

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**Sentidos do Trabalho e da Carreira Profissional na ótica
dos Empregados: O Caso de uma Fundação de
Previdência e Assistência Social.**

Adriana Penha

2017



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**SENTIDOS DO TRABALHO E DA CARREIRA PROFISSIONAL NA
ÓTICA DOS EMPREGADOS: O CASO DE UMA FUNDAÇÃO DE
PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL**

ADRIANA PENHA

Sob a Orientação da Professora
Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Maio de 2017

P399s

Penha, Adriana, 1972-

Sentidos do Trabalho e da Carreira Profissional na Ótica dos Empregados: O Caso de uma Fundação de Previdência e Assistência Social / Adriana Penha. - 2017.

118 f.: il.

Orientador: Beatriz Quiroz Villardi.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, 2017.

1. Trabalho. 2. Carreira 3. Gestão de Pessoas. 4. Construção de Desenhos. 5. Entidade Fechada de Previdência Complementar. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-, orient. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia. III. Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

ADRIANA PENHA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 25/05/2017.

BANCA EXAMINADORA:

Beatriz Quiroz Villardi, Prof^a Dr^a, PPGE/UFRRJ
Orientadora e Presidente da Banca

Américo da Costa Ramos Filho, Prof^o Dr^o, PPGE/UFRRJ
Membro Interno

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, Prof^o Dr^o, MADE/UNESA
Membro Externo

“Temos de trabalhar! Podemos fazê-lo para mera obtenção e sobrevivência ou também como um modo de marcar nossa presença no mundo! “

Mario Sergio Cortella

“Então, é hora de despertar e perguntar: afinal, para que trabalhamos? Se levamos em conta que passamos a maior parte do dia no trabalho, percebemos que resta muito pouco tempo para “viver”. Se pensarmos que temos apenas os finais de semana e as férias para sermos felizes, somos levados a perguntar: será que nossa vida precisa ser assim? Uma eterna perspectiva por poucos e contados momentos de prazer?”

Marcelo Reis

AGRADECIMENTOS

Diariamente agradeço a Deus por todas as minhas conquistas, afinal antes de tudo acredito que a fé é capaz de nos dar força para passarmos pelas dificuldades, que no final de tudo faz com que possamos evoluir de uma maneira ou de outra. Acreditando sempre que pelo amor é melhor que pela dor.

O mestrado para mim se apresentou como uma forma de evolução: pessoal, profissional, intelectual, e ratificação da minha fé de que no final sempre dá certo. Apesar de ter contado sempre com essa fé em Deus e na vida, o trajeto não foi solitário. Em nenhuma dessas etapas se está só. Somos cercados de pessoas que nos apoiam, cada uma da sua maneira, mas que são tão fundamentais, eu diria imprescindíveis, em todo o caminho. Dependemos de tantos, que descobrimos na prática, que não somos nada sozinhos.

No meu caso, meu marido, meu grande amor e companheiro; minha mãe a quem devo tudo para sempre; meus irmãos e meu sobrinho, incentivadores; os(as) amigos(as) conquistados ao longo da vida que fazem de mim uma pessoa privilegiada; minha terapeuta, fundamental; e minha orientadora pelo apoio intelectual e disponibilidade afetiva, acreditando em mim.

O mestrado começa na preparação para o processo seletivo, que seguido da alegria da aprovação também compartilhada, passa por mais um caminho de estudos até a sua “finalização”. Mas não foram apenas noites mal dormidas, finais de semanas sem lazer, férias adiadas, festas mal aproveitadas, pessoas queridas “abandonadas”. Por isso, agradeço mais uma vez a Deus a oportunidade de vivenciar aulas inteligentes, conhecer professores inspiradores e dar muitas gargalhadas, afinal foram 2 anos intensos, mas bem divertidos e que de certa forma deixarão saudades.

Em cada um desses momentos, essas pessoas foram fundamentais como apoio intelectual e afetivo. Muitas vezes acreditando mais que eu, que no final daria tudo certo, e me incentivando para não desanimar mesmo quando tudo parecia tão difícil. Quero que cada um sinta meu sincero e afetuoso agradecimento e saibam que moram no meu coração. Agradecimentos costumam ser piegas, mas como as cartas de amor não seriam ridículas se não fossem cartas de amor, não tem como ser diferente com os agradecimentos. Mais uma vez obrigada a todos!

RESUMO

PENHA, Adriana. Sentidos Do Trabalho e Da Carreira Profissional na Ótica dos Empregados: O Caso de Uma Fundação de Previdência e Assistência Social. 2017. 118f. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2017.

As concepções sobre trabalho e carreira vêm sofrendo alterações ao longo do tempo, em resposta às mudanças advindas da globalização, do surgimento de novas tecnologias, do cenário político mundial e das relações humanas nas organizações. Mudanças que se refletem nas relações de trabalho e no sentido que os indivíduos influenciados pelas suas vivências pessoais atribuem ao trabalho e a sua carreira. Nesse contexto a responsabilidade da gestão da carreira passa a ser também do empregado, de acordo com a forma como ele percebe o trabalho e a própria carreira, influenciando no gerenciamento da mesma. Compreender como os indivíduos percebem esse cenário do mundo do trabalho e da carreira é necessário para que as ações da organização efetivamente tenham reflexo nos seus profissionais, e se propicie um alinhamento de expectativas e percepções na relação empregado-empregador. Pois quando essas expectativas não estão alinhadas e as promessas realizadas não são concretizadas, se percebe como uma quebra do contrato psicológico. A presente pesquisa buscou identificar o sentido do trabalho, atribuído pelos empregados da Fundação de Previdência e Assistência Futuro - FPAF, e o sentido atribuído à sua carreira na própria empresa, uma Entidade Fechada de Previdência Complementar. Para tanto, foi realizado levantamento de dados por meio de entrevistas apoiadas pela técnica da construção de desenhos e roteiro semi-estruturado, analisados por meio da fenomenografia e análise indutiva. Os resultados apontam que o sentido do trabalho se apresenta com concepção positiva, assumindo os sentidos de prazer, subsistência, foco no indivíduo e na sociedade. Em relação ao sentido atribuído a carreira na FPAF, a mesma assumiu o sentido de ascensão vertical que na prática se concretiza apenas como função (conjunto de atividades), com ausência de reconhecimento e valorização, mas sem provocar desligamento da empresa pois, a permanência na FPAF se respalda pela estabilidade e segurança que a empresa proporciona. Os resultados obtidos podem subsidiar os responsáveis da empresa para direcionar suas ações de recursos humanos de maneira pertinente à sua realidade no que tange a gestão de pessoas, e não apenas se restringir a ações de apenas um departamento pessoal. Apesar da implantação, no ano de 2011, do seu Plano de Carreira e Remuneração, as expectativas geradas nos empregados não foram cumpridas se revelando uma quebra do contrato psicológico. Os resultados apontam ainda que apesar dos empregados atribuírem ao trabalho um sentido positivo, quando o mesmo se materializa como carreira na FPAF, encontram-se insatisfeitos pela maneira como a carreira se apresenta na empresa. Se mantendo assim, por ambas as partes, um desempenho mínimo satisfatório: não se tem desenvolvimento profissional, mas também não se tem desligamento. Recomenda-se que na FPAF se repense suas práticas de gestão referentes ao gerenciamento da carreira dos seus empregados e o nível de aplicabilidade prática do vigente Plano de Carreira e Remuneração para refletir trajetórias de carreira além da tradicional burocrática correspondente a cenários organizacionais, econômicos previsíveis e estáveis e restringe seus empregados a ocupar cargos e realizar funções sem perspectivas de desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: trabalho, carreira, gestão de pessoas, recursos humanos, construção de desenhos, entidade fechada de previdência complementar.

ABSTRACT

PENHA, Adriana. The Meanings of Work and Professional Career in the Employees Optics: The Case of a Social Security and Assistance Company. 2017. 118p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Applied Social Sciences Institute. Management and Strategy Postgraduate Studies Program, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2017.

The conceptions about work and career have been suffering changes through time, as an answer to other changes brought by globalization, development of new technologies, global political scenario and to the human relations in organizations. Changes that reflect themselves in the work relations and on the meaning given by individuals to their work and career under the influence of their personal life experiences. In this context the employee becomes to be responsible for career management, according to how he perceives his own career and work, influencing on its management. Understanding how individuals perceive global work and career scenario is necessary to an effective reflection of organization actions over their professionals, and it allows alignment of expectations and perceptions in the employee-employer relationship. Since these expectations are not aligned and the promises made are not fulfilled, the perception of it is a breach of the psychological contract. The present research sought to identify the meaning attributed to work and it's own careers, by the Social Security and Future Assistance Foundation (FPAF) employees, a closed supplementary pension entity. For this purpose, a data survey was carried out through interviews supported by the technique of drawing construction and semi-structured script, analyzed through phenomenography and inductive analysis. The outcomes indicate that the sense of work presents itself as a positive conception, assuming meanings of pleasure, subsistence, focus on individuals and society. With respect to the meaning attributed to career in FPAF, the vertical ascension concept is adopted, however, in practice it is only realised as a function (set of activities), with lack of recognition and appreciation, but without causing company layoffs once FAP's guarantee of permanence is supported by the stability and security provided by the organization. Achieved results can subsidise company responsible personnel to drive actions and human resources in an appropriate manner to their reality regarding people's management, and not only been restrict to actions of just one Legal department. Despite of implementation of it's Career and Compensation Plan in 2011, the expectation generated among employees was not been met, revealing a breach of the psychological contract. Results still point that despite of employees assign a positive conception of work, when it realises itself as a career in PFAF, they are dissatisfied how it is presented in the company. Thus maintaining, both sides, a satisfactorily minimum performance: There is no professional development, but there are also no layoffs. It is recommended that FPAP rethink it's management practices related to employees career management and practical applicability level of current Career and Compensation Plan to reflect a career path beyond the traditional bureaucratic one that corresponds to an organizational scenario, stable and economically predictable that restricts employees to hold office and carry out its functions without perspectives of any professional development.

Keywords: work, career, people's management, human resources, drawing construction, closed supplementary pension entity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos, Parâmetros e Conceitos do PCR	5
Quadro 2 - Critérios de Promoção e Progressão	6
Quadro 3 - <i>Headcount</i> Total da FPAF e <i>Headcount</i> D.A.	10
Quadro 4 - Diferenciações entre sentido e significado do trabalho	18
Quadro 5 - Padrões de Concepção do Trabalho.....	20
Quadro 6 - Modelos de Carreira	23
Quadro 7 - Tipos de carreira	23
Quadro 8 - Características de Perfis de Carreiras	25
Quadro 9 - Síntese da Origem da Carreira sem Fronteiras	27
Quadro 10 - Carreira Proteana	28
Quadro 11 - Características do novo contrato proteano de carreira	28
Quadro 12 - Síntese do diálogo entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.....	29
Quadro 13 - Formação do Contrato Psicológico.....	32
Quadro 14 - Percurso Metodológico.....	34
Quadro 15 - <i>Headcount</i> Diretoria de Administração e Finanças	35
Quadro 16 - Diferenças entre Abordagens Racionalistas e Fenomenográficas	40
Quadro 17 - Perfil dos entrevistados.....	43
Quadro 18 - Mapa de resultados sobre o Sentido do Trabalho	45
Quadro 19 - Mapa de resultados sobre o Sentido da Carreira.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Consolidado Financeiro 2015.....	4
Figura 2 - Estrutura Hierárquica de Cargos	9
Figura 3 - Organograma D.A.	10
Figura 4 - Tempo de Casa	11
Figura 5 - Cargo/Função	11
Figura 6 - Faixa Etária.....	12
Figura 7 - Gênero	12
Figura 8 - Cargo X Tempo de Empresa	12
Figura 9 - Faixa Etária X Tempo de Empresa.....	13
Figura 10 - Cargo/Função X Faixa Etária	13
Figura 11 - Turn Over	13
Figura 12 - Mobilidade Física e Psicológica da Carreira sem Fronteiras	26
Figura 13 - Ciclo do <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i>	30
Figura 14 - Organograma da FPAF.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAPP - Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

D.A - Diretoria de Administração e Finanças

EFPC - Entidade Fechada de Previdência Complementar

GAB - Gabinete de Diretoria Executiva

GAS - Gerência de Administração e Serviços

GCB - Gerência de Contabilidade

GFN - Gerência de Finanças

GRH - Gerência de Recursos Humanos

GTI - Gerência de Tecnologia da Informação

RH – Recursos Humanos

MOW - *Meaning of Work International Research Team*

PCR - Plano de Carreiras e Remuneração

PID - Plano de Incentivo ao Desligamento

PREVIC - Superintendência Nacional de Previdência Complementar

FPAF - Fundação de Previdência e Assistência Futuro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	3
1.1 Situação Problemática	6
1.2 Caracterização da Organização e Informações que Dimensionam a Situação Problema	8
1.2.1 Fundação de Previdência e Assistência Futuro	8
1.2.2 Diretoria de Administração e Finanças - D.A.	10
1.3 Pergunta de Pesquisa e Suposição Inicial	14
1.3.1 Pergunta de pesquisa	14
1.3.2 Suposição inicial e pressupostos da pesquisa	15
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo final	15
1.4.2 Objetivos intermediários	15
1.5 Relevância da Pesquisa Realizada	16
1.6 Delimitação desta Pesquisa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Sentido e Significado do Trabalho	18
2.2 Carreira	22
2.3 Contrato Psicológico	31
3 PERCURSO METODOLÓGICO	34
3.1 Delineamento da Pesquisa e Abordagem Epistemológica	34
3.2 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção	35
3.3 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados	36
3.4 Métodos e Técnicas de Análise de Dados	38
3.5 Limitações dos métodos selecionados	41
4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	43
4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	43
4.2 Categorização e Resultado Empírico	44
4.2.1 Sobre o sentido do Trabalho	45
4.2.2 Sobre o sentido da carreira	48
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	60
5.1 Sentido do Trabalho	60
5.2. Sentido da Carreira	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA APROFUNDAR A PESQUISA	66
7 APRENDIZADO NO PROCESSO DE PESQUISA	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A – FASE PILOTO E LIÇÕES APRENDIDAS	79
ANEXOS	81
Anexo 1 - Autorização de Pesquisa	81
Anexo 2 - Convite para Participação em Pesquisa	82
Anexo 3 - Termo de Consentimento e Livre Esclarecido	84
Anexo 4 - Desenhos de representação do Significado do Trabalho (Entrevistas 1 a 10)	85
Anexo 5 - Desenhos de representação do Significado da Carreira na FPAF (Entrevistas 1 a 10)	95
Anexo 6 - Vídeo Sentido do Trabalho	105
Anexo 7 - Transcrição Literal da Entrevista 6	111

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou as questões relacionadas ao trabalho e a carreira, no contexto de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, para uma compreensão do sentido do trabalho e da carreira, sob a ótica daqueles que os vivenciam no dia-a-dia organizacional.

As alterações no contexto mundial são percebidas com o ritmo acelerado das novas tecnologias, da globalização com quebra de fronteiras e promoção da abertura dos mercados, o que gera por sua vez, mudanças na economia, política e nas sociedades (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013). Essas alterações se refletem no mercado de trabalho por meio da configuração de um cenário de redução dos postos de trabalho, extinção de cargos, exigência de novas competências, assim como alteração no gerenciamento das pessoas (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

No mercado de trabalho essas alterações geraram novas relações profissionais que se estabeleceram em função da competitividade e globalização (SILVA *et al.*, 2011; TOLFO; PICCININI, 2007), bem como mudanças sociais tais como maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, flexibilização do trabalho e da mão de obra (CHANLAT, 1996). Contudo, o trabalho nesse novo contexto ainda tem relevância, isto é, “nas sociedades ocidentais contemporâneas, [o trabalho continua] exercendo influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e produtividade” (MORIN, 2001, p.8). As empresas cada vez mais preocupadas com seu desempenho organizacional consideram, para alcançar o desempenho esperado, a importância dos profissionais que realizam o trabalho e a dos seus líderes (MORIN, 2001), por meio de resultados que evidenciem o profissional como competente.

Para uma gestão do futuro nas empresas se considera os indivíduos como elementos chave para o sucesso socioeconômico (FREITAS, 2008). Assim, o indivíduo passa a ser considerado um profissional competente “quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou a empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive” (DUTRA, 2004, p.42). Esta competência profissional parece direcionar a carreira do indivíduo nas organizações tornando mais complexa essa relação. Assim, a maneira das pessoas e das organizações de lidarem com as carreiras reflete o incremento dessa complexidade (VELOSO; DUTRA, 2010).

No mundo corporativo parece ter se assumido como premissa atual que a organização não é mais a responsável exclusiva pela carreira do seu empregado, mesmo quando este optar por construir toda sua carreira em uma mesma organização. Neste sentido, no mundo corporativo, “os indivíduos são chamados à responsabilidade pela própria carreira e devem assumir sua evolução profissional” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p.1). Contudo, Freitas (2008) convida à reflexão, por meio da entrevista realizada com Jean-François Chanlat, sobre essa privatização da carreira, pela qual a responsabilidade passa da empresa para o empregado e suas implicações para o sentido e valores do trabalho na sociedade.

Apesar da premissa atual da carreira privatizada, não são todos os indivíduos que irão atribuir esse sentido à carreira, pois a atribuição de sentido também se relaciona à geração da qual o indivíduo faz parte. Os mais jovens não se identificam com os modelos tradicionais onde a carreira era responsabilidade da empresa (CHANLAT, 1996). As novas gerações cresceram em uma nova realidade, onde são os responsáveis e donos das suas carreiras (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004).

Desta forma, é preciso estar atento a aspectos que vão além dos firmados formalmente, ou seja, os aspectos comportamentais e de desempenho individual não especificados no contrato formal de trabalho. Ao ser admitido, além do contrato fundamentado nas leis trabalhistas, o empregado assume na nova empresa, um contrato psicológico que é desenvolvido como um

acordo tácito que começa a ser estabelecido entre o indivíduo e a organização depois de sua contratação (MAYORCA, 2003).

De acordo com Rousseau (1990) o contrato psicológico se define como o conjunto das “crenças individuais das obrigações recíprocas entre empregado e empregador” (ROUSSEAU, 1990, p.1), que envolve múltiplas expectativas, entre elas oportunidades de crescimento profissional (Kickul, 2001, *apud* ALMEIDA, 2009), pois possui caráter dinâmico e está relacionado as vivências do indivíduo na organização (BEYDA; WETZEL, 2008).

Quando o indivíduo percebe que houve a violação do contrato psicológico, esta pode se refletir em comportamentos de baixa *performance* (HILMANN, 2014), e sentimentos negativos dos empregados em relação à empresa (ROSOLEN *et al*, 2006), já que para o empregado, o prometido não se concretizou. Abordar o conceito de contrato psicológico contribui para analisar o comprometimento do indivíduo, pois este reflete o contrato psicológico estabelecido (ROSOLEN *et al*, 2006).

O sentido do trabalho e da carreira bem como a abordagem do contrato psicológico serão analisados sob a perspectiva da empresa aqui denominada com o nome de Fundação de Previdência e Assistência Futuro – FPAF, que se constitui em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar patrocinada pelas empresas Energia Alfa e Energia Beta, criada em 1971 com o objetivo de complementação previdenciária (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008).

A empresa em estudo, apesar de 100% privada, atua com forte influência das empresas patrocinadoras, de caráter público e economia mista, visto que os recursos para custeio das suas despesas administrativas advêm destas patrocinadoras, dos participantes e assistidos, que a compõem (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008).

No que se refere à gestão de pessoas, no ano de 2011, após 40 anos da sua fundação, foi implantado na FPAF, o Plano de Carreira e Remuneração - PCR, e apresentado oficialmente, por meio dos materiais institucionais sobre o tema, tais como cartilhas, e-mail, intranet e cartazes, além de palestras ministradas pela área de recursos humanos, com o objetivo de comunicar as novas premissas para a gestão de pessoas na empresa, que passaram a nortear as promoções e progressões¹ e as questões ligadas à carreira na FPAF.

¹ **Progressão:** movimentação salarial sem que haja necessariamente mudança do nível de atuação do profissional na carreira. É a evolução horizontal nas faixas salariais do seu cargo (ex: aumento salarial sem mudança de cargo). (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, MANUAL DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO, 2011).

Promoção: alteração do nível de complexidade onde o profissional se encontra, podendo haver ou não alteração salarial. É a evolução vertical pela qual ocorre mudança no nível de complexidade (ex.: alteração de analista júnior para analista pleno). (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, MANUAL DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO, 2011).

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No Brasil, o sistema previdenciário é estruturado em três pilares: o Regime Geral de Previdência Social, os Regimes Próprios de Previdência dos Servidores, ambos de natureza pública, e o Regime de Previdência Complementar, de natureza privada. (COELHO; CAMARGOS, 2012). De acordo com a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPPP, “a previdência complementar privada acha-se organizada no Brasil sob os auspícios da Lei Complementar nº 109, que a criou em dois níveis, o das entidades fechadas (...), e das entidades abertas” (ABRAPP, 2015). Assim, uma Entidade Fechada de Previdência Complementar - EFPC constitui uma empresa sem fins lucrativos que oferece planos de previdência coletivos e assistência à saúde.

A Previdência Complementar fornecida por uma Entidade Fechada é “permitida exclusivamente aos empregados de uma empresa e aos servidores da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios, estes denominados patrocinadores, e aos associados ou membros de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, denominados instituidores” (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2014).

Surgidas no “início da década de 70 (...) passam a constituir uma verdadeira opção de Previdência Privada” (PONTES; MENDONÇA, 1999, p.17). As Entidades de Previdência Complementar, ditas fechadas, assim se caracterizam por “só admitirem como participantes em seus planos, empregados de suas empresas instituidoras ou patrocinadoras” (PONTES; MENDONÇA, 1999, p.19), com o objetivo de complementar os benefícios garantidos pela Previdência Social. Assim, “independente de sua natureza, (...) são uma instituição paralela à Previdência Social, sendo de caráter privado, opcional e voluntário” (PONTES; MENDONÇA, 1999, p.17). Distingue-se de uma entidade aberta na qual “os planos são comercializados por bancos e seguradoras, e podem ser adquiridos por qualquer pessoa física ou jurídica” (BRASILPREV, 2016, p.3).

As Entidades Fechadas possuem legislação própria com uma estrutura de regulação e fiscalização composta pelo Conselho Nacional de Regulação e Fiscalização para a regulação dos Fundos de Pensão; pela PREVIC, uma autarquia responsável pela fiscalização das atividades e autorização da constituição e funcionamento, apuração e julgamento de infrações, aplicação de penalidades, mediação e conciliação dos *stakeholders*; pela Câmara de Recursos da Previdência Complementar, órgão recursal e para julgamento das decisões aplicadas pela PREVIC, e pela Secretaria de Previdência Complementar responsável pela formulação de políticas de previdência complementar (ABRAPP, 2015).

Considerando sua estrutura de regulamentação e fiscalização, “no Brasil, os fundos de pensão são o único mecanismo institucionalmente amadurecido de formação de poupança estável e de longo prazo. Aliás, no mundo inteiro, os sistemas previdenciários são os maiores formadores da poupança interna dos respectivos países” (ABRAPP, 2015). Desta forma, as EFPC’s, se tornam cada vez mais relevantes para a sociedade e para a economia dos países, conforme dados estatísticos dos seus ativos financeiros, em dólares, conforme demonstrado na figura 1.

Nos países onde a educação financeira e previdenciária está presente inclusive nas escolas, com incentivo para planos de aposentadoria, é possível encontrar um maior investimento da população na sua aposentaria futura (FUNDAÇÃO ATLÂNTICO, 2016). A América do Norte lidera no valor de ativos financeiros captados, seguida de Europa e OcenÁsia e América do Sul, em último lugar.

Figura 1 - Consolidado Financeiro 2015

Em bilhões de US\$	Ativos	% do PIB	Em bilhões de US\$	Ativos	% do PIB
Estados Unidos	14.734	84,6	Alemanha	234	6,6
Canadá	1.304	74,7	Dinamarca	152	48,6
TOTAL AMÉRICA NORTE⁽¹⁾	16.038		Finlândia	113	45,5
Brasil ⁽²⁾	236	12,9	França	12	0,5
Colômbia ⁽¹⁾	64	19,8	Holanda	1.282	161,1
Chile ⁽¹⁾	165	68,3	Irlanda	132	58,6
Peru**	37	18,4	Itália	129	6,6
Uruguai**	10	19,4	Noruega	37	8,7
TOTAL AMÉRICA DO SUL	512		Reino Unido	2.685	96,0
Japão	1.221	30,2	Suécia	20	4,0
Austrália	1.686	113,1	Suíça	823	125,6
China - Hong Kong	110	38,1	Rússia	101	5,6
Índia	11	0,6	Turquia	15	2,0
TOTAL OcenÁsia⁽¹⁾	3.028		TOTAL EUROPA⁽¹⁾	5.735	
			África do Sul ^{(1)*}	300	82,0

Fonte: (1) OECD – 2013, *2011; **2012; (2) ABRAPP – jun/2015

Fonte: www.abrapp.org.br/Consolidados/ConsolidadoEstatístico2015

No Brasil, no ano de 2015, a Fundação de Previdência e Assistência Futuro - FPAF encontra-se, no ranking ABRAPP, classificada como o 9º maior fundo de pensão em volume de investimentos, com o patrimônio de R\$ 9 bilhões, estando entre as 10 maiores EFPC's do Brasil (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, AMBIENTAÇÃO DE RH, 2015).

A FPAF, caracterizada como uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, sem fins lucrativos, oferece planos de previdência coletivos e assistência à saúde. Foi fundada em 1971 pela Energia Alfa e Energia Beta, empresas públicas de economia mista, com a finalidade de complementação da aposentadoria.

Sua força de trabalho é formada, em dezembro de 2015, por quadro próprio de 175 colaboradores, contratados em regime CLT. Além do quadro próprio conta com 25 profissionais, designados pelas patrocinadoras ou eleitos pelos participantes ativos e aposentados, distribuídos como segue: 5 diretores executivos, 12 conselheiros deliberativos (6 titulares e 6 suplentes) e 8 conselheiros fiscais (4 titulares e 4 suplentes), como detalhado no item 1.2.1.

No ano de 2011, a FPAF contratou a GWT Consultoria, liderada por um professor pesquisador especialista no tema, para desenvolver e implantar o seu Plano de Carreiras e Remuneração - PCR, integrante do Programa de Gestão de Pessoas da empresa. A utilização da nova nomenclatura Gestão de Pessoas, sugeria uma disposição de olhar os empregados não mais somente como recursos, equiparados aos recursos materiais, mas como pessoas cuja capacidade de se desenvolverem profissionalmente precisava ser gerida, conforme seus objetivos, parâmetros e conceitos, demonstrados no quadro 1.

O PCR elaborado pela GWT Consultoria foi construído com base no conceito de competências profissionais, com o objetivo de integrar a Gestão de Pessoas com as estratégias organizacionais, e apresentar aos seus empregados os objetivos, conceitos e parâmetros, de forma a compartilhar com a organização as premissas a serem adotadas no que tange a gestão de pessoas.

Quadro 1 - Objetivos, Parâmetros e Conceitos do PCR

PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO – PCR
A) OBJETIVOS
Oferecer suporte à atuação da FPAF diante de seus desafios atuais e futuros.
Integrar e valorizar os subsistemas de gestão de pessoas, utilizando suas informações de modo que contribuam para a valorização de uma atuação estratégica por parte da FPAF.
Permitir a seleção de profissionais com o perfil de competências adequado à empresa.
Contribuir para a atração e o engajamento de pessoas identificadas com os objetivos e valores institucionais, por meio da valorização de carreira na FPAF.
Fortalecer o comprometimento das pessoas com os resultados e com o sucesso da FPAF.
Orientar a atuação dos profissionais no desempenho das suas posições.
Favorecer o permanente desenvolvimento profissional e pessoal, potencializando as competências das pessoas.
Conciliar as expectativas das pessoas com as necessidades da FPAF.
Estimular o desenvolvimento, a capacitação e a formação de lideranças.
Adotar mecanismos de avaliação e recompensa transparentes e baseados no mérito.
Aplicar critérios de remuneração, considerados justos, estimulando a produtividade e garantindo a equidade interna e a competitividade externa.
Propiciar um clima organizacional favorável ao bom desempenho dos profissionais e da organização
B) PARÂMETROS PARA MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS
1. Transparência das informações, políticas e processos.
2. Clareza nas relações de trabalho e nos critérios utilizados para progressão na carreira.
3. Homogeneidade, estabelecendo padrões uniformes para a gestão de pessoas.
4. Flexibilidade.
5. Aprimoramento contínuo.
6. Orientação para uma visão de futuro construída de forma compartilhada entre a FPAF e seus funcionários.
C) CONCEITOS UTILIZADOS
1. Gestão de Pessoas: conjunto de estratégias, decisões, métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de gerir e nortear o comportamento humano dos profissionais na direção dos objetivos e metas da organização. Não é uma responsabilidade da área de recursos humanos. É praticada diariamente por cada liderança.
2. Competência: resultado da mobilização do repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências do profissional em um determinado contexto, de forma alinhada aos valores e estratégias da organização. Está associada à contribuição, portanto, à entrega/resultado das pessoas para a organização.
3. Gestão por Competências: é o modelo de Gestão de Pessoas que tem como base as competências, elemento articulador dos diferentes processos e ferramentas gerenciais em gestão de pessoas: recrutamento e seleção, avaliação, mobilidade, treinamento e desenvolvimento, progressão e promoção entre outros.
4. Carreira: série de estágios realizados durante a vida de uma pessoa. Mais que apenas um caminho percorrido durante esta evolução, a estruturação de um modelo de gestão de carreiras permite com que se observem as possibilidades de crescimento na organização e os critérios que a balizam (capacidades, limitações, perspectivas, objetivos e outros).

Fonte: adaptado do PCR da FPAF, 2011

Entretanto, mesmo com o investimento feito na consultoria para fornecer um PCR que atenda a realidade da FPAF e sua divulgação no momento da implantação em 2011, os empregados não apresentam disposição para considerá-lo eficaz, não correspondendo a vivência no cotidiano da empresa. Desse modo, se apresenta uma situação problema que deu início a esta pesquisa.

1.1 Situação Problemática

Nas interações informais dos empregados com a gerência de recursos humanos revelaram-se relatos que denotam descrédito sobre as possibilidades de crescimento profissional, e um aparente processo de desmotivação, talvez por estarem inseridos em um contexto organizacional de estabilidade com poucos desligamentos, baixa pressão por aumento de desempenho, com salários e benefícios satisfatórios comparados à média do setor.

Para um empregado evoluir na carreira ou, promoção, um dos parâmetros utilizados na FPAF é a avaliação de desempenho anual, pela qual cada colaborador, ao ser avaliado pelo seu gestor imediato é classificado em um dos seguintes quatro conceitos: “não atende”, “em desenvolvimento”, “atende” ou “supera”.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente para todos os colaboradores, tanto líderes quanto não líderes, sendo o ano de 2015 o quinto ciclo após a sua implantação. Quando o empregado é enquadrado na avaliação no conceito “supera”, considera-se que o mesmo está com o nível de maturidade profissional esperado para atuar no cargo superior ao que ocupa. Esse enquadramento anual gera uma expectativa no avaliado, pois uma vez reconhecido oficialmente como estando pronto para ocupar uma nova posição, este passa a cobrar do seu gestor o próximo passo para formalizar oficialmente sua promoção, com alteração do cargo.

Quadro 2 - Critérios de Promoção e Progressão

PROMOÇÃO	PROGRESSÃO
<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 2 anos na empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 1 ano na empresa;
<ul style="list-style-type: none"> Não ter sofrido penalidades disciplinares nos últimos 12 meses; 	<ul style="list-style-type: none"> Não ter sofrido penalidades disciplinares nos últimos 12 meses;
<ul style="list-style-type: none"> Não possuir mais que 6 dias e/ou 6 horas não abonadas nos últimos 12 meses; 	<ul style="list-style-type: none"> Não possuir mais que 6 dias e/ou 6 horas não abonadas nos últimos 12 meses;
<ul style="list-style-type: none"> Atender os critérios estabelecidos pelo PCR; 	
<ul style="list-style-type: none"> Possuir resultado “supera” na última avaliação de desempenho; 	<ul style="list-style-type: none"> Possuir resultado “atende” na última avaliação de desempenho;
<ul style="list-style-type: none"> Domínio das competências técnicas atestadas pela Gerência; 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de até 3 <i>steps</i>;
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de vaga; 	
<ul style="list-style-type: none"> Intervalo mínimo de 1 ano entre uma promoção e outra; 	
<ul style="list-style-type: none"> Aprovação da Diretoria Executiva; 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovação da Diretoria Executiva;
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade orçamentária. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade orçamentária.

Fonte: FPAF, Instrução Normativa de Progressão e Promoção (2012)

Contudo, mesmo que o resultado dessa avaliação indique o empregado para a ocupação de uma posição hierárquica superior, não há garantia da promoção, pois outros fatores são considerados, além do desempenho individual, como por exemplo, a disponibilidade de verba orçamentária. Para que o empregado seja promovido, além de ser necessário estar posicionado

na avaliação de desempenho no quadrante “supera”, deve também ter cumprido as regras estabelecidas pela Norma de Progressão e Promoção de Pessoas da FPAF, conforme constam no quadro 2, que utiliza adicionalmente os critérios de: tempo de casa, escolaridade, faltas, atrasos, advertências e orçamento, sendo, porém, o fator orçamentário decisivo e por isso considerado o maior entrave para as promoções.

Desse modo, visto que os recursos orçamentários advêm majoritariamente das patrocinadoras Energia Alfa e Energia Beta, mesmo que o empregado possua todas as premissas que validem sua promoção ou progressão, é indispensável que haja orçamento para tal finalidade. O que nem sempre ocorre, como por exemplo, no ano de 2015 quando não foi destinada verba no orçamento anual para este fim.

Até o ano de 2011, não havia regras claras tanto para as promoções quanto as progressões. Com a implantação do PCR, foram estabelecidas diretrizes, em seguida formalizadas pela Norma de Progressão e Promoção, que estabelece critérios para as possibilidades de encareiramento na empresa. De acordo com essa norma ainda vigente em 2016, para que ocorra uma promoção ou progressão devem ser atendidos os critérios definidos.

Os relatos informais dos empregados são de que com o PCR vislumbraram o interesse da FPAF nas questões de carreira e salários. Contudo, passados cinco anos, em 2016 os empregados criticam o PCR, e manifestam uma aparente insatisfação que se revela em relatos de sentimento de injustiça, desinteresse da empresa em relação a eles e deles pela empresa, e decepção em relação às ações da gerência de recursos humanos de uma maneira geral, refletida, por exemplo, na baixa adesão aos treinamentos e ações de desenvolvimento ofertadas. Um dos empregados relata: *“De que adianta treinar, assistir palestra, participar de campanhas se nada acontece e não sou valorizado pela empresa? Fui enquadrado num cargo de júnior e não saio disso”*.

Até o ano de 2015, a gerência de RH da FPAF não contava com dados nem informações dos empregados que justifiquem a baixa adesão às ações de treinamento. Bem como não possuía outros instrumentos de gestão de pessoas propostos por essa gerência de RH, como por exemplo, pesquisa de clima, o que possibilitaria aos empregados manifestarem suas opiniões.

As ações de treinamento e desenvolvimento propostas pela gerência de RH, por meio do plano anual de treinamento, são embasadas nas orientações contidas no planejamento estratégico da empresa e nos resultados obtidos na avaliação de desempenho anual. Possuem caráter corporativo, ou seja, são direcionadas para toda a empresa e para grupos específicos da mesma, tais como: líderes, empregados e alta administração. O plano anual de treinamento é apresentado pela gerência de RH para aprovação da diretoria executiva, até o primeiro trimestre, para ser realizado durante o restante do ano (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, MÓDULO NORMATIVO DE TREINAMENTO, 2014).

Além do plano de treinamento e desenvolvimento corporativo elaborado pela gerência de RH, os empregados, por meio do portal de RH, disponibilizado pela intranet da empresa, podem solicitar sua participação individual em cursos e congressos específicos. As solicitações são aprovadas, via sistema do portal, pelo gestor do empregado e pelo diretor executivo da sua área. Contudo, em função da restrição orçamentária imposta nos anos de 2014 e 2015 os treinamentos vêm sofrendo cortes de aprovação, o que gera também insatisfações relatadas informalmente pelos empregados e gerentes à área de RH.

Na gestão das questões relacionadas à remuneração, a FPAF participa anualmente da pesquisa salarial realizada pela ABRAPP, que envolve as EFPC's integrantes da associação, na qual a FPAF é representada pela sua profissional sênior de RH e pelo seu gerente. De acordo com os resultados apresentados na pesquisa salarial ABRAPP do ano de 2015, conduzida pela consultoria Hay Group, os salários e benefícios praticados pela FPAF não apresentam distorções em relação às demais EFPC's, e estão aderentes aos valores praticados pelo segmento. Esta informação se reflete na percepção dos empregados da FPAF, pois os relatos

informais não manifestam insatisfação com o sistema salarial e de benefícios. Percepção reforçada pelo perfil do quadro de empregados da FPAF com alto tempo médio de casa, aparente desinteresse no desligamento, mas que manifestam insatisfações relacionadas à carreira e ao crescimento profissional.

Desta forma, a presente pesquisa busca evidenciar o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da FPAF que, embora sem refletirem insatisfação no *turn over* da empresa, nos seus relatos informais apontam sua insatisfação com: (i) baixa possibilidade de promoção e progressão (associada a aumentos salariais), (ii) promoção e progressão abaixo das expectativas, (iii) enquadramento em cargos inferiores às responsabilidades e atividades efetivamente desempenhadas, entre outras características da empresa.

1.2 Caracterização da Organização e Informações que Dimensionam a Situação Problema

1.2.1 Fundação de Previdência e Assistência Futuro

A Fundação de Previdência e Assistência Futuro é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), constituída como uma empresa privada sem fins lucrativos que oferece planos de previdência coletivos e assistência à saúde. (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008).

Em 05 de agosto de 1971 a empresa pública, de economia mista, Energia Alfa instituiu a FPAF “como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e com autonomia patrimonial, administrativa e financeira” (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008, p.2). A partir de 21 de maio de 1997, a FPAF, passou a contar com o patrocínio de outra empresa pública de economia mista, a Energia Beta, e a partir de 24 de maio de 2002 com o autopatrocínio, ou seja, a contribuição da própria FPAF (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008).

A empresa possui a finalidade básica de complementação da aposentadoria concedida pela Previdência Social, e apesar de ser uma empresa 100% privada, segue legislação própria para o setor, com a sua alta administração formada por órgãos de gestão e fiscalização (Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal), compostos por profissionais indicados das patrocinadoras (Energia Alfa e Energia Beta) e eleitos (aposentados e ativos), alterados a cada 4 ou 8 anos.

É uma empresa privada forjada, porém, nos moldes de uma empresa “pública”, que sofre grande influência das suas patrocinadoras, principalmente da Energia Alfa, em função da participação dessa empresa na composição da alta administração da FPAF. Sua estrutura da Administração Superior é composta por:

- a) Diretoria Executiva: composta por 5 diretores executivos, com mandato de 4 anos, sendo possível a recondução por mais 4 anos, até um máximo de 8 anos. Cabe a esta diretoria a responsabilidade da administração geral da empresa, com o objetivo de executar e fazer cumprir as normas determinadas pelo Conselho Deliberativo. Dos 5 diretores, o diretor presidente e o diretor de investimentos são indicados da Energia Alfa; o diretor de administração e finanças indicado pela Energia Beta e os diretores de seguridade e ouvidoria são respectivamente eleitos pelos participantes ativos e aposentados.
- b) Conselho Fiscal: composto por 4 conselheiros titulares e 4 suplentes, cabendo-lhes “a função permanente de fiscalizar os atos e operações da FPAF” (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008, p.21), com mandato de 4 anos sem possibilidade de recondução. Na composição do conselho, 2 membros são indicados pelas patrocinadoras Energia Alfa e Energia Beta, e 2 membros eleitos pelos participantes ativos e aposentados.

- c) Conselho Deliberativo: composto por 6 conselheiros titulares e 6 suplentes, com a função de “fixar os objetivos e políticas institucionais, bem como a política geral de seus Planos de Benefício Previdenciário” (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008, p.9), com mandato de 4 anos sendo possível a sua recondução por mais 4 anos, com mandato máximo de 8 anos. Sendo 3 membros indicados pelas patrocinadoras Energia Alfa e Energia Beta e 3 membros eleitos pelos participantes ativos e aposentados.

O quadro Funcional (próprio) é composto por gerentes, assistentes de diretoria, especialistas, analistas de nível sênior, pleno e júnior e assistentes administrativos, conforme a figura 2. São “empregados contratados no regime trabalhista, pela própria FPAF, através de processo seletivo (...) enquadrados no plano de Cargos, Carreira e Remuneração da FPAF” (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, ESTATUTO, 2008, p.27).

Os cargos que compõem as diretorias da FPAF, de acordo com a figura 2, excetuando o cargo de diretor executivo, se apresentam de maneira hierárquica e considera como nível inicial, de menor complexidade, os cargos de assistente administrativo I e II, seguidos pelos níveis júnior, pleno, sênior e especialista, sucessivamente até a posição gerencial. Acima do cargo de especialista estão enquadradas as posições gerenciais compostas pelos gerentes das áreas, e os assistentes de diretoria, que são cargos de confiança do diretor executivo. Independente da área na qual o empregado atuar: recursos humanos, investimentos, contabilidade e todas as demais áreas da empresa, ele ocupará um dos cargos descritos na figura 2, com exceção do cargo de diretor executivo.

Figura 2 - Estrutura Hierárquica de Cargos



Fonte: adaptado do PCR da FPAF (2011)

No que se refere às questões de RH, a implantação do Plano de Carreira e Remuneração - PCR elaborado em 2011, pela consultoria contratada, objetivou estruturar um modelo de Gestão de Pessoas. Modelo este baseado em competências, que compreende os subsistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, plano de carreira e remuneração, progressão e promoção, treinamento e desenvolvimento. Parte ainda do pressuposto de que a Gestão de Pessoas é de responsabilidade de todos e não apenas da área de recursos humanos, e deve ser concretizada pelas lideranças nas suas práticas diárias junto às suas equipes.

De acordo com informações documentais concedidas pela gerência de RH, até dezembro 2015 a FPAF, apresenta uma estrutura funcional composta por 175 empregados atuando em uma das 5 diretorias (quadro 2): Diretoria de Administração e Finanças, Diretoria de Investimentos, Diretoria da Presidência, Diretoria de Seguridade e Diretoria de Ouvidoria. Neste quantitativo não se incluem os 11 estagiários, 10 jovens aprendizes, os 5 membros da diretoria executiva e os 20 conselheiros, sendo 6 conselheiros deliberativos titulares e 6

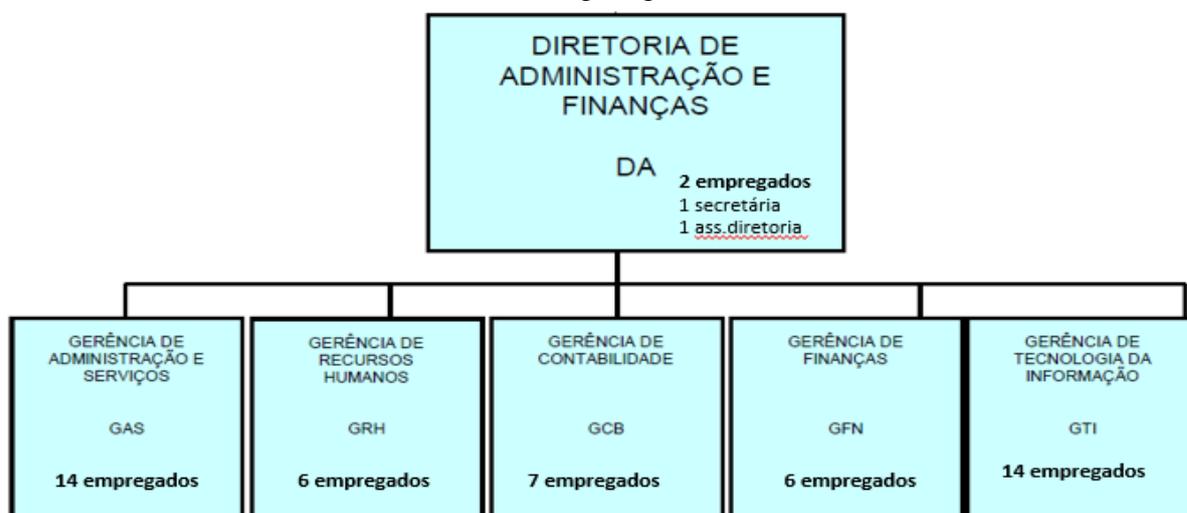
suplentes, e 4 conselheiros fiscais titulares e 4 suplentes. Na Diretoria de Administração e Finanças está subordinada a gerência de RH.

1.2.2 Diretoria de Administração e Finanças - D.A

A Diretoria de Administração e Finanças - D.A é composta, pelas gerências de Recursos Humanos, Contabilidade, Financeira, Tecnologia da Informação e Administração e Serviços, com um total de 49 colaboradores distribuídos por cargos, conforme quadro 3 e figura 3.

A atribuição da D.A é “a condução das atividades relacionadas à administração financeira, patrimonial, de pessoas, de suprimentos como o material de escritório e de consumo, de logística de serviços administrativos, de infraestrutura predial, de teleinformática, atuando, para tanto, em estreita articulação com os demais membros da Diretoria Executiva” (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, MANUAL DA ORGANIZAÇÃO, 2015, p.18).

Figura 3 - Organograma D.A.



Fonte: Site vigente em dezembro 2015 da FPAF

Quadro 3 - Headcount Total da FPAF e Headcount D.A.

<i>HeadCount</i>	<i>Ass. Diretoria</i>	<i>Gerente</i>	<i>Especialista</i>	<i>Analista Sr</i>	<i>Analista Pl</i>	<i>Analista Jr</i>	<i>Ass. Adm. I e II</i>	<i>Aux. Adm</i>
<i>Da FPAF</i>	6	17	7	24	40	39	41	1
<i>Da D.A.</i>	1	5	0	6	13	14	9	1

Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF (dezembro 2015)

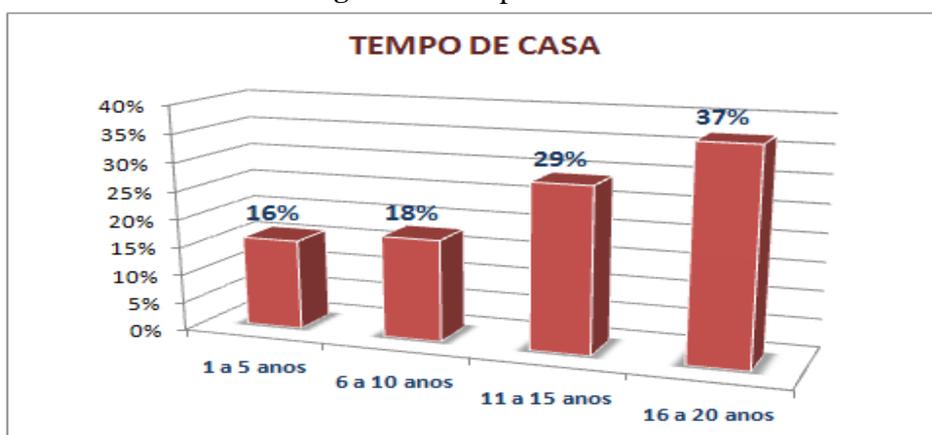
Com a implantação do PCR não mais se contratou para o cargo de auxiliar administrativo, que em 2016 é ocupado, em toda a FPAF, por um único empregado com escolaridade de nível fundamental, e por não possuir ensino médio não pode ser promovido para assistente administrativo I. De acordo com o PCR a escolaridade mínima para admissão é a de nível médio completo para o cargo de assistente administrativo I (atualmente cargo inicial de contratação). Desta forma, apesar de este empregado possuir o cargo de auxiliar administrativo, o mesmo não consta formalmente da estrutura de cargos criada. (FUNDAÇÃO

DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, NORMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, 2015).

De acordo com as figuras de 4 a 11, considerando respectivamente o tempo de casa, cargo versus função, faixa etária, gênero, cargo versus tempo de casa, faixa etária versus tempo de empresa, cargo versus faixa etária e *turn over*, o perfil dos 49 empregados da D.A., no ano de 2015, se caracteriza por:

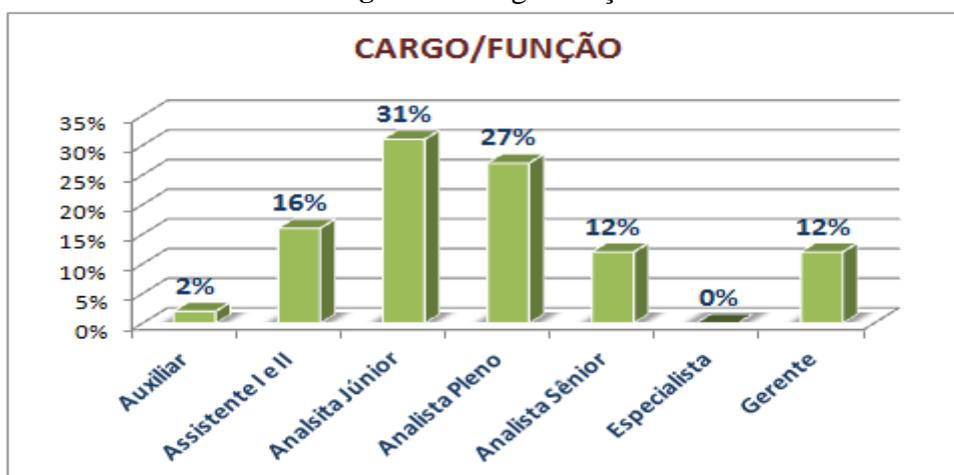
- a) Maior concentração de profissionais (66%) possui mais de 10 anos de casa.
- b) Inexistência de profissional no cargo de especialista, conforme a figura 2.
- c) Todos os profissionais possuem idade superior a 30 anos.
- d) Maior número de homens (55%) que mulheres (45%).
- e) Maior concentração de profissionais (58%) nas posições de Analista Júnior e Pleno.

Figura 4 - Tempo de Casa



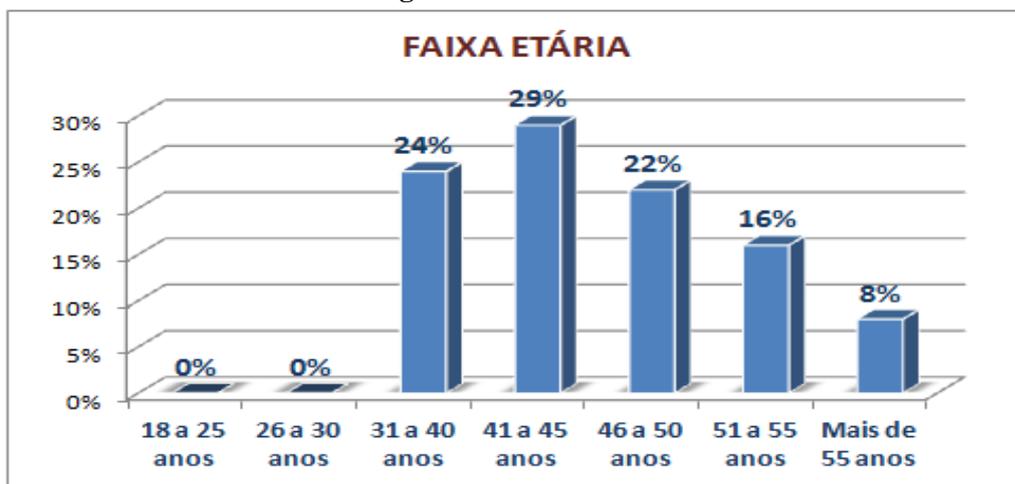
Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Figura 5 - Cargo/Função



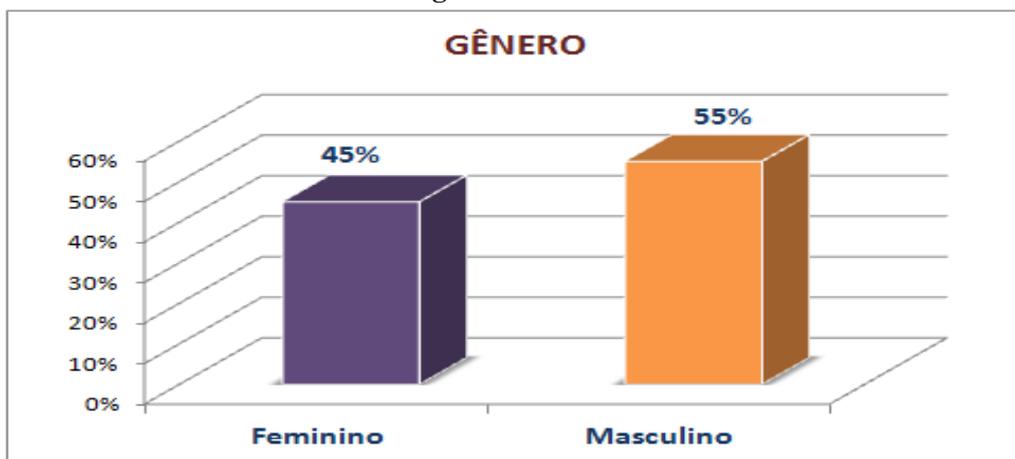
Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Figura 6 - Faixa Etária



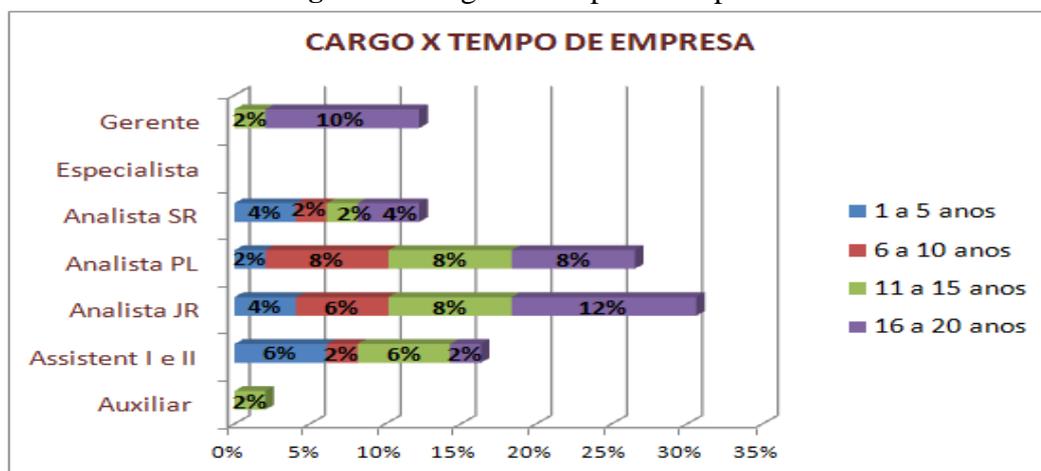
Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Figura 7 - Gênero



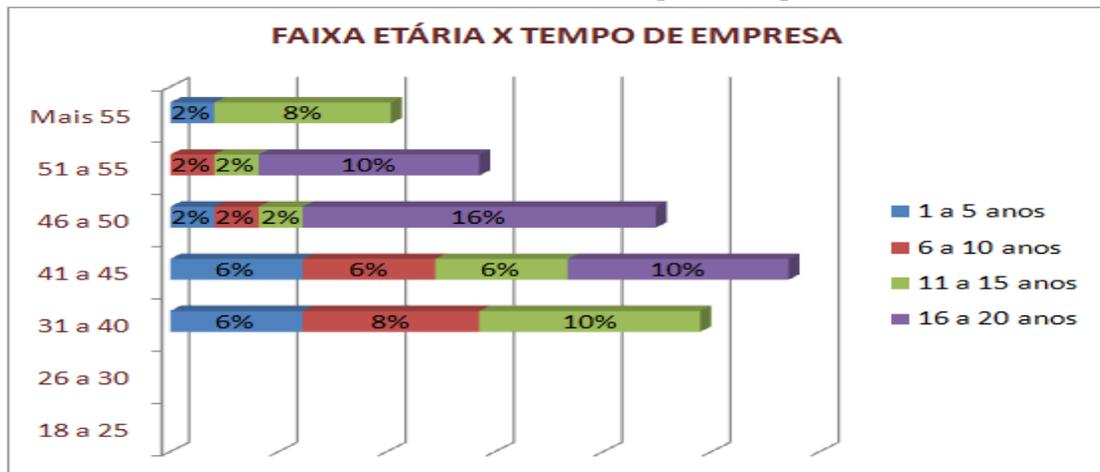
Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Figura 8 - Cargo X Tempo de Empresa



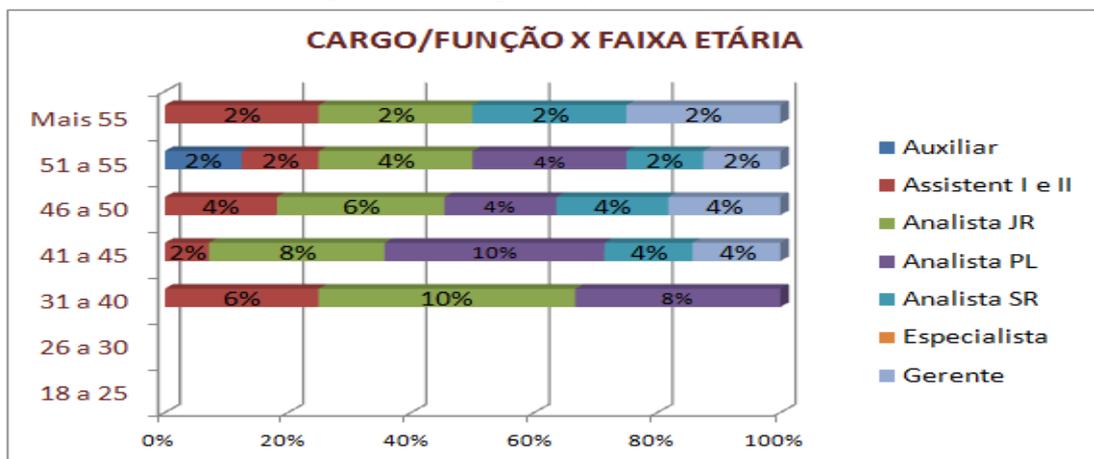
Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Figura 9 - Faixa Etária X Tempo de Empresa



Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Figura 10 - Cargo/Função X Faixa Etária



Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Figura 11 - Turn Over



Fonte: Gerência de Recursos Humanos da FPAF, dados vigentes em 2015

Em função de restrições orçamentárias, no ano de 2012, foi promovido o Programa de Incentivo ao Desligamento - PID, para estimular a redução do seu quadro de empregados. Foram oferecidos incentivos como: pagamento de remunerações extras, extensão do plano de

saúde, e pagamento da multa de 40% do fundo de garantia (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, PID, 2012). O *turn over* (figura 11) referente aos anos de 2013 e 2014 apresenta ainda reflexo do PID.

Mesmo com os incentivos oferecidos na empresa, e apesar dos relatos de descontentamento com a carreira, o número de adesões foi abaixo do esperado, o que sugere aparente desinteresse dos empregados em se desligar da FPAF.

O PID se revelou mais uma ação que não obteve o resultado esperado, pois pelo número de adesões se explicitou que as práticas de RH estão desconectadas com os interesses reais dos empregados. Apesar do pacote de benefícios oferecidos para estimular a adesão ao PID, esta ficou aquém do esperado pela empresa, uma vez que a adesão era voluntária. No momento a gerência de RH não possui nenhuma informação oriunda dos próprios empregados, sendo aparentemente considerados de maneira sistêmico controladora (WATSON, 2005), ou seja, como se os empregados fossem apenas recursos passivos visto que suas opiniões não são formalmente consideradas pela área. Entretanto, como apontam Silva e Vergara (2003, p.11) “toda pessoa é um ator, e a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma, por meio dos jogos de diferentes grupos e indivíduos que a compõem, incluídos aqueles e aquelas que estão na base da hierarquia”.

Percebeu-se nas conversas informais a queixa dos empregados sobre as possibilidades limitadas de crescimento profissional na carreira (promoção). Além da queixa que os aumentos salariais (progressão) não acontecem no ritmo esperado, e que os cargos ocupados não correspondem às atividades desempenhadas e responsabilidades assumidas.

Os relatos são de insatisfação e descrença em relação à empresa e as possibilidades de desenvolvimento profissional, todavia, o *turn over* não reflete esse alegado descontentamento. Não se constataavam nesse período pedidos de desligamento efetivos nem decisões por parte dos empregados de partirem em busca de oportunidades em outras organizações. No entanto, os que permanecem na empresa também não apresentavam adesão às ações da gerência de RH, como por exemplo, participação nos treinamentos. Por outro lado, as avaliações de desempenho não contavam com credibilidade junto aos empregados e líderes, que continuavam a alegar que as oportunidades de crescimento eram pequenas e que bons resultados na avaliação de desempenho não são garantias de crescimento profissional.

Ao considerar os relatos de insatisfação dos empregados com a sua carreira na FPAF, o presente estudo abordou o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da FPAF, por meio da sua produção pessoal, ou seja, o de propósito atribuído pelo indivíduo, “mediante a reflexividade do sujeito, pela qual ele questiona sua própria experiência vivida em relação ao trabalho [e a carreira]” (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014, p.135).

1.3 Pergunta de Pesquisa e Suposição Inicial

1.3.1 Pergunta de pesquisa

No cenário que se apresenta, as ações de recursos humanos, na prática, não encontram reflexo junto aos empregados, o que aponta a necessidade da gerência de RH de identificar o sentido que o trabalho e carreira na FPAF possuem para os seus empregados, para que reconheçam as ações de RH pertinentes à realidade do quadro de empregados. Desta forma indaga-se: *qual é o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da Fundação de Previdência e Assistência Futuro?*

1.3.2 Suposição inicial e pressupostos da pesquisa

O sentido do trabalho para os empregados da FPAF estaria reduzido a sinônimo de subsistência, e percebido como um meio de sobrevivência, ou seja, para atender apenas as suas necessidades econômicas, os empregados estariam “anestesiados” em uma zona de conforto, levando-os a atuar de maneira reativa, com desempenho mínimo, o suficiente para não serem demitidos.

Acredita-se que a área de RH deve atuar desenvolvendo ações que objetivem o aumento da produtividade, mediante as pessoas que a compõem e desta forma a empresa alcance e mantenha sua vantagem competitiva (DAVEL; VERGARA, 2001). Tendo em vista que uma empresa é “constituída de um conjunto articulado de atividades e supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos de funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas” (DAVEL; VERGARA, 2001, p.36).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo final

Identificar o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da Fundação de Previdência e Assistência Futuro.

1.4.2 Objetivos intermediários

- a) Levantar junto aos empregados sua percepção e vivência sobre o trabalho e carreira.
- b) Configurar as concepções sobre o trabalho levantadas na pesquisa de campo.

1.5 Relevância da Pesquisa Realizada

Responder à questão fornece informações à gerência de RH para que possa ampliar seu foco de atuação atual de ser somente um “departamento de pessoal”, para realizar uma gerência estratégica não mais apenas de recursos humanos, e sim de pessoas. Também subsidiará a organização com informações para investir estrategicamente no desenvolvimento dos seus empregados.

Identificar o sentido que os empregados da FPAF atribuem ao trabalho, a carreira e as nuances subjetivas da relação entre empregado-empregador pode contribuir para que a gerência de RH redirecione suas ações de forma pertinente à realidade vigente. Pois, quando não existem interesses mútuos não se consegue impulsionar a cooperação pela ausência de uma base comum (MAYORCA, 2003).

A gerência de RH e a alta direção da FPAF, assim subsidiadas sobre os aspectos subjetivos do desempenho e motivação para trabalhar dos seus empregados, poderão elaborar ações de Gestão de Pessoas não apenas restritas a uma gestão de “departamento de pessoal”.

Considerando que os empregados alegam que o PCR não cumpriu seu papel de facilitador das questões de carreira, os resultados desta pesquisa permitem abordar também o contrato psicológico construído, além de contribuir na identificação de possíveis quebras deste, uma vez que em uma empresa onde os empregados considerem que houve quebra do contrato psicológico estabelecido tendem a apresentar um baixo rendimento e baixa satisfação (MAYORCA, 2003). Como as promessas não precisam ser explícitas (ROUSSEAU, 1990), identificar se houve uma quebra do contrato psicológico estabelecido, entre a FPAF e os seus empregados, pode contribuir também para compreender o sentido que no momento atribuem, à sua carreira e ao trabalho.

No que se refere às questões estratégicas, a FPAF se encontra em um momento de revisão da sua estrutura organizacional e de processos, com o auxílio de uma renomada consultoria internacional, na busca por melhor eficiência operacional, para que possa adequar-se às demandas de mercado, alinhadas às orientações contidas no Planejamento Estratégico da Organização.

Assim, esta pesquisa, ao explicitar e entender as questões subjetivas do trabalho, propicia uma transformação de uma visão vigente sobre a Gestão de Pessoas, para que a gerência de RH atue de maneira estratégica. Significa que o resultado desta pesquisa pode gerar um movimento dos gestores para que, na FPAF, se considere o departamento de pessoal como uma atividade, inserida em um contexto estratégico, e não como a única razão da sua existência enquanto gerência.

Adicionalmente, a contribuição conceitual deste estudo agrega ao acervo de conhecimento da gestão brasileira em Entidades Fechadas de Previdência Complementar com base empírica sobre o trabalho e carreira.

1.6 Delimitação desta Pesquisa

Embora se reconheça que a Gestão de Pessoas de uma empresa engloba desde seu planejamento estratégico, tático e operacional, até a execução do recrutamento e seleção e avaliação de desempenho para realizar novo planejamento, a pesquisa aqui proposta se restringiu ao comportamento do indivíduo empregado, aos conceitos de carreira, sentido do trabalho e contrato psicológico. Não serão abordadas as questões relacionadas a motivação dos empregados e a concepção da empresa sobre o desempenho dos mesmos, bem como os subsistemas de recursos humanos, restringindo-se ao subsistema que abrange o desenvolvimento profissional.

O estudo privilegiou os empregados de uma das diretorias da empresa examinada, a D.A., e as percepções e concepções de seus quadros no período de janeiro 2015 até dezembro 2016, estando os sujeitos em estudo limitados apenas a esta diretoria.

Geograficamente o estudo se restringiu ao município do Rio de Janeiro, visto que o edifício sede da FPAF se localiza no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro, e todos os empregados participantes da pesquisa trabalham neste endereço.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão aqui apresentados estudos sobre o sentido do trabalho, carreira e contrato psicológico.

2.1 Sentido e Significado do Trabalho

O sentido e significado do trabalho foram abordados utilizando um termo ou outro, e até com a mesma interpretação, ou seja, tratando-os como sinônimos (SOUZA, 2014; CAPRONI, 2012; TOLFO; PICCININI, 2007). Porém, sentido e significado podem “ser estudados por diferentes disciplinas e com múltiplas perspectivas teóricas” (TOLFO; PICCININI, 2007, p.38). Para minimizar essas confusões, Tolfo *et al* (2005) sugerem que se identifique nos estudos se o interesse está “em compreender qual a percepção sobre os significados sociais do trabalho ou, se está na percepção dos sentidos que o trabalho adquire para as pessoas”. (TOLFO *et al*, 2005, p.10).

Outros estudos que diferenciam significado e sentido do trabalho consideram o primeiro resultado de uma construção coletiva e inserido em um determinado contexto, enquanto o sentido se relacionaria ao indivíduo (BENDASSOLLI; GONDIM; 2014; TOLFO; PICCININI, 2007; TOLFO *et al*, 2005), nos “aspectos afetivos e singulares” (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014, p.132), ou seja, o sentido do trabalho é definido como “uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências do cotidiano” (TOLFO; PICCININI, 2007, p.44). Logo, sentido e significado do trabalho estariam ligados pela sua interdependência (TOLFO; PICCININI, 2007), e devem ser estudados considerando a sua correlação (COUTINHO, 2009). No quadro 4 se apontam as principais diferenças entre sentido e significado do trabalho.

Quadro 4 - Diferenciações entre sentido e significado do trabalho

SIGNIFICADO	SENTIDO
<ul style="list-style-type: none">• Produção histórica e social, ligada à cultura e constituindo o conteúdo dos processos de socialização;• Específico de uma determinada cultura (ou subcultura) e sociedade;• Conteúdos instituídos socialmente compartilhados, apresentando-se no contexto da “postura natural” (HUSSERL, [1907],1990);• São mais estáveis que os sentidos, embora também sujeitos à processualidade histórica.	<ul style="list-style-type: none">• Acontecimento semântico particular (“linguagem interior”), embora constituído nas relações sociais, permite a emergência dos processos de singularização (VYGOTSKY, [1934], 2001);• Refere-se a possibilidades ainda não realizadas, mas que mobilizam o sujeito. Estreitamente ligado aos processos afetivo.• Relacionado ao movimento de intencionalidade da consciência em seu processo de significação (apreensão e a percepção) do mundo (e direcionamento para o sujeito);• É menos estável quando comparado ao significado.

Fonte: adaptado de Bendassolli e Gondim (2014).

A partir da década de 1970 se intensificam os estudos que abordam o sentido e significado do trabalho (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; COUTINHO, 2009),

cujos conceitos sofrem ao longo do tempo alterações conforme a sociedade se transforma, com o mundo do trabalho se organizando de novas maneiras.

“Apesar das diferenças, as abordagens sobre sentidos e significados apresentadas têm em comum a concepção que estes são produzidos pelos sujeitos a partir de suas experiências concretas na realidade. Sendo assim, neste estudo compreendemos os significados como construções elaboradas coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto. Já os sentidos são uma produção pessoal decorrente da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências cotidianas” (TOLFO *et al.*, 2005, p.10).

Apesar das alterações sofridas pelas transformações da sociedade, o trabalho é considerado importante na vida dos indivíduos (MORIN, 2001), os quais devem ainda, reconhecer sentido no que fazem (QUINTANILHA, 2014). Sendo por essa importância a ele atribuída “para muitas pessoas, imprescindível em suas rotinas” (SOUZA, 2014, p.15).

Compreender o sentido que os indivíduos atribuem ao trabalho, e as características que este deve apresentar para fazer sentido, se justifica para atender às empresas preocupadas com o seu desempenho organizacional e aos indivíduos que atribuem importância ao trabalho (MORIN 2001), pois, nem sempre, o sentido do trabalho e das atividades que desempenham estão claros para os indivíduos (TOLFO *et al.*, 2005). Segundo Cortella (2016) o indivíduo precisa compreender o objetivo do trabalho que realiza e não, como um inocente útil, ser levado a atuar de maneira mecânica e sem propósito, e precisa estar consciente do seu papel, porque ter clareza do que realiza traz sentido para o indivíduo.

De acordo com Morin, Tonelli e Pliopas (2007) baseados na pesquisa realizada com alunos de especialização de Administração de São Paulo, foi evidenciado que o “trabalho é essencial na vida das pessoas já que ele garante sobrevivência” (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p.47). Estando, ainda, o fator salarial presente em todos os padrões de sentido do trabalho identificados de acordo com a pesquisa realizada pelo grupo MOW - *Meaning of Work International Research Team* (SOUZA, 2014).

Segundo Souza (2014), resultados em pesquisas que indagam se o indivíduo continuaria a trabalhar caso suas condições financeiras permitissem que não trabalhasse, indicaram que apesar de o motivo salarial ser a razão para trabalhar, “as motivações para se continuar trabalhando, para a maioria das pessoas não o são” (SOUZA, 2014, p.34). Sendo, portanto, complexos os sentidos atribuídos ao trabalho (SOUZA, 2014), e “a própria identidade das pessoas muitas vezes se confunde com o seu trabalho” (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p.54), o que atribui ao trabalho uma centralidade na vida do indivíduo (TOLFO; PICCININI, 2007).

Desta forma, mesmo com as mudanças que se apresentam, e “considerando as transformações pelas quais passam as relações de trabalho contemporâneas, vários autores vêm investigando as implicações dessas mudanças para os sentidos e significados atribuídos ao trabalho” (COUTINHO, 2009, p.192). Além de se reconhecer que as mudanças que afetam o mundo do trabalho também se refletirão nos níveis sociais, organizacionais e individuais (CAPRONI, 2012).

O grupo MOW, sediado no Canadá, abrangeu, na sua pesquisa, um período de seis anos, na década de 80, em países como “Alemanha, Bélgica, Estados Unidos, Holanda, Inglaterra, Israel, Japão, ex-Iugoslávia, envolvendo diversas ocupações: estudantes, professores, operários, engenheiros, químicos, executivos, empregados temporários, desempregados, autônomos e aposentados” (SOUZA, 2014, p.36) totalizando 14.700 indivíduos (MORIN, 2001; SOUZA, 2014; TOLFO; PICCININI, 2007).

Os estudos do grupo MOW forneceram um volume de material significativo, sendo considerado um marco das pesquisas e referência sobre o tema trabalho, com influência nos

estudos realizados inclusive no Brasil (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014; CAPRONI, 2012; COSTA; BENDASSOLLI, 2010; TOLFO; PICCININI, 2007). Estes estudos também foram utilizados posteriormente como referência nos estudos de Estelle Morin, pesquisadora no assunto, “como base para sua pesquisa e questionário” (SOUZA, 2014, p.39; CAPRONI, 2012). Morin adotou uma perspectiva fenomenológica sobre o estudo do sentido do trabalho, e por meio da sua pesquisa com profissionais e estudantes, classificou “três conjuntos de características para que o trabalho tenha sentido: boas condições de trabalho; oportunidades para aprender e prestar serviços; um trabalho interessante, variado e com muita autonomia” (TOLFO *et al*, 2005, p.8).

O grupo MOW identificou nos resultados obtidos quatro dimensões principais adotadas para o estudo do sentido do trabalho. São elas: “a centralidade do trabalho, as normas sociais do trabalho, os resultados do trabalho e a identificação das regras do trabalho” (TOLFO; PICCININI, 2007, p.39), sendo que está última por não apresentar relevância estatística posteriormente foi excluída (TOLFO; PICCININI, 2007).

Além das dimensões foram classificados seis padrões de concepção do trabalho que revelam padrões com concepções positiva, negativa e neutra (MORIN, 2001; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), que possibilitam “enxergar as definições do trabalho em grandes blocos” (SOUZA, 2014, p.27).

Quadro 5 - Padrões de Concepção do Trabalho

CONCEPÇÕES DO TRABALHO	POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO
PADRÃO A	Agradável, que acrescenta valor, devendo prestar contas do resultado.		
PADRÃO B	Proporciona sentimento de vinculação e contribui para a sociedade (o mais comum).		
PADRÃO C	Beneficia os outros, contribui para a sociedade e gera valor agregado.		
PADRÃO D		Desagradável, mas que tem que ser feito por alguém sob a supervisão de outra pessoa.	
PADRÃO E		Desagradável, com exigências físicas e mentais	
PADRÃO F			Uma atividade que segue um horário regular, em um local de trabalho e pela qual se recebe um salário.

Fonte: Adaptado com base em Morin (2001)

Nos padrões “A, B e C” são valorizados o caráter social do trabalho, enquanto nos padrões “D, E e F”, o trabalho é reconhecido com o objetivo de “ganhar a vida”. (MORIN, 2001), como demonstrado no quadro 5.

Enquanto se reconhece a relevância dos estudos do Grupo MOW, se recomenda refletir que “o sentido não possui a mesma estabilidade e “distribuição” que os significados do trabalho” (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014, p. 144), uma vez que para esses autores (2014) o sentido está relacionado a processo, não sendo algo definitivo. Os sentidos que se atribuem ao trabalho podem estar representados pela utilidade, autorealização, satisfação, sentimento de estar se desenvolvendo, sensação de liberdade e autonomia para executar seu trabalho (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012). Desse modo, apresentam tanto um sentido

instrumental quanto substantivo, onde estão presentes as concepções do trabalho como uma fonte de sustento e sobrevivência, mas também de autorealização, satisfação e forma de contribuição do indivíduo para a sociedade em que vive (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012).

Na formação do sentido do trabalho, os indivíduos precisam ainda ter um senso claro “de quem eles são” no contexto organizacional (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016). Uma vez que o “trabalho tem um papel central na organização da identidade e na construção dos sujeitos contemporâneos” (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p.50). Muitas vezes a própria identidade é confundida com o trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), pois “um trabalho com sentido também favorece experiências de relações humanas satisfatórias ao estabelecer contato entre as pessoas, e contribuir à formação de suas identidades” (CAPRONI, 2012, p.9).

Nessa construção da identidade, os aspectos subjetivos do indivíduo são destacados, pois o sentido que se atribui ao trabalho pela perspectiva da subjetividade individual, independente do sentido coletivo/grupal, considera o sentido que o próprio sujeito atribui (CATTANI; HOLZMANN, 2011). O trabalho além de prover o sustento, como sentido dado à experiência vivida por cada indivíduo, também atua na “estruturação da identidade e subjetividade” (TOLFO; PICCININI, 2007, p.40).

Identificar essa subjetividade e individualidade é importante, pois a “relação entre subjetividade e trabalho busca compreender os modos como os sujeitos vivenciam e dão sentido às experiências do trabalho” (CATTANI; HOLZMANN, 2011, p.375), sob uma perspectiva individual e não coletiva, pois, “as atividades que realizamos contribuem para formar a nossa identidade profissional” (CORTELLA, 2016, p.51).

Considerar a criação da identidade do indivíduo e como ele vivencia o trabalho pode se estender para a perspectiva do trabalho como prazer ou sacrifício. De acordo com Albornoz (2004) o trabalho pode apresentar a conotação de realização de uma obra, que expressa o indivíduo e proporciona reconhecimento social, ou como esforço, repetitividade, ausência de liberdade. Na língua portuguesa, inclusive, a palavra trabalho tem origem do latim *tripalium*: um instrumento de tortura, associado ao verbo *tripaliare* ou seja, torturar. (ALBORNOZ, 2004). “A ideia, de que o homem se faz a si mesmo e se eleva como ser humano justamente através de sua atividade prática, com seu trabalho, transformando o mundo material, é uma ideia moderna, alheia ao pensamento antigo” (ALBORNOZ, 2004, p.50).

A discussão sobre o trabalho na perspectiva empresarial, na relação academia versus mundo do trabalho, se apresenta por meio de conteúdos disponibilizados pela mídia, como por exemplo as revistas especializadas, com a discussão ultrapassando as fronteiras da academia.

Em uma visão do trabalho com a referência ao esforço e penalidade, a academia já demonstra um interesse por estudos com uma “perspectiva mais realista” (FREITAS, 2006, p.61) do discurso dos gestores, como comentado por Freitas (2006) sobre o livro “Chega de Oba Oba”, da autora Judith Mair. Segundo Freitas (2006), o livro defende a ideia de que os discursos usados pelas áreas de RH, pregando igualdade, felicidade e prazer no trabalho, possuem um caráter manipulador. Destacando que Judith Mair reconhece ser muito mais fácil para o indivíduo trabalhar quando está motivado, mas que a motivação não basta.

Nas empresas os ambientes misturam a vida profissional com a vida privada. Contudo é importante manter uma separação entre as esferas da vida pessoal e da vida profissional (FREITAS, 2006; PADILLA, 2005). É preciso também estar satisfeito, o que vai além de motivações momentâneas oferecidas pelas organizações (PADILLA, 2005).

Segundo o filósofo Cortella, mesmo ao atuar no trabalho dos sonhos, sempre haverá alguma atividade que não irá agradar, recomendando por isso, ao indivíduo não adotar uma visão hedonista do trabalho (QUINTANILHA, 2014). Ponto de vista reforçado pelo professor da Universidade de Harvard Tan Ben-Shahar, sobre felicidade no trabalho, quando recomenda

buscar o equilíbrio, pois mesmo ao realizar atividades que propiciem prazer, haverá momentos estressantes e de sofrimento (RODRIGUES, 2014).

De acordo Tal Ben-Shahar, na pesquisa realizada com profissionais da área de saúde, enquanto alguns profissionais atribuíam ao seu trabalho apenas o sentido de subsistência, outros atribuíam o caráter de “um chamado”, ou seja, para Tal Ben-Shahar, “o foco que damos ao trabalho acaba sendo mais importante que a natureza dele. Desta forma, alguém que é funcionário de um banco pode pensar que trabalha com planilhas o dia todo ou que está ajudando as pessoas a gerenciar sua vida” (RODRIGUES, 2014, p.47).

Os indivíduos no mesmo lugar que buscam seu sucesso profissional, desenvolvimento e crescimento profissional, além do prazer, buscam também sua fonte de sustento, e podem desta forma encontrar “frustrações, conflitos e decepções” (MOTTA, 2006, p.16). Ideia reforçada nos estudos do grupo MOW que também apontam que o fator salarial está presente em todos os padrões de sentido do trabalho (SOUZA, 2014), e na pesquisa de Morin (2007) onde o trabalho é citado como fonte de sobrevivência (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Contudo, quando o indivíduo atribui ao trabalho apenas o caráter de atender suas necessidades de sobrevivência, ele deixa de representar sua capacidade integradora que o permite reconhecer a individualidade e o sentido positivo do trabalho (TOLFO, PICCININI, 2007). No presente estudo, junto aos empregados da D.A. da FPAF como sujeitos de pesquisa, será utilizado o termo sentido do trabalho como produção pessoal, ou seja, de propósito atribuído pelo indivíduo, pois, o sentido do trabalho quando questionado pela perspectiva do fenômeno depende “de uma recuperação singular da experiência do sujeito como o trabalho, isto é, o sentido do trabalho seria desvelado mediante a reflexividade do sujeito, pela qual ele questiona sua própria experiência vivida em relação ao trabalho” (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014, p.135). Isso, no entanto, sem desconsiderar a interdependência dessa construção individual com o contexto social, no qual o indivíduo está inserido como defendem Tolfo e Piccinini (2007).

O trabalho e as organizações se apresentam como um espaço onde o indivíduo se estrutura formando sua identidade e com as organizações investindo “para que a relação com o trabalho se torne a principal referência do indivíduo” (COSTA; CAMPOS, 2006, p.68), pois a “identidade do indivíduo decorre das múltiplas sucessões de agir social presentes na vida cotidiana [e] o fundamento da constituição de sentido está nas vivências subjetivas” (TOLFO *et al*, 2005, p.6).

“A essência humana não pode manifestar-se no indivíduo isolado. O indivíduo só é propriamente indivíduo, e indivíduo humano, quando em comunidade. (...) o trabalho que desenvolve e o que produz, em comunidade, lhe geram um reconhecimento de outrem como indivíduo humano” (ALBORNOZ, 2004, p.64).

Desta forma, considerar o sentido atribuído ao trabalho é considerar também as experiências concretas vividas e construídas de acordo com o contexto histórico-econômico-social (TOLFO *et al*, 2005). Este será influenciado pelas experiências vivenciadas nas organizações nas quais atuou e com influência ainda na atribuição de sentido à sua carreira. Sendo objeto de estudo desta pesquisa não somente o sentido atribuído ao trabalho, mas também a sua carreira especificamente na FAPF.

2.2 Carreira

A concepção de carreira para Chanlat (1995) é uma noção moderna que apareceu ao longo do século XIX. Abordar o tema gestão da carreira surgiu na década de 1980, sob o contexto de uma sociedade industrial liberal, baseada em liberdade, igualdade, individualidade e progresso, valores pelos quais a carreira é permitida à todos (CHANLAT, 1995). Tendo como marco inicial os estudos realizados no MIT – *Massachusetts Institute of Technology*, com

contribuição das publicações de Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein, respectivamente nos anos de 1976, 1977 e 1978 (SILVA *et al*, 2011).

Durante 30 anos, após a Segunda Guerra Mundial, era grande a oferta de empregos estáveis, e com profissionais desenvolvendo suas carreiras de maneira linear. Foram os chamados anos do “*american way of life*” (CHANLAT, 1996). Contudo, na década de 90 já se apresentava uma nova realidade mundial (VELOSO; DUTRA, 2011), segundo a qual “a sociedade se fragmenta e o número de excluídos da prosperidade cresce, o sistema educacional está em crise, a concorrência internacional torna-se mais dura e as tensões comunitárias mais fortes” (CHANLAT, 1996 p.36).

O conceito de carreira é moderno, vem evoluindo ao longo das décadas (VELOSO; DUTRA, 2010; CHANLAT, 1996), e não está mais apoiado na ideia de ser responsabilidade da empresa (CHANLAT, 1996). Neste sentido, se reconhece que, “as carreiras, assim como as empresas, sofreram nas últimas décadas o impacto das mudanças provocadas pela globalização, tecnologia e diversidade no ambiente de trabalho” (SILVA *et al*, 2011, p.3).

Para Chanlat (1995) o conceito de carreira também varia de acordo com o contexto socioeconômico e cultural de cada país, e “nas sociedades industrializadas, as carreiras podem ser reagrupadas em dois grandes modelos e quatro tipos principais” (CHANLAT, 1995, p.71) que se apresentam respectivamente nos quadros 6 e 7, a seguir.

Quadro 6 - Modelos de Carreira

MODELO TRADICIONAL	MODELO MODERNO
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos socialmente variados
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão descontínua vertical e horizontal

Fonte: Adaptado com base em Chanlat (1995).

Para o autor, os modelos tradicional e moderno, contemplam ainda as características que compõem uma carreira, enquanto os tipos de carreira descritos no quadro 8, se relacionam aos aspectos profissionais referentes às diversas formas possíveis delas se apresentarem no ambiente de trabalho (CHANLAT, 1995). Ou seja, “As aberturas e os encaminhamentos profissionais no interior desses modelos são por outro lado, múltiplos (...) reagrupados em quatro grandes tipos” (CHANLAT, 1995, p.71).

Quadro 7 - Tipos de carreira

TIPO DE CARREIRA	CARACTERÍSTICAS
BUROCRÁTICA	Divisão elaborada do trabalho com rígida hierarquia de papéis e de estatutos. Regulamentação onipresente. Centralização de poder. Impessoalização das relações. Organizações de grande porte.
PROFISSIONAL	Monopólio de um certo saber, especialização e reputação. Carreira horizontal. Experiência e conhecimento se acumulam. Lealdade à profissão mais que à organização.

TIPO DE CARREIRA	CARACTERÍSTICAS
EMPREENDEDOR	Atividades de uma empresa independente traçadas por uma pessoa. Mais arriscada que outros tipos de carreira. Características associadas: criatividade, inovação, gosto pelo risco, independência. Pequenas e médias empresas, artesanais, culturais, comunitárias.
SOCIOPOLÍTICO	Capital de conhecimento, de relações e de pertencimento a um nível social e bem estruturado e entendido são os elementos centrais. Empresas familiares, comunitárias ou clãs.

Fonte: Elaboração própria com base em Chanlat (1995)

O modelo tradicional e seus quatro tipos de carreira descritos acima se baseiam em uma sociedade de meados dos anos 70, calcada na “estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho bem delimitada” (CHANLAT, 1995, p.75). Uma lógica de trabalho que se baseia nas longas relações empregado-empregador calcadas na estabilidade em troca do comprometimento (LOPES, 2012). Neste modelo tradicional, prevalece a mentalidade de que carreira é responsabilidade da empresa e não do indivíduo, e o entendimento de sucesso é relacionado a se atingir um alto grau hierárquico (BALASSIANO; VENTURA; FORTES, 2004).

O modelo moderno de carreira, emergente, baseia-se em outro tipo de sociedade, que se abre para as mulheres e minorias, apresenta uma nova divisão do trabalho e leva ao questionamento do conceito de carreira. Contudo, não significa que este seja o ambiente encontrado em todas as organizações (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004), sendo inclusive predominante o modelo tradicional (CHANLAT, 1995).

Desta forma, o tema carreira remete a um paradoxo (CHANLAT, 1996), pois, no contexto organizacional não cabe mais a ideia de estabilidade. Nem a visão de que o futuro de um profissional vai se delinear de forma linear e previsível, devido à alteração do cenário em que o indivíduo permanecia por toda sua carreira profissional em uma mesma organização (FAVA, 2012).

Contudo, nem todos os indivíduos sonham em trabalhar ou fazer carreira em empresas que atuam nesse modelo moderno, em que a responsabilidade do desenvolvimento profissional é mais do empregado do que da empresa (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004). Neste contexto cabe atentar para a geração na qual o indivíduo está inserido, como exemplo na realidade japonesa, cujos jovens não estão satisfeitos com os modelos tradicionais e buscam maior satisfação pessoal e atividades que gerem prazer (CHANLAT, 1996). A carreira moderna não apresenta mais uma característica de lealdade e segurança, e as rédeas da carreira estão nas mãos dos indivíduos (SILVA *et al.*, 2011), e nesse sentido, viria ao encontro dos anseios dos profissionais mais jovens.

Desta forma, a geração (*baby boomers*, geração X, geração Y) influencia no sentido que o indivíduo atribui à carreira, como por exemplo os profissionais da geração X que encontraram um ambiente organizacional instável com foco na empregabilidade. Enquanto os da geração Y, formada pelos nascidos da década de 80, são mais individualistas e com orientação pessoal para defender suas ideias e valores, priorizando o lado pessoal mais que o profissional (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Os indivíduos das gerações mais antigas valorizam o trabalho sem correlacioná-lo diretamente com o crescimento profissional, enquanto os indivíduos mais jovens estão direcionados para as possibilidades de crescimento profissional, estando assim, a segurança no trabalho mais relacionada ao próprio profissional, do que a empresa (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

No levantamento das expectativas junto a 88 jovens graduandos do curso de Administração da FEA/USP, o sentido de responsabilidade pelas carreiras que esses alunos possuíam era que a universidade era responsável pelas suas carreiras, ao contribuir com o desenvolvimento das suas habilidades, mas sem excluir a responsabilidade do próprio indivíduo no desenho da sua carreira (ROSOLEN *et al*, 2006).

Desta forma, as novas gerações apresentam mais convergência à nova realidade, nas quais as carreiras se apresentam, com empregos instáveis. A estabilidade passa a ser proporcionada pelo próprio indivíduo, por meio das suas qualificações e atitudes, na qual o indivíduo é o “dono e responsável” pela sua carreira (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004). Entretanto, mesmo quando o este passa a ser o responsável pelo gerenciamento da sua própria carreira, não significa, contudo, que a empresa não deva observar “os desejos, as necessidades e motivações de cada um” (CHANLAT, 1995, p.68).

Na privatização das carreiras esta deixa de ser responsabilidade da empresa e passa a ser do profissional, com o alerta de que “o controle da carreira foi transferido para o indivíduo” (FREITAS, 2008, p.64), trazendo vantagens e desvantagens. Se por um lado o profissional passa a ter mais independência, por outro, não se tem garantida a estabilidade e previsibilidade (FREITAS, 2008). Este modelo “se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional” (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004, p.102).

Em contraposição ao conceito de carreira tradicional, se apresentam dois modelos de carreira modernos denominados: carreira proteana e carreira sem fronteiras, conforme serão detalhados a seguir. Tanto a carreira proteana quanto a carreira sem fronteiras se apresentam em oposição ao modelo tradicional de carreira (SILVA *et al*, 2011), segundo o qual “as carreiras eram entendidas como uma sucessão de progressões lineares de um trabalhador em poucas empresas” (OLIVEIRA; GOMES, 2014, p. 106).

Veloso e Dutra (2010) com base nos autores Wilensky, Defillipi e Arthur e Hall resumem as características das carreiras classificando-as em: tradicional, proteana e sem fronteiras, como segue no quadro 8.

Quadro 8 - Características de Perfis de Carreiras

CARREIRA	CARACTERÍSTICAS	AUTOR
Carreira Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento intenso. • Vínculo trabalhista contínuo com o mundo organizacional. • Esforço para mobilidade vertical • Realização de marcas externas de sucesso. • Preferencialmente um único empregador durante toda a vida. • Prevê ainda certa separação entre a esfera do trabalho e as outras esferas da vida, sendo a do emprego sempre a mais valorizada e de maior prioridade. • A empresa controla a carreira dos seus funcionários 	Wilensky (1961)
Carreira sem Fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> • Além das fronteiras de uma organização. • Baseada em três dimensões de conhecimento: (1ª) saber por que (<i>know why</i>); (2ª) Saber como (<i>know how</i>);(3ª) saber com quem (<i>know whom</i>). • O indivíduo organiza suas metas, expectativas e caminho para além dos limites da organização e independente das trajetórias impostas por ela, mais em função das suas perspectivas de desenvolvimento e rede de contatos. • Este tipo de carreira tem o foco na empregabilidade. 	Defillipi e Arthur (1994)

CARREIRA	CARACTERISTICAS	AUTOR
Carreira Proteana	<ul style="list-style-type: none"> • Auto direção em busca de realização em seu trabalho. • Aprendizagem contínua e autoconsciente. • Pode acontecer tanto em organizações quanto em trabalhos autônomos. • É gerenciada pela pessoa, não pela organização. • Valorizam-se experiências, habilidades, aprendizagens, transições e mudanças de identidade que se acumulam ao longo da vida. • O importante é o tempo de carreira e não o tempo cronológico. • O sucesso na carreira deve ser medido pela visão particular e pelos valores centrais da pessoa, objetivando autorrealização. • Foco na realização pessoal, mesmo que em uma única organização. • Segui o caminho com o coração. 	Hall (2002)

Fonte: Adaptado de Costa (2010, p.138)

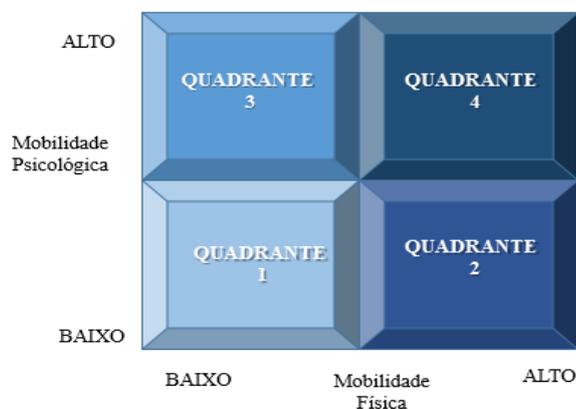
Nessa mudança de concepção da carreira, do modelo tradicional para o modelo moderno, o termo carreira sem fronteiras (*boundaryless career*) é utilizado por Arthur e Rousseau desde 1996 (SILVA *et al*, 2011) e popularizado por Denise Rousseau (2015) ao examinar as carreiras virtuais, impensáveis vinte anos atrás. Assim, a carreira sem fronteiras surgiu na “transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia” (VELOSO; DUTRA, 2011, p.837).

A carreira sem fronteiras contempla a dimensão subjetiva e objetiva da carreira, onde estão incluídas “a posição organizacional, a mobilidade, a flexibilidade, o ambiente de trabalho, a estrutura de oportunidades e, ao mesmo tempo enfatizando a confiança em promoções organizacionais e nos planos de carreira” (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006, p.31).

Os indivíduos são os responsáveis por planejar suas carreiras, em um contexto em que as empresas para tornarem-se mais competitivas globalmente, tornam-se também mais enxutas, o que gera reflexos nas relações empresa-empregado e, traz uma concepção de flexibilidade e mobilidade (VELOSO; DUTRA, 2011). “Uma concepção mais moderna, individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre o seu próprio destino” (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004, p.100).

Na Figura 12, a seguir, constam os aspectos físicos e psicológicos da carreira sem fronteiras conforme apresentados por Sullivan e Arthur, com o intuito de inserir a discussão em um contexto de mobilidade física, mas também psicológica (LOPES, 2012).

Figura 12 - Mobilidade Física e Psicológica da Carreira sem Fronteiras



Fonte: Lopes (2012, p.49)

A permanência de um profissional na empresa estará balizada não pela lealdade, mas pelas possibilidades de aprendizado onde o tempo é regulado pelo tempo de duração dos projetos. (VELOSO; DUTRA, 2010).

Neste novo cenário das relações do trabalho, Rousseau (MIKE; ROUSSEAU, 2015) critica que a carreira sem fronteiras seria como um prêmio de consolação pela perda de um emprego seguro. Em compensação o indivíduo poderia mudar de cidades e países na busca de oportunidades. Levando conhecimentos e experiências que adquiriu para cidades, que ofereçam melhores condições de estrutura, economia, saúde, educação superior e que proporcionem que a carreira seja impulsionada (BALASSIANO; VENTURA; FORTES, 2004).

“A carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreiras desenvolvidas em diversos cenários (...): a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações, (...) a que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, (...) a que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, (...) ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se”. (LACOMBE, 2005, p.5)

Contudo, para Mike e Rousseau (2015), esta forma de rever a carreira não seria mais uma escolha, mas uma necessidade, reforçando a ideia de carreira sem fronteiras com conotação de prêmio de consolação.

Segue no quadro 9 a síntese da origem da carreira sem fronteiras que pode estar interligada tanto a uma origem direcionada nas pessoas quanto na organização.

Quadro 9 - Síntese da Origem da Carreira sem Fronteiras

ORIGEM	TENDÊNCIAS
Pessoas	<i>De que os indivíduos</i>
	Assumam a responsabilidade pela própria carreira
	Cultivem naturalmente <i>networks</i> que propiciam a troca de conhecimentos e a aprendizagem.
	Consigam valorização do seu capital humano, aumento de sua empregabilidade e mobilidade profissional através da aprendizagem acumulada.
	Adotem postura de empreendedores mesmo trabalhando como empregados.
	Se movam entre empresas e ocupações, adquirindo novas experiências e <i>know-how</i> .
	Participem de fóruns formais e informais, trocando técnicas e informações de mercado.
	Desenvolvam lealdade mútua entre si e não com a organização.
	Persigam coletivamente a aprendizagem, influenciando as próprias organizações.
	Construam a continuidade da carreira através das experiências passadas, através das várias tarefas assumidas em diferentes trabalhos e das interrupções e surpresas que os levam a caminhos diferentes do planejado.
Organização	<i>De que as organizações</i>
	Ofereçam empregos por períodos de tempo mais curto, sem garantir estabilidade.
	Incentivem a participação de seus empregados em atividades extraorganizacionais e de formação de <i>networks</i> sociais.
	Passem a gerar episódios descontínuos de crescimento profissional que favorecem a auto-organização tendo em vista a perda de fronteiras no trabalho.
	Tornem as fronteiras mais permeáveis, favoreçam o surgimento da segurança gerada pelo próprio indivíduo através da aprendizagem pessoal.
	Proporcionem ascensão baseada em projetos em vez de ascensão baseada na estrutura organizacional, sem excluir os diferenciais pessoais e o “ <i>ranqueamento</i> ” informal de expertise.

Fonte: Veloso; Dutra (2010, p.26)

Nessa nova configuração de carreira, surge também o conceito de carreira proteana (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013). O conceito de carreira proteana segundo os autores foi

apresentado por Hall, relacionando o sucesso psicológico ao resultado do gerenciamento da carreira pelo indivíduo, em oposição ao gerenciamento como responsabilidade da organização.

A palavra proteana deriva da mitologia grega em referência ao deus grego Proteus, filho de Poseidon, possuidor do dom de prever o futuro, e de transformar-se conforme sua própria vontade. Essas características do deus grego Proteus foram transportadas metaforicamente para o conceito moderno de carreira (FAVA, 2012; SILVA *et al*, 2011).

Os indivíduos que possuem atitudes proteanas utilizam os seus valores pessoais para direcionar a sua carreira (BRISCOE; HALL; DeMUTH, 2006), exigindo das empresas uma gestão mais humanizada que leve em consideração as necessidades e valores dos indivíduos (NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013).

No quadro 10 se apresentam questões da carreira proteana relacionadas a quem estaria no comando da carreira, os valores centrais, seu grau de mobilidade, o critério de avaliação do sucesso na carreira e suas principais atitudes.

Quadro 10 - Carreira Proteana

QUESTÃO	CARREIRA PROTEANA
Quem está no comando?	O indivíduo
Valores Centrais	Crescimento da liberdade
Grau de Mobilidade	Alto
Critério de Sucesso	Sucesso Psicológico
Principais Atitudes	Satisfação com o Trabalho, Comprometimento Profissional

Fonte: Adaptado de Lopes (2012, p.50)

No quadro 11 constam características do contrato proteano de carreira, em relação ao gerenciamento, experiências, desenvolvimento, ingredientes para o sucesso, atuação da organização e o objetivo da carreira.

Quadro 11 - Características do novo contrato proteano de carreira

CARACTERÍSTICAS
1.É uma carreira gerenciada pela pessoa e não pela organização.
2.A carreira é uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade (a idade da carreira conta e não a idade cronológica).
3.O desenvolvimento é: - Obtido através do aprendizado contínuo. - Autodirecionado. - Relacional. - Encontrado em desafios de trabalho.
4.O desenvolvimento não é (necessariamente): - Treinamento formal. - Retreinamento. - Mobilidade para cima.
5.Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: - De <u>know-how</u> para <u>learning-how</u> . - De segurança no emprego para empregabilidade. - De carreiras organizacionais para carreiras <u>proteanas</u> . - De ser humano do trabalho para ser humano integral.
6.A organização provê: - Tarefas desafiadoras. - Desenvolvimento de relações. - Informações e outros recursos de desenvolvimento.
7.O objetivo da carreira é o sucesso psicológico

Fonte: Veloso; Dutra (2010, p.16)

A carreira proteana é orientada para a capacidade de adaptação do indivíduo em um cenário de mudanças constantes, enquanto a carreira sem fronteiras é direcionada para “além das fronteiras da organização, seja na busca de aprendizado, ou formação de *networking*” (SILVA *et al*, 2011, p.1).

Para Briscoe, Hall e DeMuth (2006) a distinção entre uma e outra está em que na carreira proteana se foca no sucesso subjetivo da carreira, e na carreira sem fronteiras se atenta para as dimensões subjetivas e objetivas, em múltiplos níveis de análise. A carreira proteana está orientada para o “autogerenciamento e direcionamento de valores, [enquanto a] carreira sem fronteiras [na] mobilidade física e psicológica” (OLIVEIRA; GOMES, 2014, p.105). A decisão da empresa na qual atuar, o tempo de permanência e como agir em relação aos seus objetivos profissionais, estão sob responsabilidade do indivíduo (OLIVEIRA; GOMES, 2014). Veloso e Dutra (2010) apresentam, conforme quadro 12 os pontos nas quais ambas se relacionam, mas sob diferentes perspectivas.

Quadro 12 - Síntese do diálogo entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras

Pontos Selecionados	Perspectiva da carreira proteana	Perspectiva da carreira sem fronteiras
As fronteiras organizacionais	Fronteiras são mais permeáveis com movimento entre elas essencial, mais frequente e aceitável	Não só as organizações, mas também o mundo torna-se sem fronteiras e a organização tem seus tempos banalizados pelos tempos de projetos.
A função da organização	Empregadores são responsáveis por prover oportunidades para a aprendizagem contínua.	Organizações geram episódios descontínuos de crescimento, durante os quais as pessoas se auto-organizam para aprender.
A relação com o empregador	Empregadores e empregados aceitam que a outra parte permaneça somente durante necessidades imediatas.	O trabalhador permanece com o mesmo empregador não pela lealdade, mas pelo aprendizado pessoal.
A aprendizagem	A pessoa deve aprender como aprender sobre ela mesma e sobre o trabalho.	A pessoa se auto-organiza para aprender e ganha experiência com esse processo. A aprendizagem acontece pelo movimento entre projetos e pelas discontinuidades da carreira.
As competências	O indivíduo deve desenvolver <i>metacompetências</i> : competências de autoconhecimento e adaptabilidade que o habilitam a adquirir novas competências e a lidar com as demandas o ambiente.	O indivíduo deve desenvolver três competências básicas: <i>knowing why</i> , <i>knowing how</i> e <i>knowing whom</i> , que se acumulam como um capital de carreira.
A identidade	O conjunto maior de oportunidades torna necessário um claro senso de identidade pessoal para que a pessoa siga o caminho profissional escolhido.	O movimento entre ocupações faz com que o investimento acumulado cristalize a identidade.
Pontos críticos	Nem todos os trabalhadores têm os requisitos necessários para realizar mudanças em direção à carreira proteana. Algumas pessoas gostam da autonomia proporcionada por esse tipo de carreira e outras a sentem com uma lacuna de suporte externo.	Não se tem certeza das proporções em que as carreiras transcendem as fronteiras organizacionais. Há o questionamento sobre os benefícios desse tipo de carreira para os trabalhadores que não têm habilidades raras e valiosas e sobre o seu custo emocional e físico. Em países como o Brasil, não se tem certeza de que esse tipo de carreira seja desejado ou se é fruto das condições de trabalho.

Fonte: Veloso e Dutra (2010, p. 31)

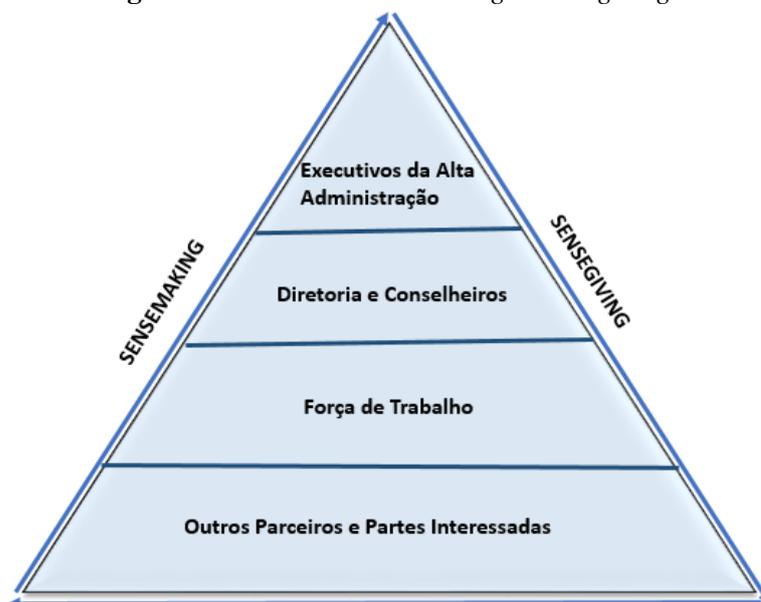
De acordo com Veloso e Dutra (2011), com as privatizações ocorridas no Brasil na década de 90, no setor público, profissionais que iniciaram sua vida profissional em um contexto mais estável não foram preparados para esta nova concepção de carreira.

Baseados nos estudos de Gioia e Chittipeddi (BARTUNEK *et al*, 1999), contribuem na compreensão do processo de criação de sentido da carreira, os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving*. Pelo processo de *sensemaking* o indivíduo forma o sentido, construído e reconstruído, sobre a organização. Estando presente nessa (re)construção de sentido o processo de *sensegiving*, que se refere ao sentido gerado pela liderança e baseado nas estratégias organizacionais. Sendo desta forma, uma tentativa de influenciar o *sensemaking*. (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

Desta maneira a criação de sentido, segundo os autores, compreende um ciclo de formação de sentido e influência (ao criar sentido para o outro). A liderança constrói seu próprio sentido (*sensemaking*), mas por meio do *sensegiving* atua no processo de *sensemaking* dos demais membros da organização (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), sendo, portanto, um processo contínuo conforme ilustrado na figura 13.

O ciclo *sensegiving-sensemaking* se apresenta de maneira dinâmica, pois as organizações não são estáticas. Os indivíduos estão constantemente reordenando e atribuindo sentido sem considerar seus “elementos próprios como linguagem, crenças, signos, símbolos, e pelo processo de *sensemaking* ele [o indivíduo] busca compreender o como, o porquê e os desdobramentos da construção do sentido” (CORREA *et al*, 2014, p.2). De acordo com Correa *et al* (2014), os sujeitos ao interagirem, atribuem um sentido que permite analisar no nível micro o ambiente organizacional.

Figura 13 - Ciclo do *sensemaking* e *sensegiving*



Fonte: Gioia e Chittipeddi (1991, p.443, tradução livre)

A importância da liderança é ressaltada, pois o indivíduo (líder) é quem dá o sentido (*sensegiving*), tentando influenciar os outros membros da organização a perceber, interpretar e gerar sentido (*sensemaking*) aos eventos de maneira particular (SØDERBERG, 2008).

“Quando os membros da organização precisam de novos padrões de interpretação, um CEO ou outros altos gerentes podem tentar articular ou defender sua visão ou esquema de interpretação preferido, envolvendo processos de *sensegiving* e influenciando os processos de *sensemaking* em *stakeholders* internos e externos” (SØDERBERG, 2008, p.6, tradução livre).

Os indivíduos, segundo Ashford e Schinoff (2016), se utilizam do processo de *sensemaking* para construir sua identidade, pois eles precisam mais do que as “etiquetas organizacionais” como cargos, objetivos de equipe e missão organizacional. Precisam criar uma identidade pela qual se reconheçam e sejam reconhecidos pelos demais. Os profissionais recém-admitidos chegam como uma identidade saliente e maleável, mas que vai se desconstruindo num processo (*sensebreaking*) para dar espaço a (re)construção (*sensemaking*) por meio do *sensegiving*, na busca da construção de um *self* desejado (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016).

Recomenda-se à uma organização utilizar o *sensebreaking* quando os valores, crenças e expectativas dos indivíduos não estão alinhados com a identidade organizacional desejada. Mas apesar dessa construção de uma identidade organizacional, os indivíduos simultaneamente mantêm sua identidade pessoal, com as características que os tipificam como indivíduo como, por exemplo, sua personalidade e senso de humor. Portanto, um desafio para os indivíduos estabelecerem sua identidade pessoal e social, já que fazem parte de um determinado coletivo (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016).

O *sensebreaking* é utilizado para facilitar o ajustamento, além de reformular e criar sentido de quem os indivíduos são (*sensemaking*) (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016) quebrando os significados por eles já atribuídos (SCARDUZIO; TRACY, 2015), com base nas orientações fornecidas pela organização (*sensegiving*) (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016). Desse modo, os processos de *sensegiving* e *sensebreaking* estão envolvidos no de construção de sentido (*sensemaking*) (SCARDUZIO; TRACY, 2015). As autoras destacam, com base nos resultados obtidos em pesquisa junto a tribunais americanos, que no *sensegiving* e no *sensebreaking*, além dos aspectos cognitivos, estão presentes os emocionais ligados à subjetividade do indivíduo.

Na reflexão sobre o tema carreira, a realidade atual se apresenta com a ausência da estabilidade dos empregos, excessiva preocupação financeira na gestão, declínio das questões éticas nas relações do trabalho, crise nos sistemas de formação, e um horizonte profissional sem grandes perspectivas (CHANLAT, 1996). Além da atuação da organização na construção da identidade organizacional dos indivíduos por meio do *sensemaking* (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016).

Neste contexto se desenvolve um vínculo, entre a empresa e o empregado, que vai além dos aspectos formais, denominado contrato psicológico. Compreender como este se estabelece na relação empregado-empregador contribui na compreensão do sentido criado pelo indivíduo sobre a sua carreira na organização onde atua.

2.3 Contrato Psicológico

O contrato psicológico considera o vínculo não formal que se estabelece entre a empresa e o empregado (ROSOLEN *et al*, 2006), e pode ajudar a analisar fatores que impactam no comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (HILLMANN, 2014).

Um contrato psicológico é um vínculo que se constrói e se estabelece em meio as crenças a respeito das obrigações recíprocas entre o empregado e o empregador, as quais não estão relatadas no contrato formal de trabalho (MIKE; ROUSSEAU, 2015)

“Quando funcionários individualmente acreditam que são obrigados a comportarem-se ou a realizarem de determinada maneira, e também acreditam que o empregador tem certas obrigações para com eles, esses indivíduos possuem um contrato psicológico” (ROUSSEAU, 1990, p.2, tradução livre).

Um contrato psicológico é definido como o conjunto das “crenças individuais das obrigações recíprocas entre empregado e empregador” (ROUSSEAU, 1990, p.1). Podem ser

implícitas ou explícitas, além de um “contrato tácito, natural e inevitável” (XAVIER, 2001, p. 46), que muitas vezes não são ditas, mas estão subentendidas na relação. (XAVIER, 2001).

Rousseau “inovou ao definir os contratos psicológicos como sendo formados a partir de percepções individuais dos comportamentos observáveis, e não a partir de necessidades humanas básicas ou expectativas inconscientes” (MAIA; BASTOS, 2014, p.2).

Um contrato psicológico envolve um conceito de reciprocidade, pois considera tanto as expectativas do empregado em relação ao empregador, quanto o contrário (MAYORCA, 2003; MAIA; BASTOS, 2014), mesmo em meio a relações de trabalho dinâmicas e a necessidades, pessoais e organizacionais que também mudam com o tempo (MAYORCA, 2003). Reconhece-se, contudo que “é quase impossível formalizar todos os elementos em um contrato psicológico, ainda que fosse possível mantê-lo inalterado permanentemente” (MAIA; BASTOS, 2014, p.2).

Durante o processo de recrutamento e seleção o contrato psicológico é influenciado pelas mensagens que são transmitidas, mas também pela maneira como cada indivíduo processa cognitivamente as mensagens recebidas (BÖHRT; SOLARES; ROMERO, 2014).

O contrato psicológico pode ser estabelecido focando necessidades dos indivíduos e não necessariamente considera questões explicitamente financeiras, mas relacionadas a promessas de promoções e oportunidades profissionais (Handy, 1978, *apud* ROSOLEN *et al*, 2006).

O contrato psicológico estabelecido pode envolver múltiplas expectativas, entre elas oportunidades de crescimento profissional (Kickul, 2001, *apud* ALMEIDA, 2009), e explica muito do descontentamento e desligamento dos empregados, quando essas expectativas não são realizadas (MAYORCA, 2003; MAIA; BASTOS, 2014), em havendo descumprimento dos acordos estabelecidos (HILMANN, 2014; MAYORCA, 2003).

O quadro 13 apresenta exemplos de expectativas de um contrato psicológico estabelecido na relação empregado-empregador, encontrado em pesquisa com profissionais de uma empresa considerada com práticas maduras de gestão de recursos humanos.

Quadro 13 - Formação do Contrato Psicológico

Etapas da Relação de Trabalho		
Pré-contratação	Recrutamento	Socialização Inicial e Experiências Posteriores
Termos do Contrato Psicológico		
Promessas Organizacionais		
Aprendizado Distinção Empregabilidade Mobilidade geográfica Crescimento rápido Experiências diferenciadas		Alta remuneração no longo prazo Reconhecimento Suporte emocional
Promessas dos Indivíduos		
	Baixa remuneração inicial (aceitar)	Disponibilidade (geográfica e de tempo) Flexibilidade Atualização constante Determinação e resistência
		Acceptar desafios Responsabilidade Alta carga de trabalho

Fonte: Beyda e Wetzel (2008, p.13).

A quebra do contrato psicológico pode ocasionar a queda do comprometimento do indivíduo com a organização da qual faz parte, e contribuir para a intenção de desligamento, além de gerar sentimentos negativos do empregado em relação à organização (ROSOLEN *et al*, 2006), insatisfação, desmotivação e baixa *performance* (HILMANN, 2014).

O contrato psicológico se relaciona com a carreira segundo Balassiano, Ventura e Fontes (2004) que afirmam:

“(...) uma vez que a carreira passa a ser vista como contrato psicológico, mais abrangente, definido por um conjunto mais amplo de aspirações individuais, tais como condições para o desenvolvimento, busca de novos desafios, aprendizagem e relacionamento, o *locus* da carreira se transfere da organização para o meio. Não adianta apenas trabalhar em empresa com boa política de pessoal, segundo as premissas do modelo tradicional de carreira, se não há espaço para o fortalecimento de uma visão integral do indivíduo” (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004, p.107).

As práticas de Gestão de Pessoas como, por exemplo, avaliação de desempenho, capacitação do quadro de empregados, benefícios, sistema de remuneração e possibilidade de progressão na carreira, entre outras ações, são fatores contributivos para a formação do contrato psicológico (BEYDA; WETZEL, 2008). A forma como a organização operacionaliza suas práticas de gestão são relevantes para compreender o contrato psicológico estabelecido.

De acordo com Beyda e Wetzel (2008) o contrato psicológico, pelo seu caráter dinâmico, sofre alterações periodicamente, uma vez que se relaciona às vivências do indivíduo na organização. Desta forma, a maneira como a organização exerce no cotidiano suas práticas de gestão de pessoas apresentará influência nas expectativas cumpridas ou não cumpridas sob o ponto de vista do empregado, pois “as práticas de gestão de recursos humanos reforçam e dão credibilidade às promessas feitas” (BEYDA; WETZEL, 2008, p.13), estando em convergência com os relatos de insatisfação dos empregados da FPAF de promessas não cumpridas no que se refere às práticas de evolução na carreira.

De forma ao compreender o sentido do trabalho e da carreira considerando ainda o contrato estabelecido, a presente pesquisa utilizou uma abordagem interpretativista de caráter qualitativo, conforme descrita no capítulo a seguir.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Delineamento da Pesquisa e Abordagem Epistemológica

Adotou-se uma abordagem interpretativista de pesquisa, por se considerar que o conhecimento não se caracteriza por uma verdade absoluta, mas é construído pelo indivíduo (LOPES, 2012). O interpretativismo considera a visão dos participantes quando se atribui um significado criado por meio de discussões e interações pessoais (CRESWELL, 2014).

Além de considerar o contexto cultural e histórico no qual o indivíduo está inserido, se considerou também a vivência e interpretação do pesquisador inserido na pesquisa, pois, “sob a visão de um pesquisador interpretativista, o fenômeno a ser estudado é resultado da colocação de significados que o pesquisador impõe ao fenômeno, moldado pela maneira como ambas as partes interagem” (SANTANA; AKEL, 2007, p. 2).

Esta pesquisa de caráter qualitativo abordou aspectos não mensuráveis, de natureza subjetiva, ou seja, relacionados à maneira como os indivíduos pensam, sentem, além de suas intenções e comportamentos (AAKER *et al*, 2011). Uma pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador analisar uma situação *através dos olhos do outro* (GOODYEAR, 1998), e contribui para a exploração de dados relacionados a conceitos ou fenômenos (CRESWELL, 2007). Nesta pesquisa se examinou o fenômeno da construção por parte dos empregados do sentido do trabalho e da carreira numa empresa privada do setor de previdência complementar.

Utilizar métodos qualitativos “permite melhor aproximação ao sujeito e à construção do sentido do trabalho” (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014, p.143), e contribui para a identificação e configuração do sentido do trabalho e o da carreira desde a perspectiva dos empregados da FPAF, que demandou compreender o sentido atribuído por meio dos próprios indivíduos, ou seja, segundo Creswell (2014, p.36), o “mundo em que vivem e trabalham”.

Como estratégia de pesquisa foi utilizada o estudo de caso. Para se examinar especificamente a realidade da FPAF, procurou-se compreender, no período de 2011 a 2015, o sentido do trabalho e carreira atribuídos pelos seus empregados. Esta estratégia de pesquisa se baseou com Creswell (2007, p.32), ou seja, “o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas (...), os pesquisadores coletam informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados”. Nesta escolha se considerou que os estudos de caso para pesquisa se elaboram para responder demandas de pesquisa ligadas a “questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p.19).O quadro 14 resume o percurso metodológico utilizado nesta pesquisa.

Quadro 14 - Percurso Metodológico

Abordagem	Interpretativista.
Estratégia	Estudo de Caso.
Tipo De Pesquisa	Qualitativa.
Métodos De Coleta	Projeção mediante construção de desenhos e Roteiro de apoio, Pesquisa documental.
Análise De Dados	Fenomenográfica e Indutiva.

Fonte: elaboração própria

3.2 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção

O ano de 2011 foi escolhido como ponto de partida para examinar a formação do sentido do trabalho e da carreira dos empregados, por ter sido o ano de criação e implantação do Plano de Carreira e Remuneração - PCR.

A pesquisa foi feita junto aos empregados da Diretoria de Administração e Finanças - D.A (quadro 16), onde 84% dos profissionais desta diretoria possuem antiguidade necessária para terem vivenciado o fenômeno, apresentam relatos informais de insatisfação e estão alocados na diretoria da qual a pesquisadora está inserida, possuindo ainda autorização do diretor executivo para realização da pesquisa.

Esta Diretoria se compõe dos seguintes cargos: assistente de diretoria, gerente, analistas de diversos níveis e assistente administrativo, conforme descrito no quadro 15. Destaca-se que nesta diretoria não existem empregados ocupando o cargo de especialista, ou seja, o cargo técnico máximo anterior à posição de gerente, e imediatamente superior ao de analista sênior. Desta forma, apesar do cargo existir na trajetória de carreira da FPAF, conforme Figura 2 (estrutura hierárquica de cargos), não foi pesquisado nesta Diretoria.

Para envolver empregados de todos os cargos, foram entrevistados 8 empregados: 2 analistas seniores, 2 analistas plenos, 2 analistas juniores, 2 assistentes administrativos II e 2 assistentes administrativos I, tanto os mais antigos como os empregados de menor tempo de casa.

Quadro 15 - Headcount Diretoria de Administração e Finanças

CARGOS	Total	GAS	GRH	GTI	GFN	GCB	GAB.	SUJEITOS PESQUISA
Assistente Diretoria	1						1	Não se aplica
Gerente	5	1	1	1	1	1		Não se aplica
Especialista								Não se aplica
Analista Sr	6		1	4		1		2
Analista Pl	13	3	1	7	1	1		2
Analista Jr	15	5	3	1	3	3		2
Assistente Adm. I / II	6	3		1	1	1	0	2
Assistente Adm II	2	1					1	2
Auxiliar Adm.	1	1						Não se aplica
Total	49	14	6	14	6	7	2	10

Fonte: Elaboração própria com base na Planilha de Empregados /dados Janeiro 2016

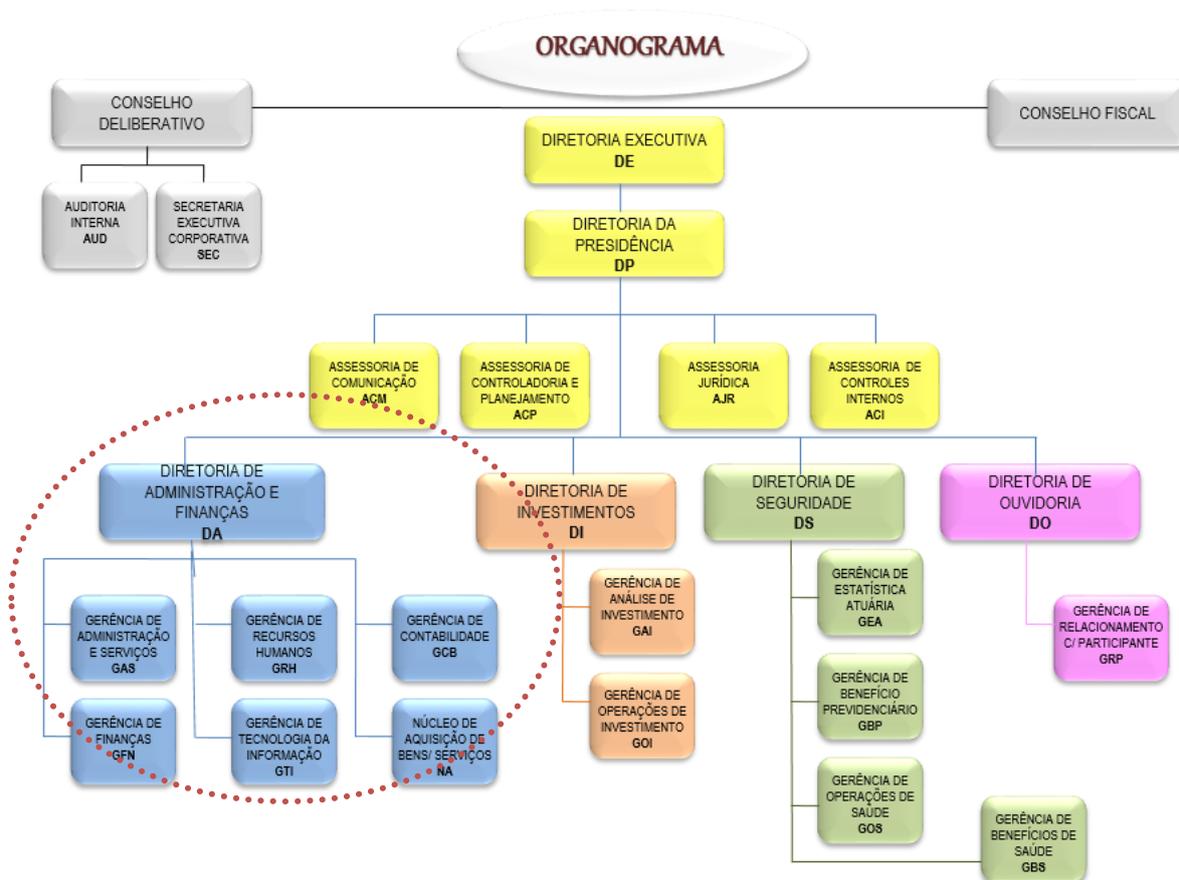
Não foram incluídos os cargos de gerente e o assistente de diretoria, pois objetivo da pesquisa foi identificar o sentido atribuído ao trabalho e a carreira pelos empregados que não ocupam a posição hierárquica máxima, e que ainda possuem possibilidade de promoção acima do cargo que ocupam. Assim, não foram entrevistados empregados que atuam como gerentes e assistentes de diretoria, que são cargos de confiança do diretor executivo e recebem gratificação de função.

Atualmente as contratações exigem a escolaridade mínima de ensino médio completo e o cargo inicial de assistente administrativo I. O único profissional no cargo de auxiliar administrativo é mantido neste cargo por possuir a escolaridade de ensino fundamental, não tendo sido desta forma, no momento da criação do PCR, enquadrado como assistente

administrativo e sim auxiliar administrativo, não constando inclusive na estrutura hierárquica de cargos da FPAF. Desta forma, com o desligamento (in)voluntário deste único auxiliar administrativo da FPAF, este cargo será extinto. Bem, não sendo inclusive representado na estrutura de cargos do PCR.

Segue na figura 14 o atual organograma da FPAF considerando todas as diretorias e áreas que compõe a empresa, com destaque para a diretoria em estudo.

Figura 14 - Organograma da FPAF



Fonte: Site vigente em dezembro 2015

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por amostragem intencional ou proposital, visto que uma amostra intencional “pode melhor informar o pesquisador sobre o problema de pesquisa que está em exame” (CRESWELL, 2014, p.122). Também se considerou, como recomenda Creswell (2014), que os que os sujeitos estejam disponíveis para fornecer as informações necessárias, e para estabelecer *rapport*.

A pesquisadora está inserida nesta mesma diretoria, e contou com a autorização do diretor, como consta no anexo 1, para realização da pesquisa.

A escolha proposital dos sujeitos coaduna-se com o método de pesquisa escolhido visto que a “intenção da pesquisa qualitativa não é generalizar informações (...) mas elucidar o particular, o específico” (CRESWELL, 2014, p.130).

3.3 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados

Para a pesquisa foram coletados dados quantitativos descritivos e dados qualitativos. Os dados qualitativos foram obtidos por meio da técnica de projeção com construção de desenhos,

auxiliada por apresentação prévia de um vídeo, seguido de entrevistas individuais semiestruturadas com roteiro de perguntas.

Os dados quantitativos se obtiveram por meio das fontes oficiais da empresa e documentos (relatórios), disponibilizados pela área de recursos humanos da empresa, referentes ao período de janeiro de 2011, ano de implantação do Plano de Carreira e Remuneração - PCR, até dezembro de 2015. Estes dados complementaram a análise dos dados qualitativos e forneceram informações descritivas sobre o perfil dos empregados que foram caracterizados por tempo médio que trabalham na FAPF, gênero, escolaridade, faixa etária, quantidade de promoções recebidas e *turn over*. Também foram consultados documentos com informações institucionais sobre a FPAF, materiais da área de comunicação interna, sites e revistas especializadas do setor de previdência complementar.

A escolha do método de coleta de dados qualitativos, por meio da técnica de projeção com a construção de desenhos, partiu da premissa que “as pessoas frequentemente não conseguem verbalizar suas verdadeiras motivações e atitudes” (AAKER; KUMAR; DAY, 2011, p.217). Além de possibilitar o afloramento das questões perceptuais do indivíduo de maneira lúdica, com os desenhos deles solicitados, focados na sua subjetividade.

Nesta técnica projetiva, foi solicitado ao participante fazer um desenho, com livre criação sobre o tema a ser explorado, ou seja, sobre o sentido de seu trabalho e sua carreira na FPAF. Desta forma, se estimulou a “manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas, pouco enfatizadas por métodos de cunho racional”. (VERGARA, 2005, p.49). A projeção por meio da construção de desenhos apresenta a possibilidade de complementação de informações obtidas por outras fontes, interações diversas entre o pesquisador e seu público alvo (VERGARA, 2005). Sendo nesta pesquisa aplicada de maneira individual. Esta técnica permitiu a expressão das dimensões ligadas à percepção que não seriam expostas de maneira mais racional (VINCE; BROUSSINE, 1996, *apud* SILVA; VERGARA, 2002), visto que

“(…) o uso de desenhos pode ser posicionado metodologicamente na gama de abordagens qualitativas de pesquisa humana que têm sido denominadas *pesquisa colaborativa*, na medida em que assumem como pressuposto que a pesquisa é um processo conduzido *com* as pessoas e não *sobre* elas” (SILVA; VERGARA, 2002, p.5).

Quando aplicada a indivíduos que estão mais próximos da base organizacional, a técnica de construção de desenhos contribui para levantar informações de indivíduos que possuem espaços restritos de manifestação dos seus sentimentos e percepções como apontaram Silva e Vergara (2002). Ao solicitar ao pesquisado explicar o sentido que ele atribui a cada desenho, buscou-se “extrair afirmações sobre a concepção das pessoas acerca de determinada realidade” (HEIDRICH, 2011, p.30), pois nas técnicas projetivas os participantes da pesquisa são envolvidos na interpretação dos dados (GOODYEAR, 1998).

Para a construção dos desenhos foram utilizadas folhas A4 em branco, lápis de cor e caneta hidrocor. Com o objetivo de enriquecer a interpretação dos sentidos atribuídos aos desenhos, foi utilizado vídeo e roteiro complementar. O vídeo, com o objetivo de estabelecer *rapport* e iniciar a abordagem sobre o sentido do trabalho tem duração de 2 minutos e 9 segundos e foi apresentado antes da elaboração do desenho. O roteiro complementar apresentou as seguintes perguntas:

- a) Como foi sua trajetória de carreira na FPAF?
- b) Quais eram as suas expectativas de carreira quando foi admitido na FPAF?
- c) Qual é o sentido que a carreira tem nesse momento para você, e quais são as suas expectativas?
- d) Conte o que considera gratificante na sua carreira.

- e) Conte o que considera frustrante na sua carreira.
- f) Quem considera um vencedor na sua carreira?
- g) Considerando sua vivência até hoje, o que lhe faltaria para você se sentir um vencedor na sua carreira?

Previamente ao levantamento de dados, foi reforçado que os mesmos seriam tratados com confidencialidade, publicados com código e nomes fictícios para assegurar o anonimato dos entrevistados. Também foi sinalizada a irrelevância da qualidade técnica dos desenhos, ou seja, não era preciso saber desenhar. O levantamento de dados seguiu a sequência abaixo:

1. Apresentação do vídeo;
2. Levantamento das reflexões que o mesmo apresentava ao pesquisado;
3. Elaboração da construção do desenho sobre o sentido do trabalho na sua vida, baseando-se nas suas próprias vivências;
4. Explicação do desenho, por parte do entrevistado;
5. Elaboração da construção do desenho sobre o sentido da carreira na FPAF;
6. Exploração da construção do desenho sobre o sentido da carreira na FPAF.

Antes de encerrar a gravação foi perguntado se o pesquisado desejava fazer algum comentário. Sendo, por fim, o contato dado como encerrado com finalização da gravação e o agradecimento pela participação.

3.4 Métodos e Técnicas de Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados sob a ótica da fenomenografia desenvolvida por Marton (1981), com suporte da Análise Qualitativa Indutiva de Thomas (2006).

A fenomenografia é atribuída a Ference Marton e outros como: Roger Säljö, Lars-Öwe Dahlgren e Lennart Svensson da Universidade de Gotemburgo na Suécia, na década de 1970, que desenvolveram suas pesquisas no Departamento de Educação e Pesquisa Educacional (CHERMAN; PINTO, 2015; AMARO; BRUNSTEIN, 2011; HEIDRICH, 2011; LARSSON; HOLMSTRÖM, 2007; FREIRE, 2006; FREIRE, 2009; RICHARDSON, 1999).

Marton e seus colegas buscavam obter uma descrição dos níveis de processamento empregados na aprendizagem dos alunos, refletindo qualitativamente em diferentes formas de compreender os textos (RICHARDSON, 1999). Os resultados encontrados indicaram que “existe uma relação entre a forma como os aprendizes vivenciam a situação de aprendizagem e o resultado obtido com esse processo” (HEIDRICH, 2011, p.20).

“A palavra fenomenografia possui duas raízes: *fenômeno*, que significa tudo quanto é percebido pelos sentidos ou pela consciência e, *grafia* que se refere à representação ou esquema” (FREIRE, 2006, p.165).

Por considerar que as pessoas vivenciam a experiência, interpretam, compreendem, apreendem, percebem ou conceituam os vários aspectos da realidade de diferentes maneiras (MARTON, 1981), a fenomenografia visa uma maneira de pensar em termos pelos quais as pessoas interpretam significativos aspectos da realidade, buscando a descrição, análise e compreensão das experiências (MARTON, 1981). O “entendimento de como os indivíduos concebem sua experiência com a realidade, dão significado e [com esse entendimento] se comportam em relação a ela [a realidade]” (CHERMAN; PINTO, 2015, p.1).

Marton (1981) adota para a fenomenografia uma perspectiva que denominou perspectiva de segunda ordem, pois analisa a experiência das pessoas, com o foco em como o fenômeno é vivenciado pelo indivíduo (CHERMAN; PINTO, 2015; LARSSON;

HOLMSTRÖM, 2007; RICHARDSON, 1999), isto é, o pesquisador pesquisa com o indivíduo ao invés de se assumir um pesquisador que pesquisa sobre o indivíduo.

A perspectiva de segunda ordem se diferencia da de primeira ordem que se caracteriza por descrever os vários aspectos do mundo, ou seja, cujo foco está no fenômeno. “A [perspectiva] de primeira ordem estaria relacionada com a visão e experiências que nós mesmos temos do mundo à nossa volta, (...) e a de segunda ordem nós nos orientaríamos para as ideias de outras pessoas sobre o mundo ou sobre as experiências dessas pessoas com o mundo” (LOPES, 2012, p.92).

No campo organizacional o uso da fenomenografia está presente nos estudos de Sandberg (2000), por exemplo, na sua pesquisa desenvolvida com engenheiros da empresa VOLVO, que visou compreender as diferentes concepções que os indivíduos apresentavam sobre o trabalho, relacionando-as ao desempenho obtido. Contudo, a fenomenografia, ainda carece de maiores estudos no campo organizacional (HEIDRICH, 2011; AMARO; BRUNSTEIN, 2011).

A fenomenografia se distingue da fenomenologia, uma vez que a segunda tem como objeto de estudo o fenômeno em si, enquanto na primeira o foco está nas experiências e percepções advindas do fenômeno (REIS, 2011). “A fenomenografia possibilita um olhar para diversas perspectivas sobre um mesmo fenômeno, enquanto a fenomenologia apresenta uma coleção separada de perspectivas individuais” (HEIDRICH, 2011, p.22).

Contudo para Marton (1981), apesar das suas distinções, a fenomenografia e a fenomenologia não podem ser vistas de maneira dissociada, pois ambas compartilham o termo fenômeno (LARSSON; HOLMSTRÖM, 2007). Não se pode separar o que é vivenciado da experiência em si, apesar das suas distinções (MARTON, 1981, p.180).

A escolha da fenomenografia para esta pesquisa se fundamentou na pesquisa de Amaro e Brunstein (2011) sobre competência profissional, na qual utilizaram a fenomenografia, por considerarem que a percepção dos indivíduos sobre o trabalho seria central para compreender a competência profissional.

Na mesma direção, nesta pesquisa se buscou a compreensão do sentido do trabalho e da carreira para os empregados da FPAF, da forma como estes vivenciam a experiência. Ela reconhece que não se busca uma verdade sobre a experiência, pois “cada pessoa terá uma forma diferente de compreensão do fenômeno experimentado (...) irrelevante se as concepções são consideradas corretas ou incorretas segundo as normas vigentes” (REIS, 2011, p.68).

Ao coletar os dados sob a perspectiva fenomenográfica, o foco foi o indivíduo e em como ele vivencia a realidade, diferente da perspectiva do modelo racionalista. No quadro 16, a seguir, apresenta-se um comparativo, elaborado por Amaro e Brunstein (2011).

Quadro 16 - Diferenças entre Abordagens Racionalistas e Fenomenográficas

Perspectivas	MODELO RACIONALISTA	FENOMENOGRAFIA
Ontologia	Dualista: separação entre sujeito e objeto; existe mundo “lá fora” independente das percepções do indivíduo.	Relacional: a pessoa e o mundo estão relacionados de maneira indissociável por meio da experiência vivida do mundo.
Epistemologia	Objetivista: o fenômeno estudado pode ser conhecível de maneira objetiva e expresso por meio de variáveis.	Interpretativo: o fenômeno estudado pode ser compreendido a partir dos significados que lhes são atribuídos pelos sujeitos envolvidos.
Axiologia	O conhecimento produzido, por ser objetivo, é livre dos valores do pesquisador.	O pesquisador está imbricado no fenômeno estudado.
Objeto de Análise	O indivíduo ou as atividades.	A relação (experiência) entre o indivíduo e sua atividade.

Fonte: Amaro e Brunstein (2011, p.12)

No que se refere à análise indutiva, ela foi escolhida como complementar para analisar os dados qualitativos e, está alinhada com a definição de Thomas (2006). O autor afirma que a análise indutiva dos dados qualitativos é realizada através de múltiplas leituras e interpretações dos dados brutos, os quais são utilizados como componentes indutivos, surgindo os resultados diretamente a partir da análise destes.

A opção pelo método indutivo é por se reconhecer que o mesmo “ é um método científico que obtém conclusões gerais a partir de premissas individuais” (BERGAMIN; HEMPE, 2011, p.1), sendo o resultado da análise o desenvolvimento de categorias em um quadro que resume os dados brutos em temas chave. As categorias resultantes da codificação são consideradas nucleares da análise indutiva. Desta forma, foram criadas categorias com uma abordagem fenomenográfica, auxiliadas pela análise indutiva.

A análise indutiva apresenta características convergentes com a fenomenografia, uma vez que também atua com a leitura e releitura dos dados diversas vezes, com um processo de redução de dados para a criação de categorias, que surgem diretamente da análise dos dados e não a partir de expectativas estabelecidas *a priori* (THOMAS, 2006).

Foi reconhecido por Marton que os pesquisadores podem obter as informações por meio de questionários semiestruturados, entrevistas em grupo, respostas escritas e **desenhos**, sendo estas diferentes formas de discursos (RICHARDSON, 1999). Assim, a escolha da projeção por desenhos, para esta pesquisa, se realizou alinhada com a escolha da fenomenografia como método para a coleta dos dados.

Esclarece Richardson (1999) que, pela fenomenografia, Marton buscava “descobrir e classificar concepções da realidade das pessoas” (RICHARDSON, 1999, p.65). Para tanto foi encorajado aos pesquisados falarem livremente sobre as suas experiências, com a utilização de exemplos concretos dessas experiências, gravadas e posteriormente transcritas como recomendaram Larsson e Holmström (2007).

Os relatos obtidos e transcritos literalmente foram lidos, relidos e interpretados diversas vezes, para a identificação de categorias, que surgiram a partir de comparação entre os dados. Desse modo as categorias descritivas se definiram a posteriori, de forma hierarquizada e não antecipada, como apontaram Reis (2011), Larsson e Holmström (2007), Richardson (1999), e visaram descrever as variações dessas experiências (HEIDRICH, 2011). Assim, a compreensão

emergiu da comparação e análise do material transcrito, afim de, identificar como as experiências se apresentavam para os indivíduos.

Criar as categorias previamente, seria como levantar dados para uma pesquisa quantitativa, aponta Marton (1981). Por isso foram categorias a *posteriori*, e não inversamente, por acreditar que: “a análise dos dados é um processo que implica em esforço para identificar temas (ou categorias de descrição), que constituirão um sistema de organização a partir dos dados coletados” (REIS, 2011, p.69).

Os relatos obtidos foram avaliados em conjunto, de forma a buscar a relação entre eles, e criar um “mapa de resultado” ou “espaços de resultados”, onde se detalharam as categorias seguindo as orientações de Amaro e Brunstein (2011), Larsson e Holmström (2007). O espaço de resultados do fenômeno aqui examinado, ou seja, a criação de sentidos do trabalho e da carreira, propiciou pensar a maneira como os entrevistados concebiam esse fenômeno, tal como apontaram Amaro e Brunstein (2011)

Após a criação das categorias os dados foram tratados em busca de uma relação entre eles como recomendado por Cherman e Pinto (2015) e Amaro e Brunstein (2011). Esta relação foi estabelecida pelas semelhanças ou diferenças como o fenômeno é vivenciado pelos indivíduos como indicado por Reis (2011).

3.5 Limitações dos métodos selecionados

As limitações encontradas foram (i) dificuldade de expor o sentido do trabalho e da carreira por meio de desenhos, pois inicialmente diziam que não eram bons em desenhar; (ii) receio de expor opinião sobre a empresa; (iii) a própria pesquisadora por ser profissional da empresa em estudo.

Quanto ao receio da exposição das opiniões, os relatos não evidenciaram insatisfações no mesmo nível que são informalmente apresentados, possivelmente por tratar-se de uma empresa com forte dinâmica política e de poder nas relações. Tendo este ponto se apresentado sutilmente, mais pela percepção da pesquisadora do que nos relatos em si dos pesquisados sobre a empresa. Para tentar minimizar estas limitações foi assegurado que os dados seriam tratados de maneira confidencial e anônima. Além do reforço da informação de que o objetivo da pesquisa era levantar percepções dos empregados de uma maneira geral e não individual.

Quanto às alegações de que não sabiam desenhar bem, foi explicado que o foco não era a qualidade dos desenhos, mas o sentido atribuído a eles, e que este não seria um aspecto de relevância, já que posteriormente teriam a oportunidade de explicar verbalmente os desenhos, ou seja, o que desenharam e porquê desenharam.

A limitação da pesquisadora como empregada da organização está também na análise interpretativa dos dados. Uma vez que tentar compreender a visão do outro envolve também a sua própria interpretação e vivência. Para superar tal limitação foi considerada a recomendação de Martins (2004) que, ao refletir sobre o método qualitativo em pesquisas sociológicas, afirmou: “temos que estar constantemente alertas, especialmente quando usamos metodologia qualitativa, para que (...) não nos transformemos em militantes de uma causa ou de um movimento, que olham e procuram entender a realidade não como ela é, mas como gostaríamos que ela fosse” (MARTINS, 2004, p.5). Desta forma a pesquisadora se manteve atenta para que suas impressões pessoais não se sobrepusessem as dos sujeitos selecionados como alertara Orlandi (2005).

Na análise dos dados a própria fenomenografia também apresentou suas limitações, visto que o método fenomenográfico não possui ainda muitos estudos no campo organizacional, tendo se propagado mais facilmente na área da Educação (CHERMAN; PINTO, 2015).

Além dos cuidados acima expostos, para superar estas limitações, tanto na coleta como na análise dos dados, foi realizado um piloto que se apresentou de grande utilidade, com suas

aprendizagens relatadas no Apêndice A – Piloto e lições aprendidas. O piloto permitiu realizar ajustes no método de coleta de dados e no posicionamento da pesquisadora, uma vez que a mesma atua na área de recursos humanos da empresa pesquisada e também possui suas vivências na organização.

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Os dados foram coletados no período de 16/08/2016 a 22/11/2016 com 10 profissionais que ocupam os seguintes cargos: Assistente I, Assistente II, Analista Júnior, Analista Pleno e Analista Sênior, cujo perfis se apresentam no quadro abaixo.

Quadro 17 - Perfil dos entrevistados

	GÊNERO	FAIXA ETÁRIA	FORMAÇÃO	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	PROGRESSÕES	PROMOÇÕES
E7	M	30 - 40	Superior Incompleto	Assistente I	13,4 anos	0	0
E4	F	41 - 50	Superior Completo	Assistente I	5,8 anos	2	0
E10	F	51 - 60	Ensino Médio	Assistente II	16,5 anos	1	2
E8	M	30 - 40	Superior Completo	Assistente II	8,8 anos	2	0
E2	F	41 - 50	Superior Completo	Analista Júnior	20,1 anos	5	1
E3	F	41 - 50	Pós-Graduação	Analista Júnior	12,1 anos	1	1
E5	F	51 - 60	Pós-Graduação	Analista Pleno	19,7 anos	4	2
E9	F	41 - 50	Pós-Graduação	Analista Pleno	10,3 anos	2	0
E1	M	51 - 60	Pós-Graduação	Analista Sênior	13,1 anos	2	0
E6	M	51 - 60	Pós-Graduação	Analista Sênior	5,11 anos	1	0

Fonte: Elaborado pela autora, dados dezembro 2016

Do total de 10 entrevistados, 8 possuem idade superior a 41 anos. Não sendo, portanto, profissionais no início da atividade laboral. Os empregados possuem em média 12 anos e 4 meses de empresa, sendo o que possui menos tempo com 5 anos e 11 meses, e o com mais tempo 20 anos e 1 mês. Desta forma, são empregados que viveram a implantação do PCR e seus desdobramentos de possibilidade de carreira.

Os cargos correspondem à nomenclatura adotada no momento da implantação do PCR no ano de 2011. A empresa anteriormente adotou outras nomenclaturas, mas tal fato não influi no que tange aos aspectos relacionados às promoções e progressões. O fato de haver alteração na nomenclatura não estava relacionado as alterações salariais. As informações sobre o número de promoções e progressões constam na ficha funcional do empregado, independente da nomenclatura do cargo. Ficha a qual a pesquisadora teve acesso.

O quadro 18 sinaliza um reduzido número de promoções, sendo que os empregados que tiveram mais progressões apresentam maior tempo de casa, com 5 e 4 progressões, tendo respectivamente 20 anos e 1 mês e 19 anos e 7 meses. O que também não se considera expressivo, pois equivale a média de 1 progressão a cada 4 ou 5 anos. Vale ressaltar que as progressões não envolvem alteração de cargo, apenas movimentação salarial no mesmo cargo

e há ainda empregados que não tiveram nenhuma promoção apesar de possuírem mais de 5 anos de empresa.

Mesmo para os que possuem mais tempo de empresa, o número de promoções não é significativo, visto que ainda existem posições acima a serem ocupadas. Os empregados de nível júnior, por exemplo, podem ser promovidos para pleno, sênior e especialista. Mas apesar de possuírem 12 anos e 1 mês e 20 anos e 1 mês ocupam o cargo de analista júnior.

Os profissionais de nível sênior já foram contratados nesta posição, motivo pelo qual não consta nenhuma promoção, mas há para estes empregados a possibilidade de um enquadramento no cargo de especialista.

A entrevistada 10 com o cargo de assistente II possui 16 anos e 5 meses de empresa e 2 promoções, mas de acordo com o PCR, a mesma para ser promovida para a analista júnior deve atender como requisito de escolaridade possuir nível superior completo. Contudo, possui o nível médio completo, o que impede sua promoção, sendo permitido apenas, progressões salariais.

Resumidamente, são profissionais com mais de 5 anos de atuação na empresa, em sua maioria com escolaridade mínima de nível superior, salvo uma assistente administrativa que possui ensino médio. Na sua maioria com idade média acima de 40 anos, inclusive com 40% dos profissionais com idade superior a 51 anos.

Os cargos atuais consideram o enquadramento realizado com a implantação do PCR em 2011, quando os profissionais foram posicionados nos cargos não pelas atividades desempenhadas e nem pelas responsabilidades que possuíam. O enquadramento considerou o salário independente das atividades e nível de responsabilidade que desempenhassem. Explicando desta forma situações como a da entrevistada 2: uma analista júnior com 20 anos e 1 mês de empresa, 5 progressões salariais, mas apenas 1 promoção, enquadrada como júnior pelo salário e não pelas atividades e responsabilidades.

Anteriormente a implantação do PCR as contratações não seguiam critérios definidos e os salários e cargos praticados também não possuíam regras claras. O salário de contratação era estabelecido pela diretoria solicitante, sem um posicionamento baseado em normas e critérios de Gestão de Pessoas definidos em normativo de cargos e remuneração. Após a implantação do PCR é que a empresa passou a adotar premissas para a contratação no que tange a cargos e salários.

4.2 Categorização e Resultado Empírico

Os dados empíricos levantados foram analisados com base na fenomenografia desenvolvida por Ference Marton (CHERMAN; PINTO, 2015; AMARO; BRUNSTEIN, 2011; HEIDRICH, 2011; FREIRE, 2006; FREIRE, 2009; RICHARDSON, 1999), por meio do que Marton denominou perspectiva de segunda ordem, ou seja, a análise das experiências das pessoas com foco em como o fenômeno é vivenciado pelo indivíduo (CHERMAN; PINTO, 2015; RICHARDSON, 1999).

Utilizou-se de maneira complementar a análise indutiva que é a análise dos dados realizada por meio de múltiplas leituras e interpretações dos dados brutos, que são utilizados como componentes indutivos, surgindo os resultados diretamente a partir da análise destes (THOMAS, 2006), e os relatos analisados pela forma como os indivíduos vivenciaram o fenômeno, e não de maneira abstrata, pois se relaciona a situações reais (HEIDRICH, 2011).

O contato presencial para levantamento dos dados mediante os depoimentos foi gravado e posteriormente transcrito, sendo lido diversas vezes na busca da identificação das ideias centrais, que uma vez analisadas e categorizadas, foram registradas no mapa de resultados, conforme orientado pela fenomenografia (LARSSON; HOLMSTRÖM, 2007), e representa como o pesquisado concebeu o fenômeno (AMARO; BRUSTEIN, 2011).

De acordo com os relatos obtidos pela entrevista e técnica de construção de desenho para levantar o sentido da carreira e do trabalho foram identificadas as seguintes categorias que permitem responder à questão desta pesquisa:

- ***Qual é o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da Fundação de Previdência e Assistência Futuro?:***

4.2.1 Sobre o sentido do Trabalho

Quadro 18 - Mapa de resultados sobre o Sentido do Trabalho

CATEGORIAS QUE ENGLOBALAM O SENTIDO DO TRABALHO	TRECHOS EMBLEMÁTICOS PARA ILUSTRAR
1. Gostar do que Faz	“Então assim, eu me identifico muito nesse aspecto de trabalhar pela paixão, pelo que gosta”. – Entrevista 6, Linha 8.
2. Obrigação, Subsistência	“É... é o dever porque você tem que trabalhar pra sobreviver (...)”. Entrevista 4, Linha 8.
3. Foco no aprimoramento do indivíduo	“(...) o trabalho pra mim é como se fosse... pra mim expansão do ser ou do espírito ou do intelecto (...)” – Entrevista 1, Linha 55.
4. Foco no impacto na sociedade e na vida	“Que eu possa ter é... que a minha família possa ser inserida na sociedade com... com... respeito que ela merece , e que eu mereço, entendeu?!” – Entrevista 6, Linha 42.

Fonte: Elaborado pela autora

▪ **Categoria 1: Gostar do que Faz**

A primeira categoria denominada “Gostar do que Faz” concebe o trabalho como uma atividade que está relacionada com a realização de atividades nas quais o indivíduo se identifica e realiza com prazer, sem uma conotação de trabalhar como um fardo. Como se ilustra a seguir, para a entrevistada 9, que ocupa o cargo de analista pleno e possui 10 anos e 3 meses de empresa, o trabalho está relacionado aos aspectos de prazer na sua vida, como sua família e seu lar.

“Então eu acho que a minha vida ela é uma junção: do meu trabalho, da minha família né, do meu lar. E as coisas que eu amo, o trabalho ele tá incluído nas coisas que eu amo. Por isso que eu fiz o coração. Ele tá incluído nas coisas que eu amo fazer. Eu amo trabalhar(...). Independente de onde eu esteja trabalhando” - Entrevista 9, Linha 34.

A entrevistada 10, apesar de possuir 16 anos e 5 meses de empresa e ocupar uma posição hierárquica inicial de assistente II, relata gostar de trabalhar e encontrar prazer na atividade que realiza:

“E venho muito feliz para cá. Saio de casa muito feliz. Pra mim não tem problema de ser segunda feira, de ser terça, de ser quarta, de ser quinta. Tenho prazer, entendeu?!” - Entrevista 10, Linha 18.

Apesar de o sentido do trabalho ser relatado relacionado com o prazer de se fazer algo com o qual o indivíduo se identifica, não significa que os entrevistados esperem que o trabalho seja 100 % do tempo prazeroso ou isento das dificuldades que o mesmo possa apresentar. A

entrevistada 10, assistente administrativo II, antes de atuar na FPAF desempenhava atividade totalmente distinta da que desenvolve na empresa, mas mesmo assim, conseguiu encontrar prazer na nova atividade, que ela cita como:

“(...) em função da necessidade corri atrás, fui me inteirar, fui fazer cursos, fui fazer tudo e descobri que eu gostava daquilo” – Entrevista 10, Linha 6.

De acordo com a entrevistada 3, mesmo quando você está na área na qual se identifica, desempenhando as atividades que gosta, haverá momentos não tão prazerosos assim. Contudo, estes não invalidam o gostar do que se faz. A entrevistada possui 12 anos e 1 mês de empresa e trocou de área de atuação, indo para uma área correlata à sua formação acadêmica.

“O bom e o ruim, entende? Assim, muita coisa que é até dúbio, assim, porque é, acaba que tem momentos, e até mesmo dentro do momento atual tem coisa que é legal, tem coisa que é ruim” – Entrevista 3, Linha 26.

A entrevistada 2, apesar dos 20 anos e 1 mês de empresa, 1 promoção e ocupar o cargo de analista júnior, sinaliza gostar de trabalhar, apesar da obrigação também estar presente no sentido do trabalho. O mesmo vale para a entrevistada 9, como 10 anos e 3 meses de empresa, que informa na entrevista atuar na área que sempre almejou desde adolescente.

“(...) por obrigação também, mas eu trabalho porque eu gosto de trabalhar (...)” – Entrevista 2, Linha 16.

“Ah!, Você trabalha , tem gente que trabalha no que gosta. Eu trabalho no que eu gosto. (...). Eu acho que eu trabalho por amor. Apesar de todas as turbulências que a gente enfrenta, né?!” - Entrevista 9, Linha 20.

Contudo, mesmo associando o trabalho ao prazer de atuar em atividades que gosta e nas quais se identifica, isto não desqualifica a concepção do trabalho como obrigação e subsistência.

▪ Categoria 2: Obrigação/Subsistência

A categoria 2 relaciona o trabalho com conotação de obrigação e necessidade ou subsistência, pois se faz necessário para viver, pagar as contas pessoais e da família, ou seja, independente do prazer no que se faz é preciso trabalhar para “pagar as contas”. Conforme relatos da entrevistada 5 e do entrevistado 7, respectivamente com 19 anos e 7 meses e 13 anos e 4 meses de empresa.

“(...) eu precisei inicialmente buscar sustento, né?! A questão da pirâmide de Maslow lá, a gente precisa da sobrevivência. Então a gente vai trabalhar pra sobreviver, tá?” - Entrevista 5, Linha 78.

“Uns anos atrás eu falava que trabalhava por obrigação, né?! Por obrigação basicamente. Hoje em dia eu trabalho por uma obrigação e por prazer. (...) Obrigação porque assim é... de sustentar a minha família” - Entrevista 7, Linhas 6 e 8.

Desta forma, para os entrevistados, a obrigação de trabalhar está implícita. O indivíduo pode gostar do que faz em um contexto geral, mas haverá atividades com as quais não se identificará, contudo, precisam ser realizadas pelo senso de responsabilidade. Conforme relatado pelos entrevistados 1 e 6. Ambos empregados com cargo de analista sênior, na faixa etária de 51 a 60 anos e larga experiência na sua área de atuação, anterior ao ingresso na FPAF.

“(…) até pra pessoa que faz o que gosta, o que tá apaixonado pelo que gosta, tem horas que tem que fazer por obrigação também, ou faz o que não gosta, porque tem o compromisso (…)” - Entrevista 1, Linha 6.

Trabalho é trabalho. Ele por ter responsabilidades, por ter consequências, ter deveres (…)- Entrevista 6, Linhas 8 e 10.

O trabalho considera o prazer e a obrigação, mas vai além, visto apresentar foco no indivíduo, se relacionando a aspectos da sua individualidade, quando proporciona crescimento pessoal e realização pessoal. Desta forma, possui uma centralidade no indivíduo, conforme demonstra a categoria foco no aprimoramento como indivíduo.

▪ **Categoria 3: Foco no aprimoramento como Indivíduo**

O indivíduo, por meio do trabalho, se percebe evoluindo tanto no aspecto profissional como no pessoal, e se desenvolvendo continuamente. O trabalho ultrapassa as questões de prazer e obrigação e envolve outros aspectos.

Para o entrevistado 1, o trabalho permite que se transponha estágios de evolução como indivíduo de maneira mais global. O seu desenho representa inclusive essa evolução, com a ultrapassagem de limites, com o indivíduo representado pelo núcleo amarelo e os limites que vão sendo ultrapassados pelas linhas em volta, que representam a expansão do indivíduo.

“(…) e você vai passando por *boundaries*, por limites, cada vez os limites vão ficando mais largos e infinitos. Por isso que o último limite aqui ele é nem é, ele é até meio pontilhado. Porque você começa, eu vejo como expansão” - Entrevista 1, Linha 57.

Para a entrevistada 4 a sua evolução como indivíduo é representada pela construção de um desenho de uma escada, sendo cada degrau sua evolução pessoal e profissional.

“Bote uma... tipo uma escada e a pessoa no topo. Que foi o crescimento tanto pessoal quanto profissional” – Entrevista 4, Linha 35.

O trabalho apresenta ainda no sentido de centralidade para o indivíduo, um caráter estrutural, como relatado pela entrevistada 3, e de realização pessoal ligada aos valores pessoais, como relato da entrevistada 5 e do entrevistado 6.

“(…) o trabalho em si é muito importante, eu acho ele estrutural na vida de todo mundo, na minha vida. (...). Isso é o que determinava você como pessoa, ele me determina. Eu acho que eu não seria muita coisa enquanto pessoa, se eu não fosse uma pessoa que não trabalhasse. Eu me sentiria muito incompleta” – Entrevista 3, Linha 43.

“Eu fazia um trabalho de educação e valores humanos ali, porque eu queria contribuir com aquelas pessoas. E eu não ganhava nada. Não ganhava nada. Só realização e satisfação”. – Entrevista 5, Linha 78.

“Aqui uma referência, tá? O trabalho me torna grande. Através do trabalho eu consigo me realizar, me completar” – Entrevista 6, Linha 42.

A esfera individual é transposta para um aspecto mais geral, e o trabalho se expande do foco no indivíduo para os aspectos externos e sociais, ou seja, se relacionado ao impacto que o mesmo apresenta na sociedade e na vida.

▪ Categoria 4: Foco no impacto na Sociedade e na Vida

Por meio do trabalho o indivíduo se percebe inserido na sociedade. Percepção estendida para a sua família, quando o mesmo atua como provedor. De acordo com o entrevistado 7, você é reconhecido pelo seu trabalho, além do mesmo permitir que se expresse no mundo e deixe sua contribuição, como relatado pela entrevistada 5.

“(…) uma pessoa hoje em dia sem trabalho é uma pessoa sem rumo. A verdade é essa. Entendeu? Eu assim, até acho engraçado, quando eu tiro férias (...). Mas sempre quando tá assim no 15º dia (...) aí tu vai na rua de manhã cedo comprar uma coisa, um pão, o pessoa passa arrumado eu fico olhando assim, gente o pessoal deve pensar que eu sou vagabundo” – Entrevista 7, Linha 8.

“Então o sentido do trabalho na minha vida é a minha expressão no mundo, né?! Então eu poder tá é... sendo que eu sou de forma a contribuir” – Entrevista 5 – Linha 76.

O indivíduo se reconhece existindo e pertencendo a um determinado contexto social, onde cria vínculos pessoais, que vão além das fronteiras da organização, conforme relata a entrevistada 2.

“Porque foi criado um vínculo ali através do trabalho. Então assim, acho que faz parte da minha vida trabalhar. Passo a maior parte da vida aqui onde eu construo todas as outras relações que eu vou usufruir lá fora” – Entrevista 2 – Linha 38.

De acordo com Costa e Campos (2006) o trabalho e as organizações se apresentam como um espaço onde o indivíduo estrutura a identidade, que se forma também pelo agir social do cotidiano (TOLFO *et al*, 2005). Desta forma, a abordagem sobre o sentido da carreira identificará o sentido que o mesmo atribui à sua carreira na FPAF mediante essas interações, indo além do sentido do trabalho na sua vida, mas como ele se constrói especificamente na FPAF.

4.2.2 Sobre o sentido da carreira

O sentido atribuído a carreira englobam 5 categorias, sendo elas: como ascensão vertical; como reconhecimento e valorização; como carreira sem evolução, carreira como função e como estabilidade, descritas no quadro 19, a seguir.

Quadro 19 - Mapa de resultados sobre o Sentido da Carreira

CATEGORIAS QUE ENGLOBALAM O SENTIDO DA CARREIRA	TRECHOS EMBLEMÁTICOS PARA ILUSTRAR
Como ascensão vertical	“(...) eu desenhei assim... escadinhas” – Entrevista 2, Linha 90.
Como reconhecimento e valorização	“Eu sei do meu valor. Mas eu digo assim, da empresa não reconhecer como sendo importante o trabalho que eu presto. (...) Mas a empresa não consegue perceber que alguém da casa, se importou com a casa, e fez com que os processos da casa melhorassem né?” - Entrevista 5, Linha 127.
Como Carreira sem evolução	“Frustrante pra mim é essa lentidão. Sabe?! De você não conseguir atingir o objetivo mais rápido, sabe? Até hoje assim... mesmo já tendo quase 20 anos de formada, mas... quase 20 e continuar júnior (...)” – Entrevista 2, Linha 126
Carreira como função	“O colaborador da FPAF ele é muito pago para executar (...)” - Entrevista 3, Linha 166..
Como estabilidade	“(...) tem um... lado muito bom que são todos os... a questão de benefício, é... o pagamento ser tudo direitinho. (...). Tem muitos benefícios. Paga sempre em dia, certinho. Então tinha aquela coisa assim: pô é um lugar tranquilo, é um lugar com uma estabilidade” – Entrevista 4, Linha 95.

Fonte: Elaborado pela autora

▪ **Categoria 1: Carreira como Ascensão Vertical**

A carreira é percebida pelos entrevistados em relação à ascensão vertical dos cargos, seguindo a verticalidade da estrutura: assistente administrativo I – assistente administrativo II – analista júnior – analista pleno – analista sênior. Ou seja, pela evolução hierárquica, e não pela aquisição de conhecimentos e novas habilidades na função que ocupam.

“Isso aqui são *steps* mesmo, tá?! São é... é... uma... é como se a minha carreira, no início né, eu esperasse dela, que ela fosse gradativamente, como naturalmente que se espera quando você chega numa empresa que você vá gradativamente subindo, e ficando num patamar mais confortável onde você vai alcançando vários degraus.” – Entrevista 3, Linha 80.

“(...) aqui representa o bonequinho, como se fosse me representando, e a escada que seria meu progresso dentro da empresa” – Entrevista 8, Linha 28.

Com a carreira concebida pelo crescimento vertical, os entrevistados não se reconhecem construindo uma carreira, uma vez que na FPAF os empregados não se percebem valorizados e reconhecidos pelas suas contribuições. Uma vez que este reconhecimento e valorização esperados não se refletem como promoções em cargos acima dos quais ocupam.

▪ **Categoria 2: Carreira como Reconhecimento e Valorização**

Os entrevistados, de uma maneira geral, não percebem na FPAF práticas de reconhecimento e valorização dos empregados. Esta ausência de reconhecimento é um entrave para a carreira, como relatado pela entrevistada 3 e pela entrevistada 9.

“(...) reconhecimento (...) como você não vê reconhecimento, aí você também fica mais paralisado. Sabe aquela coisa do quem é mais fresquinho o Tostines ou...?!” – Entrevista 3, Linha 140.

“Aliás, aqui é uma briga né?! A carreira profissional na FPAF, para quem deseja ter uma carreira profissional (...). Porque você não tem esse reconhecimento. (...), porque sempre o trabalho da gente é considerado fácil e rápido” – Entrevista 9, Linha 92.

Para os entrevistados o reconhecimento vai além das questões financeiras, como relato da entrevistada 10, para a qual o dinheiro também é importante, mas o empregado espera um reconhecimento que vá além dessas questões monetárias. Contudo, esse tipo de reconhecimento também não ocorre.

“Você não trabalha só pelo o que você ganha. Mas todo mundo gosta de ser também valorizado com um méritozinho, com uma coisa que diga assim: olha, você é importante, você valeu a pena, você... eu vou brigar por você (...)” – Entrevista 10, Linha 58.

A falta de reconhecimento se transforma em falta de espaço para o empregado evoluir, como relato da entrevistada 2, e impeditivo para que o empregado contribua com a empresa.

“Ainda acho que eu deveria fazer muito mais do que eu faço, só que não vejo muito espaço dentro da empresa pra isso. Também não vejo muito retorno...” – Entrevista 2, Linha 80.

O reconhecimento e a valorização quando ocorrem, são vistos como oriundos pontualmente do seu gestor imediato, e não como uma prática da organização. Não sendo uma prática para a qual a diretoria da empresa esteja atenta, como relatado pela entrevistada 9.

“Eu acho que como eu gosto muito do que eu faço, eu acabo fazendo bem feito e acabo mesmo de uma forma muito lenta... eu acho que eu sou reconhecida pelo meu gerente, e é isso que importa pra mim. (...). Ah!, mas as vezes não é só a questão do dinheiro. Você saber que aquela pessoa confia em você, confia no seu trabalho já é um grande reconhecimento” – Entrevista 9, Linha 116.

“Porque eu acho que a gente tem pouco valor pra diretoria” – Entrevista 9, Linha 114.

Os entrevistados relatam que os profissionais que vêm do mercado são mais valorizados pela empresa, sendo admitidos com cargos de analista sênior e salários mais altos. Os profissionais de nível júnior e pleno traduzem essas contratações externas como falta de reconhecimento, pois seria uma oportunidade, que lhes é tirada, de serem promovidos e/ou aumentarem sua remuneração.

“Se fica: poxa a pessoa entrou agora, só tem 1 ano de formada às vezes já tá como sênior, pleno e você tá aqui esse tempo todo. Já tem 20 anos de formada, já tá tanto como...e não consegue, entendeu?! “ – Entrevista 2, Linha 126.

“É... beneficiar muito pessoas que vem de fora ao invés de dar mais valor a quem tá dentro. Porquê... quando se abre processo seletivo é... os pré-requisitos muitas das vezes impede que as pessoas que tão aqui dentro possam participar. Ou seja, já vem, já tem uma pessoa direcionada para aquilo” – Entrevista 8, Linha 86.

Como os empregados reconhecem a carreira como uma evolução de estágios verticalizados (categoria 1), e na PFAF não existem práticas de reconhecimento (categoria 2), os mesmos não percebem na empresa a possibilidade de uma carreira que evolua (categoria 3).

▪ Categoria 3: Como Carreira sem Evolução

A evolução da carreira na FPAF é percebida quase como inexistente. Uma carreira que evolui de forma lenta, mesmo quando a avaliação de desempenho está classificada no quadrante “supera”, o nível mais alto de avaliação, conforme relato da entrevistada 2.

“Eu fiz até da mesma cor porque eu acho que tudo aconteceu da mesma forma, assim... bem lentameeeeeeeeente (...)” – Entrevista 2, Linha 162.

“(...) aquela avaliação, mesmo você tendo um desempenho acima muitas vezes não é feito nada porque não tem verba, ou quando tem a verba não dá pra atingir todo mundo. Então assim, qual a expectativa de carreira que você tem? Nenhuma” – Entrevista 2, Linha 146.

Quando o empregado reconhece que existe alguma possibilidade de evoluir na carreira, o ritmo de evolução não converge com as suas expectativas. De acordo com a entrevistada 3, que ocupa a posição atual por meio de recrutamento interno, e o entrevistado 8.

“(...) o que aconteceu foi até agora, foi que eu tive breves subidas e que se estabilizou e que tem vindo estável há muito tempo. E assim, eu não vejo hoje uma... possibilidade disso mudar e disso se modificar (...) não vejo componentes que possam mudar esse quadro, essa situação” – Entrevista 3, Linha 80.

“Sendo que chegou um determinado ponto que o próximo degrau ele tá muito distante, muito mais alto. E eu não enxergo... conseguindo chegar nesse próximo, próximo nível. Devido a políticas da empresa e a forma como algumas coisas são conduzidas” – Entrevista 8, Linha 28.

Em alguns relatos a carreira é percebida como estagnada e até inexistente, ou seja, o empregado não percebe nem a possibilidade de carreira na empresa.

“(...) não existe desenho pra representar a minha carreira na FPAF. Porque a carreira na FPAF é quase uma coisa inexistente. Você entra e vai passar a vida inteira daquela maneira. Rs. Não existe um desenho que represente a minha carreira na FPAF” – Entrevista 9, Linhas 74 e 76.

“(...) fica na mesmice, aquilo que eu falo pra você: a gente para, fica todo mundo estagnado porque nada acontece” – Entrevista 2, Linha 144.

Para os entrevistados o cargo da sua admissão será o mesmo por toda a sua trajetória na empresa. Caso seja admitido nos cargos iniciais de assistente administrativo ou analista júnior, assim permanecerá por muito tempo, já que as promoções não são práticas comuns.

“(...) ou você entra bem ou você não entra. Porque se você entra bem, bem de cargo e bem de salário pra você se manter é uma constante, se só vai seguir daqui. Agora, pra você entrar com cargo pequenininho e procurar uma carreira é mais complicado. Muito complicado. Até porque é uma empresa pequena” - Entrevista 2, Linha 92.

“Porque eu já conhecia a FPAF, já sabia que se ficasse como júnior, como tem caso aí, a probabilidade de ir a pleno era muito remota” – Entrevista 9, Linha 108.

A falta de possibilidade de evolução na carreira gera sentimentos de frustração e baixa expectativa profissional, como relato da entrevistada 3 que possui cargo de analista júnior e 12 anos de empresa.

“Depender de mim não é frustrante! (...) Apesar de tá aqui ó, paradinha e tal, eu ainda consigo conduzir com muita autonomia a minha vida” – Entrevista 3, Linha 126.

O empregado reconhece que mesmo que possua os requisitos de escolaridade, como nível superior (exigido para o cargo de analista júnior), este não é garantia de promoção, como relato do entrevistado 8, que ocupa o cargo de assistente administrativo II.

“Bem, as minhas expectativas elas são um pouco baixas, porque assim, eu não vejo uma progressão, é... é... eu já tenho nível superior hoje em dia mas assim é... devido as políticas da empresa eu não... eu não consigo ainda... não tive a oportunidade de passar para um, um nível... é... júnior pelo menos né?! Que seja um nível é... nível superior” – Entrevista 8, Linha 46.

O empregado, mesmo que reconheça sua parcela de responsabilidade na carreira, espera o reconhecimento por parte da empresa e não isenta desta forma, a responsabilidade da FPAF sobre a evolução da sua carreira.

“Pode ter culpa minha nisso? Pode. Não descarto, mas é justamente assim. (...). Mas eu acho que assim, como aqui também crescimento profissional eu não vejo possibilidades. Independente da área que eu tô.” – Entrevista 4, Linha 69.

“Ah, eu acho que to muito parada e tal. Mas eu acho que a empresa tem uma certa culpa nisso. Mas também não me isento de culpa não” – Entrevista 9, Linha 40.

Como não conseguem perceber possibilidades de evolução na FPAF, os empregados não identificam que exista de fato uma carreira na empresa, pois os mesmos se percebem como meros executores de atividades. Desta forma, a carreira é percebida como uma função.

▪ **Categoria 4: Carreira como Função**

A carreira na FPAF não é considerada pelos empregados como uma trajetória evolutiva na empresa, por meio do qual o indivíduo se desenvolve. Ela é percebida como o desempenhar de atividades que são determinadas de acordo com o seu cargo ou que lhe são atribuídas pela sua liderança.

“As pessoas trabalham porque têm ali uma função, como eu te falei, um script. Tem que fazer aquilo, então vamos fazer e tal, mas diante do que eu conheci, isso é uma decepção pra mim” – Entrevista 10, Linha 116.

De acordo com a entrevistada 9, analista pleno com 10 anos e 3 meses de empresa, a carreira seria inclusive inexistente, e está relacionada ao desempenho de uma função que precisa ser executada.

“Carreira aqui na FPAF é uma coisa bem, bem fácil de definir. Ela é quase que inexistente. É mais a função do que a carreira. A gente tem uma função, procura exercer da melhor forma, mas assim, uma carreira, um futuro, eu não consigo visualizar” – Entrevista 9, Linha 138.

As atividades desempenhadas também estariam desconectadas com o nível de responsabilidade do cargo ocupado, pois, o fato de ocupar um cargo júnior, por exemplo, não significa que as atividades sejam de um analista júnior. O empregado se percebe desempenhando atividades de pleno ou sênior, mas seu cargo não corresponde à realidade.

“E a atividade que nós fazemos não é uma atividade de analista júnior, e é isso que também frustra um pouquinho. É uma atividade... às vezes a gente faz parte de um grupo de trabalho de coleta de proposta que nós somos os coordenadores. Então se eu

sou coordenadora do grupo, como é que eu posso ser júnior e tá coordenando um grupo com gerente, com especialista e com sênior?” – Entrevista 2, Linha 148.

O empregado não reconhece evolução, valorização e reconhecimento, com a carreira vista como um executar de atividades. Contudo, a empresa proporciona estabilidade profissional, o que considerando o contexto econômico atual, é uma característica percebida como positiva. O que pode ser demonstrado pelo alto tempo médio de casa dos entrevistados, e relatos positivos sobre a segurança do emprego que a FPAF proporciona.

▪ **Categoria 5: Carreira como Estabilidade**

As práticas organizacionais, apesar de não proporcionarem uma evolução na carreira, são toleradas pela estabilidade profissional que a empresa propicia. A FPAF é percebida como um local onde o indivíduo não encontra o fantasma da demissão.

“(…) eu tava trabalhando, só que o que eu tava trabalhando não era nada bom em aspecto nenhum. Então, eu precisava de algo mais estável” – Entrevista 4, Linha 99.

A estabilidade é percebida pelo empregado como um fator positivo, principalmente pelos profissionais com mais idade e experiência profissional. Exemplificado pelo entrevistado 6, na faixa etária de 51 a 60 anos, com larga experiência anterior à FPAF.

“Por que eu desenhei uma linha reta? Porque pra mim é uma carreira perene. Totalmente perene. Por ser um fundo de pensão, pelos benefícios que ela me retorna... (...) Então eu vejo a FPAF hoje pra mim como a empresa que eu decidi, se Deus me permitir, me aposentar. Entendeu? Terminar a minha carreira aqui dentro. Se ela vai ser ascendente ou não, não... não... não dispuo isso. (...). Então por isso, pra mim, é uma linha reta. Ela, ela pra mim hoje é uma carreira perene, que eu espero que seja perene e realmente reta, tá?” – Entrevista 6, Linha 84.

A estabilidade encontrada na FPAF não é uma surpresa para o empregado. Ela é disseminada nas práticas de gestão da empresa, constituindo atrativo no processo de admissão de novos empregados. Tanto para um empregado na faixa etária de 40 anos (entrevistada 3), quanto para um com mais idade como o entrevistado 6 (acima de 51 anos).

“A expectativa era de eu ter duas coisas: crescimento profissional e estabilidade (...) você... chegava nesse emprego aqui nessa empresa e falava: aqui você vai se aposentar, aqui você não vai ser mandada embora, aqui você vai ter tranquilidade no sentido de depois você vai ser uma aposentada, aposentada com complementação de aposentadoria (...).” – Entrevista 3, Linha 110.

“Quando eu entrei na FPAF eu realmente passei a ter a visão de dentro da fundação como funcionário. Não me decepcionei não tá? Realmente só concretizou aquilo que eu imaginava. (...) Então a minha expectativa foi é... olhar uma empresa que eu pudesse efetivamente é... ter mais tranquilidade, mais estabilidade (...).” Entrevista 6, Linha 108.

A estabilidade se traduz na segurança que a empresa proporciona, pelos benefícios que oferece e pela possibilidade de aposentadoria na empresa, que pelas suas práticas organizacionais não revelam, até o momento, sentimentos de insegurança quanto à manutenção do emprego. Ao oferecer o plano de previdência complementar (Plano CD) para os seus empregados, a leitura dos empregados é de que se trata de uma empresa para se aposentar. No Plano CD para cada R\$1,00 contribuído pelo empregado a FPAF faz a contrapartida em média

de R\$1,00 também, ou seja, a empresa contribui financeiramente para a aposentadoria futura do empregado.

“Aonde eu pudesse exercer a minha profissão sem tá ali toda hora passando um navio ou, por exemplo, como consultor: tem cliente tem trabalho; não tem cliente torce pra ninguém te ver.” – Entrevista 6, Linha 130.

“(…) eu já tive expectativa de tá num lugar que pudesse me levar até uma aposentadoria com tranquilidade. Incluindo aí o benefício do Plano CD² e tal, ok? É isso... esse... essa perenidade aqui que eu tô falando. Não perenidade de ficar na minha cadeira” – Entrevista 6, Linhas 122 e 124.

A segurança proporcionada pela estabilidade, contudo, também pode se transformar em acomodação na carreira, apesar de não se perceber muitas possibilidades de evolução. É criada uma zona de conforto entre o desejo de evoluir na carreira, mas sendo este desejo sobreposto pela segurança, e pela estabilidade oferecida pela empresa.

“Mas é como se tivesse ali... naquele, nesse negócio assim de acomodada. Se tivesse entre o vencedor aí e o perdedor a acomodação mesmo. Literalmente. Então, é... de repente vencedora porque você tá ali, tá empregada, tá numa empresa... boa, decente, e perdedora porque você não busca a sua melhoria. Não busca algo melhor pra você” – Entrevista 4, Linha 129.

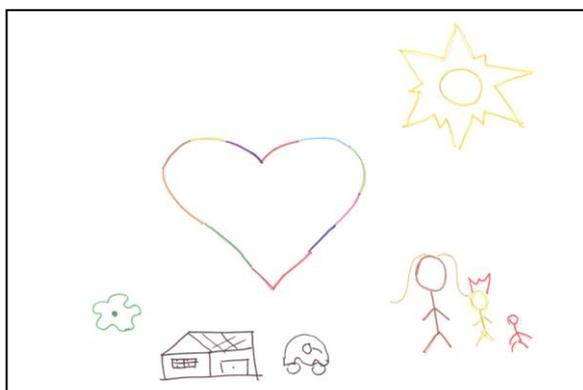
Categorias que englobam o sentido do trabalho	Categorias que englobam o sentido da carreira
1. Gostar do que faz	1. Como Ascensão vertical
2. Obrigação, subsistência	2. Como Reconhecimento e valorização
3. Foco no aprimoramento do individuo	3. Como Carreira sem Evolução
4. Foco no impacto na sociedade e na vida	4. Carreira como Função
	5. Como Estabilidade

Com base nas nove categorias criadas e acima descritas, pode-se responder a questão: *“Qual o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da Fundação de Previdência e Assistência Futuro?”*.

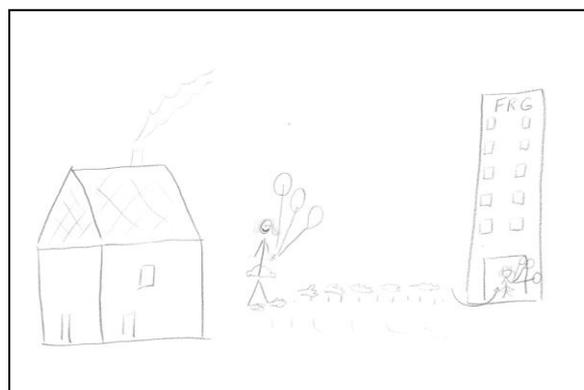
O sentido do trabalho se apresentou com a concepção de prazer/gostar do que se faz. Para os entrevistados o trabalho pode ser executado com prazer e realização de atividades com as quais o indivíduo se identifica e gosta de desempenhar. Citam que, mesmo com a ausência da necessidade do trabalho para a sua subsistência, continuariam trabalhando. Neste caso estaria presente puramente a conotação do prazer.

Como exemplo, os desenhos das entrevistas números 2 e 10, representam o trabalho, como prazer, relacionado ao gostar. São desenhos de corações, um sorriso e uma pessoa saindo da sua casa e indo para o trabalho feliz. Desta forma, o trabalho adota um sentido positivo.

² Plano Previdenciário de Contribuição Definida



Sentido do Trabalho, Entrevista 2



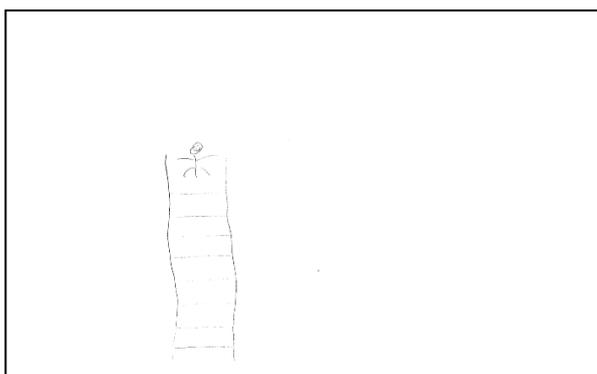
Sentido do Trabalho, Entrevista 10

Apesar da concepção positiva do trabalho, o mesmo também está associado à subsistência individual ou da família, gerando além do prazer, o sentido de obrigação. Quando o trabalho é vivenciado pelo prazer, se assume que é por meio dele que se provê o sustento. Mesmo que não seja pelo sentido da subsistência, quando está presente alguma atividade que não proporciona prazer, o trabalho deve ser realizado pelo sentido de responsabilidade.

Esta concepção pode ser exemplificada também nos desenhos acima feitos pelos entrevistados 2 e 10, por meio da representação da casa (subsistência da família) e aquisição de bens materiais (carro).

Desta maneira, mesmo quando o indivíduo atua em atividades com as quais se identifica e tem prazer, aceita os momentos em que as tarefas não são prazerosas, mas precisam ser realizadas, pois fazem parte do trabalho.

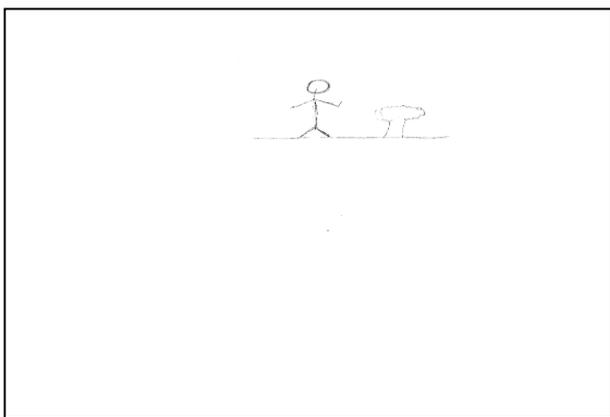
Adicionalmente, o trabalho apresenta uma centralidade ou foco no aprimoramento do indivíduo. O trabalho também é a forma pela qual o indivíduo percebe seu crescimento e obtém realização pessoal. Como representado, por exemplo, nos desenhos das entrevistas número 4, 5, 6, e 10 nos quais, os entrevistados desenharam um boneco que os representa.



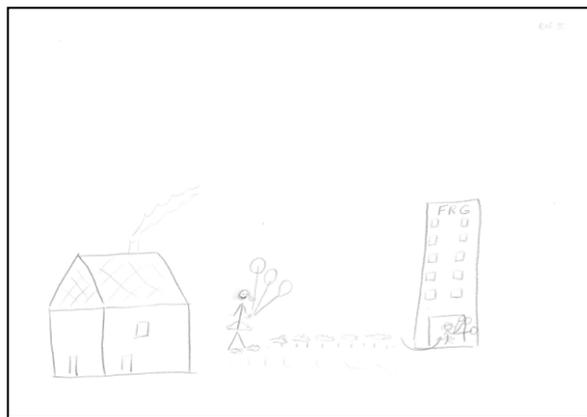
Sentido do Trabalho, Entrevista 4



Sentido do Trabalho, Entrevista 5



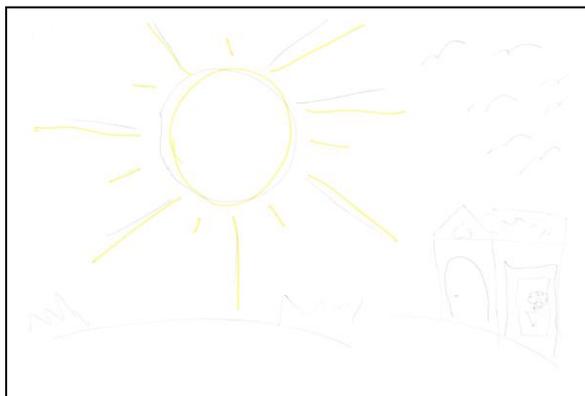
Sentido do Trabalho, Entrevista 6



Sentido do Trabalho, Entrevista 10

Essa realização como indivíduo se concretiza nos aspectos subjetivos quando se percebe em evolução e dando sentido as suas aspirações pessoais, como cita a entrevistada 3 ao relatar:

“(...) acho o sol uma figura importante, porque é bacana né você pensar numa energia assim, que vai dar luz mesmo, dar sentido as suas aspirações... a tua vida como um todo. As tuas construções” - Entrevista 3, Linha 35.



Sentido do Trabalho, Entrevista 3



Sentido do Trabalho, Entrevista 2

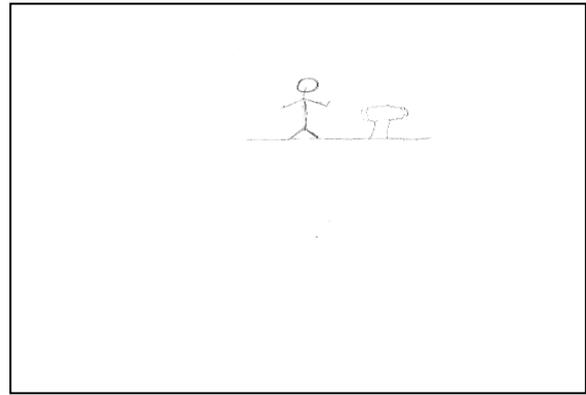
Apesar de o sentido do trabalho revelar foco no indivíduo, evidenciou-se nas entrevistas também o foco exterior, ou seja, o sentido do trabalho considera os impactos na sociedade na qual o indivíduo está inserido e na sua vida. Por meio do trabalho o indivíduo e sua família se fazem presentes no mundo reconhecendo-se inseridos em um determinado contexto social, conforme relato e desenhos dos entrevistados 5 e 6:

“Então o sentido do trabalho é a minha expressão no mundo, né?! Então eu poder tá é... sendo que eu sou de forma a contribuir”. – Entrevista 5, Linha 76.

“Eu vejo o trabalho que me dá condição de dar a... o local no espaço deles [sua família] no mundo. Assim como é o meu espaço no mundo, entendeu? É isso que eu vejo o trabalho. É assim que eu quis dizer. Essa referência da árvore menor que eu [a árvore como a referência ao mundo] (...)” – Entrevista 6, Linha 46

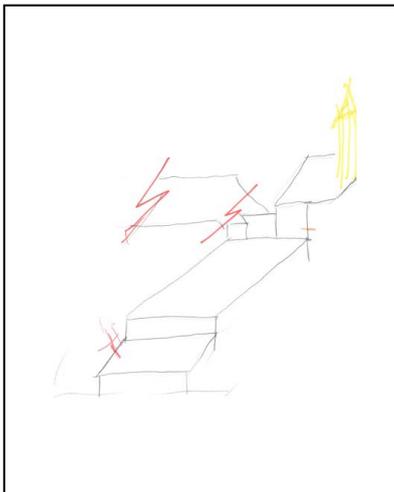


Sentido do Trabalho, Entrevista 5

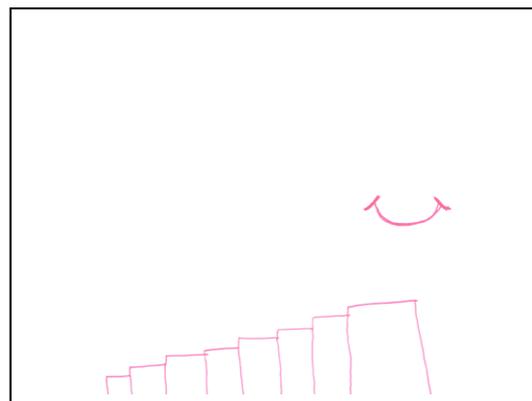


Sentido do Trabalho, Entrevista 6

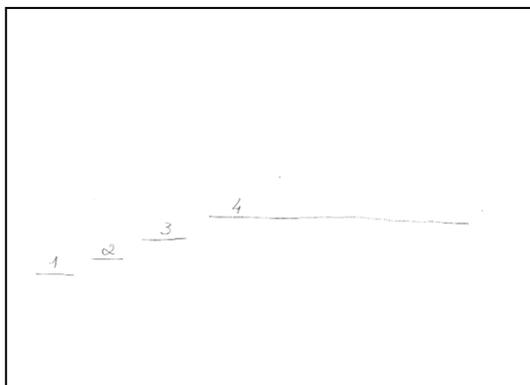
O sentido da carreira assume a concepção de ascensão vertical, ou seja, da ocupação vertical de cargos organizados hierarquicamente, com tarefas e nível de responsabilidade atribuídos para esse cargo. Nos desenhos dos entrevistados 1, 2, 3 e 8 o sentido da carreira foi representado por escadas ou degraus reforçando o discurso da verticalidade carreira.



Sentido da Carreira, Entrevista 1



Sentido da Carreira, Entrevista 2



Sentido da Carreira, Entrevista 3



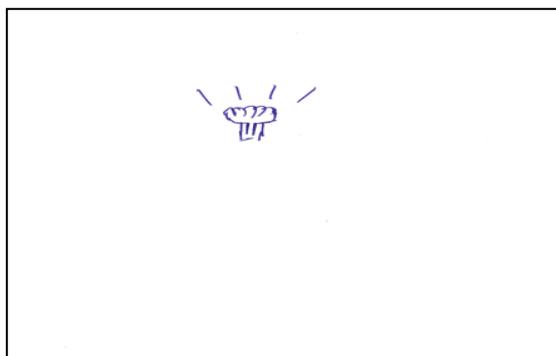
Sentido da Carreira, Entrevista 8

Os empregados, na concepção que possuem de carreira verticalizada, se ressentem da falta de valorização e reconhecimento por parte da empresa, mas não apenas o reconhecimento financeiro como relatado pela entrevistada 3, uma analista júnior que ocupa seu cargo por meio de recrutamento interno.

“Desse reconhecimento que não exatamente é o do bolso” – Entrevista 3, Linha 158.

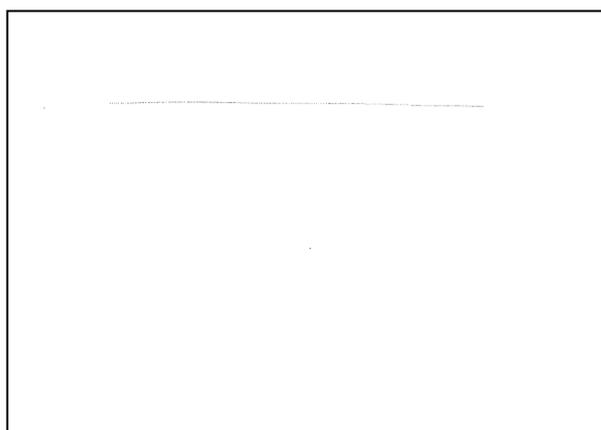
Esse reconhecimento é percebido como um impeditivo para a carreira, que acaba se transformando numa luta, como o desenho da Entrevistada 9: uma mão dando um soco.

“Aliás, aqui é uma briga, né?! A carreira profissional na PFAF, para quem deseja ter uma carreira profissional (...). Porque você não tem esse reconhecimento”. – Entrevista 9, Linha 92.



Sentido da Carreira, Entrevista 9

Em função da concepção da carreira como ascensão vertical, mas que não se concretiza pela falta de reconhecimento e valorização da empresa, a carreira na FPAF é considerada como uma carreira sem evolução. Uma vez que as práticas organizacionais não proporcionam ao indivíduo sentir-se valorizado e reconhecido, já que não percebe sua carreira evoluindo no ritmo esperado. O desenho da entrevistada 6, demonstra uma linha reta, sem nenhum tipo de alteração.



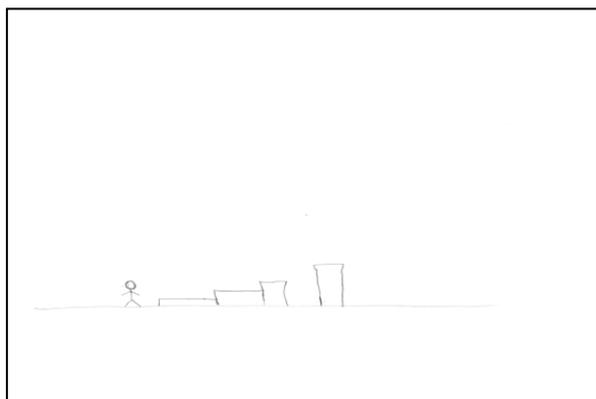
Sentido da Carreira, Entrevista 6

Quando a evolução acontece, vai até um determinado ponto e, para que seja alcançado um próximo cargo, existe um *gap* difícil de ser eliminado ou reduzido. Isto é exemplificado no desenho do entrevistado 8, com um espaço entre um degrau (cargos) e outro. Representado também pelo desenho da entrevistada 10, que reconhece seu crescimento até um determinado ponto, mas depois a carreira não evolui mais. A entrevistada ficou estagnada no cargo que ocupa

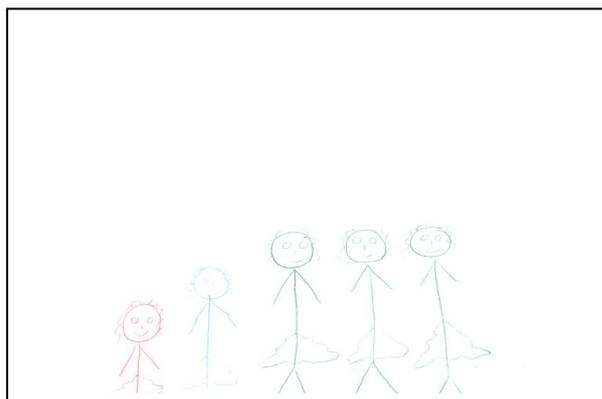
atualmente, não reconhecendo possibilidade de crescimento, inclusive fazendo planos para a sua aposentadoria.

“Porque eu consigo ainda é... ver progresso. Assim, por mais que eu tenha essa distância né, do próximo nível, mas eu ainda tenho esperança de que eu vou conseguir alcançar” Entrevista 8, Linha 60.

“Eu cheguei aqui pequenininha. Não sabia nada. Não conhecia nada. E aí fui me aprimorando, e tal, fui crescendo, mudei até de cor. Rsrtrs. Aí cresci mais um pouquinho, né?! (...). Então, de repente, parou. Aí não é culpa da DA, do diretor, nada disso. Aí é da FPAF. Entendeu?” - Entrevista 10, Linha 56.



Sentido da Carreira, Entrevista 8



Sentido da Carreira, Entrevista 10

Uma vez que a carreira é concebida pela sucessão de cargos conquistados verticalmente, a evolução da carreira seguindo esta premissa não se concretiza na FPAF. A carreira na FPAF têm a concepção de função. Ou seja, a execução de atividades que devem ser executadas e, não como uma evolução conquistada por meio de promoções que permitem a conquista de cargos hierarquicamente superiores (exemplo: ocupar o cargo de analista júnior e vislumbrar a possibilidade de ser promovido para analista pleno e assim sucessivamente), apesar dessa verticalidade sinalizar um modelo tradicional da concepção da carreira.

Na FPAF, apesar da ausência de reconhecimento e valorização e de uma evolução de carreira, que é concebida como lenta ou estagnada, a estabilidade proporcionada pela empresa é relatada como positiva. A estabilidade demonstra que, apesar da ausência de encarreiramento, a empresa proporciona segurança, já que a demissão não é uma prática na organização. No entanto, os entrevistados se revelaram cientes que esta estabilidade estaria propiciando um comportamento de acomodação e zona de conforto. Sendo ainda reconhecidos como positivos os benefícios oferecidos pela empresa, como por exemplo, a possibilidade de aposentadoria amparada pelo plano previdenciário oferecido aos empregados.

Desta forma, a FAPF se apresenta como uma organização onde a carreira é percebida como uma ascensão vertical de cargos hierarquizados, mas ausente de práticas de gestão de reconhecimento e valorização. Um local onde os empregados desempenham atividades que lhes são atribuídas, sendo a carreira concebida como função. Contudo, apresenta como positivo o fato de não ter nas suas práticas a demissão como um “fantasma” assombrando seus empregados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa contempla a natureza subjetiva das vivências, dos empregados da FPAF, sobre o sentido do trabalho e da carreira.

O sentido do trabalho para os empregados entrevistados apresenta características complementares e simultâneas, concebido como prazer e gostar do que faz, subsistência e obrigação, foco no indivíduo e foco no impacto na sociedade e na vida. O sentido da carreira foi direcionado para as vivências na FPAF, moldando desta forma, sua concepção sobre a carreira que a seguir se discute.

5.1 Sentido do Trabalho

O sentido do trabalho como concepção de prazer está relacionado ao gostar do que se faz. O indivíduo se identifica com as atividades que desempenha, e o trabalho apresenta uma conotação positiva. Não sendo o mesmo concebido apenas como uma obrigação e um fardo a ser cumprido. O trabalho proporciona prazer e identificação.

“Você trabalha no que gosta? Sim! Eu trabalho no que eu gosto. Eu sempre quis ser contadora minha vida inteira” – Entrevista 9, Linha 34.

A conotação positiva do trabalho considera que apesar da importância do aspecto financeiro, o motivo principal para se trabalhar não o é para a maioria das pessoas (SOUZA, 2014). Essa concepção positiva do trabalho enquadra-se no Padrão A dos estudos do Grupo MOW, no qual o trabalho é agradável e apresenta valor para o indivíduo (MORIN, 2001; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). Os entrevistados relatam o trabalho de maneira positiva e que proporciona prazer. É preciso estar satisfeito com que o se faz, e esta satisfação vai além das recompensas momentâneas oferecidas pelas empresas (PADILLA, 2005).

“Então eu acho que a minha vida ela é uma junção: do meu trabalho, da minha família né, do meu lar. E as coisas que eu amo, o trabalho ele tá incluído nas coisas que eu amo. Por isso que eu fiz o coração. Ele tá incluído nas coisas que eu amo fazer. Eu amo trabalhar. (...). Independente de onde eu esteja trabalhando” – Entrevista 9, Linha 34.

O sentido positivo do trabalho é importante, pois quando o mesmo está apenas imbuído do sentido de atender as necessidades de sobrevivência, este perde seu caráter integrador que permite o reconhecimento da individualidade (TOLFO, PICCININI, 2007).

Contudo, conforme os resultados apresentados nesta pesquisa, o trabalho não perde sua concepção de subsistência e obrigação, já que ele “é essencial na vida pessoas, pois garante a subsistência” (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p.47). De acordo com os estudos do Grupo MOW, as concepções do trabalho nos padrões “D, E, F” reconhecem o trabalho com o objetivo de ganhar a vida, que pode ser desagradável, com exigências, mas que deve ser feito e pelo qual se recebe um salário (MORIN, 2001). Sendo por meio do trabalho que o indivíduo mantém sua subsistência e da sua família.

“É... é o dever porque você tem que trabalhar para sobreviver (...).” – Entrevista 4, Linha 8.

“(...) eu precisei inicialmente buscar sustento né?! A questão da pirâmide de Maslow lá, a gente precisa da sobrevivência. Então a gente vai trabalhar para sobreviver, tá?” - Entrevista 5, Linha 78.

Segundo Rodrigues (2014) o caminho, contudo, é a busca do equilíbrio entre prazer e obrigação, pois mesmo que haja identificação com as atividades haverá as quais o indivíduo não irá se identificar a busca do equilíbrio. Considerando, o sentido do trabalho como prazer e obrigação.

“O bom e o ruim, entende? Assim, muita coisa que é até dúbio, assim, porque é, acaba que tem momentos, e até mesmo dentro do momento atual tem coisa que é legal, tem coisa que é ruim” – Entrevista 3, Linha 26.

De acordo com o filósofo Mario Sergio Cortella não se deve adotar uma visão hedonista sobre o trabalho (QUINTANILHA, 2014), mas que o mesmo contenha um propósito de forma que o indivíduo encontre sentido no que realizada (CORTELLA, 2016). Ainda segundo Cortella, mesmo que o indivíduo atue no trabalho que sonhou a vida inteira, haverá sempre uma atividade que o desagradará (QUINTANILHA, 2014). No mesmo local que o indivíduo busca seu sucesso profissional, prazer e sustento, também sofrerá frustrações, encontrando conflitos e sofrendo decepções (MOTTA, 2006). Na FPAF o mesmo se apresentará desta forma.

“(…) claro que tem momentos que é um pouco de cada coisa, tem momentos que você fala assim: é... eu gosto dessa parte. Então e faço por amo. Não essa parte eu faço por obrigação” – Entrevista 3, Linha 6.

Indo além da relação do trabalho como prazer ou a subsistência/obrigação, o mesmo apresenta foco no indivíduo. Por meio do trabalho ele expressará sua individualidade. Os empregados da FPAF concebem o trabalho com uma centralidade no indivíduo.

“(…) o trabalho pra mim é como se fosse... pra mim a expansão do ser ou do espírito o do intelecto (...)” – Entrevista 1, Linha 55.

Essa centralidade no sujeito traz para o trabalho o sentido de contribuição para moldá-lo (CORTELLA, 2016), “O trabalho tem um papel central na organização da identidade, e na construção dos sujeitos contemporâneos” (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p.50), sendo muitas vezes a própria identidade confundida com o trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

“Trabalho é o ganha pão, o trabalho é o que paga as minhas contas, o trabalho... mas pra mim o trabalho tá além. É uma realização pessoal mesmo entendeu?! Se não tiver isso não faz sentido sair pra trabalhar” – Entrevista 5, Linha 76.

Para os empregados da FPAF ele provê o sustento, mas também a realização, já que o trabalho apresenta uma centralidade na vida do indivíduo (TOLFO; PICCININI, 2007), e contribuí para o seu desenvolvimento pessoal, pois “o foco que damos ao trabalho acaba sendo mais importante que a natureza dele” (RODRIGUES, 2014, p.47).

“Mas eu acho que é um crescimento mesmo. Eu acho que quando você fica em casa, fica bitolado...” – Entrevista 4, Linha 39.

“... o trabalho em si é muito importante, eu acho ele estrutural na vida de todo mundo, na minha vida. (...). Isso é o que determinava você como pessoa, ele me determina. Eu acho que eu não seria muita coisa enquanto pessoa, se eu não fosse uma pessoa que não trabalhasse. Eu me sentiria muito incompleta” – Entrevista 3, Linha 43.

O sentido do trabalho desta forma, vai além das questões iniciais apresentadas como prazer e subsistência, se expande para questões ligadas a realização do indivíduo e se expande mais ainda com foco na sociedade e na vida. O trabalho se apresenta além das fronteiras da individualidade, pois, por meio do trabalho, os entrevistados se manifestam na sociedade, se

fazendo presentes no mundo. Desta forma se expressam e constroem relações que extrapolam o ambiente do trabalho.

“Então assim, eu acho que faz parte da minha vida trabalhar. Passo a maior parte da vida aqui onde eu construo todas as outras relações que eu vou usufruir lá fora” – Entrevista 2, Linha 38.

“Então o sentido do trabalho na minha vida é a minha expressão no mundo, né? Então eu poder tá é... sendo quem eu sou de forma a contribuir” – Entrevista 5, Linha 76.

De acordo com os estudos do Grupo MOW os padrões positivos da concepção do trabalho valorizam o caráter social do trabalho, e proporcionam um sentido de vinculação e contribuição para a sociedade, o que beneficia aos demais (MORIN, 2001). Por meio do trabalho o indivíduo se sente inserido na sociedade e no contexto social do qual faz parte, cria vínculo com os demais e pode se expressar no mundo.

“Que eu possa ter é... que a minha família possa ser inserida na sociedade com... com... respeito que ela merece, e que eu mereço, entendeu?” – Entrevista 6, Linha 42.

Então pode-se deduzir que os entrevistados atribuem ao trabalho concepções que o consideram como prazeroso, uma forma de obter seu sustento, mas que ao mesmo tempo permite a expressão da sua individualidade e sua inserção na sociedade. Não há uma visão limitada do trabalho. O mesmo envolve concepções que se centram no indivíduo já que o sentido dado a experiência vivida por cada indivíduo atua na “estruturação da identidade e subjetividade” (TOLFO; PICCININI, 2007, p.40), mas que vão além da fronteira da sua individualidade, pois a construção do indivíduo também se dá no contexto social no qual ele está inserido (TOLFO; PICCININI, 2007). Por meio do trabalho o indivíduo contribui para a sociedade em que vive (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012).

5.2. Sentido da Carreira

A carreira na Fundação de Previdência e Assistência Futuro tem o sentido de uma carreira na qual a evolução está associada a ascensão vertical, por meio da conquista hierárquica de cargos. Está baseada em um modelo tradicional de carreira, com o direcionamento para a mobilidade vertical. (COSTA, 2010).

Os sujeitos de estudo desta pesquisa realizaram desenhos em que a carreira foi associada a uma escada ou degraus, representando essa verticalidade, como consta nos desenhos de número 1, 2, 3, 4 e 8. O sucesso é entendido relacionado ao atingimento de um alto grau hierárquico (BALASSIANO; VENTURA; FORTES, 2004).

O trabalho com o sentido de uma ascensão vertical está presente, por exemplo, na representação do desenho de um profissional sênior, na faixa etária de 51 a 60 anos (desenho número 1), e também no do entrevistado com faixa etária de 30 a 40 anos que ocupa o cargo de assistente II, ou seja, um cargo inicial na estrutura hierárquica de cargos da FPAF.

“(...) aqui representa o bonequinho, como se fosse me representando, e a escada que seria meu progresso dentro da empresa” – Entrevista 8, Linha 28.

“(...) eu já optei pela escada” – Entrevista 1, Linha 107.

Desta forma, a concepção da carreira é de uma progressão linear e estável (CHANLAT, 1995), tanto para profissionais mais novos em início de carreira, quanto profissionais mais maduros e próximos da aposentadoria. O próprio plano de carreiras da FAFP ratifica esse

conceito linear vertical de evolução de carreira conforme pode ser conferido na estrutura de cargos representado na figura 2 (estrutura hierárquica de cargos).

Além da concepção da carreira como a ocupação de uma sucessão de cargos, os empregados da FPAF não se sentem valorizados nem reconhecidos. Para eles, na prática, a FPAF não valoriza seus empregados e conseqüentemente a carreira deles. Com a concepção da responsabilidade da carreira sob a tutela da empresa e não do empregado, o que vai de encontro ao conceito do modelo moderno de carreira na qual a responsabilidade da evolução profissional não está mais sob responsabilidade da empresa (CHANLAT, 1996). O que não significa que apesar da responsabilidade estar sob o comando do profissional, a empresa não deva atentar aos “desejos, as necessidades e motivações de cada um” (CHANLAT, 1995, p.68).

De acordo com o quadro 18, perfil dos entrevistados, o número de promoções e progressões é baixo, considerado o tempo de casa dos empregados. Existem 6 profissionais que nunca receberam promoções, e os que receberam foram entre uma e duas promoções, o que denota não haver uma política concreta de promoção. Nesse modelo tradicional de carreira, que se apresenta na FPAF, os empregados atribuem o sentido da carreira ao retorno que se obtém da organização. Contrário ao conceito moderno de carreira em que a progressão ocorre de maneira descontínua e horizontal (CHANLAT, 1995).

A própria FPAF não aborda a carreira dentro de uma concepção moderna. Seu Plano de Carreira e Remuneração adota uma hierarquia rígida de cargos e critérios ligados a escolaridade e tempo de empresa, que precisam ser atendidos para que um profissional possa ser promovido e sofrer alteração de cargo. O que não converge com o PCR que considera nos seus objetivos a conciliação das expectativas das pessoas com as necessidades da empresa e orientação de visão de futuro compartilhada entre os empregados e a empresa, e definir a carreira como uma série de estágios realizados durante a vida de uma pessoa (FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, PCR, 2011), mas que não deixa claro o que exatamente quer dizer com esta afirmação. Desta forma o PCR transmite a ideia de um conjunto de definições e teorias, mas que não são compreendidas pelos seus empregados e nem praticadas no dia-a-dia.

Nem todos os indivíduos sonham em trabalhar em empresas com conceitos modernos de carreira em que a responsabilidade da carreira está mais nas mãos do empregado (BALASSIANO; VENTURA; FONTES, 2004). Desta forma, os empregados da FPAF atribuem essa responsabilidade à FPAF e se ressentem de não serem valorizados com a evolução das suas carreiras.

“(…) como você não vê reconhecimento, aí você fica mais paralisado” – Entrevista 3, Linha 140.

“Ainda acho que eu deveria fazer muito mais do que eu faço, só que não vejo muito espaço dentro da empresa pra isso. Também não vejo muito retorno” – Entrevista 2 Linha 80.

A falta de reconhecimento se traduz em uma carreira que não evolui, e os empregados da FPAF consideram sua carreira na empresa como estagnada ou lenta. Vale considerar que do total de 49 empregados que compõem a diretoria em estudo (contemplando neste número 1 auxiliar administrativo que não aparece na hierarquia de cargos), 48% estão nos cargos iniciais (assistente administrativo e analista júnior). Além de não existir nenhum profissional ocupando o cargo técnico de especialista, apesar deste constar na estrutura hierárquica de cargos da FPAF. Trata-se de uma diretoria em que 100% dos profissionais possuem mais de 31 anos de idade e dos 49 empregados, 32 possuem mais de 10 anos de empresa.

Como não houve relatos em que a carreira, dentro de uma concepção moderna, está sob o controle do empregado e não da empresa (FREITAS, 2008), os empregados possuem a expectativa da evolução da carreira com sua valorização por meio das promoções.

Contudo, mesmo sem a valorização e reconhecimento esperados os empregados possuem um perfil estável: o profissional com menos tempo de casa, entrevistado 6, está há pelo menos 5 anos na empresa e não manifestou interesse em desligar-se da FPAF, e reconhece a estabilidade com algo favorável:

“Quando eu entrei na FPAF eu realmente passei a ter a visão de dentro da fundação como funcionário. No me decepcionei não tá? Realmente só concretizou aquilo que eu imaginava (...). Então a minha expectativa foi é... olhar uma empresa que eu pudesse efetivamente é... ter mais tranquilidade, mas estabilidade.” – Entrevista 6, Linha 108.

Apesar da alteração do cenário profissional da sociedade industrial onde o indivíduo permanecia toda sua carreira em uma mesma empresa (FAVA, 2012), nem todos os indivíduos buscam ou estão interessados em atuar em empresas onde prevalecem os conceitos modernos de carreira onde não estão presentes as características de lealdade e segurança (SILVA *et al*, 2011).

Os empregados da FPAF reconhecem a estabilidade como positiva, mesmo com uma carreira que não evolui no ritmo esperado. Os entrevistados construíram um sentido de carreira estagnada, e associada somente ao cumprimento de tarefas das funções que assumiram, e pelo qual a senioridade não significa maior competência ou mérito.

Como os empregados não se reconhecem desenvolvendo uma carreira na FPAF, a mesma é concebida na empresa como função. O empregado tem um conjunto de atividades que lhe são atribuídas e precisa desempenhar, e que não são, necessariamente, aderentes ao cargo que ocupa. O empregado pode ser um profissional júnior, mas que desenvolve tarefas com responsabilidades que não correspondem ao seu cargo, como relata uma entrevistada com 20 anos de empresa ocupando cargo de analista júnior.

“E a atividade que nós fazemos não é uma atividade de analista júnior, e é isso que também frustra um pouquinho. É uma atividade... às vezes a gente faz parte de um grupo de trabalho (...) que nós somos os coordenadores. Então se eu sou coordenadora do grupo, como é que eu posso ser júnior e tá coordenando um grupo com gerente, com especialista e com sênior? – Entrevista 2, Linha 148.

“Carreira aqui no FPAF é uma coisa, bem fácil de definir. Ela é quase inexistente. É mais a função do que a carreira. A gente tem uma função, procura exercer da melhor forma, mas assim, uma carreira, um futuro, eu não consigo visualizar” – Entrevista 9, Linha 138.

Os empregados da FPAF não apresentam características do modelo moderno de carreira presentes, por exemplo, nos conceitos da carreira proteana e sem fronteiras. Na carreira sem fronteiras o profissional permanece na empresa pelas possibilidades de aprendizado (VELOSO; DUTRA, 2010), mas não foram relatados pelos empregados da FPAF essa característica. Na carreira sem fronteiras as pessoas são responsáveis pela sua carreira e aumentam sua empregabilidade e mobilidade pelo acúmulo de experiências, e a organização oferece ascensão baseada não na estrutura, mas em projetos e aprendizados (VELOSO; DUTRA, 2010). Na carreira proteana o indivíduo está no comando da sua carreira, seu grau de mobilidade é alto (LOPES, 2012), e o crescimento é medido pelos desafios encontrados tendo por objetivo o sucesso psicológico e não a mobilidade vertical como medidor do sucesso (VELOSO; DUTRA, 2010). Essas características, das carreiras proteana e sem fronteiras, não foram relatadas pelos sujeitos da pesquisa, o que ratifica a concepção de uma carreira na concepção tradicional.

Apesar das queixas da falta de reconhecimento e da inexistência de uma carreira, os empregados da FPAF não externalizaram o desejo em se desligar da empresa, inclusive a estabilidade encontrada na empresa é concebida de maneira positiva. Mais uma vez, convergindo para o modelo tradicional de carreira, com longas relações empregado-empregador calcadas na estabilidade em troca de comprometimento (LOPES, 2012), o que explicaria o desinteresse dos empregados em se desligar da empresa.

Os entrevistados construíram um sentido do trabalho como obrigação-prazer simultâneo, cujos benefícios na FPAF compensam os “custos” de trabalhar mesmo sem reconhecimento financeiro ou pessoal na empresa. Neste aspecto o contrato psicológico parece estar “pacífico” por parte dos entrevistados. Como a empresa não tem a demissão como uma prática recorrente, os empregados não se sentem ameaçados, estabelecendo uma relação empregado-empregador, onde o empregado não evolui na carreira, mas também não corre o risco da demissão. Sendo este contrato psicológico um vínculo não formal estabelecido entre a empresa e o empregado (ROSOLEN *et al*, 2006).

Contudo, no que tange as expectativas de crescimento profissional, que também estão envolvidas no contrato psicológico (Kickul, 2001, *apud* ALMEIDA, 2009), as mesmas não se concretizaram. Quando em 2011 a FPAF implantou o PCR houve a expectativa dos empregados de que desfrutariam da possibilidade de carreira na empresa. Atualmente, os mesmos apresentaram relatos de insatisfação e o contrato psicológico estabelecido neste aspecto foi quebrado, pois quando as expectativas não são realizadas pode-se explicar o descontentamento dos empregados (MAYORCA, 2003; MAIA; BASTOS, 2014), e gerar sentimentos negativos do empregado em relação a organização (ROSOLEN *et al*, 2006). Desta forma, o PCR existe enquanto um conjunto de definições, mas que não se concretizam na prática.

Apesar do não reconhecimento e valorização, e da ausência de evolução na carreira, aparentemente não há um movimento que sinalize o interesse dos empregados em desligarem-se da empresa, já que a estabilidade foi concebida de maneira positiva, pois, traz segurança. O quadro conta com profissionais de faixa etária na geração *baby boomers* e geração X, o que converge com o interesse dessas gerações que apresentam respectivamente uma evolução profissional em um ambiente estável, e o desejo de trabalhar e se aposentar em uma única empresa (FAVA, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

O sentido construído, pelos empregados, sobre a carreira na FPAF (*sensemaking*) é formado desta forma, considerando também as sinalizações da empresa (*sensegiving*) sobre como se dá a carreira na organização. Uma vez que as práticas organizacionais orientam para uma carreira verticalizada, mas estagnada sem ações de valorização e reconhecimento. Os empregados construíram o sentido de carreira baseado também nesses “sinais” que a empresa fornece no seu cotidiano, pois pelo processo de *sensemaking* o indivíduo forma o sentido, construído e reconstruído sobre a organização que se baseia nas estratégias organizacionais (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

Então o sentido atribuído, pelos empregados, à sua carreira da FPAF é de que a mesma possui a concepção de verticalidade, mas que pela falta de reconhecimento por meio das promoções e progressões salariais não evolui, sendo lenta ou estagnada. A carreira é percebida como um conjunto de atividades, caracterizando-se como uma função a ser desempenhada, mas que apesar dos relatos de insatisfação não se traduz em intenções de desligamento, sendo a estabilidade oferecida pela empresa traduzida em segurança, concebida como positiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA APROFUNDAR A PESQUISA

Com base nos resultados obtidos na pesquisa o sentido do trabalho e da carreira, na FPAF, considerou as vivências reveladas nos desenhos e entrevistas dos pesquisados. Desta forma, reconhecendo a individualidade de cada pesquisado, é possível chegar às seguintes conclusões:

No que se refere ao sentido do trabalho, o mesmo não é percebido como um fardo. É possível encontrar prazer no trabalho. Os empregados da FPAF estão cientes de que haverá momentos que as atividades a serem desempenhadas não serão tão prazerosas. Nessas situações o trabalho se apresentará como uma obrigação a ser cumprida. Obrigação pelo caráter de responsabilidade, ou porque é sua fonte de sustento, considerando que, em algumas fases da vida, mesmo que não se identifique com o trabalho, ele se faz necessário pelo viés financeiro.

Apesar dessas considerações, o sentido atribuído ao trabalho foi positivo, pois todos os entrevistados informam que, mesmo se não precisassem trabalhar, permaneceriam trabalhando. Em outras atividades ou em outros formatos (sem vínculo trabalhista). Não sinalizaram que permaneceriam na FPAF. Desta forma, o trabalho não tem conotação de emprego, apesar de terem consciência de precisarem dele para atender necessidades financeiras.

Os profissionais entrevistados possuem faixa etária acima de 30 anos. Desta forma, trata-se de profissionais que já possuem vivência laboral e, apesar da concepção positiva do trabalho, não apresentaram uma visão hedonista. Eles possuem consciência dos prazeres, mas também responsabilidades que o mesmo engloba.

Como o tema trabalho foi abordado pelo conceito de sentido, como a construção subjetiva do sujeito por meio das suas vivências, o mesmo se apresentou com um caráter de centralidade para cada indivíduo nas suas conquistas pessoais individuais. Já que consideram que por meio do trabalho, é possível se realizar como pessoa e se inserir na sociedade. Desta forma, existe uma relação indivíduo-sociedade, que se (re)constrói continuamente e as empresas se apresentarão como o cenário para a construção desse sentido por meio das vivências de cada indivíduo.

Portanto, analisar a carreira na FPAF é compreender como o mesmo se apresenta quando é vivenciado na organização em estudo, motivo pelo qual se abordou a carreira especificamente na FPAF. Quando o trabalho é transferido para o universo da Fundação de Previdência e Assistência Futuro, como parte integrante na construção da sua própria carreira, a concepção da carreira se constrói na relação empresa-empregado. A construção do sentido da carreira (*sensemaking*) se forma com influência das “mensagens” passadas pela organização (*sensegiving*).

A concepção não chega a ser considerada negativa, mas os entrevistados se mostraram ressentidos pela falta de reconhecimento e de oportunidades de carreira. Como a carreira possui o conceito de ascensão vertical, e houve com a implantação do PCR promessas não cumpridas de evolução de carreira, há a sinalização de que os mesmos estão insatisfeitos com suas carreiras na FPAF.

Os empregados estariam em uma zona intermediária, ou seja, de fato em uma zona de conforto. Ao mesmo tempo, que possuem insatisfações com a carreira na FPAF, não apresentam ações concretas, além das queixas apresentadas, que orientem para o desligamento.

Apesar da implantação do Plano de Carreiras no ano de 2011, na prática, a FPAF não apresenta ações voltadas para o desenvolvimento da carreira. Com concepção da carreira como uma evolução vertical e apresentando características de um modelo tradicional de carreira as expectativas do empregado não se concretizam. A FPAF possui um quadro de 175 empregados e poucos desligamentos, gerando poucas oportunidades de promoção por meio de cargos vagos.

O PCR apresentou a hierarquia de cargos a ser adotada pela empresa, os critérios, as premissas e objetivos do PCR, mas no dia a dia as práticas de gestão não proporcionam essa evolução de carreira. Foi criada nos empregados uma expectativa que não foi cumprida. Como exemplo, mesmo quando os empregados são avaliados no quadrante “supera”, não há garantia da promoção. Em função das restrições orçamentárias as progressões também não são oferecidas. Desta forma, os empregados não ocupam cargos acima dos que estão enquadrados e nem evoluem financeiramente no mesmo cargo.

Além disso, em 2011, quando os empregados foram enquadrados nos cargos criados para o PCR, o enquadramento considerou o salário do empregado e não as atividades efetivamente desempenhadas e o grau de responsabilidade. Essa prática não consta no PCR, mas foi o critério adotado pela direção. Foi definida pela consultoria, com referência em pesquisas salariais do mercado das EFPCs, uma tabela salarial com valores mínimos e máximos para cada cargo. Era avaliado o salário no momento da implantação do PCR e a qual cargo ele se aplicava. Desta forma, é possível que profissionais que ocupem um cargo de nível júnior desempenhem atividades de maior complexidade, bem como o contrário.

Desta forma, se revelou nesta pesquisa que os entrevistados perceberam ao longo do tempo uma quebra do contrato psicológico estabelecido entre a empresa e os empregados. Foi criada a expectativa que o PCR trouxesse a possibilidade de carreira, quando após 5 anos de sua implantação, na prática, o mesmo apenas descreve os cargos e as exigências para ocupação desses cargos. A promessa de carreira na empresa não se cumpriu.

Os empregados, pelo tempo de casa, apresentam forte vínculo com a empresa, e sentem-se atraídos pela estabilidade e pacote de benefícios oferecidos. Além de reconhecerem ser uma empresa que propicia o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No contato pessoal com os entrevistados foi possível sentir um discurso permeado de tristeza pelo fato da empresa não corresponder aos anseios de evolução na carreira, como se lamentassem o fato da carreira não ser valorizada de fato pela empresa.

Como demonstraram concepção positiva da estabilidade e segurança, corroborada com a concepção positiva do trabalho, os empregados permanecem na empresa. Quando indagados sobre o sentido da carreira na FPAF não houve relatos de insatisfação quanto às atividades desempenhadas. Portanto, a insatisfação não é com o trabalho em si, mas com as oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecidas por meio de promoções e progressões e com a ausência de uma carreira sem evolução. Para eles, na FPAF apenas desempenham uma função.

Como recomendações, sugere-se que:

Uma vez que o trabalho possui uma concepção positiva e não há evidências concretas de interesse em desligamentos, recomenda-se que a alta gestão esteja atenta às questões subjetivas dos seus empregados, o que poderia ser avaliado por meio de Pesquisa de Clima. Contudo, desde que haja um real interesse em ouvir o que os empregados têm a dizer, e em buscar, como está escrito no PCR, uma visão de futuro compartilhada.

A Gerência de RH precisa avaliar o quanto as premissas e objetivos do PCR se adequam à realidade da empresa ou se são apenas um conjunto de definições e regras, que não se aplicam à realidade da FPAF, bem como propor ações de gestão de pessoas, de caráter motivacional e capacitação dos empregados e lideranças, que propiciem um desempenho superior com base no sentido do trabalho desenvolvido na organização.

É preciso discurso e prática alinhados. Não adianta querer que os empregados tenham uma visão moderna de carreira, com foco na empregabilidade e desenvolvimento de novas competências não necessariamente atreladas a alterações de cargos, adotando práticas de gestão tradicional. Ao optar por um modelo tradicional, é necessário estar ciente dos prós e contras que o mesmo tem para oferecer e deixar claro para os empregados, e assim evitar a criação de expectativas que reconstróem novos contratos psicológicos, mas que não serão cumpridas,

ocasionando a quebra desses contratos. Isso gera desmotivação, descrédito e desinteresse em relação às ações de recursos humanos.

O empregado não se desliga da empresa, contudo não ativa seu desempenho máximo, permanecendo em uma zona de conforto oferecida pela estabilidade, segurança e pacote de benefícios. Em uma relação onde não é reconhecido e valorizado, mas também não pede demissão e se mantém em um desempenho médio. Dessa forma, se cria uma zona de conforto que não traz satisfação nem para o empregado nem para a empresa. Como se houvesse no contrato psicológico o seguinte acordo: você não evolui na carreira, mas eu também não demito. Isso não induz, a nenhum dos lados, um desempenho superior.

Assim, para os empregados do FPAF, o sentido do trabalho está ligado a aspectos positivos que poderiam ser mais bem explorados pela empresa, enquanto o sentido de desenvolver uma carreira na empresa é praticamente nulo. Para tanto deve-se criar um ambiente que estimule um desempenho superior e, não a concepção de que ele está na empresa desempenhando um conjunto de tarefas que caracterizam sua carreira apenas como uma função.

Para a criação de novos sentidos sobre a carreira na FPAF, sugere-se que a empresa reveja as orientações formais e informais que são repassadas para seus empregados, desconstrua o sentido atual – *sensebreaking* - que os mesmos atribuem a sua carreira, fornecendo novos direcionamentos – *sensegiving*. A partir daí os empregados gerarão novo sentido às suas carreiras – *sensemaking*, alinhados a valores, crenças e expectativas convergentes.

Sugere-se ainda que a Gerência de RH realize fóruns sobre o tema “carreira”, como uma forma de ouvir as reais necessidades e entendimentos dos empregados sobre as possibilidades de carreira. Alinhando as expectativas da empresa e dos empregados, de forma a (re)construir contratos psicológicos positivos que sejam cumpridos, tendo as práticas cotidianas convergentes com as políticas formais estabelecidas.

Nas ações recomendadas a Gerência de RH deverá envolver as lideranças da empresa – nível gerencial e diretoria- uma vez que o sentido criado pelo indivíduo (*sensemaking*) é formado pelas influências da liderança e das práticas organizacionais (*sensegiving*).

Para aprofundar a pesquisa...

Uma vez que a posição de diretor executivo é ocupada por meio de indicação das patrocinadoras ou eleitos, sugere-se que sejam analisadas perspectivas de profissionais que ocupam as posições de gerente e assistente de diretoria (últimos cargos da estrutura de cargos da FPAF).

Fica ainda como sugestão de futuras pesquisas, abordar como o comprometimento profissional, a motivação e a cultura organizacional influenciam o sentido do trabalho e da carreira construída na organização. Além, de estudos com indivíduos inseridos em outras realidades, como por exemplo, profissionais que se encontram fora do mercado de trabalho há muito tempo. De forma a compreender como longos períodos de desemprego influenciam na concepção que estes indivíduos possuem sobre a carreira.

7 APRENDIZADO NO PROCESSO DE PESQUISA

A reflexão sobre os aprendizados conquistados nesta pesquisa, são classificados em: aprendizados profissionais, pessoais e acadêmicos. Na verdade, essa é apenas uma forma de organizar os pensamentos, visto que o aprendizado começou desde o momento da decisão sobre a escolha do tema, e provavelmente continuará mesmo depois de encerrada a pesquisa, todas as vezes que o material for lido.

Tantos assuntos poderiam ter sido escolhidos. Para chegar à convergência da possibilidade de contribuir com a empresa e ao mesmo tempo aliar a aquisição do conhecimento, com o prazer pela pesquisa, foi escolhido o tema trabalho e carreira. Além de ser um tema que pulsa nas organizações, não imagino que o foco na carreira não esteja na mira, mesmo que inconscientemente, dos profissionais que buscam um mestrado.

Continuando na tentativa de pôr ordem a uma questão tão subjetiva, já que cada mestrando vivenciará o aprendizado da sua maneira, começo pelos aprendizados profissionais, que de certa forma se misturam aos pessoais.

Vou aproveitar este momento para expressar minha subjetividade, e colocar minha experiência vivida, pois não acredito na esquizofrenia pregada em algumas organizações: indivíduo como pessoa e indivíduo como profissional. Creio na interação indissociável diária – vida e trabalho – que contribuem para nos moldar como indivíduos. Por isso, mesmo tentando estabelecer aqui a tríade: profissional, pessoal e acadêmico, os três, de certa forma, estarão inter-relacionados.

Como aprendizado profissional e pessoal, descobri na prática, o belo discurso, de que as nossas verdades são nossas. Que o meu sentido sobre o trabalho e a carreira é meu e pode ser compartilhado, mas também pode não encontrar nenhum eco no outro, quando me identifiquei com o discurso de alguns pesquisados, mas com outros não.

Descobri que o meu desejo de contribuir para a empresa, e também para meus colegas de trabalho, esbarra nas questões organizacionais e também nos medos do outro, quando, por exemplo, foram percebidas atitudes comedidas e falas politicamente corretas. Afinal, o pesquisado faz parte da empresa, e lá permanecerá após o término da pesquisa, mesmo com a formalidade do protocolo assegurando seu anonimato. Nesse momento, se apresentou o desafio de buscar o não dito, buscar o que de fato se quis dizer com determinada fala, ou os momentos em que ser comedido era uma estratégia de defesa, ou era apenas uma característica da personalidade do pesquisado.

Soma-se ainda à minha percepção como pesquisador(a) e empregada da FPAF. Afinal, trabalho na mesma organização, sendo profissional da área de Recursos Humanos. O que proporciona ainda outras angústias e preocupações para o pesquisado: “estou falando para o RH ou para a mestranda Adriana?!”, “O que minha decisão de falar pode me prejudicar?!”, “Quem garante que uma fala mesmo anônima não trará à tona de maneira perceptível aos demais a identidade do pesquisado, uma vez que a organização é pequena e todos se conhecem?!”.

Pelo ponto de vista acadêmico foi enriquecedor estudar conceitos que aprendi na prática cotidiana desses mais de 20 anos de Recursos Humanos. Muitas vezes conhecidos apenas na vivência, mas que agora possuem uma sustentação teórica para dar credibilidade a ações aqui propostas.

Também foi aprendizado, ao longo de todo o processo, descobrir na prática o que foi aprendido em sala de aula: a neutralidade se faz impossível. A pesquisa inteira está permeada pelo esforço do distanciamento, que se espelha na busca da reflexão permanente sobre o tema e da empatia, ou seja, tentar compreender o tema escolhido pelo olhar que se dá na vivência do outro e não na minha própria.

Desta forma, uma atenção ainda mais especial são as nuances subjetivas do próprio pesquisador(a), que vive o cotidiano da organização e possui suas próprias opiniões e, que ainda passa pela tentação de “descobrir” o que parece óbvio. Já que é mais fácil atuar sobre aquilo que se acredita conhecer. Perdendo desta forma o grande presente final que é descobrir o que ainda não tinha sido pensado. Talvez esse tenha sido o grande aprendizado: não deixar que as “minhas verdades” fossem buscadas na fala do outro, e aceitar que as minhas vivências sobre os temas trabalho e carreira são minhas, e constituídas nas minhas vivências e individualidade.

O crescimento também esteve presente de maneira evolutiva em cada entrevista: buscar o momento de ouvir, o momento de perguntar, as perguntas que poderiam contribuir para extrair informações que contribuíssem para a pesquisa. Aprender com a entrevista anterior e usar esse aprendizado com as seguintes, mas sem perder a sensibilidade de que cada indivíduo é único nas suas subjetividades. Criar um ambiente agradável, sabendo dosar a formalidade e a informalidade no contato, pelo fato de ser do RH e conhecer de maneira mais próxima e íntima a maioria das pessoas. Uma entrevistada chegou a brincar sobre a minha formalidade assumida, quando antes de iniciar a pesquisa eu reforçava o caráter acadêmico e a utilização das metodologias. Aprendi que o meio termo, entre o formal e informal, era importante para que o levantamento de dados não fosse um contato frio e mecânico, mas ao mesmo tempo não tivesse o caráter de uma conversa social superficial.

Além do aprendizado acadêmico para sistematizar um conhecimento aqui construído, comecei com uma visão cartesiana do tema e saio da pesquisa com o grande presente que é descobrir que uma moeda tem mais que dois lados: tem a cara, tem a coroa, mas também tem o terceiro lado: sua circunferência. Por sua forma circular, a moeda torna-se quase infinita, dando voltas e em cada uma dessas voltas se apresentando de modos distintos, em um movimento de espiral. Cada pessoa sentirá essas voltas de maneira diferente em função das experiências vivenciadas.

Entendo, ainda, que essa mesma pesquisa realizada com essas mesmas pessoas em outro momento poderá trazer novas formas de sentir as experiências vividas no trabalho e na carreira. Tanto por parte dos pesquisados quanto do pesquisador. Aprendi que outras empresas do mesmo segmento podem trazer novas descobertas. Que o tema apesar do mesmo subsídio teórico pode trazer outros olhares. Para as próximas pesquisas: mais aprendizados e descobertas de uma moeda com vários outros lados.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. A.; KUMAR, V; DAY, George.S. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ABRAPP, Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Disponível em: <www.abrapp.org.br>. Acesso em 10 set. 2015.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6ª reimpr. Da 6ª ed de 1994. São Paulo: editora brasiliense, 2004.

ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. **Quebra e Violação do Contrato Psicológico**: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação do trabalho. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19-23 set. 2009.

AMARO, Rubens de Araújo; BRUNSTEIN, Janette. **As Contribuições da Fenomenografia para o Desenvolvimento da Competência Profissional nas Organizações**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa/PB, 20-22 nov. 2011.

ANDRADE, Silvia Patrícia Cavalheiro de; TOLFO, Suzana da Rosa; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia. **RAC**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, art.2, pp.200-216, mar./abr. 2012.

ANDRADE, Guilherme Assunção; KILIMNIK, Zélia Miranda; PARDINI, Daniel Jardim. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**. v.13, n.31, p.58-80, set./dez. 2011.

ASHFORTH, Blake E.; SCHINOFF, Beth S. Identity Under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. **Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behavior**, v.3, p.111-137, March 2016.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES, Joaquim Rubens Filho. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? **RAC**, v.8, n.3, p.99-116, jul./set., 2004.

BARTUNEK, Jean M.; KRIM, Robert M.; NECOCHEA, Raul; HUMPHRIES, Margaret. Sensemaking, Sensegiving, and Leadership in Strategic Organizational Development. In WAGNER, John A. **Advances in Qualitative Organizational Research**, v.2, p. 37-71, 1999.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 32, n.1, p.131-147, 2014.

BERGAMIN, Stenzinger Juliane; HEMPE, Cléa. **Método Indutivo**. 2011. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/artigos/humanas/M%C3%89TODO%20INDUTIVO.pdf>> Acesso em: 06 abr. 2016.

BEYDA, Tania; WETZEL, Úrsula. **Formação do Contrato Psicológico: Um Estudo de Caso em Empresa com Práticas Maduras na Gestão de Recursos Humanos.** XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 6-10 set. 2008.

BÖHRT, Raúl; SOLARES, Lisseth; ROMERO, Cecília. **Evolución del Contrato Psicológico y el Compromiso Organizacional con la edad y la antigüedad.** Ajayu: Órgano de difusión científica del Departamento de Psicología, v.12, n.1, p.33-63, marzo 2014. Disponível em: <<http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/Ajayu/v12n1/v12n1a03.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

BRASILPREV, **Cartilha Previdência Sem Mistério**, 2016. Disponível em <https://www2.brasilprev.com.br/ht/previdenciasemmisterio/Documents/Brasilprev_Cartilha.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

BRISCOE, John P.; HALL, Douglas T.; DEMUTH, Rachel L. Frautschy. **Protean and boudaryless careers: An empirical exploration.** Journal of Vocational Behavior, v.69, n.1, p.30-47, 2006.

CAPRONI, Henrique Luiz Neto. **Análise do Significado e dos Sentidos do Trabalho para os Funcionários do Setor Contábil-Financeiro de uma IES Pública.** IX Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2012/34/2012_34_3859.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2016.

CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre, RS: Zouk, p. 375-378, 2011.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? I. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, nov./dez./mar.,1995.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? II. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.36, n.1, p.13-20. jan./fev./mar.,1996.

CHERMAN, Andrea; PINTO, Sandra Regina da Rocha. **Fenomenografia e a Valorização do Conhecimento nas Organizações: Diálogo entre Método e Fenômeno.** XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte/MG, 13-16 set. 2015.

COELHO, Namilton Nei Alves; CAMARGOS, Marcos Antônio de. Fundos de Pensão no Brasil: uma análise dos fatores determinantes para sua expansão na perspectiva dos seus gestores. **Revista O&S – Salvador**, v.19, n.61, p.277-294, abr./jun. 2012.

CORREA, Marcos Vinícius Pereira; RESE, Natália; SANDER, Josué Alexandre; FERREIRA, Jane Mendes. **O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações.** VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado/RS. 25-27 mai. 2014.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?** 2ª Ed. São Paulo: Planeta, 2016.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; CAMPOS, Anna Maria de Souza Monteiro. Carreira, Vivência e Construção de Si. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da (Org.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, capítulo 6, 2006.

COSTA, Felizardo Tchiengo Bartolomeu; BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **A evolução das pesquisas sobre o significado do trabalho no Brasil**. 2010. Disponível em: <http://www.ppi.uem.br/camposocial/eventos/i_jornada/055.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2016.

COSTA, Luciano Venelli. **Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações**. In: DUTRA, Joeal Souza (Org.). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, capítulo 1, 2010.

COUTINHO, Maria Chalfin. Sentidos do Trabalho Contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol.12, n.2, p.189-202, 2009.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FAVA, Luiz Roberto. **Carreira Proteana: a tendência futura**. 2012. Disponível em: <<http://favaconsulting.com.br/carreira-proteana/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

FREIRE, Luiz Gustavo Lima. Concepções e abordagens sobre a aprendizagem: a construção do conhecimento através da experiência dos alunos. **Ciências e Cognição**, v.9, ano 3, p.162-168, nov. 2006.

FREIRE, Luiz Gustavo Lima. Teoria Fenomenográfica e Concepções de Aprendizagem. **Revista Pedagógica**, UNOCHAPECÓ, ano 11, n.22, p. 9-37, jan./jun., 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Entrevista com Jean François Chanlat**. *GV Executivo*. v.7, n.1, p.62-69, jan./fev., 2008.

FREITAS, Maria Ester de. A moda que não é mais moda. **RAE-eletrônica**, v.5, n.1, Resenha 1, p. 1-6, jan./jun., 2006.

FUNDAÇÃO ATLÂNTICO DE SEGURIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.fundacaoatlantico.com.br/hotsite/main.asp?Team=%7BA6B1C6C2%2D0C26%2D46C5%2D8731%2D883ADD1406B4%7D>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO. Disponível em: <www.fpaf.com.br>. Acesso em: 25 mai. 2014.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO. **Norma de Recrutamento e Seleção**. 2015. Disponível em: <www.fpaf.com.br>. Acesso em: 04 jan. 2016.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO. **Ambientação de Recursos Humanos**, 2015.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, **Manual de Carreira e Remuneração - PCR**, 2011. Disponível em: <http://realnet/Portal_RH/menu.aspx>. Acesso em: 25 mai. 2014.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, **Instrução Normativa de Progressão e Promoção**, 2012. Disponível em: <http://realnet/Portal_RH/menu.aspx>. Acesso em: 25 mai. 2014.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, **Módulo Normativo de Treinamento**, 2014. Disponível em: <http://realnet/Portal_RH/menu.aspx>. Acesso em: 07 mar. 2016.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, **Estatuto**, 2008. Disponível em: <<http://realnet/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=47>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, **Manual da Organização**, 2015. Disponível em: <[http://realnet/media/PDF/2015/MANUAL%20DE%20ORGANIZAÇÃO%20\(Versão%20Vigente\).pdf](http://realnet/media/PDF/2015/MANUAL%20DE%20ORGANIZAÇÃO%20(Versão%20Vigente).pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2016.

FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA FUTURO, **Programa de Incentivo ao Desligamento- PID**, 2012. Disponível em: <http://realnet/Portal_RH/menu.aspx>. Acesso em: 07 mar. 2016.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v.12, n.6, p. 443-448, 1991.

GOODYEAR, Mary. Qualitative Research. In: MACDONALD, Colin; VANGELDER, Phyllis (Eds.). **ESOMAR Handbook of Market of Opinion Research**, p.177-239. Amsterdam: ESOMAR, 1998.

HEIDRICH, Silvia Bertossi. **Concepções de Fair Play e as competências dos gestores para um jogo limpo nas organizações**: uma análise fenomenográfica. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

HILLMANN, Vera. *The Psychological Contract: Relevance for our Everyday Business Operations*. 2014. Disponível em: <<http://www.humanresourcesiq.com/hr-learning-development/articles/the-psychological-contract-relevance-for-our-every/>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **O Modelo da Carreira sem Fronteiras no Contexto Organizacional**: Pesquisando a Carreira do Professor Universitário no Brasil. Relatório 08/2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2901/P00320_1.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 fev. 2016.

LARSSON, Jan; HOLMSTRÖM, Inger. **Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter?** Examples from a study in anaesthesiologists' work. *International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-being*. v.2, Issue 1, p.55-64, 2007. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17482620601068105?journalCode=iqhw20>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

LOPES, Ana Luiza Szuchmacher Veríssimo. **Autonomia no Trabalho na Perspectiva de um Grupo de Profissionais Especializados: um estudo fenomenográfico.** Tese de doutorado em Administração do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

MAIA, Letícia Gomes; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Validação de Instrumento de Contrato Psicológico.** VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado/RS. 25-27 mai. 2014. EnEO2014.

MARTINS, Heloisa T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Revista Educação e Pesquisa**. v.30, n.2, p. 289-300, mai./ago. 2004.

MARTON, Ference. Phenomenography: describing conceptions of the world around us. **Instructional Science**, Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam, v.10, n.2, p.177-200, 1981.

MAYORCA, Walter Arana. **El contrato psicológico.** 2003. Disponível em: <www.gestipolis.com/contrato-psicologico>. Acesso em: 04 ago. 2015.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em: <<http://previdencia.gov.br/previc/entidade-fechada-de-previdencia-complementar-efpc/>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

MIKE, Barry; ROUSSEAU, Denise M. Footprints in the Sand: Denise Rousseau. In: **Organizational Dynamics**, v.44, n.3, p.243-252, july-september, 2015.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./set., 2001.

MORIN, Estelle M.; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luísa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre, v.19, n.spe, p.47-56, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalhos**, v.13, n.2, pp.217-232, mai.-ago. 2013.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de; GOMES, William Barbosa. Estilos Reflexivos e Atitudes de Carreira Proteana e Sem Fronteiras nas Organizações Contemporâneas Brasileiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.14, n.1, pp.105-118, jan.-mar. 2014.

ORLANDI, Eni P. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. São Paulo: Pontes, 2005.

PADILLA, Ivan. **Ditadura do Trabalho**. Revista Época. Edição 377 - 08/08/2005. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT1008158-1666-1,00.html>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

PONTES, Marco Antonio Teixeira de; MENDONÇA, Daniela Rezende Furtado. **Previdência Privada**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 1999.

QUINTANILHA, Leandro. **Palestra Mario Sergio Cortella: o sentido do trabalho**. Revista Melhor. 2014. Disponível em: <www.revistamelhor.com.br/magnas/9704/palestra-mario-sergio-cortella-o-sentido-do-trabalho>. Acesso em: 17 set. 2015.

REIS, Betania Dumolin de. **A Gestão de Mudanças em Organizações Brasileiras de Interesse Público: Uma Perspectiva dos Consultores**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

RICHARDSON, John T.E. The Concepts and Methods of Phenomenographic Research. **Review of Educational Research**, v.69, Issue 1, p.53-82, spring, 1999.

RODRIGUES, Anna Carolina. **O professor da alegria**. Você S/A, edição 197, novembro 2014. Editora Abril.

ROSOLEN, Talita; SILVA Allones dos Santos; LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Contrato Psicológico: um Estudo de Caso do Programa de Educação Tutorial PET/FEA Administração USP**. IX SEMEAD – FEA USP, 2006.

ROUSSEAU, Denise M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**. v.11, n.5, p. 389-400, september 1990.

SANDBERG, J. **Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach**. Academy of Management Journal, v.43, n.1, p.9-25, 2000.

SANTANA, Élcio Eduardo de Paula; AKEL, Zaki Sobrinho. **O interpretativismo, seus pressupostos e sua aplicação recente na pesquisa do comportamento do consumidor**. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Recife/P, 21-23 nov.2007.

SCARDUZIO, Jennifer A.; TRACY, Sarah J. Sensegiving and Sensebreaking via Emotion Cycles and Emotion Buffering: How Collective Communication Creates Order in the Courtroom. **Management Communication Quarterly**, v.29, n.3, p.331-357, August 2015.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Análise comparativa acerca da utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional. **Organização e Sociedade**. v.9, n.23, p.1-13, Salvador, jan./abr., 2002.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.3, p.10-21, jul-set, 2003.

SILVA, Rodrigo Cunha da; DIAS, Carolina Aparecida de Freitas; SILVA, Maria Tereza Gomes da; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; MARINHO, Bernadete de Lourdes. **Carreiras: novas ou tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros**. XXXV Anais do Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 4-7 set. 2011.

SØDERBERG, Anne Marie. Sensegiving and Sensemaking in integration processes: A Narrative Approach to the study of international Acquisitions. In: CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI. **Narratives we organize by**. Amsterdam, PA: John Benjamins, p.4-41, 2008.

SOUZA, Patrícia Moreira da Rocha Amaral de. **O significado do trabalho na perspectiva de mulheres, em diferentes faixas etárias, que trabalham em empresas privadas do Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Instituto COPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

THOMAS, David R. A general Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v.27, n.2, p.237-246, June 2006.

TOLFO, Suzana da Rosa; COUTINHO, Maria Chalfin; CUGNIER, Joana Soares; BAASCH, Davi; ALMEIDA, Andrei Roberto. **Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho**. In: Fórum CRITEOS, 2005, Porto Alegre. Fórum CRITEOS, 2005.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. **Sentidos e Significados do Trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea07.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

VELOSO, Elza Fatima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 6-10 set. 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. **RAC**, Curitiba, v.15, n.5, art.3, p.834-854, set./out. 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, capítulo 1, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

YIN, Robert, K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WATSON, T. J. Organização e Trabalho em Transição: da Lógica “sistêmico-controladora” à Lógica “processual-relacional”. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p.14-23, jan-mar, 2005.

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica**. Associação Educacional Leonardo da Vinci. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Curso de Especialização. Disponível em: <www.icpg.com.br>. Acesso em 2002.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira:** evitando erros que atrapalham. São Paulo: Editora STS, 2001.

APÊNDICE A – FASE PILOTO E LIÇÕES APRENDIDAS

Piloto

A realização do piloto tem por objetivo realizar os devidos ajustes nos instrumentos de coleta de dados e no método de análise proposto, antes do pesquisador ir a campo e de possibilitar ao pesquisador treinar suas habilidades comportamentais na etapa de coleta de dados (LOPES, 2012), e suas habilidades interpretativas na etapa de análise dos dados coletados.

O piloto realizado contou com a participação de uma profissional ocupante de uma posição gerencial da diretoria de investimentos, nas dependências físicas da própria FPAF, em uma sala reservada para este fim. Com duração de 18 minutos gravados.

Lições aprendidas com o piloto

A aplicação do piloto trouxe ganhos para os ajustes a serem feitos antes do levantamento de dados junto aos sujeitos da pesquisa: empregados da D.A.

As alterações compreendem a maneira de aplicar a técnica de desenhos, as perguntas sobre os desenhos, e a postura da pesquisadora. Além de apontar que haviam sido abordados mais os aspectos relacionados à carreira do que ao trabalho, pois as respostas no início se misturaram. O que levou ao ponto de atenção da pesquisadora para a melhor condução do levantamento das informações.

Deveriam ter sido feitas perguntas para garantir que o tema “sentido do trabalho” seria melhor informado, uma vez que as repostas ficaram concentradas no tema carreira. Também deveria ter se estimulado que a entrevistada exemplificasse mais suas respostas.

Percepções e Reflexões a partir do Piloto:

a) Sobre a aplicação da técnica: no momento de aplicação da técnica de construção dos desenhos, as duas folhas foram entregues juntas, gerando uma confusão no que deveria ser desenhado. O que foi futuramente minimizado entregando inicialmente uma folha para o desenho do significado do trabalho, e quando concluído o desenho e o mesmo explicado, foi entregue a segunda folha solicitando que fizesse o desenho que significasse a carreira na FPAF, e posteriormente sua explicação.

b) Sobre o roteiro de perguntas: a pergunta “o que os desenhos representam para você”, ficou aberta, genérica, gerando dúvidas na entrevistada, bem como tendo sido feita referindo-se aos dois desenhos, já que os desenhos foram feitos juntos.

Ao final da entrevista, a entrevistada relatou que no desenho sobre o trabalho, teria sido mais fácil responder, caso tivesse sido perguntado a ela sobre o “significado do trabalho na vida dela de uma maneira geral”, pois, teria sido mais fácil para ela explicar a importância e o papel que este possui na sua vida. Tal explicação foi feita pela entrevistada quando a gravação já tinha sido encerrada.

Desta forma, a pergunta do roteiro “o que os desenhos significam para você?” foi desdobrada em duas perguntas: uma sobre o significado do trabalho na vida de uma maneira geral, e outra sobre o significado da sua carreira na FPAF.

c) Sobre a pesquisadora: apesar da experiência da pesquisadora, na condução de entrevistas ao longo da sua carreira profissional, por atuar na área de RH, a excessiva preocupação em manter-se neutra, e em não “contaminar” as respostas do sujeito entrevistado, limitaram sua

espontaneidade. Desta forma, os relatos poderiam ter sido mais explorados, bem como as respostas quando a entrevistada explicou os desenhos. O que também se refletiu na brevidade do contato: foram gravados apenas 18 minutos. A pesquisadora também deveria ter questionado os detalhes do desenho que a entrevistada não abordou, para melhor compreensão do sentido que atribui ao trabalho e a carreira.

Desta forma, o projeto piloto revelou-se de relevância para que a pesquisadora pudesse compreender e aprimorar pontos que podem comprometer o levantamento de dados, e que no piloto se refletiram posteriormente na dificuldade para analisar e interpretar os dados obtidos. O que pode ser evidenciado no mapa de resultados, no que se refere às questões relacionadas ao tema trabalho. Com base nos resultados do piloto o procedimento de solicitar que cada entrevistado faça dois desenhos, seguiu o procedimento alterado, assim:

Foi explicado ao participante que ele faria dois desenhos distintos sobre carreira e trabalho, reforçando que não seria avaliada sua habilidade para desenhar, e sim o sentido atribuído ao desenho. Foram entregues os lápis de cor e as canetas hidrocor, com uma folha de papel, para que fizesse um desenho que representasse o sentido que atribui ao trabalho na sua vida de uma forma geral. Uma vez finalizado o desenho, foi solicitado que o explicasse, sendo utilizadas as perguntas do roteiro de apoio.

Em seguida, foi entregue a segunda folha de papel para que fizesse um desenho que representasse o sentido que atribui à sua carreira na FPAF. Uma vez finalizado o desenho, foi solicitado que o explicasse, sendo utilizadas as perguntas do roteiro de apoio.

Antes de finalizar a gravação, foi perguntando se possuía ainda alguma observação que gostaria de fazer em relação tanto ao desenho com o significado do trabalho, quanto do significado da carreira na FPAF, para que o participante tivesse ainda a oportunidade de fazer considerações sobre os temas abordados, e desta forma, todo o contato pudesse ser gravado.

O roteiro de perguntas para entrevistar também foi alterado da seguinte forma:

- i) O que o desenho significa para você?
- ii) Sua carreira na FPAF evoluiu da forma que você imaginou ao ser admitido? Sim? Não? Por quê?
- iii) O trabalho tem para você, neste momento, o mesmo sentido de quando foi admitido na FPAF? Sim? Não? Por quê? O que mudou?

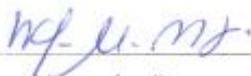
ANEXOS

Anexo 1 - Autorização de Pesquisa

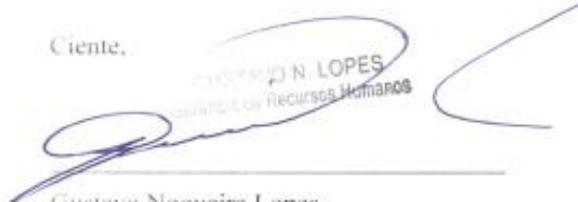
TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Wilson Neves dos Santos, Diretor Executivo de Administração e Finanças da [REDACTED], tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada “**Carreiras em Fundações de Previdência e Assistência Social na ótica dos Empregados**”, sob responsabilidade da empregada Adriana Penha, matrícula nº1321-0, lotada na Gerência de Recursos Humanos, para composição da sua dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro, 18 de Fevereiro de 2016



Wilson Neves dos Santos
Diretor de Administração e Finanças

Ciente,


Gustavo Nogueira Lopes
Gerente de Recursos Humanos

Anexo 2 - Convite para Participação em Pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Prezado,

Meu nome é Adriana Penha e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Carreira Profissional uma Fundação de Previdência e Assistência Social: sentidos na ótica dos Empregados” temática “Sentido do Trabalho e Carreira”.

Esta pesquisa compõe minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), cujas informações podem ser encontradas no site [HTTP://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/](http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/).

A professora Beatriz Villardi, Doutora em Administração com ênfase em Gestão da Mudança ([HTTP://lattes.cnpq.br/3613664703389917](http://lattes.cnpq.br/3613664703389917)), orientadora e coordenadora deste projeto de pesquisa pode ser contatada pelo telefone (21) 99955-5558 ou pelo endereço eletrônico rbvillardi@hotmail.com e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

A pesquisa visa descobrir, por meio de uma entrevista com utilização da técnica da projeção pela construção de desenhos, “*qual o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da Fundação de Previdência e Assistência Futuro*”.

Devido a sua experiência profissional como funcionário da Fundação de Previdência e Assistência Futuro, o convidamos a participar desta pesquisa, na qual serão abordados os seguintes temas: trabalho, carreira e contrato psicológico.

Caso concorde em participar, podemos agendar o referido contato pessoal para o dia _____ às _____, no(a) _____.

Cumpro-me em informar que:

- A sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária.
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento.
- Pode se retirar da entrevista e dá-la como encerrada a qualquer momento
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para a pesquisadora autora do projeto e para sua coordenadora/orientadora da dissertação.

- Partes dessa entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas em nenhuma circunstância, o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final.
- Caso você autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito e lhe enviado para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários.
- Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados finais da pesquisa.

Estou á disposição para quaisquer tipos de esclarecimentos que necessitar, só bastando entrar em contato comigo pelos telefones e e-mails abaixo relacionados. Desde já agradeço imensamente a sua participação e as contribuições que vier prestar a pesquisa.

Atenciosamente,

Adriana Penha

Pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE/UFRRJ

Tels: (21) 2528-6714 (comercial); (21) 97010-6762 (celular)

E-mails: adrianapenha@uol.com.br; adrianapenha@frg.com.br

Anexo 3 - Termo de Consentimento e Livre Esclarecido



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado,

Meu nome é Adriana Penha e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Carreira Profissional uma Fundação de Previdência e Assistência Social: sentidos na ótica dos Empregados” temática “Sentido do Trabalho e Carreira”.

Esta pesquisa compõe minha dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), cujas informações podem ser encontradas no site [HTTP://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/](http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/).

A professora Beatriz Villardi, Doutora em Administração com ênfase em Gestão da Mudança ([HTTP://lattes.cnpq.br/3613664703389917](http://lattes.cnpq.br/3613664703389917)), orientadora e coordenadora deste projeto de pesquisa pode ser contatada pelo telefone (21) 99955-5558 ou pelo endereço eletrônico rbvillardi@hotmail.com e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

A pesquisa visa descobrir “*qual o sentido do trabalho e da carreira para os empregados da Fundação de Previdência e Assistência Futuro*”.

O convidamos a participar desta pesquisa como voluntário devido a sua experiência profissional como funcionário da Fundação de Previdência e Assistência Futuro, e sua percepção sobre a empresa, ambiente interno, trabalho, desempenho, carreira, reconhecimento e desenvolvimento é muito importante para a realização desta pesquisa.

Antes de começar a entrevista cumpro em informar, mais uma vez, que tem direito bem definidos:

- A sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária.
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento.
- Pode se retirar da entrevista e dá-la como encerrada a qualquer momento
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para a pesquisadora autora do projeto e para sua coordenadora/orientadora da dissertação.
- Partes dessa entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas em nenhuma circunstância, o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final.
- Caso você autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito e lhe enviado para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários.
- Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados finais da pesquisa.

Se aceitar participar do estudo, por favor, assine este termo em sinal de que foi lido para sua ciência e que consente, voluntariamente, em participar desta pesquisa.

_____/_____/2016.

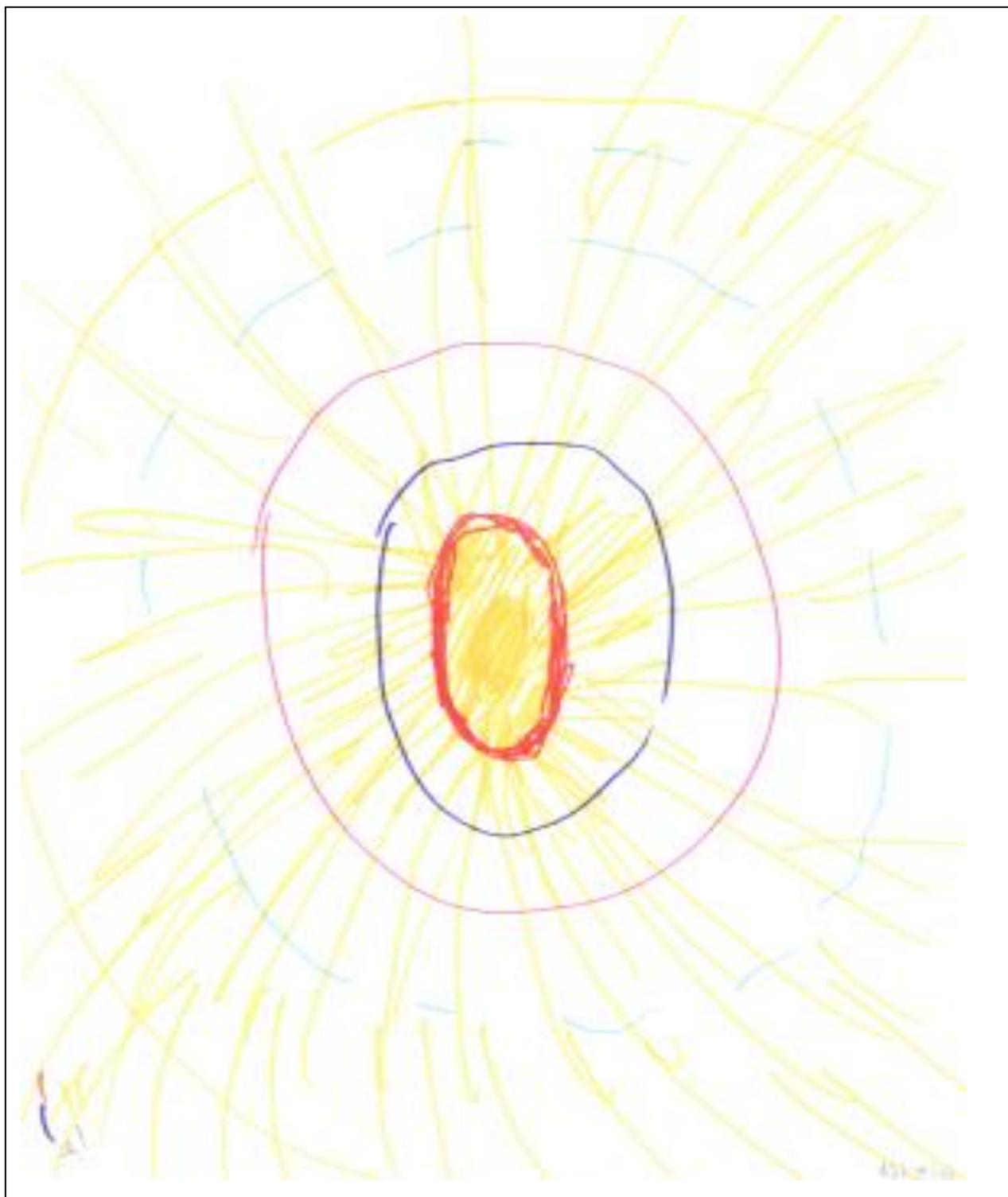
(Nome por extenso)

(Assinatura)

E-mail: _____ Celular: _____

Anexo 4 - Desenhos de representação do Significado do Trabalho (Entrevistas 1 a 10)

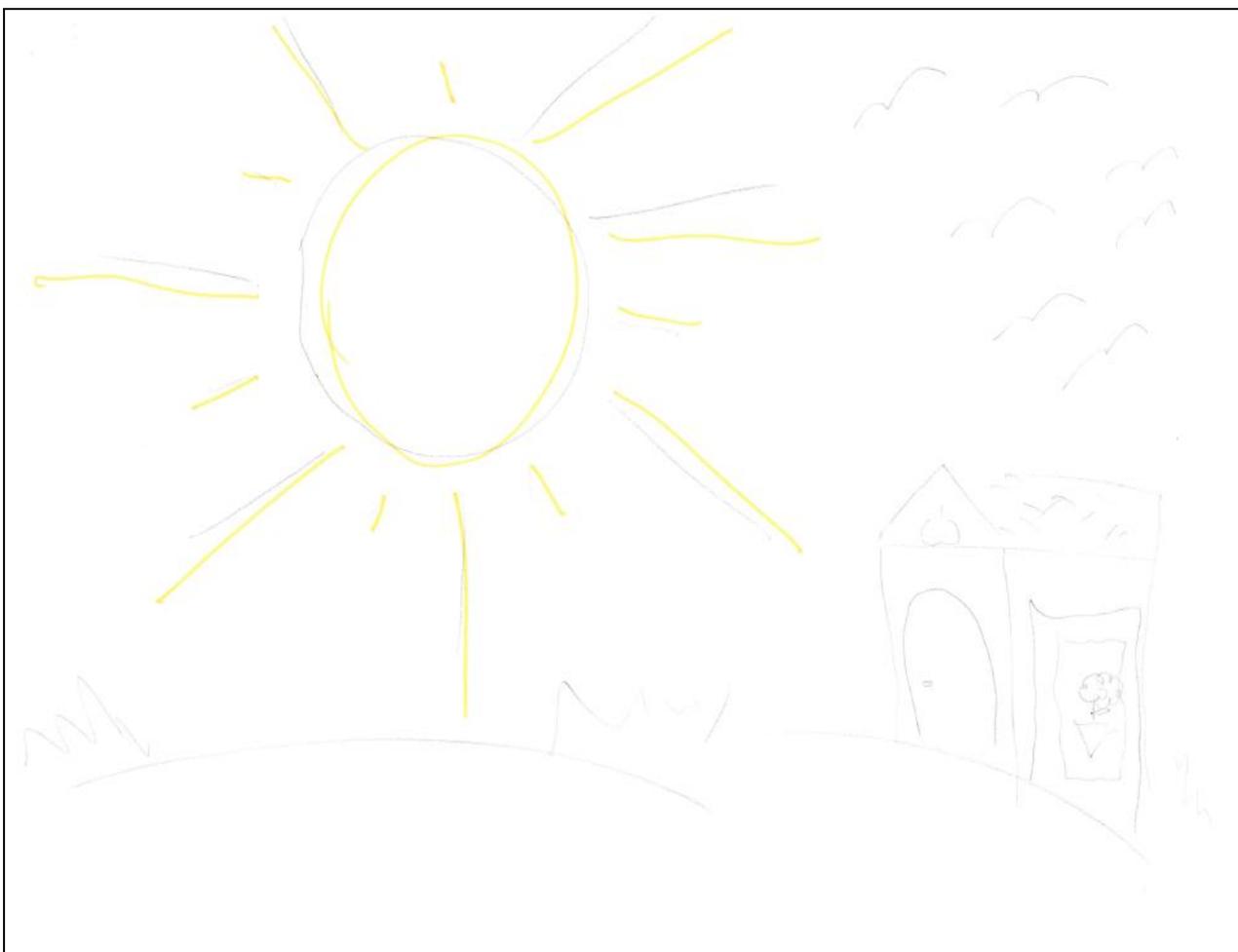
Sentido do Trabalho – Entrevista 1



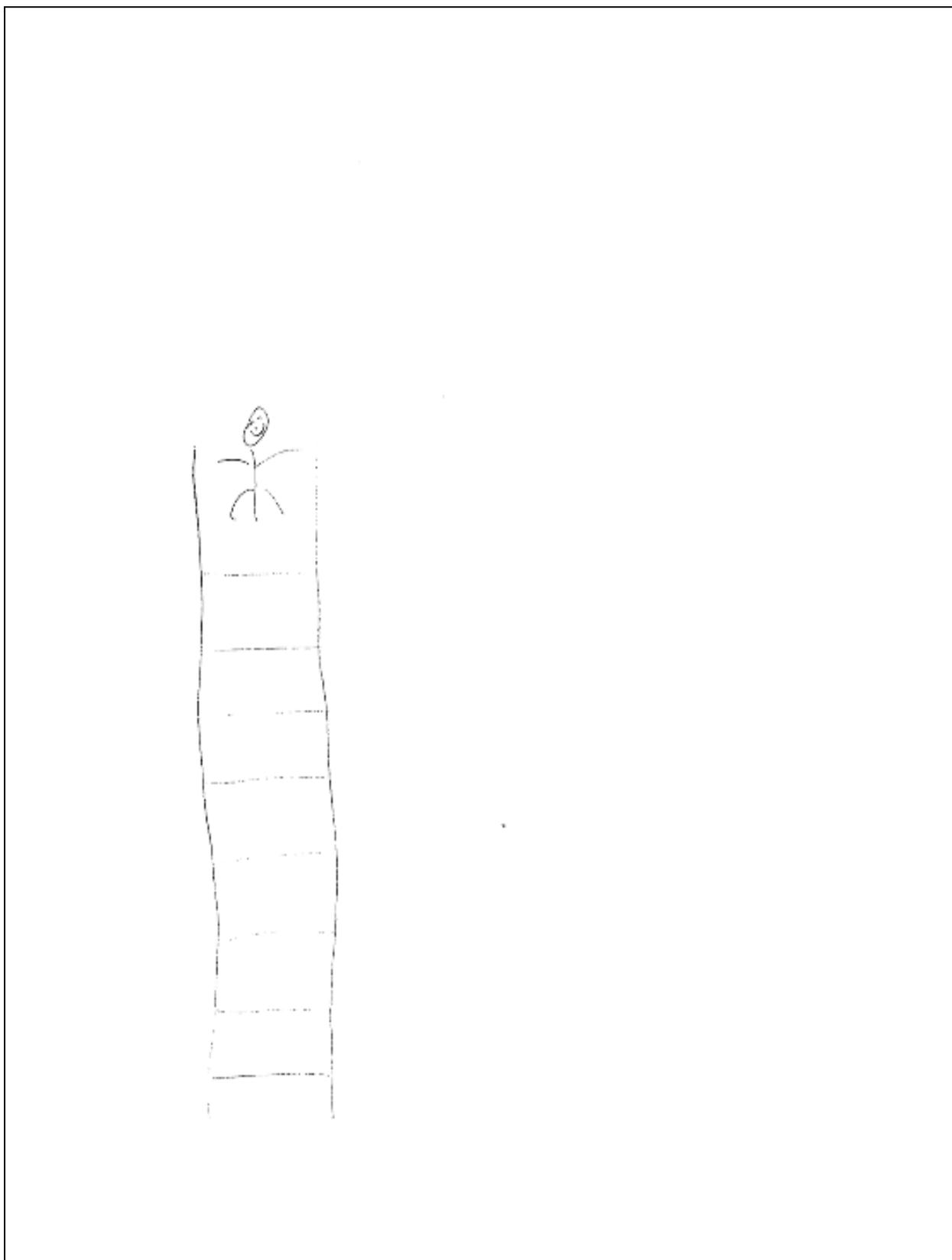
Sentido do Trabalho - Entrevista 2



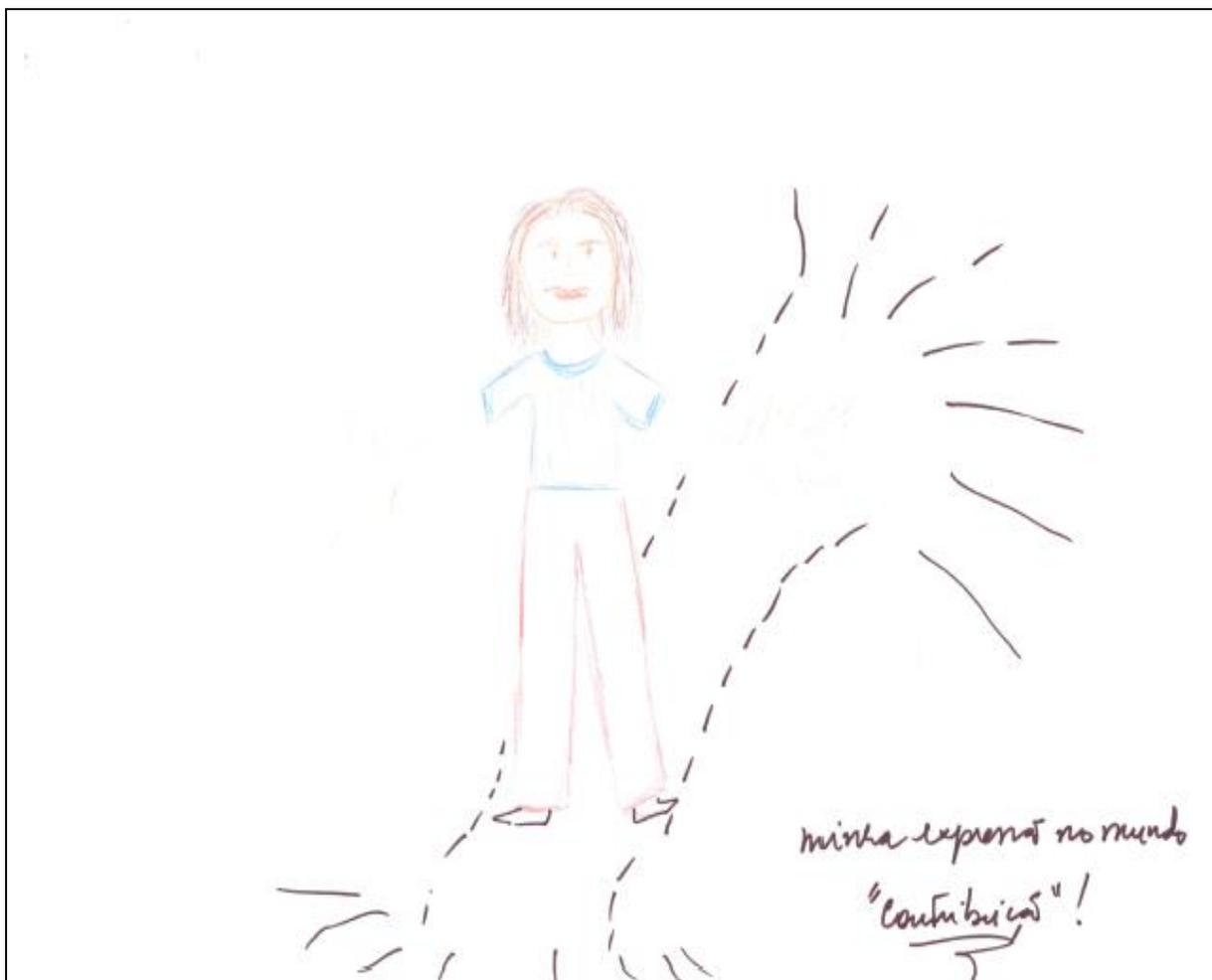
Sentido do Trabalho - Entrevista 3

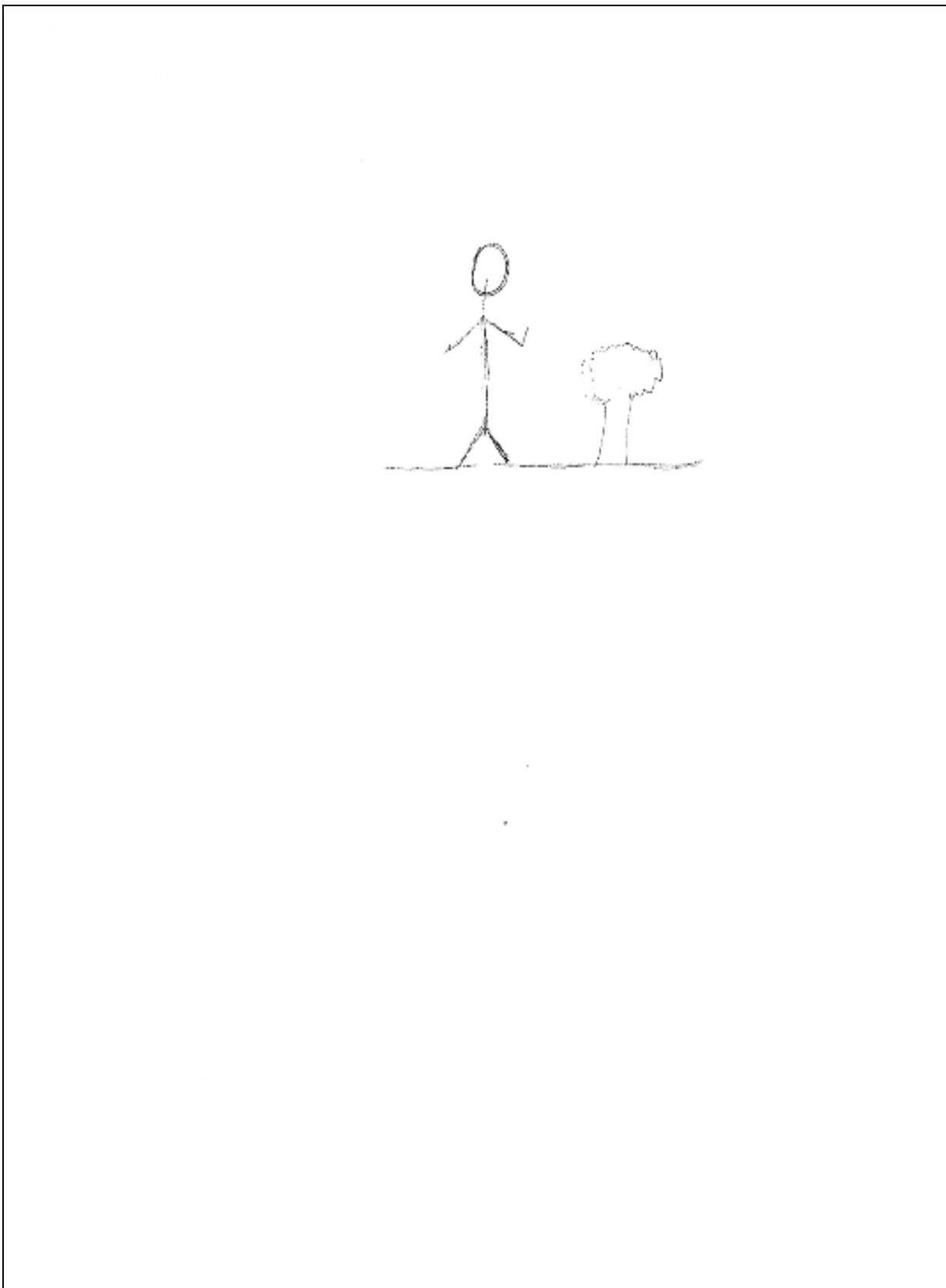


Sentido do Trabalho – Entrevista 4

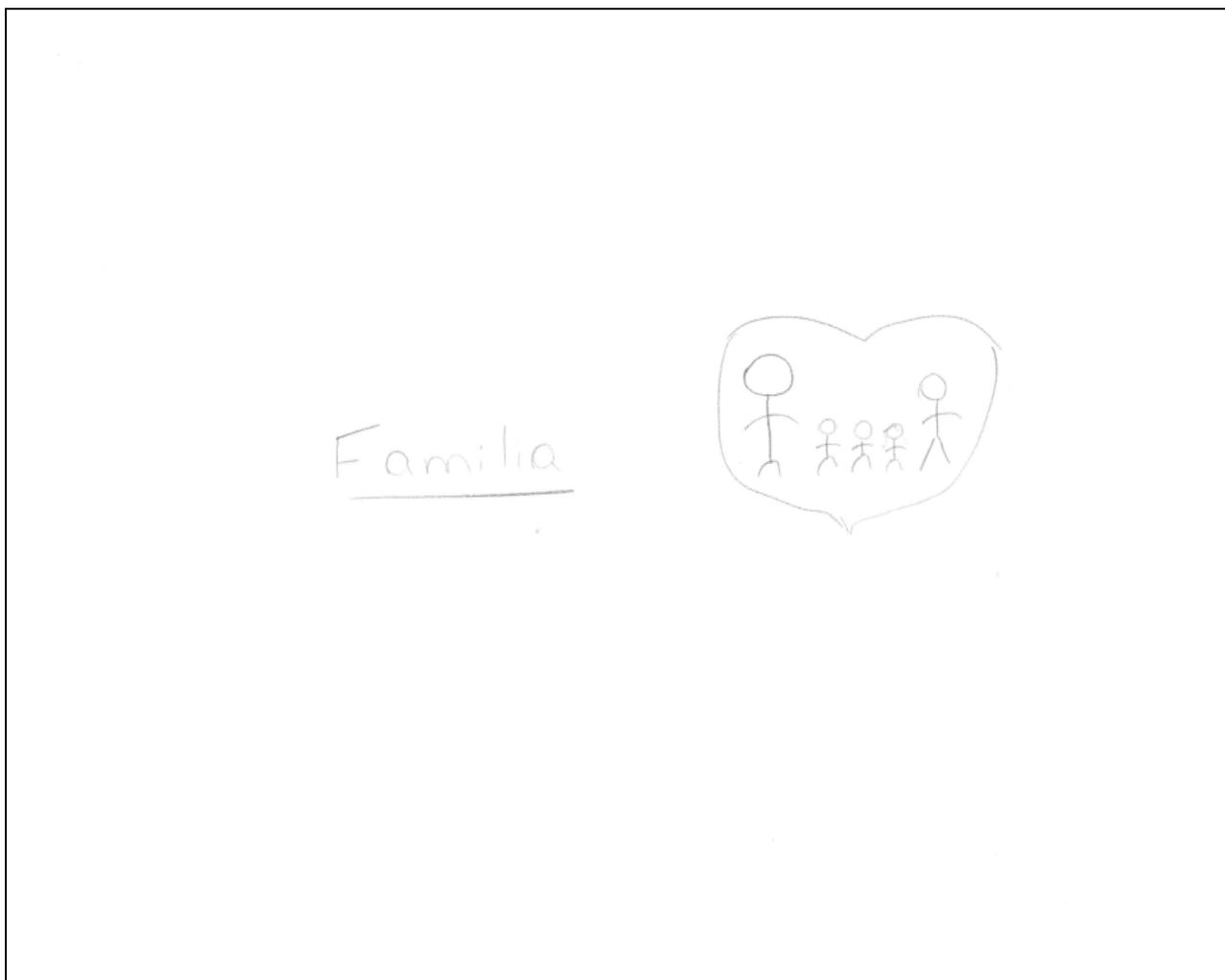


Sentido do Trabalho - Entrevista 5





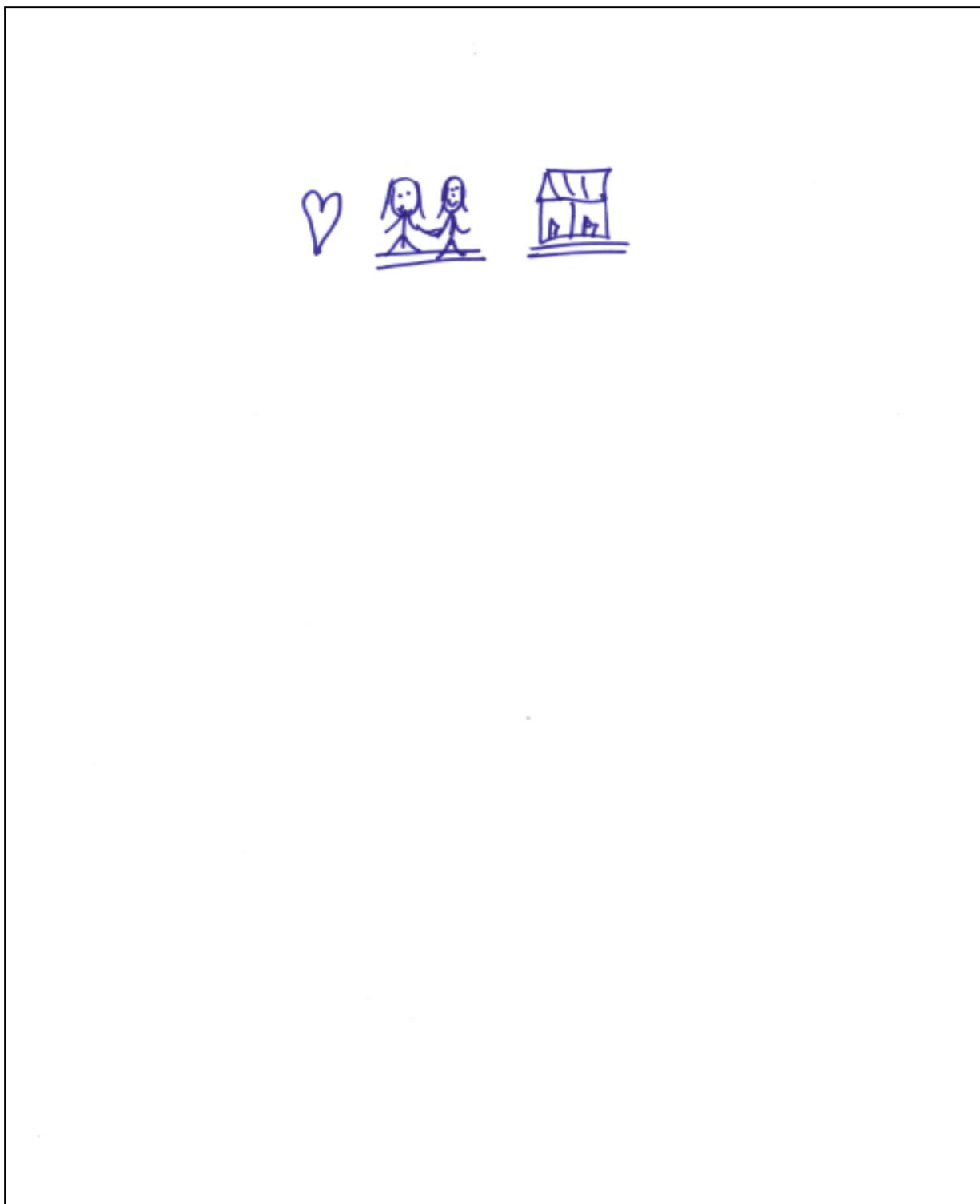
Sentido do Trabalho - Entrevista 7



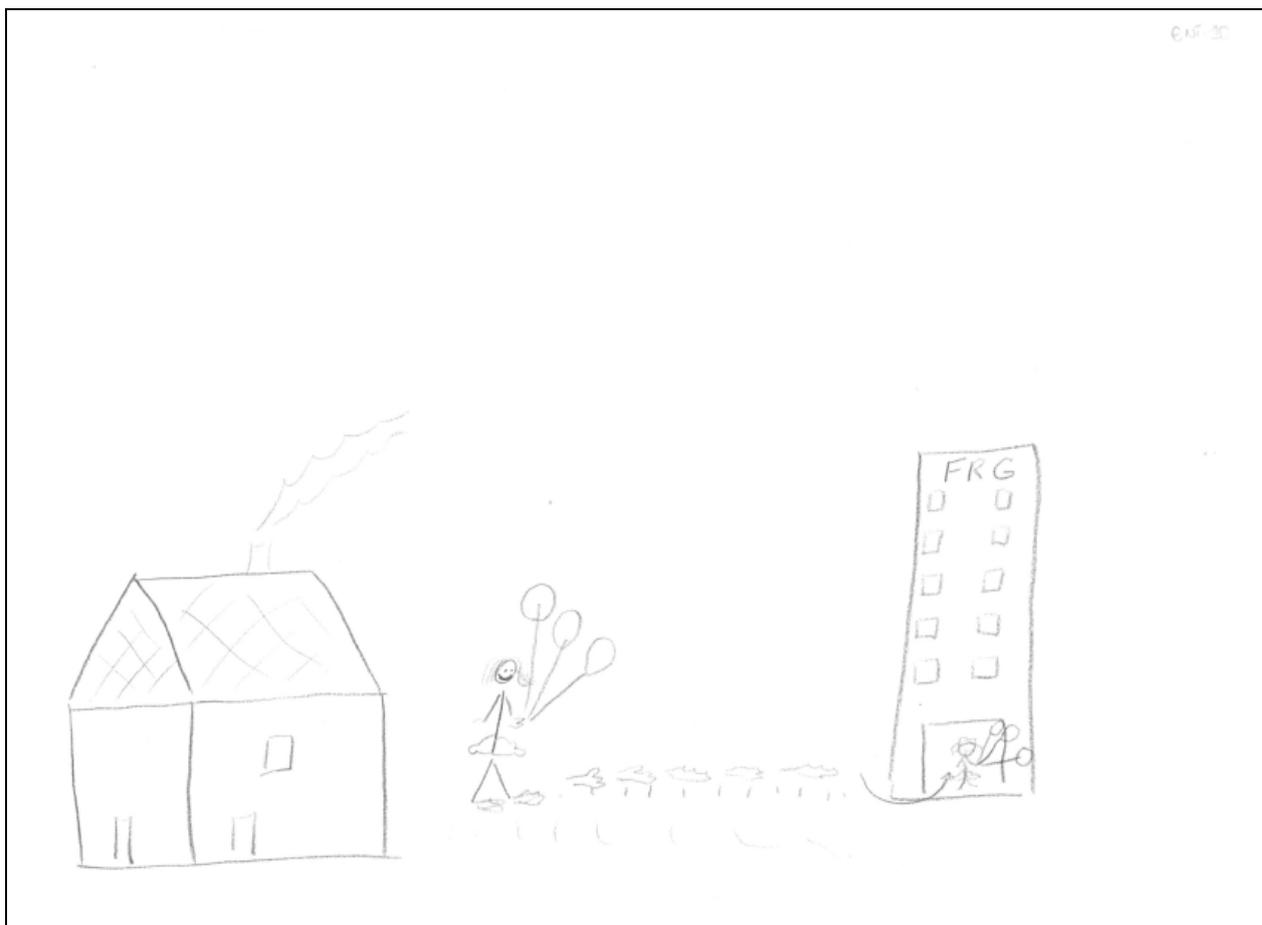
Sentido do Trabalho - Entrevista 8



Sentido do Trabalho - Entrevista 9

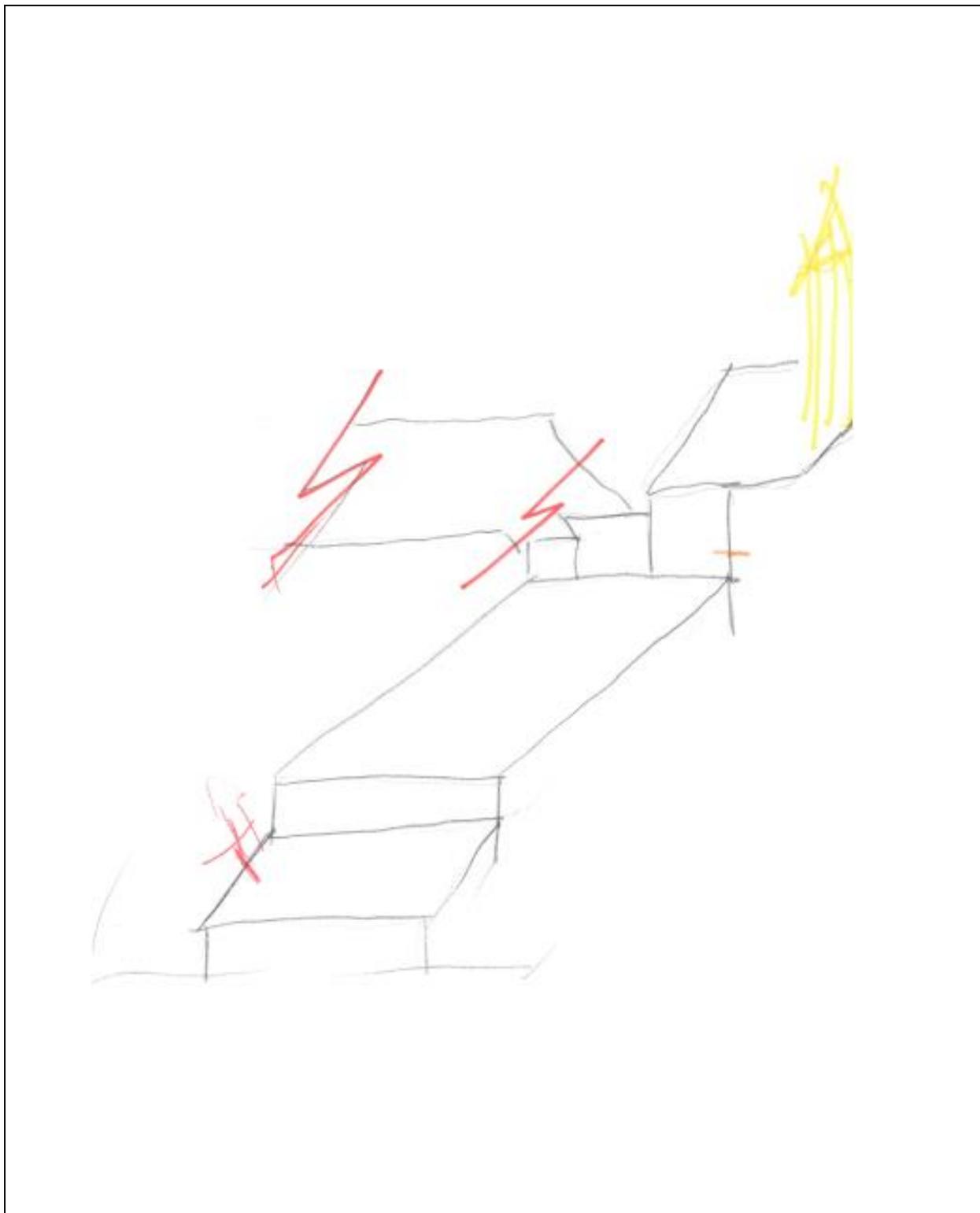


Sentido do Trabalho - Entrevista 10

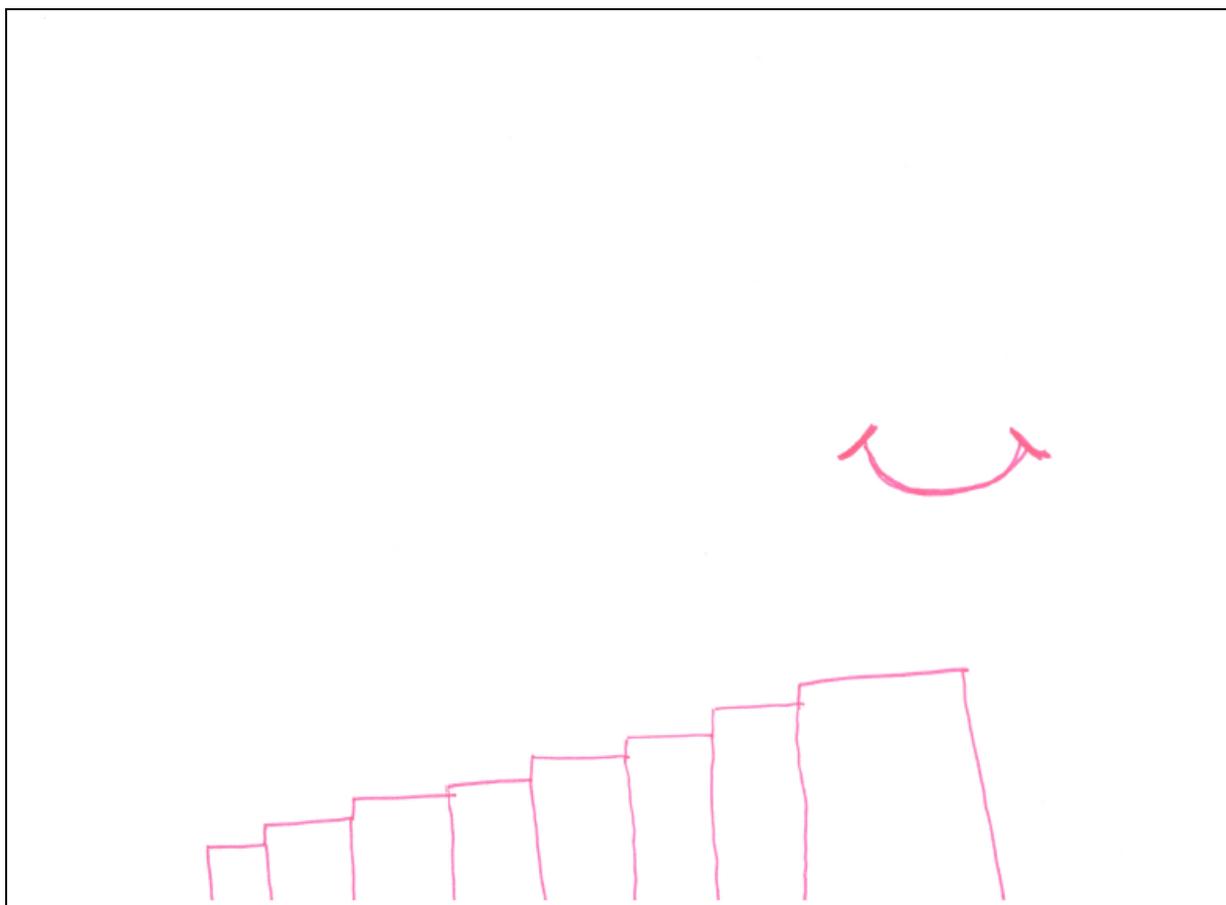


Anexo 5 - Desenhos de representação do Significado da Carreira na FPAF (Entrevistas 1 a 10)

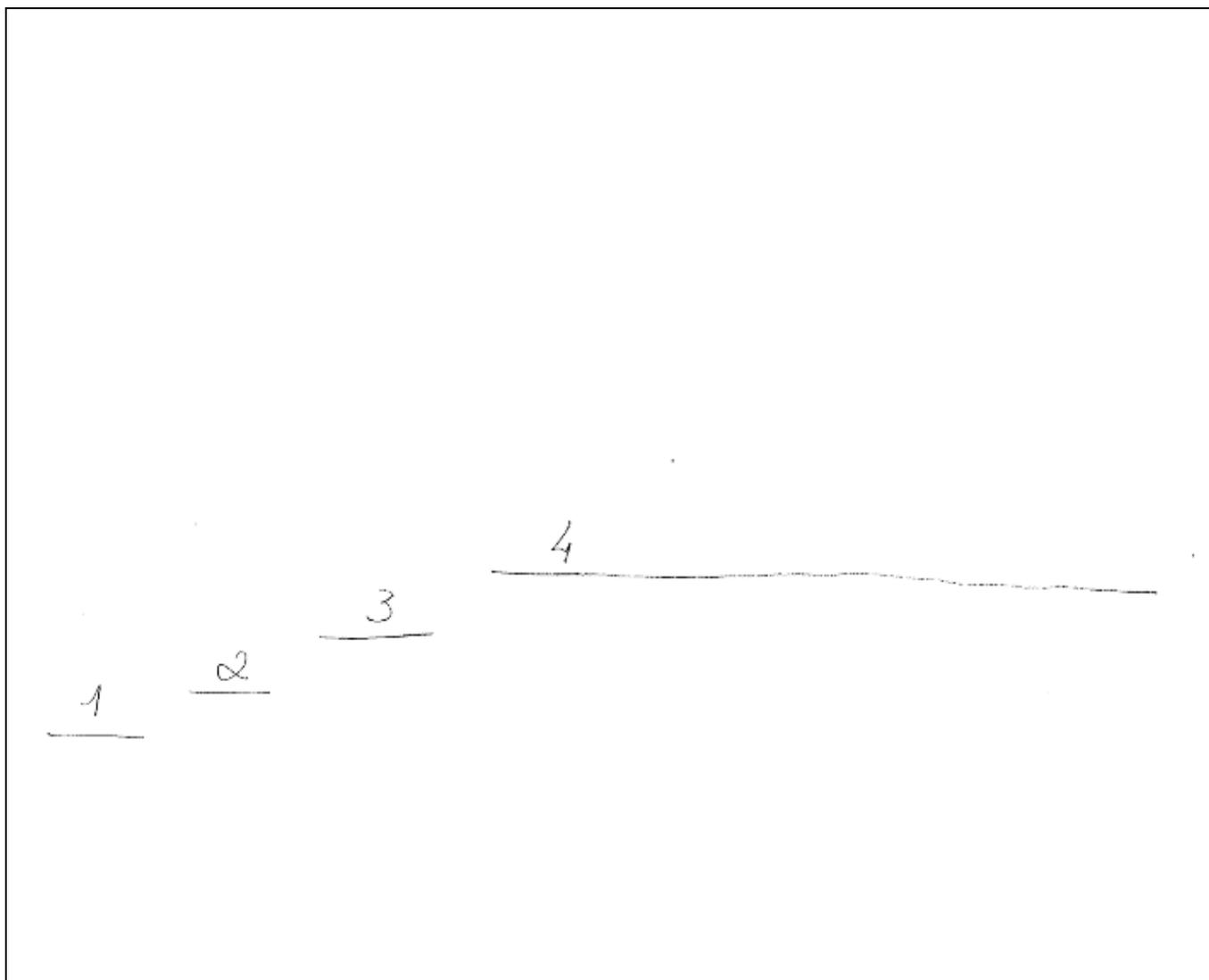
Sentido da Carreira – Entrevista 1



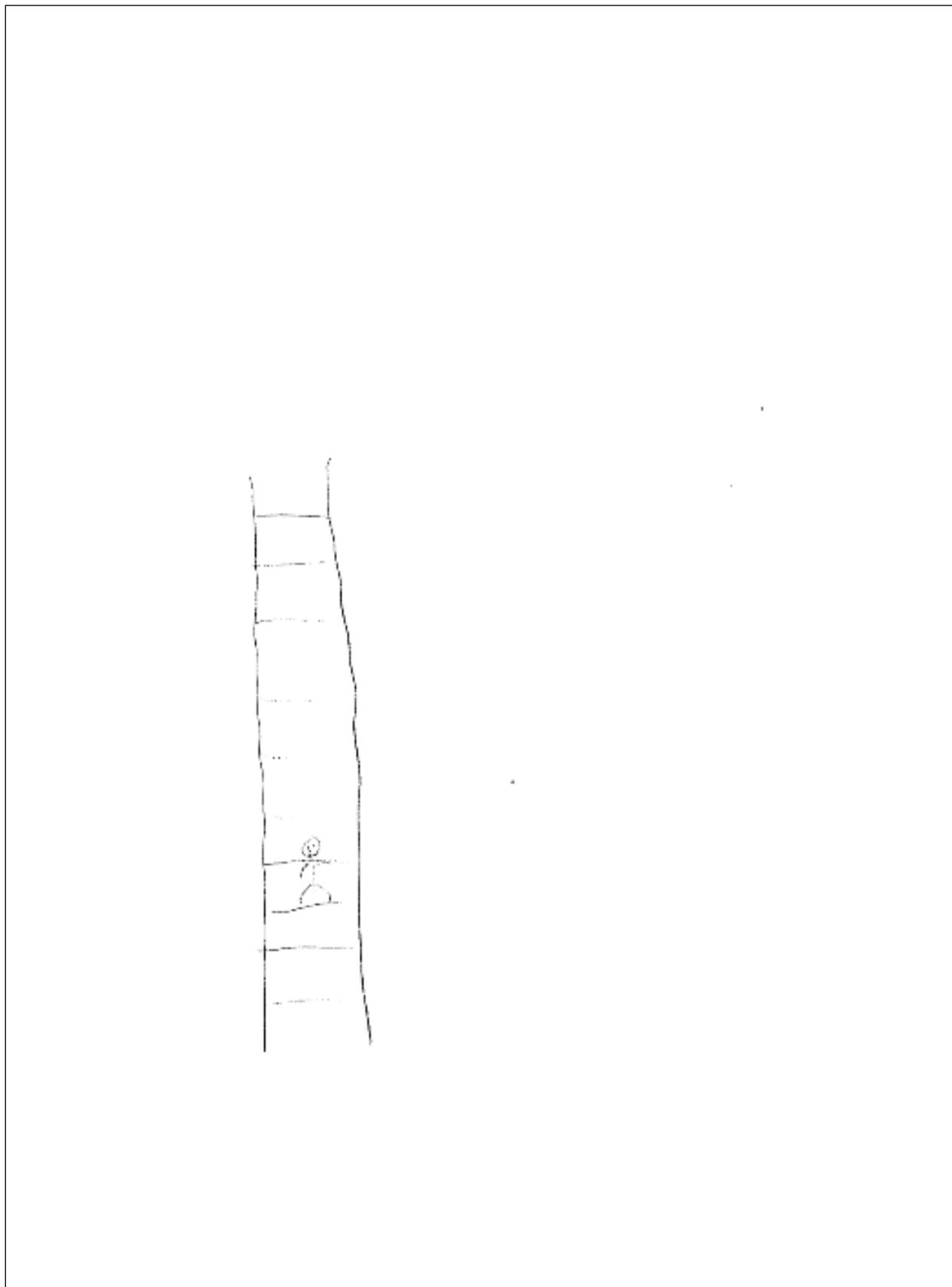
Sentido da Carreira – Entrevista 2



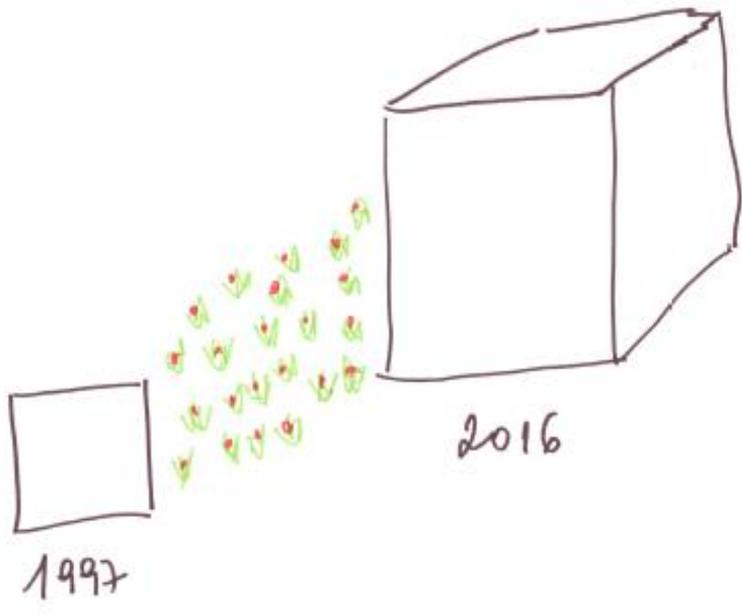
Sentido da Carreira – Entrevista 3



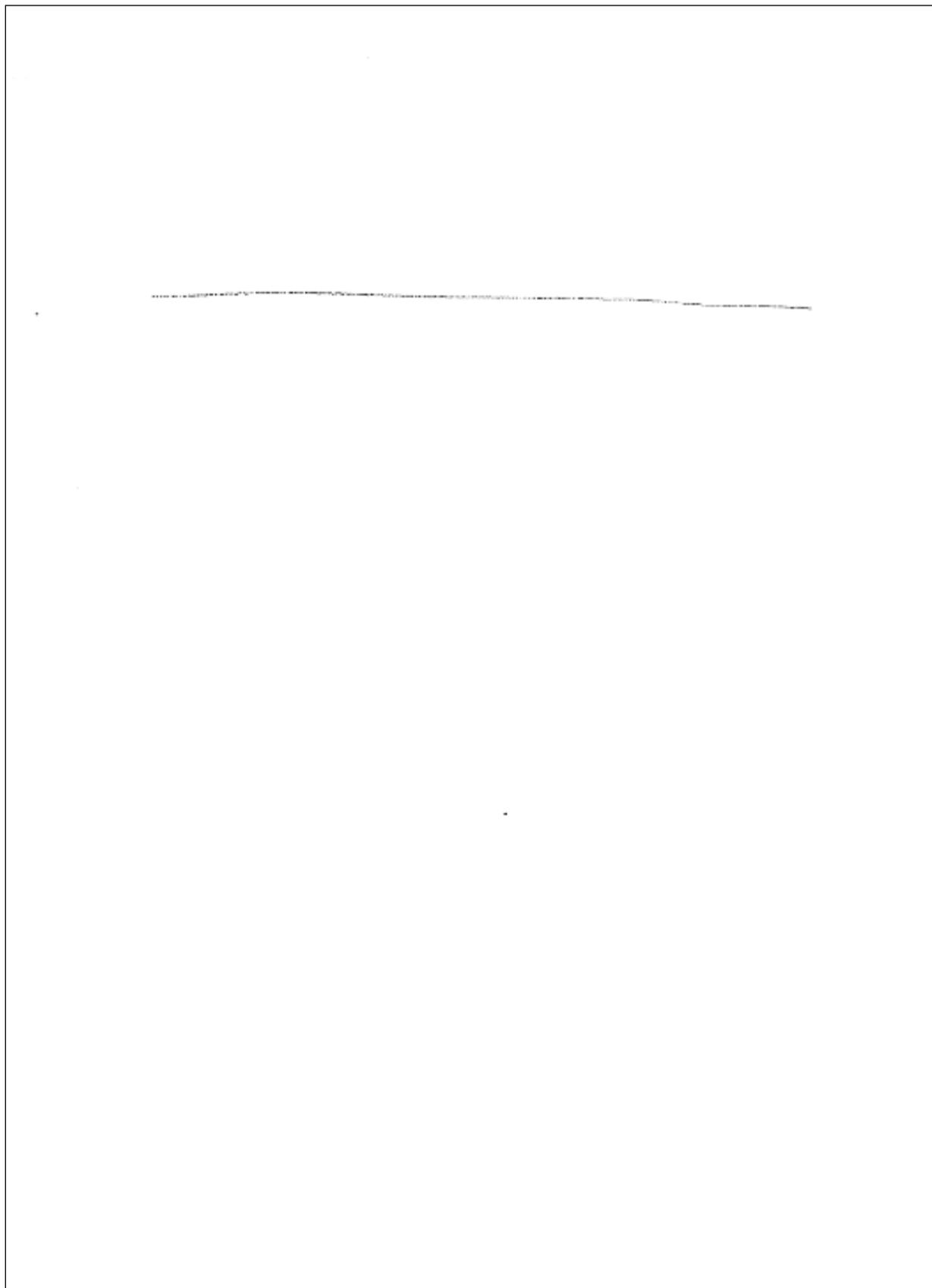
Sentido da Carreira – Entrevista 4



Sentido da Carreira – Entrevista 5



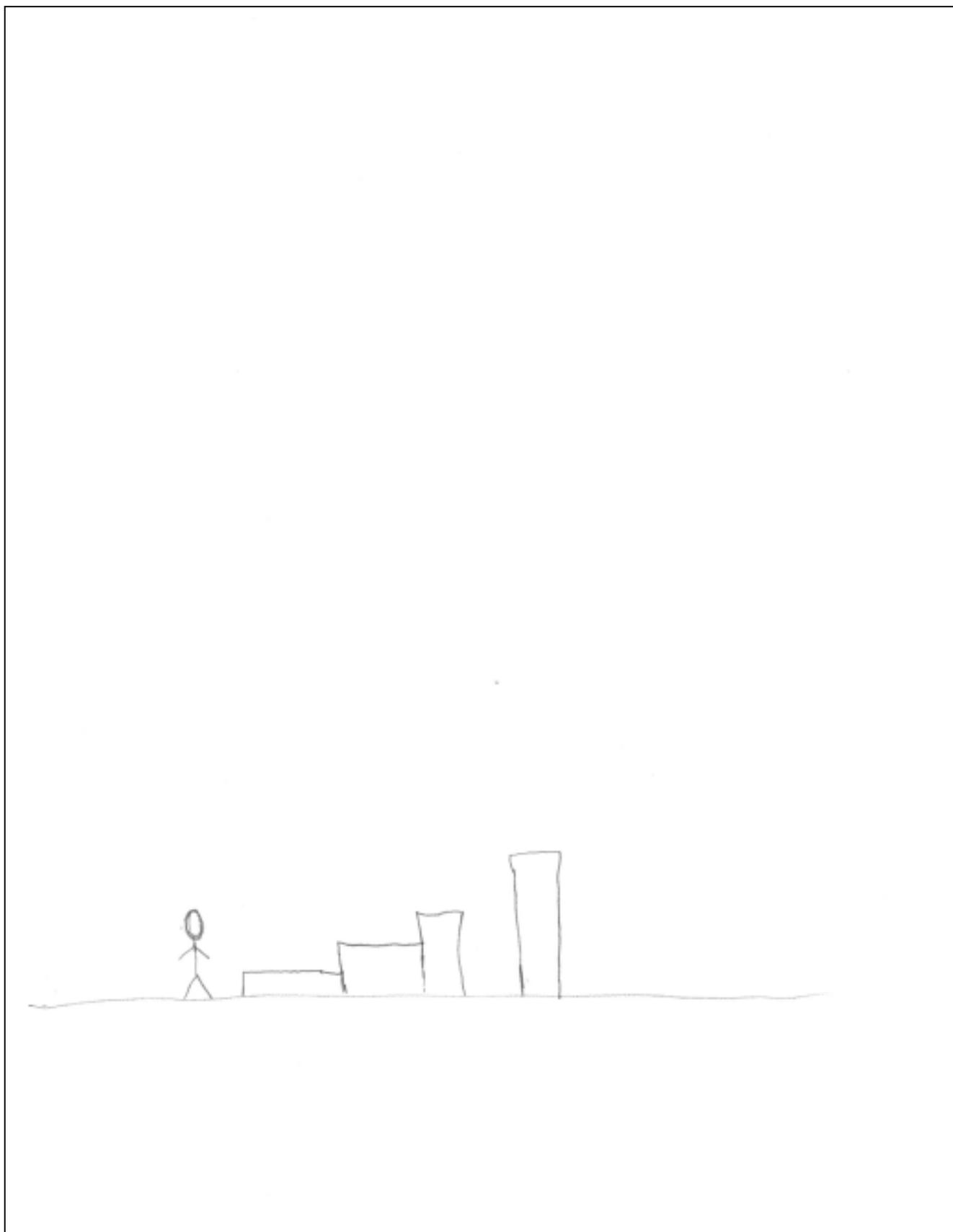
Sentido da Carreira – Entrevista 6



Sentido da Carreira – Entrevista 7

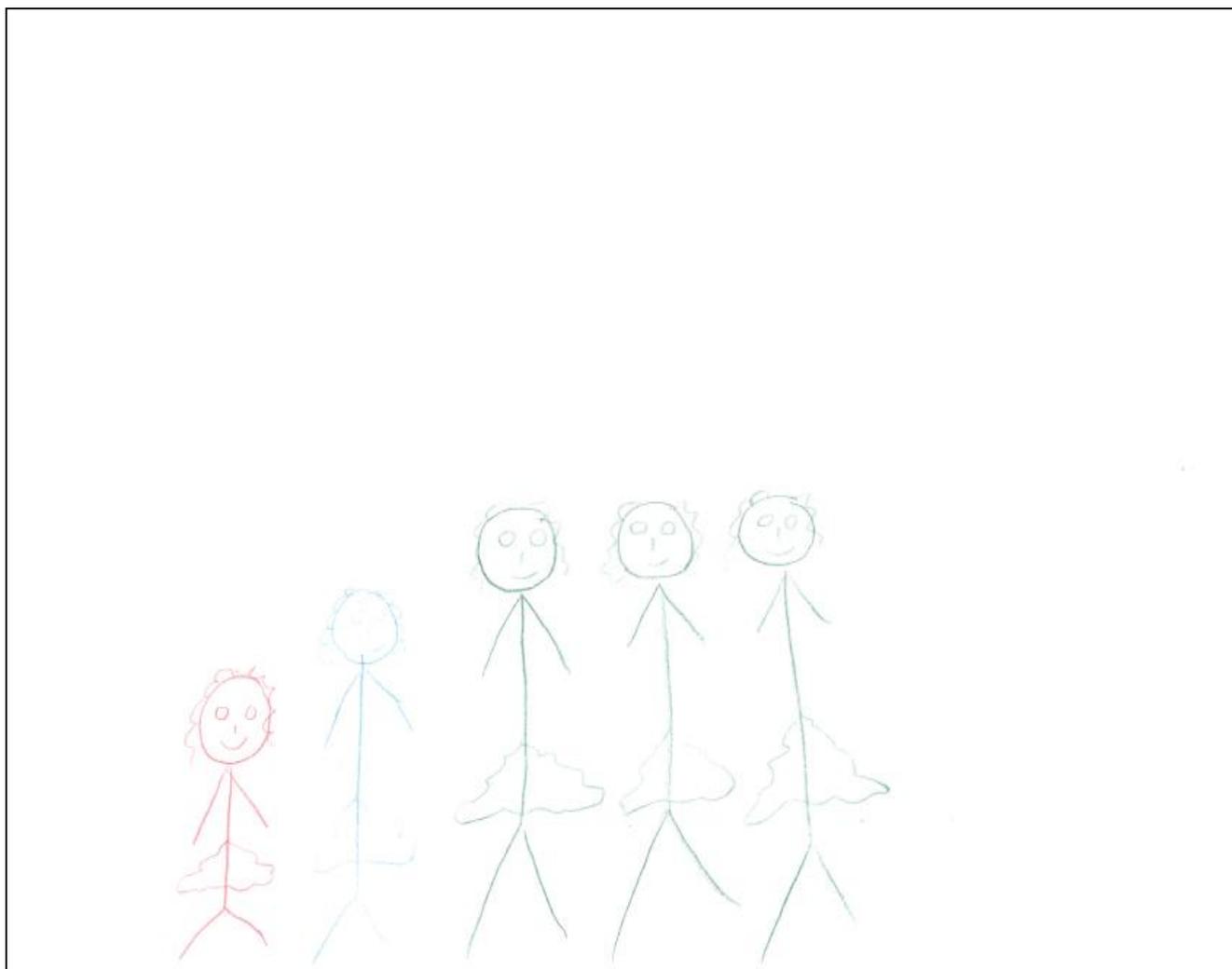
\$

Sentido da Carreira – Entrevista 8





Sentido da Carreira – Entrevista 10



Anexo 6 - Vídeo Sentido do Trabalho



Tem gente que trabalha por
PRAZER

Tem gente que trabalha por
AMOR

Tem gente que trabalha por
DEVER

Tem gente que trabalha pela
DOR

Tem gente que trabalha por
PAIXÃO

Tem gente que trabalha por

OBRIGAÇÃO

Tem gente que trabalha e

SE IMPORTA

Tem gente que trabalha para

tocar o **INTANGÍVEL**

Tem gente que trabalha e

NÃO SE IMPORTA

Tem gente que trabalha para

se tornar **VISÍVEL**

Tem gente que faz do

trabalho um **FIM**

Tem gente que faz do
trabalho um **MEIO**

Tem gente que ainda **NÃO**
SABE O QUE GOSTA

Tem gente que trabalha com
o que **GOSTA**

Tem gente que faz do
trabalho um **FARDÃO**

Tem gente que trabalha com
o que **NÃO GOSTA**

Tem gente que faz do trabalho uma
FORMA DE AUTO
EXPRESSÃO

Tem gente que trabalha

PARA VIVER

Tem gente que trabalha

SEM PERCEBER

Tem gente que VIVE

PARA TRABALHAR

Tem gente que NÃO SE

PERCEBE SE NÃO

TRABALHAR

Tem gente que trabalha

PARA SOBREVIVER

Tem gente que faz do trabalho

UMA CARREIRA

Tem gente que faz do trabalho

UM EMPREGO

Tem gente que trabalha esperando

A SEGUNDA-FEIRA

Tem gente que faz do trabalho

UMA VOCACÃO

Tem gente que trabalha para
responder a pergunta...

Tem gente que trabalha esperando

A SEXTA-FEIRA

AFINAL, O QUE

EU QUERO DA

VIDA?

Tem gente que trabalha para
responder a pergunta...

E AFINAL... VOCÊ...
TRABALHA
PARA QUÊ?

AFINAL, O QUE A
VIDA QUER DE
MIM?



Curta, participe, compartilhe!
Faça parte desse movimento.
#porumtrabalhocomsentido

Acesse nossa página no Facebook conheça o movimento e compartilhe conosco o sentido do seu trabalho (mesmo que ainda não faça sentido!)
www.facebook.com/porumtrabalhocomsentido

Anexo 7 - Transcrição Literal da Entrevista 6

Data da Entrevista: 26/10/2016

Cargo: Analista Sênior

Horário: 14h até às 14h34 – duração de 0:34:04h

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO
1. [REDACTED], boa tarde!
2. Boa tarde!
3. Como nós conversamos, eu vou passar pra você esse vídeo que fala sobre o sentido do trabalho. Depois que você assistir esse vídeo a gente vai conversar sobre as reflexões que esse vídeo trouxe para você, ok?
4. Ok. (vídeo)
5. O vídeo é um vídeo curto. Tem 2 minutinhos apenas. E aí, o que você achou do vídeo?
6. Faz refletir bastante. É... dá pra enquadrar em várias frases daquela ali realmente. Muitas. É... mas outras realmente são ligadas a áreas específicas, né? Quando o cara trabalha pra uma vocação. É... Acho que vocação tá mais ligada a arte, etc e tal ou a saúde. Então, a tecnologia, como é meu caso, eu até me sinto um pouco enquadrado nisso porque não me vejo fazendo outra coisa. Mas... eu não diria pra você que eu trabalho por uma vocação, né? É... como se fosse uma religião, como se fosse uma arte. É... eu me enquadro, eu me enquadre entre ali um trabalho com paixão, gostar do que eu faço, me identifico muito com o que eu faço. É uma coisa que veio de mim desde de... de... essa parte da tecnologia, essa parte da matemática em si, essa parte do... do número e tal, isso tá em mim desde muito pequeno. Desde criança eu me entendo que me entendo por gente pensante, eu me identificava com esse tipo de coisa. Até as brincadeiras e tal. A minha formação é de engenharia. Eu vim pra área de sistemas através de pós-graduações e o mercado me levou a isso. A minha geração de engenheiros, acho que a maioria deles são analistas. O mercado levou a isso. Então assim, então da própria formação minha já, você vê, e eu entrei antes na matemática. Eu comecei com matemática porque na época que eu entrei era o único caminho pra ir pra UFRJ pra análise de sistemas. Aí como matemática eu vi que o negócio tava difícil para transpor pra... aí eu fui pra engenharia. Me formei em engenharia, e cá estou
7. Então você já foi é... pra faculdade com essa ideia da informática?
8. Sem dúvida nenhuma. Eu tive contato disso através de um primo, é... e conversa mesmo, porque assim, garoto novo, 16 anos, sei lá não tinha muito nem noção do que que era essa coisa. Então em conversa com ele eu falei: eu queria fazer isso, eu vejo aquilo e tal, e ele falou: é o que eu faço, e tal... E foi numa identificação muito grande, é... foi através disso. Então assim, eu me identifico muito nesse aspecto de trabalhar pela paixão, pelo que gosta. Agora isso não significa que seja mais leve o fardo. Né isso? Rsrsr
9. Rsrsrsr
10. Trabalho é trabalho. Ele por ter responsabilidade, por ter consequência, ter deveres e ter prazeres, tudo tem sua, seu peso, seu... coisa. Eu acho que torna mais fácil, mais leve.
11. Entendi. Vamos fazer o seguinte, é... agora você vai fazer o desenho é... como eu te expliquei anteriormente...
12. Humhum.
13. ... não tem um desenho certo, não tem um desenho errado, não tem um desenho mais ou menos elaborado. É um desenho que pra você represente o sentido do trabalho na sua vida.
14. Humhum.
15. Às vezes as pessoas se preocupam de: ah! eu não sei desenhar bem. Eu sempre explico que na verdade eu não tô avaliando a qualidade do trabalho...
16. Humhum.
17. ... então, porque depois você vai ter a oportunidade de me...
18. Explicar
19. ... explicar o que você desenhou, tá?!
20. Realmente eu não desenho direito...rs
21. É... não... eu gosto de explicar isso porque as pessoas falam assim: poxa mas eu não sei desenhar. Olha, o que você desenhar...
22. Sei, sei...
23. ... mesmo que se olhar e não entender entre aspas, você vai me dizer o que você desenhou...
24. ... é... é... isso...
25. ... e aí óbvio aquilo vai fazer o sentido...

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO	
26.	...isso, isso...
27.	...do que você explicar, tá?
28.	...isso...
29.	Aqui, você usa da forma que você, que te convier. Tem lápis, canetinha, borracha, enfim... O tema livre e o desenho é o seu desenho que pra você represente o sentido do trabalho na sua vida.
30.	Ok. Um desenho?!...
31.	O que você quiser fazer da forma que você quiser.
32.	Que represente...
33.	O Sentido do trabalho na sua vida.
34.	Humhum.
35.	Pausa para o desenho
36.	Pode explicar né?
37.	Pode.
38.	Então não precisa.... O que significa... rrsr. Vou ter que explicar
39.	Deve explicar...rrsr... Terminou?
40.	Terminei.
41.	Então... vamos lá, o que você desenhou?
42.	Aqui uma referência, tá? O trabalho me torna grande. Através do trabalho eu consigo me realizar, me completar. Eu consigo me colocar na sociedade como uma pessoa contributiva. Uma pessoa que contribui pra que o país possa melhorar. Que eu possa ter é... que a minha família possa ser inserida na sociedade com... com... respeito que ela merece, e que eu mereço entendeu?! O trabalho me dá essa oportunidade de eu, de eu chegar aqui embora cansado, embora estressado algumas vezes e tal, pensando na sexta...rrsr... pode ser assim ... rrsr...
43.	rrsr
44.	... rrsr, mas que ele vai fazer com que eu ao longo do dia me faça me tornar um maior do que eu sou naquele momento. Maior do que eu estou. Então isso me engrandece a cada momento porque me enriquece. Porque me dá oportunidade, e eu tenho isso comigo Adriana, que as relações elas sempre são construtivas. Elas sempre contribuem por mais negativa que ela possa ser. Ela sempre contribui pro engrandecimento do ser humano. E o trabalho é isso. É uma grande relação né? Diário, durante 8 horas no mínimo que você tem de praticar. Então o trabalho pra mim, engrandece...
45.	Você diz relação com outras pessoas...
46.	... relação pessoal, interpessoal. Então o trabalho pra mim, engrandece. Lógico que eu não tô falando de renda, porque é óbvio que sem isso você não sobrevive, não sustenta e tal. Mas quando eu falo da família eu não falo no sentido também de dar pra eles o conforto, que é isso também, faz parte, né?! O trabalho não é nenhum... não é filantropia. Tô trabalhando pra ter uma renda. Tô trabalhando pra poder dar um conforto financeiro pra eles. Mas não é nesse sentido. Eu vejo o trabalho que me dá a condição de dar a... o... local no espaço deles no mundo. Assim como é o meu espaço no mundo, entendeu? É isso que eu vejo o trabalho. É isso que eu quis dizer. Essa referência da árvore menor do que eu é porque se eu desenhar uma caneta tu não ia entender. Então eu botei a árvore e eu grande...
47.	Entendi...
48.	...eu quero dizer...
49.	... então a árvore é só...
50.	... é só a referência do tamanho, entendeu? É mais isso aí, entendeu? É isso. Eu vejo o trabalho assim.
51.	Humhum. E uma pergunta que eu tenho feito. Que eu sempre faço quando acontece essa situação: você não usou nenhum recurso de cor. Por algum motivo específico ou não?
52.	Não. É porque hábito. Pra mim é hábito.
53.	Humhum.
54.	Eu vejo o mundo colorido... rrsr
55.	Rrsr. Não, não to fazendo sua avaliação não tá?!rs
56.	Rrsr. Hoje dirá: tá colorido o mundo pra ele...rrsr... Não tô brincando...rrsr.
57.	Rrsr... de forma alguma.
58.	Não é habito. Eu uso lápis. É hábito. É hábito
59.	Eu tô fazendo essa pergunta porque alguns desenharam colorido e outros não ...
60.	Hãham
61.	E aí pra todo mundo eu pergunto: desenhou colorido por algum motivo? Não? Desenhou preto e branco por algum motivo? Também não...rs

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO	
62.	r s r s r s r s
63.	Aí eu faço essa pergunta.
64.	É só hábito meu. Basicamente lápis.
65.	Tá, não que isso seja relevante não. É... uma outra pergunta: você falou essa questão do trabalho, de proporcionar a inserção da sua família e a sua... Uma questão da dignidade...
66.	Isso. Exato
67.	... como ser humano no mundo.
68.	Exatamente
69.	Mas imaginando que você não precisasse trabalhar...
70.	Humhum
71.	... por uma questão financeira, você continuaria trabalhando de alguma maneira?
72.	Certamente. Certamente. O trabalho ele, ele tá associado a renda por uma questão de sobrevivência. Mas eu não vejo o trabalho só por uma questão de sobrevivência no contexto que a gente tá falando aqui. Eu acho... na etapa daqui a pouco a gente vai falar da empresa em si, aí é outra história. Mas enquanto trabalho em si, eu taria fazendo alguma atividade assistencial. Alguma atividade voltada para ajudar. Na verdade, quando é assistencial eu me ajudo mais do que certamente a quem tá sendo assistido, mas certamente eu estaria envolvido. E procuro fazer isso sempre que possível, atividades nesse sentido, entendeu?! Então tranquilamente, certamente eu estaria fazendo. Gostaria de tá na praia sim, nem que fosse ajudando a velhinha entrar na água ou tomando meu sol, mas taria fazendo algum tipo de atividade. Não tenha dúvida.
73.	Entendi. Ok. Bom, seguindo a sequência, como eu comentei com você, a gente vai falar sobre a questão da sua carreira na [REDACTED] ...
74.	Sim.
75.	... e o mesmo, o mesmo método. Você vai ter uma folha para fazer o desenho que represente a sua carreira aqui na [REDACTED].
76.	Enquanto [REDACTED]?
77.	Enquanto [REDACTED].
78.	Isso é fácil. Mas eu vou ter que te explicar também.
79.	Também. Depois a gente vai conversar.
80.	Não estranha o que eu vou desenhar não, mas é realmente a realidade.
81.	Não estranho nada.
82.	A minha visão é essa aqui.
83.	Então me explica.
84.	Então, a [REDACTED] ela é... ela veio, ela veio pra... pra mim, graças a Deus, eu agradeço mesmo. É... não é questão nem de dar o crédito, mas tem uma colega nossa que eu dou o crédito aqui dentro, que sugeriu o meu nome e tal. É... eu fiz um trabalho aqui na [REDACTED] antes como implantador, como consultor e tal, trabalhava numa consultoria no... no fornecedor daqui. E... em seguida, anos depois apareceu essa oportunidade, eu vim pra cá. Por que eu desenhei uma linha reta? Porque pra mim é uma carreira perene. Totalmente perene. Por ser um Fundo de Pensão, pelos benefícios que ela me retorna... Aí sim, agora falando num trabalho em função da [REDACTED], esses problemas todos que tem, esse nosso dia a dia e tal. Eu acho que fazem parte e poderiam ser menores, poderiam... mas fazem parte do nosso dia a dia. Eu acho que a fundação é isso. Então eu vejo a [REDACTED] hoje pra mim como a empresa que eu decidi, se Deus me permitir, me aposentar. Entendeu? Terminar a minha carreira aqui dentro. Se ela vai ser ascendente ou não, não... não... não... não... não disputo isso. Eu não tô aqui assim: puxa, meu objetivo é chegar a diretor da [REDACTED]. Não, não tô. Isso é uma questão de oportunidades, uma questão... ascendência da minha carreira aqui dentro ou não é uma questão de...de oportunidades. Se der eu não tô procurando galgar algo nesse sentido pra poder assim: vou conquistar meu espaço. Não. Quero fazer o meu trabalho da melhor forma possível, é... ser reconhecido como profissional que eu quero ser e que eu espero demonstrar estar sendo. Então por isso, pra mim, é uma linha reta. Ela, ela pra mim hoje é uma carreira perene, que eu espero que seja perene e realmente reta, tá? Ah, pode ter alguma oscilação? Pode. Espero pra cima. Se for uma oportunidade de ocorrer, isso é óbvio. É o que todos nós esperamos, entendeu? Mas não dentro da [REDACTED] de... de... virar um executivo, entendeu?
85.	Entendi.
86.	Me desculpa se realmente não tá dentro da...
87.	Não... não... com certeza tá dentro.
88.	Realmente é isso...

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO	
89.	É... foi o que eu falei para você, não tem um desenho... Tem o desenho que representa o sentido...E o sentido é o sentido real, porque é seu tá...
90.	Isso... isso...
91.	Não se preocupa com isso de maneira alguma. É... a minha, a minha pergunta é: antes daqui você teve outras experiências... trabalhou em outros lugares...?
92.	Sim.
93.	Quer dizer, você disse que já tinha feito uma consultoria né?
94.	Isso. A minha, a minha carreira profissional, de uma forma geral, eu tive, eu trabalhei diretamente 3 empresas ou 4, acho que por aí, e... assim... primeiro eu trabalhei desde de...de estagiário e tal. Cheguei a gerente dentro da empresa e tal. É... depois saí pra ATT, Fiquei na ATT muitos anos. Quase 14 anos, 13, 14 anos e dentro da ATT eu tive oportunidade de estar em várias empresas. Porque como consultoria né, se sabe, se fica com aquele friozinho na barriga, e toda consultoria que começa. Então é sempre aquele primeiro espetáculo. Então é... é... e depois eu fiquei outro, talvez umas 2 ou 3, 3 empresas talvez, na minha vida toda.
95.	Sim. Até porque na ATT você falou que fico quase 15 anos...
96.	15 anos. Na anterior fiquei uns 12 anos. Então assim é... Minha carreira profissional sempre foi estável nesse, nesse ponto entendeu?!
97.	Então a tua trajetória na [REDACTED] você veio pra cá como consultor...
98.	Consultor.
99.	... pela...
100.	Pela ATT.
101.	Pela ATT ficou...
102. implantei o sistema 2 ou 3 anos...
103.	Saiu...
104.	Saí. Continuei com a ATT em outros clientes e aí apareceu anos depois uma oportunidade e uma colega nossa me indicou. E eu vim aqui, fiz uma entrevista com a [REDACTED] e tal,
105.	E aí hoje você na to cargo que você foi admitido?
106.	Sim. Estou no cargo que fui admitido.
107.	E quando você foi admitido na [REDACTED] e quais eram as expectativas que você tinha de carreira?
108.	Então... éééé... Como eu trabalhava numa empresa de consultoria existia sempre o risco da oscilação né? Era a primeira coisa. Um detalhezinho importante: como consultor você não tem a visão real da empresa, ok? Você tem uma visão do que os funcionários falam: ah é porque eu ganhei isso, eu ganhei aquilo, ou então, fulano isso, fulano aquilo e tarará. Beleza, se tem essa visão. Mas você não tem a visão real. É só pra diferenciar. Quando eu entrei na Fundação [REDACTED] eu realmente passei a ter a visão de dentro da fundação como funcionário. Não me decepcionei não tá? Realmente só concretizou aquilo que eu imaginava. Mas assim, algumas coisas acabam decepcionando porque você nem imagina ter alguns empecilhos que são tão pequenos que pra gente de fora olhando que você pensa: ah! não é possível isso acontecer. Então a minha expectativa foi é... olhar uma empresa que eu pudesse efetivamente é... ter mais tranquilidade, mais estabilidade, o crescimento em termos de oportunidade de trabalho. Desafios principalmente... o que não falta na, aqui na [REDACTED] [REDACTED]. São desafios de eu poder praticar a minha parte profissional, entendeu?
109.	Você acha que essas expectativas foram atendidas? Porque você falou que hoje a tua expectativa é... se eu tiver errada você me corrige. Lá no início você falou assim: a minha expectativa hoje é continuar...
110.	Isso
111.	... nessa é... perenidade que ela me possibilita...
112.	Isso
113.	... pra me aposentar.
114.	Isso.
115.	Né?
116.	Isso. Isso.
117.	Era diferente de quando você entrou?
118.	Não.
119.	Não?
120.	Eu já tinha essa expectativa de ficar... quando falo perenidade não quer dizer que eu não, não, não seja um dia poder galgar um cargo
121.	Claro.
122.	... só não brigaria por isso. Entendeu? Não... jamais faria alguma coisa nesse sentido. A coisa poderia acontecer e tal. Até porque a estrutura da [REDACTED], se fosse assim é meio complicado. Porque

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO	
	as nossas, os nossos superiores são muito jovens. Então pra você galgar você teria que ter é... eles teriam que subir pra você subir, quer dizer, é um teto muito baixo. Então pra você conseguir fazer isso. É... eu já tive expectativa de tá num lugar que pudesse me levar até uma aposentadoria com tranquilidade. Incluindo aí o benefício do Plano CD e tal, ok? É isso... esse...
123.	Entendi
124.	... essa perenidade aqui que eu to falando. Não perenidade de ficar na minha cadeira.
125.	Não... Eu entendi. Não é de estar conformado ou estacionado
126.	Não... não...
127.	Mas de você saber que você tem uma empresa que
128.	Isso....
129. onde o fantasma da demissão...
130.	Exatamente. A palavra, você traduziu corretamente. Aonde eu pudesse exercer a minha profissão sem tá ali toda hora passando um navio, ou por exemplo como consultor: tem cliente tem trabalho, não tem cliente torce pra ninguém te ver. Deixa quieto, porque se alguém te vê, te manda embora. Não tem trabalho... Então esse esse tipo de coisa, tá?
131.	Entendi. Ok. E o que que você é... considera de gratificante na sua carreira?
132.	É... tentar traduzir...
133.	Alguma coisa ou coisas...?
134.	É... porque na... na... dentro da minha carreira como um todo né?
135.	Isso.
136.	Como um todo... É... a minha carreira toda ela foi pautada na área de sistemas. Então... como analista de sistemas é... cada implantação, cada sistema desenvolvido, cada noite não dormida, cada realização feita ou projeto, ou implantação completa e terminada, era, uma, uma realização pra mim. Sempre é. Sempre é uma realização pra mim. É uma criança que nasceu, você gerou e viu crescer até a maturidade que é do sistema para poder andar por si só. Então pra mim isso é uma realização. É... e associando a carreira eu tenho várias outras realizações pessoais que estão... em função da minha carreira me trouxeram satisfação. Que é eu ter meu apartamento, que é eu ter meu carro, que é eu poder fazer umas férias ou, ou que eu me enquadrei, também tem a ver com a [REDACTED] tá?!, vou fazer essa observação agora, é eu vi ali que tem gente trabalha, vive do trabalho. Se eu não me engano a frase era essa: vive do trabalho. É... eu passei muitos anos... a minha filha hoje mais nova ela tem 21 anos, e eu tô aqui a 7 anos, então vamos tirar aí vai dar uns... 15 anos mais ou menos né? Há 15 anos, quando ela tinha 15 anos, ela tinha 7 meses quando eu tirei minhas últimas férias, antes de vir para a [REDACTED]. Ela tinha 7 meses. Então assim, eu fiquei 15 anos da minha vida sem tirar férias. Tirava uma semana, tirava um feriado, tirava... então não sabia o que que era férias. Não sabia... não tinha a mínima,,, não sabia mais. Falava em férias pra mim eu tremia, porque cara, projeto, eu não posso sair. É prazo, é isso, aquilo. Então eu me enquadro muito naquela situação é... e isso eu acostumei. Não foi assim: pô porque eu quero fazer isso. Não! Era o que tinha. Eu tinha que fazer, e como eu gostava de fazer o que eu faço, eu entrava, aquilo ali era um bolo, entrava, quando tu olhava assim: caramba! Entendeu? Eu nunca andei estressadinho, nunca andei... sabe... Arriou porque tava. Hoje eu acho que eu posso até fazer isso, mas num... num tinha esse negócio. Então a [REDACTED] também veio com isso. Essa linha aqui também representa esse tipo de coisa. Eu posso planejar as férias. Às vezes é cancelada, mas tudo bem...rsrs...
137.	Rsr rsrs
138.	As vezes antecipa. Beleza. Mas assim: caramba, tirei férias! Entendeu? Tirei férias. Tirei, sabe, então é... esse tipo e conquista acho que tá ligado a... a minha carreira. É... não é só a realização profissional dos trabalhos, dos legados que eu deixei aí pra trás. Volta e meia, ainda ouço sobre os legados que ficaram pra trás. É... de histórias deles e tal, mas tem esse lado também das conquistas pessoais. Que é em função da carreira. Entendeu? É... sejam... bens materiais né?!
139.	Entendi. E de frustrante?
140.	Graças a Deus não tem muito não. Eu tenho que pensar bem...rsrs
141.	Rsr rsrs
142.	Tenho que pensar bem. Graças a Deus. É... considerando frustrante algo que me incomodasse muito. Existe algumas frustrações... eu uso a palavra frustração, mas assim, eu diria que faz parte do dia a dia, senão você não... não tem partida, tá?! É.. eu acho que eu sentar na cadeira pra começar a fazer alguma coisa, eu tenho que ter uma motivação. Essa motivação ela pode vir de uma atividade que eu tenho que entregar ou de uma frustração que eu tenha que superar. Essa frustração qualquer que seja: pessoal ou profissional, é... eu tô usando o termo frustração pela falta disso ok?...
143.	Ok.

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO
144. ... mas assim não tem nada que eu me lembre na minha carreira assim frustrante. Nada. Nada. Assim... que eu me lembre...
145. Ou que... vamos então não pensar em frustrante, mas que não tenha saído exatamente como você planejou?!
146. Assim, existe... a primeira empresa que eu trabalhei eu... eu... cheguei a um cargo de gerência e tal, de uma equipe grande, responsável por uma equipe grande e tal, é... o que eu aprendi nesse, nesse decorrer da minha carreira aí e tal é o seguinte: aprendi mesmo. Existe uma dificuldade grande de lidar com pessoas. Então talvez algo que eu não tenha conseguido fazer em relação a alguma pessoa que tenha sido... é... subordinada a mim e tal. Na época, ok? É o máximo que eu vejo. Eu tive situações... que são horríveis, mas que faz parte do cargo, inerente ao cargo na época e tal, era demitir uma pessoa, demitir, ou... ou... ter que passamos juntos na época no... no... na época por um... uma falência. Isso sim. Não vou dizer que isso é frustrante, mas eu vou dizer pra você: é uma coisa que eu não desejo pra ninguém. Pra ninguém. Pra ninguém.
147. A questão das relações pessoais seria o ponto sensível?
148. Muito complicado. Isso aí ficou, ficou muito evidente. Ficou... e assim eu... é... não é frustrante, não vou dizer frustrante não. Mas uma coisa que...
149. É... vamos então tirar essa palavra
150. ... mudou muito pra mim foi na época da, da, do processo de falência, aonde o dinheiro tava curto da empresa, e eles reuniram os gerentes e falaram assim: olha, o dinheiro que tá entrando aqui nós vamos pagar o salário dos gerentes. Eu falei: não, o meu não. O meu você vai pegar e vai dividir com os meus funcionários. Eles tão vindo pra cá, todo dia, a base de vale transporte, nós tamos vindo aqui de carro. O meu você vai dividir com os gerentes. Não, eu te dou e você divide. Eu pego e divido. Entendeu? Então assim, esse tipo de coisa marcou muito porque a crueldade nessa situação é do tipo o seguinte: é meu primeiro e se dane. Entendeu? Porque o raciocínio deles é o seguinte: pô, mas o gerente vai fazer a empresa andar, Ok. Mas se eu dividir o meu um pouquinho com o cara, vai todo mundo andar diaxo! Entendeu? Então assim, os outros pegaram, entendeu, não sei se fizeram igual. Eu... eu... fiz. O presidente da empresa na época veio me chamar, conversar: mas você não devia ter feito isso. Fiz o que eu entendi que tinha que fazer. Se eu fiz errado você me desculpa. Mas é o que eu entendi. E vai ser dividido pelos meus funcionários. Então esse tipo de coisa marcou. Isso realmente me deixou bastante é... pensativo, reflexivo na época, entendeu?! Mas... fora isso...
151. Ok. Tem alguém que você considera um vencedor na carreira? Pode ser alguém daqui alguém de fora... alguém próximo ou não de você...
152. Posso. Meu pai. Meu pai é um...um... ele não tem formação superior, e ele era contador. Não formado, não com curso superior. E chegou a gerente do estaleiro Mauá. Entendeu? E... assim, a única coisa que, engraçado ele falava pra gente como exemplo e tal era: olha, eu sou gerente mas eu não posso assinar. Porque tem que ter o doutor. Mesmo sem ser doutor. Tinha que tá lá o doutor fulano de tal. Então assim: ele fazia tudo e tinha uma pessoa que assinava. Uma coisa que... que... incomodava certamente e tal, mas ele tinha a remuneração correspondente, tinha tudo correspondente, tinha respeito, mas não tinha... ele usava isso como exemplo para mim. Então realmente... Pra gente, pros filhos né? Realmente eu entendo como vencedor.
153. Mas, seria um vencedor exatamente por qual motivo?
154. Pela superação dele. Ele, ele, ele não pode estudar porque é... uma homem hoje de 89 anos, quando ele trabalhava devia ter... veio de Manaus com a família, tinha que trabalhar pra sustentar... é... ajudar a mãe, o pai, meu avô falecido. Então, teve a dificuldade de estudar, mas não se... se deixou abater. Ele foi Office boy de banco, chegou ao cargo dentro do banco, do banco foi pra outro escritório, do outro escritório não sei o que. Aí chegou ao cargo de coisa. Esse tipo de superação. Ele se superou.
155. Legal. E você se considera um vencedor na carreira?
156. Ainda não. Acho que ainda tem mais coisa aí pra...
157. O que que falta?
158. Ah... eu acho que... de repente ver a [REDACTED] um pouco... mais voltada pros nossos participantes, realizando o que a gente discute sempre no dia a dia. Produzindo é... nossos clientes com mais é quer dizer... como visão principal.
159. Como é que você liga isso na sua carreira pra você se sentir um vencedor?
160. Eu me sinto parte disso. Eu sinto que eu posso contribuir bastante com isso. Entendeu? Eu sinto que é... é muito pulsante isso em mim. Eu acho que eu posso contribuir bastante com ideias, com, com... participando mesmo. Praticando.

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO	
161.	Bacana. E tem algum colega seu de trabalho aqui que você perceba ele engajado com a [REDACTED] e com uma carreira que flui? Tem alguém assim que te vem à mente?
162.	Tem. Tem dois,
163.	Você pode dizer?
164.	Que eu posso dizer. Lógico. Posso dizer. É... eu vejo hoje, um que acabou de entrar, mas assim, não dizendo que os outros não estariam.
165.	Claro, claro.
166.	Mas eu digo assim, que é pulsante que você sente que...
167.	Se destaca, digamos assim
168.	... tem pegada. É o [REDACTED] e o [REDACTED], recém-chegado. Acho que os dois. Os outros também têm é óbvio mas é... esses dois tem a... talvez mais proximidade e visão que eu tenho, entendeu?!
169.	Que atitudes, que características que ele tem que te remete...
170.	Exatamente É essa... é ver a... as soluções voltadas pra... definições... soluções do problema como um todo. Não de contorno. Vamos resolver. Olhar o problema, vamos resolver, olhando os impactos, olhando é... o que pode ser melhorado... olhando a coisa como é... como um todo e não efetivamente resolver corretivamente
171.	Envolvidos?
172.	Envolvidos. Com certeza. Entendeu? Com certeza. O [REDACTED] apesar de ter chegado agora, mas assim, conversa que eu tenho com ele, é... muito nesse sentido, entendeu? Lembrando que eu não tô dizendo que os outros não sejam.
173.	Claro. Não... eu digo as pessoas que te saltam aos olhos
174.	Isso... Isso.
175.	A gente tem aquelas pessoas que a gente olha assim...
176.	Sem dúvida nesse sentido. Porque a empatia se dá mais nisso mesmo... a proximidade do do... da maneira de raciocinar é muito grande, entendeu?! Muito parecida, entendeu?! (pausa)
177.	[REDACTED], por mim acho que tá ok, não sei se você tem alguma outra colocação...
178.	Não. Acho que você entendeu.
179.	... sobre a questão do trabalho... da carreira... você acha
180.	É... assim... Não tenho mais nada. Só... só... pra ratificar isso tudo mesmo é... a [REDACTED] é uma empresa que... a gente que veio do mercado, a gente sabe as dificuldades que algumas empresas tem e tal, e realmente é uma empresa hoje que poxa não tem comparação eu acho. Sinceramente. A gente tem toda a oportunidade de realizarmos profissionalmente. É... embora falte alguma coisa, a gente queira alguma coisa a mais, mas eu volto a dizer esse tipo de coisa é motivador. Pra gente tentar... é... eu costumo dizer pra turma lá: eu não desisto não. Posso dar um passo atrás, mas eu não desisto não. Dou um passo atrás estratégico, pra ficar olhando, e dou os passos é... mais... mais... voltados para isso. E por ela ser uma empresa de fundo de pensão, ela me dá essa sensação de perenidade tanto na parte do trabalho, como na parte do futuro, aposentadoria, por causa do benefício do plano CD e tal, entendeu?! É um excelente...
181.	Quando você fala que você percebe essa... que a empresa dá essa oportunidade, é... que oportunidades, que sentido que ela dá oportunidades de...
182.	Porque existem vários desafios a serem, a serem ultrapassados. A serem né rompidos. É... e esse desafio é que você tem que exatamente fazer aquilo que eu falei: parar, olhar, embora a gente não possa ter muita ação sobre muitos deles, a gente dá aquela vontade de... entendeu? Aí tenta daqui, e tem oportunidade conversa com um, conversa com outro, passa a ideia, vende. Pode ser que...
183.	A dificuldade pode ser uma oportunidade...
184.	Sem dúvida nenhuma. Sem dúvida nenhuma. E muitas das vezes Adriana, é... pelo menos eu penso assim, o título da ação não importa não. O que importa é a ação. O titular da ação, desculpe. O titular da ação não importa, O que importa é a ação. Se foi uma ideia que eu dei num almoço contido e tal, e levou e foi aplicada, beleza. Eu tenho uma realização minha. Eu sinto que aqui eu tenho um pouco de mim ali dentro. Naquilo. Então me realiza. Aquilo me realiza é... é óbvio que isso não é falsa modéstia não. Se o crédito fosse válido, ninguém é maluco. Isso é reconhecimento, vale. Até porque isso... também não sou rico, dependendo da remuneração e isso pode gerar uma remuneração. Mas se pelo menos aquela tua ideia, aquela semente que foi plantada, junto com a tua, junto com do outro e etc e tal somou pra dar alguma coisa, poxa... é a realização. Eu acho que realiza, entendeu?!
185.	Tá ótimo. [REDACTED], muito obrigada. É... como eu comentei como você eu vou fazer essa transcrição. Pode ser que depois eu precise de alguma informação complementar...
186.	A vontade.
187.	... aí eu te contato novamente...

TRANSCRIÇÃO LITERAL ENTREVISTADOR E PESQUISADO
188. Tranquilo
189. ... tá bom?
190. Tá bom.
191. Muito obrigada...
192. Nada... Não sei se te atendeu...
193. ... MUITÍSSIMO. Só ajudou. Bastante.