



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

DOUTORADO EM PSICOLOGIA

A CONSTRUÇÃO DE CARREIRA E O VÍNCULO DE COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL NA CARREIRA CONTEMPORÂNEA: UMA ANÁLISE NA MÍDIA  
E NO SETOR DE CONCESSIONÁRIOS E DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS.

NAITÊ ANDREÃO PASSOS

VITÓRIA

2021

NAITÊ ANDREÃO PASSOS

**A CONSTRUÇÃO DE CARREIRA E O VÍNCULO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA CARREIRA CONTEMPORÂNEA: UMA ANÁLISE NA MÍDIA E NO SETOR DE CONCESSIONÁRIOS E DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Psicologia, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Priscilla de Oliveira Martins Silva.

VITÓRIA

2021





UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGP

**ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE TESE DO CURSO DE DOUTORADO EM  
PSICOLOGIA DA ALUNA NAITÊ ANDREÃO PASSOS**

Aos oito dias do mês de outubro do ano de dois mil e vinte e um, às quatorze horas, com participação remota da doutoranda e de todos os membros da Banca por meio de webconferência, nos termos da Portaria Normativa PRPPG/UFES nº 08, de 1º de julho de 2021, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelas professoras Dra. Priscilla de Oliveira Martins da Silva (orientadora, PPGP/UFES), Dra. Maria Cristina Smith Menandro (PPGP/UFES), Dra. Sabine Mantuan dos Santos Coutinho (PPGP/UFES), Dra. Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos (PPGAdm/UFES) e pelo professor Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo (FUCAPE/ES), sob a presidência da Professora Orientadora, para a sessão pública de defesa da Tese de Doutorado em Psicologia de Naitê Andreão Passos, intitulada “A construção da carreira e o vínculo de comprometimento organizacional na carreira contemporânea: uma análise na mídia e no setor de concessionários e distribuidores de veículos”. A presidente da sessão declarou abertos os trabalhos, anunciando que a candidata dispunha de trinta minutos para a exposição das ideias centrais da tese, cabendo a cada examinador igual tempo para arguição e, da mesma forma, para a resposta da doutoranda. Seguiram-se as arguições de cada examinador, com as respostas de todas as questões por parte da aluna. Encerrados os debates, a Banca Examinadora recolheu-se por dez minutos, a fim de deliberar sobre o resultado. Os membros da Banca reunidos decidiram pela APROVAÇÃO da referida Tese e a presidente da sessão alertou que a aluna somente terá direito ao título de Doutora após entrega da versão final de sua tese, em papel e meio digital, à Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Nada mais havendo a acrescentar, eu, Profa. Dra. Priscilla de Oliveira Martins da Silva, presidente da Comissão Examinadora, lavrei a presente ata que vai assinada digitalmente por mim e pelos demais componentes da Comissão.

**Profa. Dra. Priscilla de Oliveira Martins da Silva**  
Orientadora e Presidente da Sessão - PPGP/UFES

**Profa. Dra. Maria Cristina Smith Menandro** (Membro Interno - PPGP/UFES)

**Profa. Dra. Sabine Mantuan dos Santos Coutinho** (Membro Interno - PPGP/UFES)

**Profa. Dra. Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos** (Membro Externo - PPGAdm/UFES)

**Profa. Dra. Priscilla de Oliveira Martins da Silva** (Presidente da Sessão)  
**Por Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo** (Membro Externo - FUCAPE/ES)

Av. Fernando Ferrari, 514. Vitória/ES –Ed. Prof. Lídio de Souza  
Campus de Goiaberas - CEP: 29075-910 - tel.:4009-2501 - E-mail: [ppgp.ufes@gmail.com](mailto:ppgp.ufes@gmail.com)

*“Coração de estudante  
Há que se cuidar da vida  
Há que se cuidar do mundo  
Tomar conta da amizade  
Alegria e muito sonho  
Espalhados no caminho  
Verdes planta e sentimento  
Folhas, coração, juventude e fé.”*

*(Milton Nascimento/Veiga Wagner Tiso)*

## AGRADECIMENTOS

Enumero abaixo pessoas que contribuíram com minha trajetória e dedico a elas um trecho de música como sinal da minha gratidão.

Aos participantes desta pesquisa, que me doaram seu tempo e me contaram suas histórias de vida e carreira. À secretária do PPGP/Ufes, inicialmente na pessoa do Antônio e, depois, do Arin que sempre me atenderam com muita competência e agilidade. A minha “amiga-irmã”, Kamilla Michalsky, dona de uma generosidade inexplicável! A minha “prima-irmã” que me deu o maior presente da vida, nosso menino João Vitorio e a minha “prima-irmã” Letícia que está sempre por perto e me entende como ninguém. Aos amigos do Grupo Orletti! Todos vocês, amigos de minha convivência profissional, não têm ideia do quanto me ajudaram. Nossos cafés, nossa garra no trabalho e também nossas confraternizações (é claro!) me sustentaram até aqui. Gratidão especial ao meu líder Wagner Orletti por ter confiado em mim e oportunizado que eu fosse, a um só tempo, executiva e pesquisadora.

*“As cores, figuras, motivos. O sol passando sobre os amigos. Histórias, bebidas, sorrisos. E afeto em frente ao mar.” (Leo Jaime, Leoni)*

A minha orientadora Priscilla de Oliveira Martins da Silva por sua dedicação, pelo seu cuidado com todos os detalhes, a leitura minuciosa e a assertividade nos questionamentos! Tenho muito orgulho de ser sua orientanda!

*“A mind full of questions, and a teacher in my soul. And so it goes.” (Eddie Vedder)*

Ao meu amor, parceiro da vida e incentivador: Pablo, obrigada por sempre me apoiar em tudo! Desde a ideia de apresentar o projeto para o Doutorado e, também, em momentos obscuros, até minha coluna desistiu de mim e você me sustentou! Que sorte a minha ter você!

*“Teus olhos meu clarão, me guiam dentro da escuridão. Teus pés me abrem o caminho. Eu sigo e nunca me sinto só.” (Marisa Monte, Carlinhos Brown, Pedro Baby, Arnaldo Antunes)*

À Deus pela existência, a minha mãe, Eva, e ao meu pai, Apoenã (*in memoriam*), que cultivaram minha curiosidade e teimosia permanentes!

*“Pai e mãe, ouro de mina. Coração, desejo e sina.” (Djavan)*

## RESUMO

Passos, N.A. (2021). A construção de carreira e o vínculo de comprometimento organizacional na carreira contemporânea: uma análise na mídia e no setor de concessionários e distribuidores de veículos.

As mudanças tecnológicas e sociais das últimas décadas afetaram as relações de trabalho. Essas transformações ocorreram na realidade social e no campo dos estudos de carreira e de comprometimento, evidenciando uma concepção mais subjetiva desses conceitos. A carreira contemporânea passou a ser relacionada tanto a trajetória dentro de uma organização como também, de modo mais amplo, aos diferentes papéis ligados ao trabalho que o indivíduo assume em sua vida. Com o deslocamento da responsabilidade de condução da carreira para o indivíduo, mudanças na configuração do vínculo com a organização são analisadas. Com objetivo de explorar a construção de carreira e o comprometimento organizacional esta tese utiliza como referencial teórico a Teoria de Construção de Carreira (Savickas, 2002) e realiza três estudos de abordagem qualitativa. O Estudo 1 foi realizado por meio de pesquisa documental utilizando mídia especializada sobre o tema. Os resultados desse estudo apresentam a carreira sob seu conceito contemporâneo e o comprometimento pelas dimensões afetiva e normativa e a adaptabilidade de carreira como meta-competência. Os Estudos 2 e 3 foram realizados por meio de entrevistas com profissionais enfocando, a história de carreira (Estudo 2) e o comprometimento (Estudo 3). Os resultados do Estudo 2 apresentaram paradoxos conceituais de carreira, apontando a adaptação como recurso central para sua construção. Além disso, os resultados sugerem ser o contexto condicionante da adaptabilidade de carreira. Os resultados do Estudo 3 sinalizaram a conceituação do comprometimento por meio das dimensões afetiva e normativa, sugeriram um caráter longitudinal ao vínculo e apontaram o contexto como condição para que o profissional comprometido com sua própria carreira, assim também o seja com a organização. A relevância do contexto apontada por esta Tese adiciona um contraponto à responsabilização do indivíduo. Possíveis implicações práticas que propiciem o fortalecimento do vínculo são sinalizadas e, com base nas limitações dos estudos, futuras pesquisas são sugeridas.

**Palavras-chave:** carreira contemporânea, comprometimento organizacional, teoria de construção de carreira.

## ABSTRACT

Passos, N.A. (2021). Career building and the organizational commitment link in contemporary career: an analysis in the media and in the vehicle dealers and distributors sector

Technological and social changes in the last decades have affected working relationships. These transformations took place in both social reality and in the field of career and commitment studies, highlighting a more subjective notion of these concepts. The contemporary career came to be related both to the trajectory within an organization and also, in a wider sense, to the different roles linked to the work assumed in one's life. By displacing the career conducting responsibility to the individual, configuration changes in the bond with the organization are analysed. Aiming to explore career building and organizational commitment, this thesis uses, as theoretical reference, the Career Construction Theory (Savickas, 2002) and carries out three qualitative approach studies. Study 1 was carried out through documentary research using specialized media on the subject. The results of this study present the career in its contemporary concept, the commitment to the affective and normative dimensions and the career adaptability as a meta-competence. Studies 2 and 3 were conducted through interviews with professionals, focusing on career history (Study 2) and commitment (Study 3). The results of Study 2 presented conceptual career paradoxes, pointing to adaptation as a central resource for its construction. Furthermore, the results suggest that the context is a conditioning of career adaptability. The results of Study 3 signaled the conceptualization of commitment through the affective and normative dimensions, suggested a longitudinal character to the bond and pointed out the context as a condition for the professional committed to his own career to also be committed to the organization. The relevance of the context pointed out by this thesis adds a counterpoint to the individual's accountability. Possible practical implications that favor the strengthening of the bond are signaled and, based on the studies' limitations, further research is suggested.

**Keywords:** contemporary career, organizational commitment, career construction theory.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	11
1.1	A Teoria de Construção de Carreira	16
1.2	Comprometimento organizacional	26
1.3	O contexto	32
1.3.1	<i>O setor de concessionários e distribuidores de veículos</i>	34
<b>2</b>	<b>Objetivo</b>	38
2.1	Objetivo geral	38
2.2	Objetivos específicos	38
<b>3</b>	<b>Método, Resultados e Discussão</b>	39
3.1	<b>Estudo 1 – Narrativas sobre carreira e comprometimento na mídia especializada</b>	39
3.1.1	<i>Método do Estudo 1</i>	39
3.1.1.1	<i>Corpus</i>	40
3.1.1.2	<i>Procedimentos de coleta</i>	41
3.1.1.3	<i>Instrumentos e procedimentos de análise</i>	42
3.1.2	<i>Resultados do Estudo 1</i>	44
3.1.3	<i>Discussão do Estudo 1</i>	56
3.2	<b>Estudo 2 – A construção de carreira no setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES</b>	66
3.2.1	<i>Método do Estudo 2</i>	66
3.2.1.1	<i>Participantes</i>	66
3.2.1.2	<i>Instrumentos e procedimentos de coleta</i>	67
3.2.1.3	<i>Procedimentos de análise</i>	68
3.2.2	<i>Resultados do Estudo 2</i>	69
3.2.2.1	<i>Perfil dos entrevistados</i>	69
3.2.2.2	<i>Análise de conteúdo da história de carreira</i>	70
3.2.3	<i>Discussão do Estudo 2</i>	81
3.3	<b>Estudo 3 – O comprometimento organizacional no setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES</b>	89
3.3.1	<i>Método do Estudo 3</i>	89
3.3.1.1	<i>Participantes e instrumento de coleta</i>	89
3.3.2	<i>Resultados do Estudo 3</i>	90
3.3.2.1	<i>Análise de conteúdo do comprometimento na história de carreira</i>	90

<b>3.3.3 <i>Discussão do Estudo 3</i></b> .....	98
<b>4 Discussão Geral</b> .....	106
<b>5 Considerações Finais</b> .....	109
<b>Referências</b> .....	111
<b>Apêndices</b> .....	135
<b>Anexos</b> .....	140

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Crescimento da quantidade comercializada em % .....	35
Tabela 2. Saldo das admissões reduzidas dos desligamentos no setor de comércio a varejo e por atacado de veículos automotores .....	36
Tabela 3. Quantidade de reportagens extraídas das revistas por termo e ano de publicação... ..	45
Tabela 4. Segmentos de texto com o termo “ <i>comprometimento</i> ” .....	50
Tabela 5. Perfil dos entrevistados de maneira individualizada .....	70
Tabela 6. Visão geral dos Eixos temáticos, categorias e subcategorias da história de vida e carreira.....	71
Tabela 7. Eixo Temático 1, “Eu por mim mesmo” Categoria “O que, como e porque eu desejo” .....	73
Tabela 8. Eixo Temático 1, “Eu por mim mesmo” Categoria “Trajetória” .....	74
Tabela 9. Eixo Temático 2, “Adaptação” Categoria “Adaptabilidade” .....	76
Tabela 10. Eixo Temático 2, “Adaptação” Categoria “Processo de Adaptação” .....	77
Tabela 11. Eixo Temático 3, “Contexto” Categoria “Família” .....	79
Tabela 12. Eixo Temático 3, “Contexto” Categoria “Empresa” .....	80
Tabela 13. Eixo Temático 3, “Contexto” Categoria “Cenário socioeconômico” .....	81
Tabela 14. Visão geral dos Eixos temáticos, categorias e subcategorias do comprometimento na história de carreira .....	91
Tabela 15. Eixo Temático 1, “Organização” Categoria “O que fortalece o vínculo” .....	92
Tabela 16. Eixo Temático 1, “Organização” Categoria “O combinado não sai caro” .....	93
Tabela 17. Eixo Temático 1, “Organização” Categoria “Características da pessoa comprometida” .....	94
Tabela 18. Eixo Temático 1, “Organização” Categoria “O que fragiliza o vínculo” .....	95
Tabela 19. Eixo Temático 2, “Interseção – comprometimento com a carreira e com a organização” .....	97
Tabela 20. Eixo Temático 3, “O comprometimento ao longo da história de carreira” .....	97

## 1 Introdução

A passagem do século XX para o século XXI foi marcada por um rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, além da globalização progressiva ocasionando transformações que promoveram uma série de reorganizações das relações de trabalho e impactaram diretamente na dinâmica entre indivíduos, organizações e sociedade (Savickas, 2009). A nova realidade de concorrência e instabilidade econômica em que estão inseridas as organizações ocasionou mudanças no mercado de trabalho como resultado da necessidade das empresas de reestruturação e diminuição do quadro de funcionários, terceirização de serviços e um achatamento da estrutura hierárquica, antes muito verticalizada (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Creed & Hood, 2009).

Gradativamente, desenvolver uma trajetória de carreira em uma única organização tornou-se improvável, sendo mais real a probabilidade de um indivíduo ter maior variedade de vínculos empregatícios e experiências profissionais ao longo da vida (Savickas, 2012). Além das mudanças contextuais do mercado de trabalho, as transformações sociais também afetaram as atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação à carreira, quais sejam, o aumento da expectativa de vida e do período de tempo da vida dedicada ao trabalho, e as mudanças nas estruturas familiares – seja nos papéis domésticos ou de trabalho, como casais de dupla carreira (Sullivan & Baruch, 2009). Essas novas configurações alteraram a relação do indivíduo com o mundo do trabalho e deslocaram o centro da responsabilidade da gestão da carreira do empregador para o próprio empregado, ocasionando também mudanças na própria concepção de carreira (Wang & Wanberg, 2017).

Ao longo dos anos, vários modelos de carreiras vêm sendo desenvolvidos. Antes de 1990, o foco dos estudos de carreira restringia-se aos modelos tradicionais. Atendendo a um ambiente econômico mais estável, esse estilo de carreira baseia-se em uma oferta de caminho

profissional submetido à lógica de um organograma pré-concebido e oferecido pela organização. A ideia é de um caminho linear predeterminado que propõe o galgar gradativo a posições hierarquicamente superiores (Sullivan & Baruch, 2009). Nesse contexto, a expectativa dos indivíduos é que, em troca da lealdade que ele oferece, a organização lhe proporcione estabilidade e segurança no emprego (Rousseau, 1989).

Após os anos 1990, com a realidade de um contexto mais dinâmico, outros modelos de carreira contemporânea surgiram. Por exemplo, a carreira sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) baseia-se na construção de caminhos ocupacionais que não ficam restritos às fronteiras de uma organização, mas que se apoiam no engajamento do indivíduo em projetos alinhados às suas próprias competências. Outra proposta teórica que segue essa mesma linha de raciocínio é a da carreira proteana, modelo desenvolvido em 1976 por Douglas T. Hall que teve como inspiração para denominar o modelo, a figura mitológica de Proteu, uma criatura marinha que muda seu formato de acordo com sua vontade (Neves, Trevisan & João, 2013). A *Craft Career* é outro modelo: Poehnell & Amundson (2002) destacam a similitude do processo de construção da carreira com a produção artística, chamando atenção para as características descontínuas desse processo, conduzido pelo indivíduo, por vezes, de maneira não sequencial tal como a arte. Borgen, Amundson & Reuter (2004) e Baruch (2004) também apresentam a carreira portfólio e multidirecional, respectivamente, enfatizando a autoria do indivíduo na construção do caminho profissional baseando-se, nesses conceitos, no envolvimento dos profissionais em projetos diversificados devido a presença de suas variadas habilidades.

Determinados pesquisadores têm trabalhado com modelos que integram mais de um modelo acima proposto (Briscoe & Hall, 2006; Granrose & Baccili, 2006; Greenhaus et. al. 2008; Peiperl & Baruch, 1997). Alguns argumentam que os modelos de carreira proteana e sem fronteiras são complementares entre si (Inkson, 2006), enquanto outros consideram que

eles se sobrepõem em seus conceitos, tornando confusos os limites de um em relação ao outro (Briscoe & Hall, 2006; Greenhaus et. al., 2008). Granrose & Baccili (2006) consideram que em sua essência, esses dois modelos são uma representação da nova postura nas relações de trabalho e isso explica o porquê os estudiosos do campo têm sugerido modelos de carreira que integram e combinam os elementos do modelo proteano com os de carreira sem fronteiras.

O conceito de carreira pós corporativa apresentado por Peiperl & Baruch (1997), por exemplo, carrega as características de autodirecionamento, manutenção da responsabilidade pela gestão da própria carreira e a disponibilidade para transpor múltiplas barreiras para o alcance de variadas opções de carreira percebidas. Nessa mesma perspectiva, Greenhaus et. al. (2008) integram a mobilidade multidirecional (entre empresas, oportunidades profissionais e formas de trabalho diferentes) com o estilo proteano de mudanças de competência de carreira (conhecimentos e habilidade, significado dado à carreira e rede de relacionamento). Para encerrar aqui os exemplos de modelos integrativos, Briscoe & Hall (2006) produziram 16 diferentes perfis de carreiras por meio da combinação dos elementos da carreira proteana e sem fronteiras.

Além desses modelos integrativos, que mesclam traços de diferentes modelos de carreira contemporâneos, também podem ser encontrados na literatura modelos de carreira que hibridizam traços do modelo carreira tradicional com a contemporânea (Granrose & Baccili, 2006; O'Neil et al., 2004 e Skilton & Bravo, 2008). Assim, é possível que o indivíduo tenha expectativas relacionadas à segurança e estabilidade profissional (quesito presente em estilos de carreira tradicionais) e também deseje vivências de aprendizados sem se limitar às fronteiras da organização (quesito admitido nas carreiras contemporâneas).

Outra perspectiva teórica proposta para compreender o fenômeno carreira é a da Carreira Caleidoscópio (Maineiro & Sullivan, 2006), que admite a possibilidade de alteração de seu estilo ao longo da vida. Esse modelo foi desenvolvido por Maineiro & Sullivan (2006)

após envolverem mais de 3.000 profissionais dos Estados Unidos da América (EUA) em busca da investigação do porquê as pessoas optavam por sair das organizações. A partir de 5 estudos, os autores identificaram três necessidades universais de carreira: autenticidade, equilíbrio e desafio. Segundo esses autores, de acordo com as diferentes fases da vida, esses parâmetros se reconfiguram tais quais os espelhos do tubo de um caleidoscópio se rearranjam quando é rotacionado, daí a denominação do modelo. Dessa forma, a configuração das necessidades universais de carreira se altera de acordo com as mudanças de contexto e do campo relacional do indivíduo.

Os variados modelos de carreira acima apresentados atestam o esforço que tem sido empreendido no sentido de aprimorar a compreensão acerca da nova dinâmica que envolve a carreira. Apesar de serem variados, os modelos de carreira apresentam um consenso conceitual. Em um esforço de consolidação desse campo, inicialmente Arthur, Hall & Lawrence (1989) caracterizaram carreira como a progressão das experiências de trabalho de um indivíduo no tempo, noção que capta os significados que o trabalho traz para como o indivíduo se relaciona com o mundo ao seu redor, e a perspectiva dinâmica de um processo que se desenvolve no tempo. Essa definição foi posteriormente estendida, estabelecendo-se carreira como a percepção individual da sequência de atitudes e comportamentos relacionados às experiências e atividades ligadas ao trabalho, ao longo da vida (Hall, 2002). A nova estrutura da trajetória de carreira é fluida, dinâmica e multidirecional requerendo novas competências e qualidades individuais diferentes daquelas que bastavam quando predominava o emprego industrial (Baruch, 2004).

Reflexos das alterações de contexto no mundo do trabalho e do auto direcionamento de carreira podem ser também observados no conceito do sucesso de carreira. Um levantamento de pesquisas empíricas em torno do tema apresenta o conceito de sucesso de carreira como o resultado da soma da experiência pessoal das realizações reais e percebidas

pelo indivíduo (Dai, & Song, 2016). Costa (2013) desenvolveu e validou no Brasil a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC). Foram encontrados onze fatores de sucesso – remuneração, promoção, percepção de competência, identidade, contribuição, cooperação, desenvolvimento, valores, criatividade, empregabilidade e equilíbrio vida-trabalho – sendo agrupados em duas dimensões, a intrínseca e a extrínseca. A dimensão subjetiva do sucesso é intrínseca, retratada por variáveis que captam a visão subjetiva do indivíduo sobre suas conquistas na carreira, tais como a satisfação com o desenvolvimento da carreira; já a objetiva é dita extrínseca, pois, pode ser avaliada por terceiros por meio de indicadores como salário e promoções (Ng; Eby; Sorensen & Feldman, 2005).

As mudanças nas relações de trabalho trouxeram consequências no significado de carreira, comprometimento e sucesso de carreira. Até o século XX, a pergunta fundamental dos estudos de carreira era: “como combinar indivíduos e profissões?”. Diante da nova realidade e reconfiguração das relações no mundo do trabalho no século XXI, as pesquisas em desenvolvimento de carreira têm o escopo de sua pergunta fundamental modificado para: “como as pessoas constroem suas vidas através do seu trabalho?” (Duarte, et al., 2010). Devido a isso, o presente estudo não se posiciona, à princípio, a nenhum dos modelos de carreira apresentados, mas de modo amplo, pretende-se entender a carreira para o indivíduo.

A Teoria de Construção de Carreira (TCC) (Savickas, 2002) oferece suporte para esse novo interesse em torno da carreira, uma vez que essa teoria considera a carreira como um processo que é direcionado pelo próprio indivíduo de modo interpretativo, longitudinal e dinâmico. O enfoque na responsabilização individual pela construção da carreira influencia na configuração do vínculo com as organizações. Algumas pesquisas indicam que a carreira contemporânea e os novos modelos de carreira fragilizam o vínculo indivíduo-empresa (Bambacas & Bordia, 2009) enquanto outras sinalizam o fortalecimento desse vínculo (Alonderiene & Simkeviciute, 2018; Weer & Greenhaus, 2017; Briscoe & Finkelstein, 2009).

Explorar o vínculo de comprometimento organizacional na carreira atual<sup>1</sup> propõe aprimorar tal discussão, além de contribuir com a necessária delimitação conceitual do contrato (Moscon, 2013). Com isso, é objetivo desta pesquisa é identificar e analisar, a luz do referencial teórico da Teoria da Construção de Carreira, a construção de carreira e o comprometimento organizacional dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos.

### **1.1 A Teoria de Construção de Carreira**

A origem da TCC se deu no campo da orientação vocacional e reflete um dos caminhos percorridos pela evolução teórica desse campo. O campo da orientação vocacional teve início com Frank Parsons, em 1909, que se interessou pelas diferenças individuais e correspondência entre tipos de perfis e profissões. Na sequência, Donald Super (1957) voltou sua atenção para esquemas e temas abordados nas narrativas dos indivíduos sobre suas carreiras. A proposta era, então, trabalhar os autoconceitos, valores, estilos de vida, tomadas de decisão, flexibilidade e capacidade de lidar com as mudanças apresentadas encorajando a ocupação de papéis cada vez mais condizentes com os autoconceitos expressados pelos indivíduos (Duarte, et al., 2010; Duarte, 2009). Dessa forma, Super (1957) desenvolveu e consolidou uma abordagem desenvolvimentista de carreira, sendo possível implementá-la ao longo de todo o ciclo de vida.

Com objetivo de contribuir com o desejo de Super (1957), de ampliar essa teoria para além do campo vocacional, Savickas (2005) utilizou a teoria de personalidade apresentada por McAdams (1995) e a aplicou à proposta de Super (1957), apresentando, então, a Teoria de Construção de Carreira em três níveis de análise: 1) o das diferenças individuais, que se

---

<sup>1</sup> Utiliza-se o termo “carreira atual” quando se pretende admitir a presença de traços da carreira contemporânea e tradicional.

interessa em *o que* diferencia os tipos de personalidade vocacional; 2) o da motivação psicodinâmica que se interessa nos motivos, isto é, no *porquê* o indivíduo constrói seu caminho e; 3) o das estratégias de desenvolvimento e de enfrentamento, que se interessa em *como* os indivíduos enfrentam as circunstâncias na sua história de carreira (Savickas, 2005). Esses três componentes-chave, Savickas (2005) organizou em: 1) a personalidade vocacional; 2) os temas de vida e; 3) adaptabilidade.

Na perspectiva construcionista essas três dimensões são obtidas por meio da interpretação do indivíduo. Para captar isso, a narrativa do indivíduo é o foco de atenção da TCC (Savickas, 2005). É a interpretação do próprio indivíduo sobre os resultados objetivos do seu perfil (personalidade vocacional) e as formas como ele lida com o contexto (adaptabilidade) que interessa, pois, isso confere o significado e propósito (temas de vida) à carreira (Savickas, 2002). As memórias do passado, somadas às experiências atuais e às pretensões futuras se unem em uma narrativa formatando o tema de vida, que modela a carreira do indivíduo (Savickas, 2005). Tal processo, em constante atualização durante o ciclo de vida, consegue explicar de maneira mais adequada as carreiras atuais (Duarte, 2009). Assim, o desenvolvimento de carreira, para a TCC, é um processo de construção e adaptação do indivíduo à um contexto e não um caminho linear de progressão entre etapas já preconcebidas (Savickas, 2002).

No processo de construção de carreira, Savickas (2013) observa um padrão de miniciclos transversais e sem duração de tempo predeterminado. Tais miniciclos, antes considerados por Super (1985) em uma perspectiva longitudinal e mais rígida, funcionam como estágios que se repetem continuamente ao longo da história de carreira e de vida. São as etapas desses miniciclos: a orientação, a exploração, a estabilização, o gerenciamento e o desengajamento (Ambiel, 2014).

A orientação se relaciona com a fase de exploração da personalidade vocacional, isto é, o período em que o indivíduo desenvolve o conhecimento sobre si mesmo e sobre as possibilidades de papéis no trabalho buscando ajustes entre essas duas áreas. A exploração envolve o ajuste das necessidades específicas do papel escolhido com os interesses, valores e crenças do indivíduo. A estabilização envolve os processos assentamento de uma ocupação, tais como, adaptação a uma cultura ou consolidação de um papel na organização. O gerenciamento é a etapa em que o indivíduo gere sua ocupação para manutenção de sua posição e, por fim, o desengajamento é a etapa em que o indivíduo inicia um processo de se desvincular de uma situação para uma transição de carreira. Em meio a um processo de miniciclos contínuos pelos quais passam os indivíduos, Savickas (2005) sugere a organização da escuta das narrativas de carreira, tendo como guia as três dimensões de análise da TCC: a personalidade vocacional, os temas de vida e a adaptabilidade.

A personalidade vocacional é uma reconceitualização dos modelos objetivos de combinação entre perfis e profissões (Parsons, 1909) e entre perfis e ambientes (Holand, 1997; Lofquist & Dawis, 1991). A atenção da TCC nessa dimensão está no ponto de vista do indivíduo sobre seu próprio perfil, isto é, no seu autoconceito vocacional (Savickas, 2005). Isso confere uma perspectiva subjetiva à compreensão das ocupações. O autoconceito carrega a interpretação do indivíduo sobre o contexto e sobre si próprio. Revela como o indivíduo se sente em relação a si, em relação ao seu trabalho e, por fim, revela também uma perspectiva de futuro, que extrapola a objetividade de traços racionais de personalidade, exprimindo um padrão de comportamento que se sustenta, dá coerência, confere sua identidade, que são os temas de vida (Savickas, 2005).

Os temas de vida, segunda dimensão de análise, emergiram entre os postulados de Super (1951) sobre a importância da consideração das ideias do próprio indivíduo sobre quem ele é em seu papel profissional. Aqui, a atenção da TCC está no conceito de si mesmo em

relação à própria ocupação, exprimido pelo indivíduo. De maneira subjacente a isso, é possível captar a pretensão e/ou preservação de realização e autoestima profissional. O conceito central desta dimensão está em um contínuo processo de ajuste na correspondência entre o conceito do indivíduo sobre seu papel profissional e o contexto em que ele atua (Savickas, 2005). De acordo com condições socioeconômicas, alguns indivíduos podem encontrar facilidade de opções de ajustamento nesse sentido, enquanto outros, escassez, precisando, assim, se submeterem a oportunidades mais disponíveis. Independentemente da situação, a abordagem na perspectiva da construção de carreira auxilia na criação ou aprofundamento do significado do papel no trabalho (Savickas, 2005).

A terceira dimensão de análise da TCC, a adaptabilidade de carreira, concentra-se nas ações de enfrentamento das circunstâncias para que os indivíduos se adequem às situações de trabalho. O foco aqui não é nem do indivíduo e nem no ambiente, mas sim na interação entre eles. Esse aspecto reforça o caráter psicossocial da construção de carreira, já que ela sintetiza em si, o indivíduo e o contexto (Savickas, 2005). O ponto final do processo de adaptabilidade seria a adaptação, quando o papel ocupacional validaria o autoconceito. Contudo, tal situação ideal é uma busca permanente já que o indivíduo e o ambiente estão em constante transformação (Savickas, 2005).

O termo adaptação carrega, de modo inerente, o sentido de harmonia, bem estar e sucesso (Savickas, 2013). A TCC considera a adaptação um resultado da adaptatividade, adaptabilidade e do processo de adaptação (Savickas, 2013). A adaptatividade é um traço de personalidade que favorece a flexibilidade ou vontade de mudar, explicitada pela disposição de enfrentar os eventuais desequilíbrios ou transições na carreira com respostas adequadas (Savickas, 2013). Já a adaptabilidade só pode ser compreendida nas interações entre o indivíduo e o contexto, estando, então, relacionada a papéis específicos e contingências contextuais (Savickas & Porfeli, 2012). Por fim, a adaptação é o ajuste, domínio e gestão das

atividades profissionais (Savickas, 2013). O processo de adaptação é o enfrentamento proativo, o “fazer” da adaptação e envolve os comportamentos de orientação, exploração, estabilização, gerenciamento e desengajamento (Savickas, 2013).

Savickas (1997) conferiu ao conceito de adaptabilidade uma noção contextual importante. Para além do conceito linear atribuído por Super (1985) nas transições de papéis na vida (Criança, Estudante, Cidadão, Engajado em atividades de Lazer, Cidadão, Trabalhador, Cônjuge, Dono/Dona de casa, Pai/mãe e Aposentado), Savickas (1997) sugeriu que ao invés de se pensar em estágios lineares de adaptabilidade, esse conceito trata de uma “prontidão para lidar com tarefas previsíveis de preparação e participação em papéis de trabalho e ajustes imprevisíveis impostos por mudanças nas condições de trabalho” (Ambiel, 2014, p. 18). Além disso, Savickas (2013) adicionou ao conceito os recursos e estratégias adaptativas utilizados pelos indivíduos para lhes conferir as competências comportamentais necessárias para a adaptação ao contexto. São elas: a preocupação (*concern*), o controle (*control*), a curiosidade (*curiosity*) e a confiança (*confidence*). Sendo a preocupação a habilidade para pensar sobre seu futuro profissional, o controle a capacidade para assumir a responsabilidade sobre seu futuro profissional por meio da autodisciplina, a curiosidade a habilidade de testar cenários possíveis de futuro profissional e a confiança que é a crença pessoal sobre sua própria capacidade de realizar escolhas e torna-las realidade na carreira.

Com a exposição dos três níveis de análise da TCC – personalidade vocacional, temas de vida e adaptabilidade -, é possível compreender a importância subjetiva atribuída à carreira por essa teoria (Savickas, 2002). As pesquisas de carreira subjetiva, incluindo a formulação da TCC, tiveram início investigando histórias de vida. Um dos pioneiros na orientação vocacional, que liderou as pesquisas baseadas em histórias de vida foi o psicólogo vocacional Harry Dexter Kitson (1926). Ele incentivou Donald Super (1951) a seguir esse mesmo caminho. Por exemplo, no Estudo de Padrão de Carreira, Super (1985) acompanhou 100

alunos do 9º ano por vinte anos produzindo quatro livros, dezenas de artigos, dissertações e três inventários psicométricos, o livro *A Psicologia das Carreiras* (1957) e o artigo *Uma Teoria do Desenvolvimento Vocacional* (1953). O recurso de utilizar narrativas como método para analisar a história de vida se demonstra profícuo para pesquisas em TCC se mantendo, por isso, em pesquisas mais recentes (Cardoso et al., 2020, 2014; Del Corso & Rehfuß, 2011; Hartung & Vess, 2016; Pizzorno et al., 2014; Ribeiro, 2015).

Quanto à abordagem metodológica em pesquisas que utilizam a TCC é possível encontrar investigações quantitativas (Chan et al., 2015; Chan, Mai, Kuok, & Kong, 2016; Guan et al., 2018, 2017; Jannesari & Sullivan, 2019; Maggiori, Rossier, & Savickas, 2017; McIlveen, Beccaria, & Burton, 2013; Merino-Tejedor, Hontangas, & Boada-Grau, 2016; Neureiter & Traut-Mattausch, 2017; Perera & McIlveen, 2017, 2014; Savickas & Porfeli, 2012; Savickas, Porfeli, Hilton, & Savickas, 2018; Šverko & Babarović, 2019; Wilkins-Yel, Roach, Tracey, & Yel, 2018; Xie, Xia, Xin, & Zhou, 2016; Yang, Guan, Lai, She, & Lockwood, 2015), quase experimentais (Santilli, Nota, & Hartung, 2019; van der Horst & Klehe, 2019), mistas (Barclay & Wolff, 2012; Cook & Maree, 2016) e qualitativas (Cardoso, 2012; Hartung & Vess, 2016; Maree, 2014, 2016b, 2016a, 2018, 2019; Maree & Twigge, 2016; Pizzorno, Benozzo, Fina, Sabato, & Scopesi, 2014; Reid et al., 2016; Ribeiro, 2015; Wehrle, Kira, & Klehe, 2019; Wessels & Diale, 2017).

Quanto aos objetivos de interesse na TCC, alguns estudos permanecem com o interesse na linha de início da teoria, com foco na orientação vocacional (Cardoso, 2012; Cardoso, Savickas, & Gonçalves, 2020; Guichard, Pouyaud, De Calan, & Dumora, 2012; Hartung & Vess, 2016; Maree, 2014, 2016, 2018, 2019; Maree & Twigge, 2016; Reid, Bimrose, & Brown, 2016), outros relacionam a adaptabilidade de carreira: com transição de carreira, com o sucesso e a persistência acadêmicos (Wilkins-Yel et al., 2018); com o fenômeno do impostor, que é uma falta de confiança que as pessoas de sucesso podem ter

sobre a manutenção dessa condição (Neureiter & Traut-Mattausch, 2017); com a percepção do próprio indivíduo sobre sua qualificação ser excedente à exigida para sua ocupação - superqualificação (Yang et al., 2015); com o otimismo na satisfação acadêmica e de carreira (McIlveen et al., 2013; Perera & McIlveen, 2014); com o “espelhamento” que o indivíduo faz sobre seu próprio futuro de carreira – trabalho futuro (Guan et al., 2017); com a transição de carreira (Šverko & Babarović, 2019) e em contexto de migração forçada (Wehrle et al., 2019).

Em uma análise crítica da TCC, Taveira (2011) pontua as forças e fraquezas da teoria oferecendo caminhos para futuras pesquisas. São sinalizados como os pontos de força da teoria: ter um modelo integrado por ter sido multiculturalmente construída possibilitando uma visão dinâmica e contextualista da identidade. A integração da TCC se deve ao fato de que ela conduz o pesquisador a um caminho de análise que acumula os seguintes níveis de análise: 1) como as pessoas escolhem suas profissões; 2) como as carreiras se desenvolvem no tempo; 3) como as pessoas constroem suas vidas através de seu trabalho e, finalmente, 4) como as pessoas poderiam construir melhor as suas vidas na sociedade que vivem (Taveira, 2011). Desse modo, a teoria permite uma expansão do escopo do nível de análise que pode se focar no nível da vocação, passando pela carreira e, de modo mais amplo, pela vida do indivíduo. A multiculturalidade atribuída à teoria deve-se a, em sua contínua elaboração, contar com os estudos e aplicação prática de pesquisadores das regiões Sul, Centro e Norte da Europa, além dos Estados Unidos da América. Finalmente, a visão dinâmica e contextualista da identidade deve-se ao fato de a teoria considerar os indivíduos e contextos como ambientes abertos. Esse aspecto permite que os estudiosos e pesquisadores do tema se debrucem sobre os padrões de mudança e adaptação do indivíduo (Taveira, 2011).

Quanto às oportunidades de melhorias da TCC apontadas por Taveira (2011), são consideradas: 1) escassa descrição dos construtos do modelo (personalidade vocacional, adaptabilidade e temas de vida) em diferentes contextos socioeconômicos e culturais. Tal fato

não oferece subsídios para responder a questão de como os construtos do modelo operam em diferentes contextos culturais; 2) o tratamento às questões relacionadas à ética de carreira ser considerado superficial, e; 3) a visão pendular de que existem extremos de carreira: um modelo anterior tradicional, que atendia uma lógica de mercado mais estável e outra agora, mais flexível e dinâmica que atende à lógica contemporânea. Taveira (2011) sinaliza ainda que existem poucos dados, carecendo de estudos de uma forma geral, sobre como os postulados da teoria se desdobram em contextos culturais específicos. Estudar o comprometimento organizacional, sob o prisma da construção de carreira, no contexto de instabilidade atual propõe contribuir com esses apontamentos.

Pesquisas em TCC com interesse nas variadas disposições relacionadas à retenção dos colaboradores (engajamento no trabalho, *turnover*, comprometimento com a carreira e com a organização) parecem ser escassas (Chan et al., 2016; Coetzee, 2015; Xie et al., 2016). Em um dos estudos sobre engajamento em que foi utilizado o quadro teórico da TCC, Xie et al. (2016) examinaram a relação entre vocação, engajamento no trabalho, sucesso subjetivo e o papel mediador da adaptabilidade de carreira. Os resultados dessa investigação sugeriram uma relação positiva entre vocação, engajamento e sucesso subjetivo, sendo a adaptabilidade de carreira mediadora da relação entre essas três variáveis (vocação, engajamento e sucesso subjetivo).

Em uma outra pesquisa sobre vínculo organizacional com a lente da TCC, Chan et al. (2016) investigaram a relação entre a adaptabilidade de carreira, possibilidade de ser promovido e intenção de sair da empresa. Nos resultados, a adaptabilidade de carreira foi positivamente relacionada tanto com a possibilidade de promoção como também com a satisfação com a carreira. Além disso, Chan et al. (2016) encontrou relação negativa de todas essas variáveis – adaptabilidade de carreira, possibilidade de promoção e satisfação com a carreira – com a intenção de sair da empresa.

Entre essas pesquisas em TCC, que se interessam pelo vínculo organizacional (Chan et al., 2016; Coetzee, 2015; Xie et al., 2016), podem ser observados alguns pontos em comum: 1) o desenho metodológico de abordagem quantitativa e transversal e; 2) a relevância e centralidade atribuída à adaptabilidade. Em relação ao primeiro aspecto, o método, este propicia que tais estudos apontem a magnitude e a direção das relações de causa e efeito entre as variáveis, no entanto, limita a exploração e aprofundamento da compreensão sobre a mudança dessas relações no decorrer da história de vida dos profissionais ou de acordo com o contexto. Em relação ao segundo aspecto, a adaptabilidade, tal construto é reafirmado nos estudos como uma meta-competência de carreira, isto é, a adaptabilidade é reforçada como um recurso psicossocial que o indivíduo utiliza para planos proativos de gestão e desenvolvimento de sua carreira, autorregulando seus comportamentos e relações sociais de modo a obter sucesso no contexto de trabalho contemporâneo. Tal apontamento provoca a necessidade de maior exploração em relação ao porquê e a como se dão as relações entre a adaptabilidade e o comprometimento organizacional.

No apontamento de suas limitações e sugestões para futuros estudos, essas pesquisas em TCC interessadas no vínculo organizacional (Chan et al., 2016; Coetzee, 2015; Xie et al., 2016) reconhecem seus avanços em relação à extensão da utilidade da teoria que oferecem, contudo, sugerem novas investigações, que utilizem múltiplas fontes de dados e os explore em diferentes contextos. É interesse da presente pesquisa contribuir nessa direção, explorando, com a lente da TCC, o comprometimento organizacional no contexto da carreira contemporânea no Brasil. Admite-se, para esta pesquisa, a coexistência de elementos da carreira tradicional e da carreira atual na carreira contemporânea, ponto sinalizado por Taveira (2011) como importante para realização de estudos à luz da TCC.

Outras pesquisas se interessam pela reconfiguração do vínculo organizacional em decorrência das mudanças nas relações de trabalho, mas não se posicionam com embasamento

na TCC como referencial teórico (Bambacas & Bordia, 2009; Alonderiene & Simkeviciute, 2018; Weer & Greenhaus, 2017; Briscoe & Finkelstein, 2009). Algumas delas sugerem uma fragilização do comprometimento organizacional, pois, o profissional estaria focado em suas metas particulares e a organização não é mais a principal diretriz condutora da sua carreira (Bambacas & Bordia, 2009) enquanto outras contrariam essa ideia sugerindo em seus resultados que o comprometimento com a carreira está associado ao comprometimento organizacional (Alonderiene & Simkeviciute, 2018; Weer & Greenhaus, 2017; Briscoe & Finkelstein, 2009).

O trabalho de Bambacas e Bordia (2009) reforça a proposição de fragilização do vínculo organizacional na carreira contemporânea. Eles investigaram a influência das práticas de suporte de recursos humanos e da autogestão de carreira no comprometimento organizacional. Os resultados indicaram que a percepção de suporte para o desenvolvimento de carreira aos empregados influencia positivamente o comprometimento deles com a organização. Para os profissionais com autogestão de carreira, no entanto, foi encontrada uma relação negativa com o comprometimento organizacional, até mesmo quando esses profissionais estavam em condição de suporte para desenvolvimento de carreira (Bambacas & Bordia, 2009).

Suportando parcialmente a ideia de fragilização do comprometimento organizacional no contexto atual, Alonderiene e Simkeviciute (2018) demonstraram que as atitudes de autogestão de carreira, de orientação a valores e de carreira sem fronteiras foram positivamente relacionadas com o componente afetivo do comprometimento, que está relacionado ao quanto o profissional “gosta” da organização (Mowday, Steers & Porter, 1979). Por outro lado, essas mesmas três variáveis (autogestão de carreira, orientação a valores e carreira sem fronteiras) foram negativamente relacionadas a um componente de

consentimento do comprometimento, que se refere a uma decisão do profissional em consentir e obedecer cegamente às normas e regras para permanecer na empresa.

De modo contrário, algumas outras pesquisas indicam que as atitudes de carreira contemporâneas podem reforçar o comprometimento organizacional. Nessa linha estão os resultados da pesquisa de Weer e Greenhaus (2017) que demonstraram a seguinte percepção de gestores sobre o comprometimento de seus funcionários: quanto mais percebidos como comprometidos com suas próprias carreiras, assim também o eram com a organização. Outros resultados que associam a carreira contemporânea ao comprometimento organizacional também são apontados por Briscoe e Finkelstein (2009) que encontraram uma relação positiva entre as atitudes de carreira sem fronteiras e proteana e o comprometimento organizacional.

A presente pesquisa propõe contribuir com a discussão sobre a reconfiguração do vínculo organizacional em meio ao contexto da carreira atual explorando, sob a lente da TCC, o comprometimento organizacional. Diante disso, é importante apresentar o debate atual existente na literatura sobre o comprometimento organizacional.

## **1.2 Comprometimento organizacional**

As investigações em torno do vínculo de comprometimento organizacional somam mais de trinta anos e, apesar disso, ainda demonstram necessidade de aprimoramento (Moscon, 2013), pois, não existe consenso sobre a definição desse conceito. O Modelo Tridimensional de Comprometimento de Meyer e Allen (1991) (TCM) tem sido o embasamento mais utilizado entre os pesquisadores interessados no tema (Moscon, 2013). O modelo considera a existência de três bases motivacionais que vinculam o trabalhador à organização: 1) o quanto ele gosta (base afetiva), 2) o quanto ele avalia suas necessidades de

permanecer (base instrumental) e, 3) o sentimento de dever e de obrigação moral (base normativa) que o trabalhador tem para com a organização (Moscon, 2013).

A base afetiva teve origem a partir dos estudos de Mowday, Steers & Porter (1979) que consideram o comprometimento como uma identificação do indivíduo com os valores e crenças da organização. A base instrumental originou-se dos estudos de Becker (1960) sobre os “*side-bets*” (apostas laterais) que consideram o comprometimento como uma série de avaliações realizadas pelos indivíduos sobre os potenciais ganhos e perdas em sua vida sobre as possíveis tomadas de decisão em relação ao seu vínculo com a organização. Finalmente, a base normativa teve origem a partir dos estudos de McGee & Ford (1987) que consideram o comprometimento organizacional sob uma perspectiva de dever moral do indivíduo para com a empresa. Esses estudos, antes independentes, foram unificados por Meyer & Allen (1991) formando o modelo.

Com sua difusão, o TCM tem suscitado questionamentos tais como: usar fatores considerados geradores (antecedentes) do comprometimento embutidos no próprio conceito (Klein, Molloy & Cooper, 2009), conceituar bases distintas de forma semelhante levantando suspeita de sobreposição entre elas (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), e apresentar divergências em resultados que relacionam essas bases com comportamentos no ambiente de trabalho (Solinger, Van, Olffen & Roe, 2008). Essas dificuldades na compreensão e delimitação dos conceitos das bases do comprometimento, somadas a sua crescente importância para o ambiente organizacional, motivaram a realização de estudos empíricos para seu refinamento teórico-conceitual.

Rodrigues e Bastos (2012) e Silva (2009) propuseram, então, separar as bases instrumental e normativa do comprometimento da base afetiva. A proposta dos estudos desses autores é que o comprometimento diz respeito estritamente ao que propõe a base afetiva do TCM (Meyer & Allen, 1991). De acordo com essa proposição, as bases instrumental e

normativa, diferentemente de comprometerem, mantêm o trabalhador na empresa. Essa noção conduz à retomada do conceito clássico e unidimensional de comprometimento apresentado por Mowday, Steers e Porter (1979).

Em seus estudos, Mowday, Steers e Porter (1979) agruparam definições de comprometimento até então encontradas na literatura entre aquelas que enfocam o comportamento e aquelas que enfocam a atitude, se posicionando concernentes com estas últimas. Assim, esses autores consideram que o comprometimento envolve necessariamente a identificação da pessoa com a empresa sendo esse um vínculo afetivo do sujeito para com a organização. Dessa forma, eles enfatizam a característica estável conferida ao comprometimento o comparando e diferenciando de outros tipos de vínculo, como por exemplo, a satisfação no trabalho. Nas palavras dos autores, “embora eventos do dia-a-dia possam afetar o nível de satisfação do empregado, tais eventos transitórios não resultariam em uma reavaliação do empregado sobre o seu vínculo com ela como um todo” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p.226, tradução nossa). Além disso, eles reconhecem ser o vínculo de comprometimento um construto que depende de desenvolvimento temporal na medida em que “as atitudes comprometidas parecem se desenvolver lentamente, mas de forma consistente ao longo do tempo assim como os pensamentos dos indivíduos sobre o relacionamento deles mesmos com seus empregadores” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p.226, tradução nossa).

Um conjunto de pesquisas têm reforçado a associação do comprometimento organizacional à base afetiva (Leite, 2008; Xu & Payne, 2016; Mothé, 2017). Algumas, inclusive, discordam do TCM (Meyer & Allen, 1991), sinalizando que as bases instrumental e normativa parecem ser a antítese do comprometimento organizacional (Moscon, Bastos & Souza, 2012), indicando ainda, a relação negativa de tais bases com a satisfação do empregado com a organização (Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017).

O fato de pesquisas anteriores no campo de comprometimento organizacional baseadas no TCM (Meyer & Allen, 1991) terem sido empreendidas de forma predominante por meio da abordagem quantitativa não permitiu a compreensão mais aprofundada desse vínculo (Moscon, 2009; Bastos et al., 2014). Isso porque a seleção de variáveis predeterminadas para se trabalhar não enfoca o processo de formação do vínculo do indivíduo de maneira holística considerando a complexidade do contexto. A fim de contribuir nesse aspecto, por meio de um desenho qualitativo, algumas pesquisas contribuíram para a delimitação do conceito das bases do comprometimento organizacional.

Por meio de entrevistas semiestruturadas, Moscon (2009) concluiu que os gestores relacionam experiências positivas e resultados favoráveis à organização com o perfil de trabalhador de base afetiva mais do que o faz com o de base instrumental. Além disso, percebeu que, para os gestores pesquisados, o componente afetivo era o que definia o comprometimento (Moscon, 2009). Os resultados da pesquisa de Mothé (2017), também com gestores, concluiu que tanto o conceito como as práticas sociais referente ao comprometimento organizacional estão relacionadas a base afetiva de comprometimento. Essas pesquisas reforçam a proposição de que a definição do comprometimento organizacional estaria ligada de forma restrita ao que define sua base afetiva.

O reforço da proposição de que a base instrumental seria a antítese do comprometimento encontra sustentação em algumas investigações como a de Botelho e Paiva (2011) que investigaram o comprometimento de servidores de um fórum e concluíram que eles se mantinham ligados à instituição pela estabilidade e benefícios oferecidos. A esses motivos de vínculo, o estudo atribui um caráter enfraquecedor do comprometimento organizacional. Corroborando esses resultados, Zehra (2016) demonstrou que a implementação de programas de treinamento em organizações aumentou o comprometimento

afetivo e normativo em maior intensidade que o comprometimento instrumental dos trabalhadores.

Outras pesquisas qualitativas em comprometimento organizacional se concentram na investigação do processo de desenvolvimento do comprometimento organizacional entendendo a possibilidade e o modo como as bases do comprometimento (afetiva, normativa e instrumental) se desenvolvem na história de carreira dos profissionais. Com esse interesse, Simosi (2013) observou que as bases do comprometimento organizacional se manifestavam de diferentes formas de acordo com o tempo que o profissional tinha de empresa. Essa pesquisa encontrou, por exemplo, que o sentimento de obrigação (comprometimento normativo) precede o sentimento de desejo e de posse (comprometimento afetivo) para com a empresa. Também interessados na trajetória de desenvolvimento do comprometimento organizacional, Maia e Bastos (2015) exploraram as relações entre o cumprimento do contrato psicológico empregado-empregador, o comprometimento e a performance no trabalho concluindo que o cumprimento do contrato psicológico está positivamente relacionado ao comprometimento. Esse estudo sinalizou, no entanto, que alguns indivíduos e determinados padrões de comprometimento sentem menos impacto no seu comprometimento e na performance do seu trabalho mesmo quando ocorrem violações ao contrato psicológico com a empresa. Outros resultados em pesquisas de desenho qualitativo têm apontado diferenças no vínculo de comprometimento organizacional em decorrência de características individualizadas.

Apontando resultados similares, Maiti e Sanyal (2018) encontraram que lealdade, confiança, *feedback* adequado dos alunos e cultura da organização eram fatores interferentes para o comprometimento organizacional entre professores. Entretanto, consideraram que existiam professores que permaneciam comprometidos com a organização ano após ano

mesmo sem esses fatores cruciais, enquanto outros consideravam a ausência desses quesitos um fator crucial para sua decisão de mudança de organização.

A fim de reforçar as relações das diferenças de contexto e individuais com o comprometimento organizacional, tais estudos sugerem mais investigações que abordem grupos profissionais e contextos diferentes (Botelho & Paiva, 2011; Maia & Bastos, 2015; Maiti & Sanyal, 2018; Moscon, 2009; Mothé, 2017; Zehra, 2016; Simosi, 2013). Abordagens que, por meio da interpretação do próprio indivíduo, considerem o contexto no qual as mudanças agem e reconfiguram o mundo do trabalho inserem uma perspectiva processual da qual esse campo de estudos carece.

“Ao longo das últimas décadas fortaleceu-se uma compreensão de que fenômenos sociais, psicossociais, psicológicos, quer no nível dos indivíduos, quer dos grupos ou unidades sociais maiores, são dinâmicos, fluidos, complexos por dependerem de uma rede de fatores em interação. Esse pressuposto também está presente quando se analisa o mundo do trabalho e, mais especificamente, os vínculos de compromissos desenvolvidos entre o trabalhador e a organização empregadora, que passam a ser vistos como algo que é construído processualmente e que se altera ao longo do tempo.” (Costa & Bastos, 2014, p. 329)

Investigar o comprometimento organizacional pela lente da TCC propõe contribuir com essas sugestões dada a essência interpretativa e integrativa dessa teoria. Para isso, foi utilizada uma abordagem com foco na história de carreira de profissionais. A história do indivíduo narrada por ele próprio permite incorporar uma abordagem holística que considera experiências subjetivas e auxilia no entendimento de como e porque as escolhas de carreira são feitas.

A fim de analisar, de modo adicional, o cenário contextual, também foi apresentado como o comprometimento organizacional é apresentado pela mídia especializada no tema carreira. Sabe-se que a “mídia cria consensos, opera com dados num primeiro momento explícitos, e que na prática diária de repetições e reiteraões tornam-se cada vez mais implícitos, reforçando-se enquanto verdades e pressupostos intocáveis.” (Schwarcz, 1948, p.

248). A mídia funciona como memória social, repositório das narrativas sociais, sendo assim, fundamental na construção das identidades contemporâneas (Enne, 2004). A partir da mídia “os sujeitos elaboram entendimentos, negociam sentidos, conformam visões de mundo, compartilham valores, moralidades, conhecimentos e percepções; enfim, apreendem e informam aspectos fundamentais da discursividade social” (Rocha & Silva, 2007, pág. 60). Devido a ser depósito de sentidos compartilhados e contribuir para dar sentido aos fenômenos sociais, a mídia têm demonstrado ser terreno profícuo para investigações que pretendam apresentar e analisar fenômenos sociais e o contexto em que ocorrem (Rocha & Silva, 2007). O recurso de utilização de mídia tem sido utilizado em pesquisas com outros embasamentos teóricos (Berri, Castro & Camargo, 2016; Jovchelovitch, 2002; Machado, 2004; Menandro, Trindade & Almeida, 2010; Peroni, 2015; Siqueira & Faria, 2007; Silva, Bousfield & Cardoso, 2013), porém, com embasamento na TCC, não foram encontradas pesquisas anteriores que se utilizaram desse recurso. Desse modo, a utilização da mídia para interpretação do contexto à luz da TCC também pretende contribuir ao investigar a efetividade de tal recurso para pesquisas com esse embasamento.

Em busca de contribuir com esse conjunto de apontamentos, além de utilizar mídia, a presente pesquisa foi realizada em um setor específico do contexto econômico brasileiro, qual seja: o setor de distribuição e concessionários de veículos. A seguir é feita breve apresentação do contexto socioeconômico e do grupo específico estudado.

### **1.3 O contexto**

As relações de trabalho estão conectadas ao contexto econômico e político (Matos & Ferreira, 2017). Tanto as crises econômicas podem interferir no ânimo para investimentos de empresários culminando em crises políticas, como crises políticas podem acarretar crises

econômicas em decorrência do descrédito no governo (Matos & Ferreira, 2017). A recessão iniciada no Brasil no segundo trimestre de 2014 foi a queda econômica mais profunda e duradoura desde o término da Segunda Guerra Mundial (Oreiro, 2017). As causas de tal crise são atribuídas a um conjunto de políticas adotadas a partir de 2011, denominadas de Nova Matriz Econômica (NME).

A NME se baseou em intervenção governamental com redução de taxa de juros, controle de preços, investimentos e subsídios direcionados. Essa redução da taxa de juros em um momento de aceleração da inflação ocasionou um colapso com elevação da taxa de inflação e queda da credibilidade do Banco Central, elevando o custo de combate à inflação. Em decorrência desse cenário, a recuperação financeira do Brasil teve início apenas em 2017, com a combinação da Proposta de Emenda a Constituição de 2016 (PEC do teto) e a reforma da previdência (Filho, 2017).

Devido a esse contexto econômico, o desaquecimento da economia e aumento da taxa de desemprego teve início em 2013. Em 2016, a taxa de desemprego alcançou altos índices em decorrência do descrédito no governo da ocasião, provocando redução de investimentos no país em decorrência da crise política instalada (Matos & Ferreira, 2017). Muito embora entre os anos 2005 e 2015 os empregos formais tenham crescido no Brasil, as taxas de desemprego continuaram crescendo anualmente (Matos & Ferreira, 2017). O aumento do exército de reserva, agora agravado ainda mais pela pandemia do COVID-19, incita a flexibilização das relações de trabalho em seus elementos centrais apontando uma tendência à precarização das relações de trabalho formais brasileiras (Gomes, Lima & Carvalho, 2021).

O setor de varejo e atacado de veículos está entre os 10 mais afetados pela crise político-econômica que iniciou no Brasil em meados do ano de 2013, sendo a quinta área que mais extinguiu postos de trabalho de acordo com dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) de 2016. Pesquisar a carreira atual e o comprometimento

organizacional sob a lente da TCC em um contexto de crise dentro de um setor econômico específico no Brasil como o de concessionários e distribuidores de veículos propõe contribuir teoricamente em alguns dos apontamentos de Taveira (2011) já expostos, quais sejam: 1) propõe-se aprimorar a descrição de como os construtos adaptabilidade e temas de vida se apresentam no contexto do setor de concessionários e distribuidores de veículos do Espírito Santo; 2) interpretar tais relações concebendo a carreira atual de modo integrado admitindo a presença de traços do modelo de carreira tradicional e também dos modelos de carreira contemporânea de forma concomitante.

### ***1.3.1 O setor de concessionários e distribuidores de veículos***

A atuação dos distribuidores de veículos no Brasil teve início em 1893 (Fenabreve, 2021a), antes mesmo da instalação da primeira indústria automobilística, que se deu na década de 1950. A Lei Renato Ferrari, de 1979, regulamenta as relações entre distribuidores e fabricantes de veículos, tais como, direito de uso da marca, limites territoriais de atuação (área demarcada do concessionário), dever de comercialização e prestação de serviços de assistência técnica (Fenabreve, 2021b).

A relevância do setor de concessionários e distribuidores de veículos<sup>2</sup> para a economia e geração de empregos no Brasil pode ser atestada pela Pesquisa Anual de Comércio (PAC) (Publicações 2018 – Pesquisa Anual do Comércio, [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac\\_2018\\_v30\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2018_v30_informativo.pdf), recuperado em 09, maio, 2021) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A PAC 2018 (última publicada) estimou que, ao todo, o setor comercial obteve R\$ 3,7 trilhões de receita operacional líquida (diferença entre a receita bruta e as deduções) sendo

---

<sup>2</sup> Distribuidor de veículo é a empresa que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade. Intitula-se também o distribuidor de concessionário (Lei Renato Ferrari, 1979).

9,3% dessa receita de responsabilidade do segmento de comércio de veículos, peças e motocicletas. Em relação à caracterização do emprego, as empresas comerciais empregam 10,2 milhões de pessoas, sendo o segmento de comércio de veículos, peças e motocicletas responsável por 8,9% dessa ocupação total.

O setor passou por dificuldades entre os anos de 2013 e 2016, alcançando melhora recentemente como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1  
**Crescimento da quantidade comercializada em %**

ANO	CRESCIMENTO
2013	-2,3
2014	-6,9
2015	-21,8
2016	-20,3
2017	1,3
2018	13,6
2019	10,5

Fonte: Portal Fenabrave

A queda do crescimento do setor teve início em 2013 (queda de 2,3) influenciado por decréscimo do PIB e da indústria. A inflação e as contas fiscais de 2014 contribuíram para queda ainda maior nesse ano (queda de 6,9). Estão entre os motivos para declínios ainda mais severos em 2015 e 2016: PIB negativo, inflação e juros elevados, alta inadimplência e crédito restrito, redução da massa salarial, além de grave problema fiscal enfrentado pelo Brasil implicando na redução de despesas orçamentárias. Em 2017, impulsionado pela recuperação do PIB, o setor de distribuição de automóveis voltou a demonstrar crescimento (1,3), consolidado em 2018 e 2019 (respectivamente 13,6 e 10,5) devido a manutenção da taxa de juros e expansão do crédito (Fenabrave, 2020a).

Em 2020, com a chegada da pandemia do COVID-19 ao Brasil no mês de março, houve uma parada súbita em quase todos os setores da economia. No setor de concessionários o impacto resultou em uma queda de 75% das vendas no mês de abril em comparação com o

mesmo mês do ano anterior. Já em maio os números iniciaram recuperação, mas ainda longe de demonstrarem projeção capaz de recuperar o ano de 2020 (Fenabreve, 2020b).

A Tabela 2 apresenta o saldo das admissões reduzidas dos desligamentos considerando o território brasileiro a partir de 2013. Os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) (<http://bi.mte.gov.br/cagedestabelecimento/pages/consulta.xhtml#>, recuperado em 9, maio, 2021) demonstram os reflexos do cenário econômico na rotatividade de emprego dentro setor de comércio de veículos a varejo e atacado nos últimos anos que afetou todos os estados e regiões do país.

Tabela 2

**Saldo das admissões reduzidas dos desligamentos no setor de comércio a varejo e por atacado de veículos automotores**

<u>ANO</u>	<u>SALDO BRASIL</u>
2013	4813
2014	-7846
2015	-31704
2016	-20623
2017	-3454
2018	3925
2019	3541

Além dos obstáculos econômicos do país apontados, os concessionários, pressionados pelas inovações do mercado, preocupam-se também com o modelo de seu negócio. As novas necessidades dos brasileiros ligadas a mobilidade compartilhada e facilidades ligadas ao mundo digital impelem os concessionários e distribuidores de veículos a se atentarem a mudanças necessárias em seus negócios a fim de se prepararem para a nova demanda de estrutura física e de pessoas que disponham das capacidades adequadas ao mundo digital (Fenabreve, 2020b).

Presume-se que a instabilidade nas relações de trabalho provocadas pelos aspectos econômicos no Brasil e no setor seja ambiente propício para exploração do comprometimento organizacional por meio da TCC nesse contexto, já que a necessidade de adaptação a esse

contexto tende a intensificar a utilização de estratégias de adaptação, tanto pelos empregados como também pelos empresários. Compreender a expectativa de comprometimento organizacional em um meio ambiente que não oferta estabilidade; analisar a adaptabilidade em meio a relações de trabalho instáveis e compreender o processo de construção do vínculo do comprometimento organizacional nesse contexto propõe trazer contribuições teóricas e práticas para os estudos da carreira contemporânea.

## **2 OBJETIVO**

### **2.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar, a luz do referencial teórico da Teoria da Construção de Carreira, a construção de carreira e o comprometimento organizacional dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos.

### **2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral, três estudos foram realizados.

- ✓ Estudo 1: identificar e analisar as narrativas sobre carreira e comprometimento nas revistas Exame e Você S.A. no período de 2013 a 2018.
- ✓ Estudo 2: identificar e analisar os processos de construção de carreira dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES.
- ✓ Estudo 3: identificar e analisar o comprometimento organizacional na história de carreira dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES.

Partindo desses pressupostos e de acordo com os objetivos acima definidos, esta tese foi dividida em três estudos apresentados nas próximas seções.

### **3 MÉTODO, RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Devido ao objetivo geral desta pesquisa focar a construção subjetiva da realidade, o contexto social e as relações de trabalho em mudança, optou-se pela abordagem qualitativa para os três Estudos empreendidos. Segundo Flick (2004), essa abordagem é adequada para análises sobre novos contextos e perspectivas sociais estabelecidas. Além disso, Bauer e Gaskel (2008) orienta utilizar a abordagem qualitativa quando se intenta apreender as crenças, atitudes, valores e motivações dos indivíduos, como aqui é o caso em relação à carreira e ao comprometimento organizacional. Desse modo, por meio de tal abordagem, os três Estudos apresentam-se nas próximas sessões.

Os procedimentos adotados obedeceram aos critérios da ética em pesquisa com seres humanos conforme resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, sendo avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) sob o parecer número 3.101.145 – evidenciado no ANEXO I. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (vide APÊNDICE C) foi aplicado e contou com a assinatura de todos os participantes deste estudo.

#### **3.1 Estudo 1 - Narrativas sobre carreira e comprometimento na mídia especializada**

##### ***3.1.1 Método do Estudo 1***

O presente estudo trata-se de uma pesquisa documental (Silva et al., 2009). Os documentos revelam vestígios da ação humana e indicam suas opiniões, ideias e valores

(Silva et al., 2009). Os documentos, no caso da presente pesquisa, se compõem de mídia em revista especializada no assunto carreira.

Pesquisas em TCC têm utilizado mais comumente narrativas coletadas por meio de entrevistas individuais (Cardoso et al., 2020, 2014; Del Corso & Rehfuß, 2011; Hartung & Vess, 2016; Pizzorno et al., 2014; Ribeiro, 2015) ou por meio de abordagens de aconselhamento profissional (Cardoso, 2012; Cardoso, Savickas, & Gonçalves, 2020; Guichard, Pouyaud, De Calan, & Dumora, 2012; Hartung & Vess, 2016; Maree, 2014, 2016, 2018, 2019; Maree & Twigge, 2016; Reid, Bimrose, & Brown, 2016). A utilização de mídia em pesquisas em TCC não foi encontrada em pesquisas anteriores.

A utilização desse recurso está baseado no entendimento de que a mídia é repositório das narrativas sociais auxiliando na retratação de como o fenômeno social de interesse se apresenta no contexto sendo, então, fundamental na construção das identidades contemporâneas (Enne, 2004). Essa proposta inovadora pode contribuir para a ampliação da utilização da Teoria da Construção de Carreira com o objetivo de compreender em profundidade o contexto sócio-histórico.

### ***3.1.1.1 Corpus***

Foram analisados dados textuais, isto é, notícias, reportagens, notas de opinião, notas informativas, entrevistas e comentários contidos nas Revistas Exame e Você S.A. A escolha dessas duas revistas intenciona expandir a captação de narrativas que se direcionam para o foco da presente pesquisa.

A revista EXAME é voltada para assuntos relacionados à economia, negócios, política e tecnologia. Anteriormente pertencente à Editora Abril S/A, a revista foi comprada em 2020 pelo banco de investimentos BTG Pactual. A revista tem periodicidade impressa quinzenal

chegando a 1,06 milhões de leitores com 104 mil exemplares em circulação. Além disso, é possível acessar o conteúdo por meio de site e aplicativo (Exame – revista brasileira, [https://pt.wikipedia.org/wiki/Exame\\_\(revista\\_brasileira\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Exame_(revista_brasileira)), recuperado em 9, maio, 2021). A ampla distribuição e o conteúdo relacionado a negócios e carreira que circula entre o público para o qual a revista se destina, na maior parte empresários e empregadores, justificam a escolha dessa revista como uma das opções para fonte de dados.

A revista VOCÊ S/A surgiu em 1998 como uma extensão da Revista EXAME. O sucesso das reportagens relacionadas especificamente à carreira publicadas pela EXAME sinalizavam a demanda do público para assuntos de caráter individual. Em decorrência disso, a revista VOCÊ S/A foi lançada se direcionando para os profissionais em geral com conteúdo relacionado ao planejamento e desenvolvimento de carreira, finanças pessoais, planejamento e consumo (Wood & Paula, 2006). A revista VOCÊ S/A tem uma circulação total anual de cerca de 35 mil exemplares sendo publicada mensalmente (VOCÊ S/A, [https://pt.wikipedia.org/wiki/Voc%C3%AA\\_S/A](https://pt.wikipedia.org/wiki/Voc%C3%AA_S/A), recuperado em 9, maio, 2021). A ampla circulação dessa revista em um público que complementa àquele para qual a revista EXAME se destina, confere adequação da escolha da Revista VOCÊ S/A como mais uma fonte de dados para esta pesquisa.

### ***3.1.1.2. Procedimentos de coleta***

O período de coleta de dados se deu entre janeiro e março de 2019. Foram utilizadas as publicações das revistas que ocorreram entre os anos de 2013 a 2018, compreendendo os seis (6) anos anteriores à coleta, captando assim, publicações recentes inscritas no complexo ambiente em mudança dos conceitos de carreira e comprometimento profissional, interesse desta pesquisa.

O acesso às duas revistas foi realizado por meio do aplicativo GoRead. Esse aplicativo permite, por meio de uma assinatura digital, acessar mais de 250 diferentes revistas. Foram, então, analisados os sumários e as reportagens de capa de todas as edições das revistas *Você S/A* e *EXAME* disponíveis e que foram publicadas entre os anos de 2013 e 2018. Todas as reportagens que continham nos títulos a palavra “carreira” e o radical “trabalh-” foram catalogadas. À princípio, empreendeu-se também a busca de termos que se relacionam ao vínculo com a organização, “comprometimento”, “compromisso” e “engajamento”. Essa busca captou apenas uma reportagem na revista *Você S/A* que também continha o termo “trabalho” no título. Dessa forma, os termos “carreira” e “trabalh-” foram os que direcionaram a construção do *corpus* textual analisado. Considerou-se que o amplo conceito desses termos em relação ao objetivo desta pesquisa contribuiu para ampliar a oferta de informações para geração de dados para este estudo.

### ***3.1.1.3 Instrumentos e Procedimentos de análise***

Os dados textuais gerados pelas reportagens foram submetidos à análise lexical. A análise lexical permite que se “quantifique e empregue cálculos estatísticos sobre variáveis essencialmente qualitativas - os textos” (Camargo & Justo, 2013, p. 514). O uso de *softwares* para análise de textos, especialmente os volumosos, tem sido utilizado na área das Ciências Humanas e Sociais (Chartier & Meunier, 2011; Lahlou, 2012; Nascimento & Meandro, 2006).

Para o empreendimento da análise desta pesquisa foi utilizado o *software* IRAMUTEQ – *Interface de R por les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*. O IRAMUTEQ é um *software* gratuito que viabiliza análises textuais diversas: 1) análises

lexicográficas; 2) análise fatorial de correspondência; 3) classificação hierárquica descendente ou método Reinert; 4) análise de similitude; e 5) nuvem de palavras. Esse programa informático foi criado em 2009 por Pierre Ratinaud e tem sido adaptado para a língua portuguesa e usado no Brasil desde 2013 (Camargo & Justo, 2013).

As análises lexicográficas são realizadas por meio da divisão do corpus em segmentos de texto e por meio da lematização (Camargo & Justo, 2013 e 2018). Os segmentos de texto são formados de maneira automática pelo *software* e têm, na maior parte de vezes, o tamanho máximo de três linhas. As palavras do *corpus* fornecido pelo pesquisador também são lematizadas de forma automática. A lematização é um processo por meio do qual as palavras são reduzidas a sua raiz originária. Por meio desses processos, é possível ao *software*, oferecer análises tais como, o cálculo da frequência de palavras, frequência média e *hapax* (palavras com frequência igual a um) (Camargo & Justo, 2018).

Pelo método da classificação hierárquica descendente (CHD) os segmentos de texto são classificados em função de seus respectivos vocabulários. Nesse processo o conjunto dos segmentos de texto é repartido em função da frequência das formas lematizadas. Cada classe apresenta segmentos de texto que têm semelhança entre si, e que se diferem das demais classes geradas. Um dendograma apresentado pelo *software* sinaliza a ordem de geração das classes e a relação entre elas. Além disso, uma análise fatorial de correspondência sinaliza os segmentos de texto mais característicos de cada classe (Camargo & Justo, 2018). Em seu estudo sobre a literatura francesa, em 1990, Max Reinert considerou cada uma dessas classes como uma noção de “mundo”, pois, oferecem um quadro perceptivo-cognitivo de um ambiente complexo (Camargo & Justo, 2018). Outra possibilidade oferecida pelo *software*, a análise de similitude, possibilita identificar a conexidade entre as palavras auxiliando na interpretação de sentido. Finalmente, a nuvem de palavras, oferece uma ilustração das palavras com base na frequência delas (Camargo & Justo, 2018).

Considera-se que a especificidade do software IRAMUTEQ no suporte de análises narrativas, especialmente as volumosas, tende a ser útil quando empregada na mídia especializada em carreira e comprometimento, que é composta por textos que fazem referência ao contexto em que esses temas ocorrem. Para o presente estudo que se interessa em analisar o quadro perceptivo-conceitual de carreira e comprometimento contido na mídia pesquisada, foram utilizadas a classificação hierárquica descendente (CHD) e a análise de similitude.

A CHD classificou os segmentos de texto propostos pelo IRAMUTEQ, agrupando na mesma classe aqueles de vocabulário semelhante entre si, os diferenciando das demais classes. Após tal classificação realizada pelo *software* foi possível recuperar os segmentos de texto associados a cada classe. Assim, foi possível realizar uma análise qualitativa dos dados (Camargo & Justo, 2013). De modo a reforçar o entendimento do sentido dos termos apresentados pela CHD foi complementada com a análise de similitude.

A análise de similitude possibilitou analisar a co-ocorrência entre as palavras, isto é, a frequência em que elas aparecem juntas no *corpus*. Por meio desse recurso, o *software* gerou uma imagem representativa da força da conexão entre as palavras, possibilitando aprofundar o entendimento dos seus sentidos e contextualização (Camargo & Justo, 2013).

Tais procedimentos ofereceram respaldo para a análise das narrativas sobre carreira e comprometimento que circulam nas revistas. Na próxima seção serão explicitados os resultados encontrados.

### ***3.1.2 Resultados do Estudo 1***

Entre 2013 e 2018 foram publicadas 72 edições da revista *Você S/A* e 144 da revista *EXAME*. Dessas 217 revistas, foram encontradas 86 reportagens, sendo 49 extraídas da

revista *Você S/A* e 37 da revista *EXAME*. O detalhamento da quantidade de reportagens extraídas das revistas, por termo e ano de publicação está apresentado na Tabela 3.

Tabela 3

**Quantidade de reportagens extraídas das revistas por termo e ano de publicação**

Ano de publicação	Revista <i>Você S/A</i>		Revista <i>EXAME</i>		Total reportagens/Ano
	carreira	trabalh-	carreira	trabalh-	
2013	10	5	3	16	34
2014	6	3	0	8	17
2015	4	1	0	5	10
2016	2	3	0	1	6
2017	3	7	0	3	13
2018	2	3	0	1	6
Total termos/Revista	27	22	3	34	
Total reportagens/Revista		49		37	
Total geral de reportagens		86			

Fonte: Dados das Revistas

Observa-se que o ano de 2013 apresentou maior quantidade de reportagens (34) em relação aos demais anos pesquisados. Tal situação pode ter relação com a crise econômica que assolou o Brasil no ano de 2013, aumentando as publicações com assuntos relacionados ao campo do trabalho. Outro aspecto a ser observado foi o baixo volume de reportagens captadas por meio do termo “carreira” na revista *EXAME* (3). Isso pode ser explicado devido ao foco dessa revista estar em assuntos mais macro ambientais e por isso ligados ao contexto geral da economia, política e tecnologia, em detrimento dos de ordem mais individualizada como carreira, por exemplo. Esse aspecto foi equilibrado pelo volume de reportagens captado pelo termo “carreira” na revista *Você S/A* (27). Os títulos das reportagens extraídas de cada revista, por ano e mês pode ser observado nas tabelas do ANEXO 2.

A fim de realizar a análise dessas reportagens, seu material textual foi reunido em um único *corpus* e submetido à análise lexical. Esse texto inicial se desdobrou em 3.280 segmentos de texto. Desses 3.280 segmentos de texto, 92,04% foram retidos na CHD

realizada com o auxílio do software IRAMUTEQ. Camargo e Justo (2013) indicam um mínimo de 75% de retenção, sendo adequada, portanto, essa retenção. Após a lematização, foram identificadas 13.118 formas distintas que ocorreram 117.356, o que resulta numa frequência média de 8,94. A CHD dividiu o *corpus* em cinco classes, as quais se encontram ilustradas no dendrograma da Figura 1. Também estão apresentadas as palavras mais significativas de cada classe, seguidas pela sua ocorrência na classe e associação com a mesma (por teste qui-quadrado).

Na primeira partição o *corpus* dividiu-se em dois *sub-corpora* nos quais questões ligadas ao campo individual (classes 4, 1 e 5) diferenciaram-se das demais classes (3 e 2) que abordam aspectos mais globais, externos ao indivíduo. A segunda partição deu origem à classe 5, denominada de “Mudanças”, diferenciando-a das classes 4 e 1, que estão mais relacionadas com atitudes, comportamentos e resultados provocados pelo indivíduo. A terceira partição diferenciou as classes 4 e 1, que apesar de terem em comum a ideia da atuação humana, a classe 4 está associada a termos mais subjetivos como “vida”, “gostar” e “amar” e a classe 1 está associada a termos mais objetivos, tais como, “resultado” e “atitude”. O termo “comprometimento” aparece nessa classe. Finalmente, a quarta partição diferenciou as classes 3 e 2, apresentando na classe 3 elementos relacionados a um cenário organizacional e/ou regional (mais micro) e na classe 2, um cenário econômico global (macro).

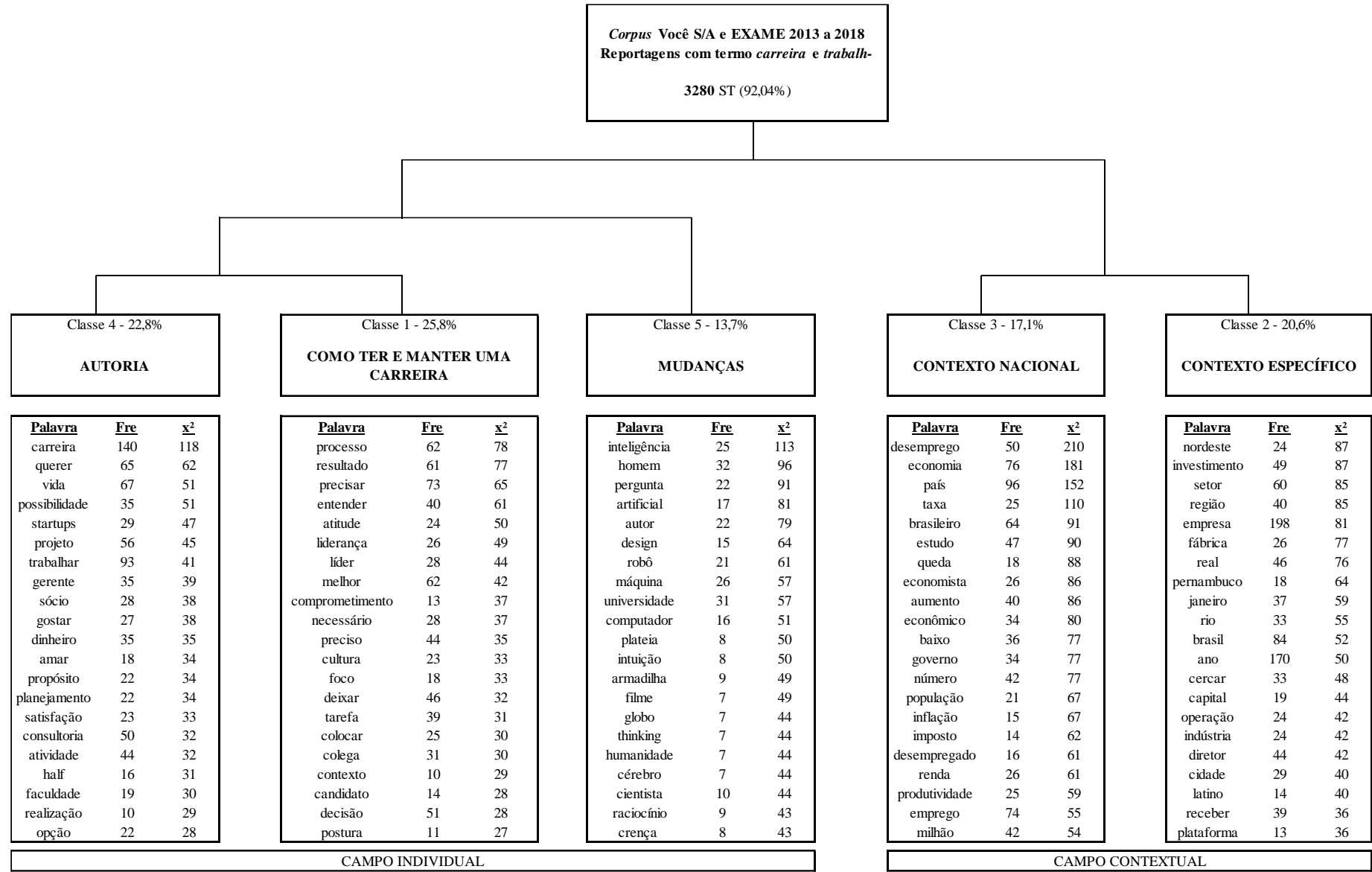


Figura 1: Dendrograma da CHD com a frequência e o x² de cada palavra.

Com a finalidade de detalhar mais sobre as classes formadas, o dendrograma será descrito da esquerda para a direita.

A classe 4, denominada “Autoria”, representa 22,8% dos segmentos de textos classificados. A palavra de maior frequência na classe é *carreira*, seguida por *querer* e *vida*. Essa classe traz narrativas relacionadas à necessária pró-atividade do indivíduo diante das escolhas que faz a fim de construir sua história de carreira. As narrativas dessa classe consideram que as escolhas de carreira estão entrelaçadas às questões pessoais e da vida do indivíduo como um todo e, desse modo, dependem da pretensão e do planejamento de futuro que ele precisa fazer:

*“O próximo passo é separar despesas profissionais das pessoais para analisar se há lucro na atividade. Se não sobra dinheiro, é hora de rever o orçamento. O início de uma **carreira** liberal requer sacrifícios inclusive no estilo de **vida**.”* (Revista Você S/A, 2016)

*“Eles **querem** autonomia, liberdade para expor suas ideias e fazer parte da construção do negócio. Liberdade total.”* (Revista Você S/A, 2017)

*“Com uma **carreira** de cinco anos na área de marketing em empresas de telecomunicações e cansado do mundo corporativo, em 1987 ele abriu a própria empresa, mas até em seu **projeto** pessoal a pressão e as contradições do ambiente corporativo persistiram.”* (Revista Você S/A, 2017)

Já a classe 1, foi nomeada “Como ter e manter uma carreira” por conter, de maneira geral, narrativas que sinalizam a necessidade de atenção e/ou revisão de algumas percepções e comportamentos que passam a ser importantes para se conquistar e sustentar uma carreira bem sucedida no contexto atual. Essa classe corresponde a 25,8% do *corpus* analisado. A palavra de maior frequência é *processo*, seguida por *resultado* e *precisar*:

*“Por isso é tão importante conhecer a organização mesmo antes de participar dos **processos** seletivos. Vale olhar quais são os valores da companhia para verificar se são semelhantes aos seus. Uma vez empregado, o jovem tem de se sentir seguro para perguntar.”* (Revista Exame, 2013)

*“A ideia é que o profissional examine seu desempenho e uma vez detectados problemas, crie um plano de ação para corrigi-los aprimorando o que for necessário. Como **resultado**, ele reduz as chances de desligamento e aumenta a própria empregabilidade.”* (Revista Você S/A, 2016)

*“As vantagens são a remuneração mais agressiva e a visibilidade maior tanto internamente quanto no mercado. Também existe um grande aprendizado já que os profissionais normalmente desempenham mais de uma função e **precisam** desenvolver cabeça de dono para trabalhar.”* (Revista Você S/A, 2013)

Também presente nessa classe, a forma **comprometimento** apresenta 13 ocorrências. Com objetivo de detalhar tais ocorrências, na Tabela 4 estão apresentados os segmentos de texto que contêm o termo seguidas de suas respectivas identificações.

Tabela 4  
Segmentos de texto com o termo “*comprometimento*”

CLASSE 1: Como ter e manter uma carreira	
25,8%	
SEGMENTOS DE TEXTO COM O TERMO COMPROMETIMENTO	IDENTIFICAÇÃO DO SEGMENTO
<i>Há caminhos para melhorar o <b>comprometimento</b> que precisam ser percorridos quanto antes: desenvolver as próprias habilidades de liderança, responsabilizar-se por altos padrões de desempenho, enfrentar questões complicadas e tomar decisões difíceis. (Revista Você S/A, 2017)</i>	S1
<i>Saber da vida pessoal e estar presente é o segredo para criar um vínculo e ser ouvido pela equipe. O <b>comprometimento</b> do executivo também extrapola as paredes da companhia.(Revista Você S/A, 2017)</i>	S2
<i>Outra estratégia é pedir ajuda mesmo que não seja necessário. O importante é encontrar um modo de conversar com colegas e chefes e mostrar a eles que existe <b>comprometimento</b> e dedicação em seu trabalho. Mude com objetividade. (Revista Você S/A, 2014)</i>	S3
<i>Nos últimos anos vivemos um processo de enxugamento das equipes. Foram situações muitas vezes dolorosas. Há uma desmotivação no ar e pouca gente fala disso. Como cobrar <b>comprometimento</b> em um ambiente pouco transparente? (Revista Você S/A, 2017)</i>	S4
<i>Estamos tão afogados com as tarefas diárias que acabamos deixando a comunicação de lado. Por isso, uma das soluções para aumentar o <b>comprometimento</b> da liderança passa por uma medida simples dar feedbacks. (Revista Você S/A, 2017)</i>	S5
<i>Existem maneiras de mudar esse quadro: quase três em cada quatro empresas (72%) acreditam que o <b>comprometimento</b> da liderança é crucial para o negócio.(Revista Você S/A, 2017)</i>	S6
<i>Mostrar-se como alguém que resolve problemas e que tem <b>comprometimento</b> é a melhor estratégia para crescer. Foi isso o que fez Germano com 44 anos presidente da [...] no Brasil fabricante de computadores de São Paulo. (Revista Você S/A, 2014)</i>	S7
<i>Além dos treinamentos de liderança promovidos pela [...], Davi investe em atualizações na área por conta própria. Para mim, <b>comprometimento</b> tem a ver com propósito e empatia. Se você não está em um trabalho em que acredita não haverá motivação.(Revista Você S/A, 2017)</i>	S8
<i>Mostre que seus esforços estão de acordo com os resultados que precisa entregar. Assim, os outros terão segurança sobre seu <b>comprometimento</b>. Segunda atitude: transforme seus relacionamentos. (Revista Você S/A, 2015)</i>	S9
<i>Essa habilidade tem muita importância porque em empresas em começo de operação ou que crescem exponencialmente em pouco tempo, todos precisam se sentir donos do negócio essa é a medida esperada de <b>comprometimento</b>. (Revista Você S/A, 2014)</i>	S10
<i>Só passa pelo crivo quem tem um histórico de <b>comprometimento</b> e bom nível de concentração. Os escolhidos passam por um treinamento em que aprendem sobre o novo sistema e a maneira ideal para trabalhar longe do escritório. (Revista Exame, 2015)</i>	S11
<i>O Brasil enfrenta desafios parecidos com o cenário global. Por aqui apenas um quarto das empresas está satisfeito com o <b>comprometimento</b> de suas lideranças apesar de 81% pontuarem o engajamento da chefia como essencial para o sucesso do negócio. (Revista Você S/A, 2017)</i>	S12
<i>No país 42% das organizações consideram possuir uma sólida cultura de liderança com 36% dos líderes demonstrando alto grau de <b>comprometimento</b> com suas funções. Um resultado um pouco melhor do que a média global.(Revista Você S/A, 2017)</i>	S13

Os segmentos S1, S6, S7, S9, S10, S11, S12, S13 expressam a importância do comprometimento para se ter sucesso. Tanto em termos de resultados de carreira (nível individual) como também para o

Os resultados dos negócios da empresa, uma vez que o profissional comprometido é fator relevante. Esses segmentos embasam a ideia central da Classe 1, “Como ter e manter uma carreira” já que sinalizam a importância do comprometimento para conquistar e sustentar uma carreira bem sucedida.

Além de conterem a ideia da importância do comprometimento para o sucesso, o segmento S1 atribui ao próprio indivíduo a responsabilidade pelo desenvolvimento do seu comprometimento enquanto os segmentos S6, S10 e S13 consideram que o desenvolvimento do comprometimento organizacional depende de um envolvimento e preocupação da empresa com a vida do empregado sugerindo atuações empáticas por parte da empresa que extrapolam questões profissionais e desenvolvem o vínculo emocional entre empresa e empregado.

Apesar de não conterem a ideia do comprometimento como meio para alcance do sucesso, outros segmentos também sinalizam ideias aparentemente contraditórias em relação à responsabilização pelo desenvolvimento desse construto. Enquanto o segmento S8 atribui a responsabilidade ao próprio indivíduo em aprimorar seu vínculo com a empresa, os segmentos S2, S4 consideram que o desenvolvimento do comprometimento organizacional depende de um envolvimento da empresa.

A ideia de que o comprometimento é algo prescrito por regras organizacionais que precisam ser cumpridas e obedecidas, está presente tanto no segmento S7 que, conforme já exposto, sinaliza a ideia do comprometimento como caminho para o sucesso, como também nos segmentos S3 e S9 que não contém, de modo expreso, essa ideia do comprometimento como caminho para o sucesso. Esses segmentos prescrevem comportamentos aos trabalhadores se restringindo apenas ao ambiente organizacional, orientando atitudes que

devem ser demonstradas por eles para que sejam considerados comprometidos e alcancem seus objetivos.

No segmento S8 pode ser observada uma relação entre comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira. Esse segmento faz referência ao comprometimento no ambiente organizacional, mas sinaliza a necessidade de perseguição de propósitos de carreira do indivíduo como parte fundamental de demonstração de comprometimento com a empresa. Esse trecho transmite a ideia de que para se ter comprometimento com a organização é necessário o comprometimento com a carreira, exprimindo, desse modo, uma ideia de correspondência do comprometimento organizacional com o comprometimento com a carreira. Nesse segmento, os requisitos pontuados como importantes para que o indivíduo tenha comprometimento com a organização estão ligados à subjetividade dele, tais como, "empatia", "propósito", "acreditar".

Para finalizar os resultados específicos dos segmentos que contêm a forma *comprometimento*, é possível observar no S5 a importância atribuída a ter um canal de comunicação aberto da empresa com o empregado para o desenvolvimento do comprometimento e o S13 que apresentam resultados satisfatórios do índice de comprometimento em empresas com sólida cultura de liderança.

Retomando a apresentação dos resultados das demais Classes, a Classe 5, nomeada “Mudanças”, expressa narrativas relacionadas a novos recursos com os quais o indivíduo precisa lidar na carreira atual em decorrência das mudanças no mundo do trabalho. As ocorrências dessa classe estão relacionadas à automação e às consequências disso para o indivíduo e suas relações com o trabalho. Essa classe é composta por 13,7% do *corpus* total e tem a ocorrência do termo *inteligência* com maior frequência seguida por *homem*:

*“Em um cenário otimista há um conceito de trabalho que prevê cooperação entre humanos e robôs, às vezes o robô dizendo às pessoas o que fazer e às vezes o contrário. Vamos julgar as inteligências artificiais por seus pensamentos.”* (Revista Exame, 2014)

*“Isso não significa que precisamos esperar por uma hecatombe econômica para discutir a sério a modernização de nossas regras trabalhistas. Sim, os **robôs** vão cada vez mais realizar tarefas antes executadas pelo **homem**.”* (Revista Exame, 2013)

Finalmente, as classes 3 e 2, nomeadas “Contexto nacional” e “Contexto específico” contêm, respectivamente, 17,1% e 20,6% do *corpus* total. A classe “Contexto nacional” tem a ideia central relacionada ao contexto macroeconômico e o impacto desses aspectos nas relações de trabalho. A forma com mais ocorrência nessa classe é **desemprego**, seguida por **economia**:

*“Para não ficar fora do mercado os trabalhadores terão de acompanhar as mudanças para estancar a tendência de alta do **desemprego** entre os jovens. Os países precisam buscar soluções que ajudem as companhias a ampliar a oferta de trabalho sem prejudicar sua competitividade.”* (Revista EXAME, 2013)

*“Com a **economia** dando sinais de enfraquecimento não é a hora de pedir aumento nem de galgar promoções, mas é um bom momento para investir em desenvolvimento. Uma luz amarela se acende no cenário de trabalho atual.”* (Revista Você S/A, 2013)

Já a classe “Contexto específico” apresenta segmentos de texto que têm em comum referências a um contexto mais próximo que afeta mais diretamente o indivíduo. São as maiores ocorrências dessa classe as formas **nordeste**, **investimento** e **setor**:

*“A pesquisa é um alerta para as autoridades de que o caminho para um futuro mais próspero no **nordeste** passará não só pela atração de **investimentos** mas também pela educação que permitirá a população aproveitar as oportunidades profissionais.”* (Revista Você S/A, 2014)

*“No momento em que o **Brasil** é destino de **investimentos** e há uma perspectiva de crescimento dos **setores** importantes como infraestrutura e petróleo nos próximos anos. Manter-se empregado no país pode ser interessante.”* (Revista Você S/A, 2013)

Após a realização da CHD procedeu-se a análise de similitude. Para isso, foram eliminadas as ocorrências com frequência menor ou igual a 14 mantendo, além dessas, somente a forma **comprometimento** (Freq. = 13). Esse procedimento se justifica pelo interesse desse estudo em analisar, além das narrativas sobre a carreira atual, as narrativas sobre o comprometimento na carreira atual. A representação da árvore de conexão entre as ocorrências gerado pelo IRAMUTEQ pode ser observado na Figura 2.

A ocorrência *empresa* aparece como elemento nuclear, coocorrendo de maneira relevante (com frequência acima de 50 vezes) com outros termos, tais como, *trabalhar* (61), *funcionário* (59), *mercado* (50), *Brasil* (52), *negócio* (51). O termo *empresa* coocorre 46 vezes com *carreira*, que, por sua vez, coocorre com os termos *vida*, *querer*, *mudar* e *mudança*. Assim, a carreira parece estar prioritariamente conectada à empresa que, por sua vez, está ligada às mudanças e novidades da economia. Além disso, a força da conexão entre os termos *carreira* e *empresa* (46) é maior do que o indicado entre *carreira* e *mudança* (21), *vida* (23), *querer* (21) e *mudar* (19) indicando que no *corpus* analisado as narrativas de carreira estão diretamente e de maneira mais intensamente conectadas à empresa.

O termo *comprometimento* também coocorre diretamente com o termo *empresa* (3) que, por sua vez, coocorre com o termo *carreira*. Dessa forma, no *corpus* pesquisado, as narrativas de carreira não aparecem diretamente ligadas ao comprometimento, mas têm a empresa como conector entre eles.

O termo *empresa* também coocorre diretamente com o termo *brasileiro* (14), que coocorre com *economia* (18).

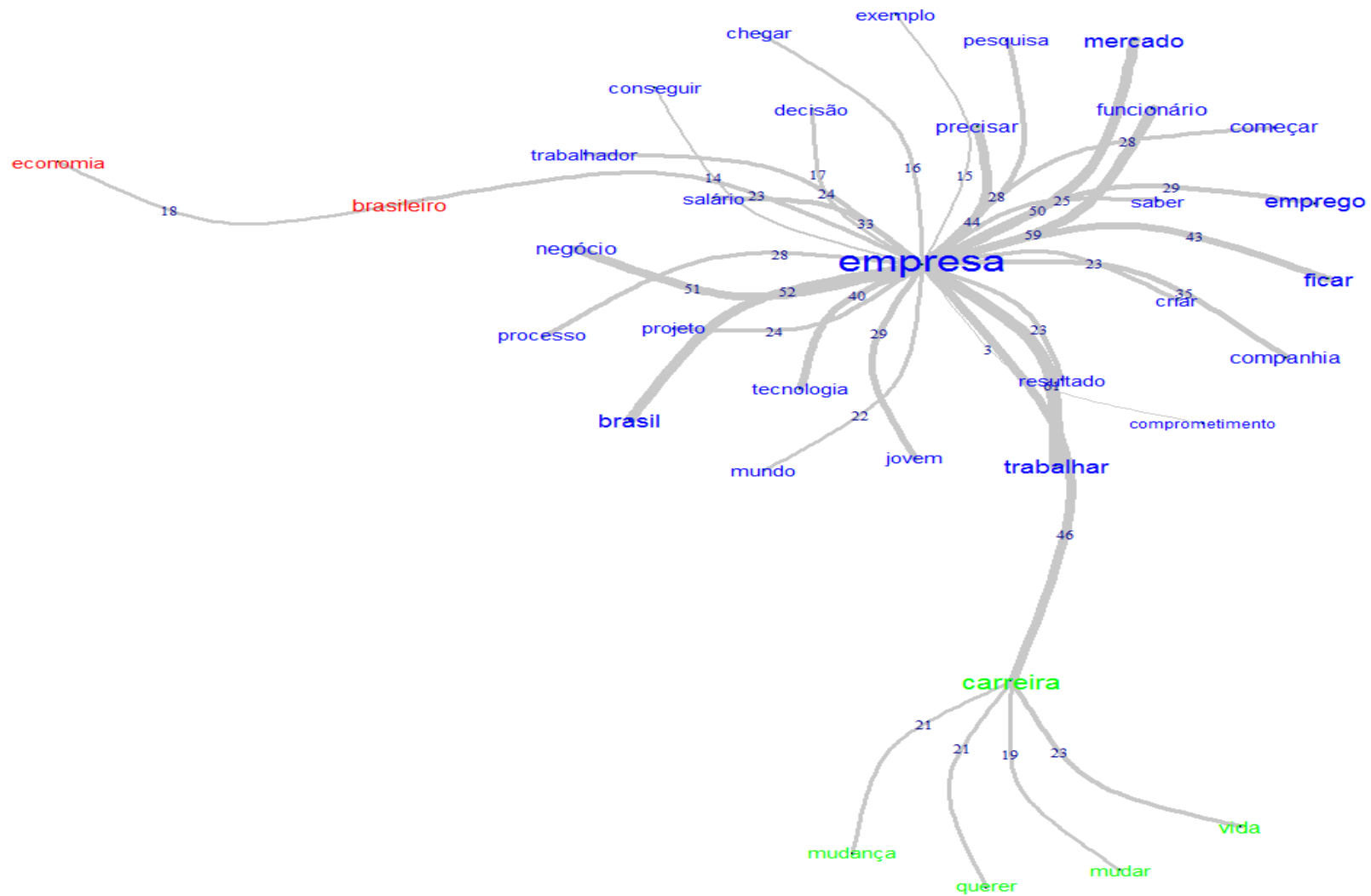


Figura 2: Representação gráfica da árvore de similitude gerado pelo *corpus* das Revistas Você S/A e EXAME.

### ***3.1.3 Discussão do Estudo 1***

O presente estudo objetivou identificar e analisar as narrativas sobre carreira e comprometimento presentes nas revistas Exame e Você S.A. no período de 2013 a 2018. Sendo repositório das narrativas e memórias sociais (Enne, 2004), a mídia foi utilizada como recurso neste estudo com o intuito de oferecer a compreensão das narrativas de carreira e do comprometimento presentes no contexto atual.

A mídia, assim como todos os veículos de comunicação, publica matérias que têm como foco os fenômenos sociais em evidência (Downs, 1972). Conforme já exposto, em meados do ano de 2013, ocorreu o início de uma crise econômica no Brasil com consequentes impactos no mercado de trabalho (Matos & Ferreira, 2017). Isso pode explicar o maior volume de veiculação do tema “carreira” no ano de 2013, que teve o aproveitamento de 34 reportagens (ver Tabela 3). A eclosão da crise em 2013 pode ter direcionado o foco da mídia para temas relacionados ao trabalho e carreira de modo mais intenso do que o fez nos demais anos pesquisados. A utilização de mídia em estudos em TCC parece ser pioneira e se mostrou profícua para o objetivo proposto.

As narrativas submetidas à CHD e a análise de similitude propiciaram a discussão de alguns temas pontuais em torno da carreira e do comprometimento no contexto atual. Com o objetivo de organizar a discussão em torno de tais temas, as análises das narrativas da mídia serão apresentadas a seguir contendo a discussão em torno do conceito de carreira, do conceito de comprometimento, do conceito de sucesso de carreira e suas relações com o comprometimento; e, por fim, da importância da adaptabilidade de carreira.

A respeito do primeiro tema, o conceito de carreira no contexto atual, as narrativas expressam conteúdo relacionados a discussão mais recente presente na literatura acadêmica sobre carreira (Wang & Wanberg, 2017). Até 1980, os estudos sobre carreira tinham interesse

na adequação entre os traços individuais e as escolhas na carreira. A partir desse período, com as mudanças provocadas pela tecnologia e pela globalização, a curiosidade acadêmica se voltou para a autogestão de carreira e para as atitudes de enfrentamento individual nesse contexto (Wang & Wanberg, 2017). As narrativas da mídia sobre carreira são congruentes com o interesse sobre carreira pós anos 1980.

Seguindo essa ideia, as Classes “Autoria” e “Como ter e manter uma carreira” dispõem, de maneira subjacente às suas narrativas, a conceituação de carreira como a percepção que o próprio indivíduo tem sobre a sequência das experiências, atitudes e comportamentos dele ligados ao trabalho ao longo da vida (Hall, 2002). Para além de indicadores objetivos para considerar o desenvolvimento de carreira, tais como salário ou promoção, os aspectos subjetivos, relacionados à autoria, satisfação e liberdade do indivíduo na construção de sua carreira estão presentes nas narrativas (Wang & Wanberg, 2017). Além disso, a mídia também apresenta a carreira como uma construção ativa do próprio indivíduo, que se respalda, prioritariamente, em seus valores e interesses. As narrativas da mídia sobre os comportamentos de carreira são congruentes com o modelo de carreira proteano (Hall, 2002).

Muito embora a CHD propicie essa análise de congruência das narrativas da mídia com o conceito de carreira contemporânea (Wang & Wanberg, 2017), a análise de similitude sinaliza a conexão do conceito de carreira nas narrativas de modo mais intenso ao meio ambiente empresarial (46 coocorrências) do que com a vida (23) e o desejo (21) do próprio indivíduo. Tem-se, com isso, de modo concomitante às narrativas que expressam o conceito de carreira contemporânea, a consideração do vínculo com a empresa como principal meio em que ocorre a carreira. Por considerar a organização o principal meio de oportunidades para o profissional, esse entendimento da carreira remete-se ao conceito de carreira tradicional (Rousseau, 1989). Tal paradoxo pode indicar que o contexto apresenta uma transição ainda

em curso do conceito de carreira, pois, considera os movimentos de enfrentamento e de responsabilização do próprio indivíduo na construção e condução de sua carreira, porém ainda apresenta conexões dessa construção de modo mais intenso com o ambiente empresarial do que com os interesses e perspectivas do indivíduo. Algumas outras possibilidades para essa aparente contradição devem ser consideradas. É possível que a mídia careça de análise crítica ou embasamento em pesquisas em torno do tema (Wood & Paula, 2006) ou considere que os ambientes organizacionais estariam preparados para atender às novas demandas da carreira contemporânea, sendo então, a principal referência para seu desenvolvimento. Contrariando essa ideia, algumas pesquisas demonstram que as empresas ainda precisam de preparação para atenderem às novas demandas da carreira contemporânea que requerem uma gestão mais particularizada, com escuta individualizada e atenção às questões de aspectos da vida pessoal do trabalhador (Savickas, 2009; Hall; Yip; Doiron, 2018).

A respeito do conceito de comprometimento expresso pelas narrativas, ora ele é apresentado sob o conceito da identificação pessoal com os valores da empresa estando, assim, relacionado ao conceito da base afetiva do comprometimento organizacional (Mowday, Steers & Porter, 1979); ora é descrito como um comportamento prescrito que deve ser obedecido, nesse caso, se relacionando ao conceito de base normativa do comprometimento organizacional (Mcgee & Ford, 1987). A coexistência do comprometimento organizacional com o comprometimento de carreira é sinalizada pelas narrativas quando se exprime a base afetiva daquele construto (Mowday, Steers & Porter, 1979). A ausência de outras narrativas da mídia que associem o comprometimento de carreira com o organizacional por meio das bases normativa e instrumental parece indicar o indivíduo transfere o comprometimento com sua carreira para o vínculo com a empresa quando esse último se dá por meio da dimensão afetiva. Esses resultados reforçam a conclusão de Weer e Greenhaus (2017) que pesquisaram a percepção de gestores a respeito do comprometimento

organizacional de sua equipe. Tais gestores consideraram que seus funcionários mais comprometidos com suas próprias carreiras eram também os comprometidos afetivamente com a organização. Não foram encontradas narrativas que se relacionam com o conceito acadêmico da base instrumental do comprometimento organizacional (Becker, 1960). Sobre esse ponto, considera-se a possibilidade de a mídia preferir focar somente nos aspectos positivos relacionados aos desafios de carreira do contexto atual e não sinalize avaliação de perdas e possíveis aspectos negativos sobre as tomadas de decisão de carreira.

Seja sob o conceito da base afetiva ou normativa, o comprometimento é apresentado como um atributo importante para o sucesso individual e dos negócios. Sob a perspectiva individual, as narrativas exprimem o comprometimento como uma competência importante para a construção de uma carreira bem sucedida; e na perspectiva organizacional, o comprometimento das pessoas é um pré-requisito para sucesso nos negócios. A relação do comprometimento com o processo de adaptação em busca de sucesso de carreira já foi sinalizada por pesquisas anteriores que encontraram a adaptabilidade como mediadora do engajamento para o sucesso de carreira (Xie, Xia & Zhou, 2016) e relação positiva entre adaptabilidade e satisfação de carreira (Chan et al., 2016).

De acordo com o conjunto de dados, o comprometimento é considerado como uma qualidade para o indivíduo e uma vantagem competitiva para as empresas. Dessa forma, o comprometimento é apresentado como um atributo que o próprio indivíduo tem a responsabilidade de construir e desenvolver por meio do enfrentamento das circunstâncias de contexto. A análise de similitude demonstra a conexão do comprometimento, assim também como o faz com a carreira, de modo direto com o contexto organizacional. É por meio da empresa que o comprometimento se conecta com a carreira e a vida do indivíduo. Sendo o comprometimento conceituado por meio de suas dimensões afetiva e normativa e sabendo que a empresa é o contexto diretamente ligado a esse vínculo, é esperada preparação do ambiente

organizacional para construção e sustentabilidade desse vínculo. Sabe-se, portanto, por meio de algumas pesquisas direcionadas ao tema que, no que tange o vínculo afetivo, tal preparação ainda está em curso, pois, para além de programas de desenvolvimento padronizados, são necessárias ações de gestão individualizadas que se direcionem para as necessidades familiares e da vida pessoal do trabalhador (Savickas, 2009; Hall; Yip; Doiron, 2018).

Em relação ao sucesso de carreira, ele é apresentado pelas narrativas das revistas como resultado fim do processo de adaptação e sob suas duas dimensões: sucesso objetivo e subjetivo (Dries; Pepermans & Carlier, 2008; Costa, 2013). As dimensões afetiva e normativa do vínculo de comprometimento parecem se relacionar, respectivamente, com as dimensões subjetiva e objetiva de sucesso de carreira. Quando a ideia expressa pelas narrativas é de um vínculo emocional (comprometimento afetivo), o objetivo fim a ser alcançado na carreira não se restringe a progressões gradativas e lineares, mas de modo mais amplo, se refere a como o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho, envolvendo necessidades pessoais, como por exemplo, equilíbrio entre a vida profissional e necessidades familiares ou extra organizacionais (sucesso subjetivo) (Wang & Wanberg, 2017). Por outro lado, as narrativas que apresentam o comprometimento sob o conceito da sua dimensão normativa prescrevem comportamentos a serem obedecidos dentro das organizações para que o indivíduo seja percebido como potencial para oportunidades de crescimento profissional e apresentam-se conectados às narrativas que exprimem o conceito de sucesso objetivo (Costa, 2013).

Considerando os resultados encontrados sobre o delineamento conceitual do comprometimento apresentado pela mídia, estes resultados indicam que as narrativas presentes na mídia não estão em acordo com a proposição de pesquisas que propõem ser a base afetiva a única responsável pelo comprometimento organizacional (Rodrigues & Bastos, 2012; Silva; 2009; Leite, 2008; Xu & Payne, 2016; Mothé, 2017). Os achados do presente estudo não apresentam o vínculo de comprometimento como unidimensional (afetivo), pois,

as narrativas da mídia indicaram a presença tanto da dimensão afetiva como da normativa. Outra questão interessante é o fato de não terem sido identificadas narrativas relacionadas à base instrumental. Esse achado parece concordar com a proposição da ausência dessa dimensão na composição do vínculo de comprometimento (Rodrigues & Bastos, 2012; Silva, 2009).

Por fim, em relação à adaptabilidade de carreira, as narrativas exprimem o declínio da percepção de segurança no emprego, que ocorreu especialmente após os anos 1980 (Wang & Wanberg, 2017). As Classes “Autoria” e “Como ter e manter uma carreira” expressam as estratégias de adaptabilidade utilizadas para a adaptação ao contexto (preocupação, controle, curiosidade e confiança) (Savickas, 2013), que também é retradado pela Classe “Mudanças”. A transformação tecnológica provocou alterações no mercado de trabalho trazendo mudanças estruturais que acarretam, geralmente à princípio, problemas sociais, tal como ocorreu na Revolução Industrial acompanhada pelo desemprego estrutural (Zhang, Guan, Zhou & Lu, 2019). Tais períodos de transição contextual demandam recursos adaptativos do trabalhador (Wang & Wanberg, 2017).

Algumas narrativas relacionadas à adaptabilidade apresentam uma ideia positiva, expondo, então, oportunidades de melhoria nas relações de trabalho; outros trechos expõem uma ideia negativa, considerando as mudanças como ameaças para o trabalhador. Diante das mudanças decorrentes da inovação tecnológica, a adaptabilidade de carreira é um recurso psicossocial crítico para o ajuste no trabalho (Autin, et al., 2017; Santilli et al., 2017; Shabeer et al., 2018; Rudolph et al., 2017) possibilitando ao indivíduo que possui esse recurso que: 1) quando diante de uma oportunidade, aceite o desafio e tire proveito dele; ou 2) quando diante de uma ameaça, desenvolva novas habilidades em busca de mudança dentro da mesma área de atuação ou busque transição de carreira (Zhang, W., et. al, 2019). Contextos com economias em mudança como o apresentado pela mídia são permeados por situações percebidas como

ameaças demandando altos níveis de adaptabilidade de carreira dos indivíduos, pois, se fazem necessários movimentos de elaboração e adaptação em maior frequência e intensidade (Zhang, W., et. al, 2019). Estudos anteriores já atestaram que a adaptabilidade de carreira pode ser condicionada pelo meio ambiente (Wehrle, Kira & Klehe, 2019). Assim, diante de mudanças de contexto como as que são apresentadas pela mídia, os indivíduos tendem a ajustar os seus recursos e estratégias de adaptabilidade, como por exemplo, utilizarem as conexões sociais ou outros recursos para permanecerem no controle de suas carreiras e se manterem ativos em relação a elaboração do planejamento para os próximos passos.

Considera-se, no entanto, que possam existir condições de contexto tão instáveis que não hajam recursos de adaptabilidade suficientes. Nessa hipótese pode ocorrer que a mídia não se interesse ou não disponha de análise crítica para retratar aspectos negativos do cenário de carreira atual para os indivíduos. Assim, aspectos relacionados a manutenção de um vínculo por ausência de opções de trabalho ou aspectos ligados a doenças ocupacionais ou outros aspectos negativos ligados à carreira contemporânea podem estar suprimidos. A ausência de análise crítica aprofundada nos artigos de mídia voltados para negócios foi investigado por Wood e Paula (2006). Esses autores argumentam que as revistas de negócios reforçam a *cultura do management*, que se caracteriza por um conjunto de padrões de excelência e empreendedorismo que regulam as ações humanas individuais e coletivas. Tal padrão obedece os pressupostos de uma sociedade de mercado livre; do indivíduo auto empreendedor e cultuam a excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo. Por meio de investigação do editorial de tais revistas essa pesquisa identificou que os artigos de gestão são desenvolvidos por profissionais sem especialização nos temas que escrevem enfocando, assim, a publicação de conteúdo informativo sintético, de fácil assimilação e com a predominância de observações de caráter elogioso. Considerando que a mídia contribui para a criação e sustentação da visão de mundo para a sociedade (Wood & Paula, 2006), seria

importante incluir profissionais com visão crítica e vivência em pesquisas em suas respectivas áreas editoriais das revistas. Fatos e dados aprofundados sobre os assuntos de gestão tendem a oferecer mais suporte em relação aos assuntos relacionados ao trabalho para o indivíduo e sociedade.

### **Considerações Finais**

O presente estudo analisou as narrativas sobre carreira e comprometimento presentes nas revistas Exame e Você S.A. no período de 2013 a 2018 e identificou que a carreira é apresentada sob seu conceito contemporâneo (Wang & Wanberg, 2017) e as possibilidades de sua construção de carreira estão ligadas de modo mais intenso ao ambiente organizacional. Quanto ao comprometimento, este foi apresentado como um vínculo afetivo (Mowday, Steers & Porter, 1979) e normativo (Mcgee & Ford, 1987). Além disso, o comprometimento é apresentado como meio para alcance do sucesso na carreira. Sob o conceito afetivo o comprometimento foi relacionado à dimensão subjetiva de sucesso de carreira e; sob o conceito normativo de comprometimento foi relacionado à dimensão objetiva de sucesso de carreira (Ng; Eby; Sorensen & Feldman, 2005). A adaptabilidade de carreira foi sinalizada como competência importante para que os indivíduos lidem com imprevistos decorrentes do cenário econômico e das mudanças tecnológicas do contexto. Por fim, tanto a construção da carreira como o vínculo comprometimento foram concebidos, de modo predominante, por meio do contexto organizacional.

Embora os resultados lancem luz sobre como a carreira e o comprometimento são compreendidos na narrativa da mídia não foram encontrados aspectos negativos relacionados a carreira. Nesse ponto, possíveis limitações da mídia, como ausência de dados empíricos e questões relacionadas a sua característica comercial foram levados em consideração.

Os resultados deste estudo contribuem para o entendimento sobre as narrativas apresentadas pela mídia em relação à carreira, ao comprometimento, ao sucesso de carreira e adaptação dos profissionais. Além disso, considera-se que a lente da TCC permitiu a interpretação dos dados da mídia especializada, sugerindo que a teoria pode ser efetiva em investigações que utilizem documentos como fonte de dados, estendendo a utilização da TCC.

Apesar de se considerar a mídia profícua para análises com embasamento na TCC, se deve considerar algumas limitações. Primeiro, refere-se a um tipo de visão presente nas narrativas que evita retratar os aspectos negativos da carreira. Outra limitação é que a mídia oferece o sentido coletivo dos construtos pesquisados (Rocha & Silva, 2007) e, por isso, a interpretação dos resultados apresenta certa limitação na exploração sobre o processo de interação indivíduo-contexto. Em busca de reduzir tais barreiras, sugere-se que próximos estudos interessados em fontes documentais também utilizem biografias e possam incluir entrevistas. Métodos tradicionalmente utilizados em pesquisas em TCC, que utilizem estudos longitudinais ou como os que serão apresentados nas próximas sessões (Estudos 2 e 3), que se debrucem em torno dos temas carreira e comprometimento, os abordando por meio da história de carreira dos indivíduos com interesse na agência e autoria deles sobre esses construtos, podem reforçar ou complementar os resultados encontrados.

A partir dos resultados encontrados, possíveis implicações práticas podem ser sugeridas. A elucidação das dimensões que vinculam o trabalhador pode direcionar o desenvolvimento de políticas de gestão organizacionais. Sabe-se, por exemplo, que a implementação de uma gestão mais particularizada, com escuta individualizada e atenção às questões de aspectos da vida pessoal do trabalhador (Savickas, 2009; Hall et al., 2018) tendem a vincular o trabalhador afetivamente. Já a implementação de práticas organizacionais relacionadas ao reconhecimento extrínseco como ter regras claras e objetivas de desenvolvimento organizacional, como planos de cargos e salários tendem a vincular por

meio da dimensão normativa. Assim, as empresas podem desenvolver políticas que implementem todas essas práticas como também podem fazer a gestão do tipo de vínculo que se pretende desenvolver com o trabalhador.

## **3.2 Estudo 2 – A construção de carreira no setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES**

### ***3.2.1 Método do Estudo 2***

#### ***3.2.1.1 Participantes***

Participaram da pesquisa 7 (sete) profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do estado do Espírito Santo (ES). Não foi exigido contrato de trabalho ativo no momento da participação da entrevista, pois, o foco da pesquisa é a história de carreira e de comprometimento organizacional ao longo da vida do indivíduo. Além disso, a amplitude atual do conceito de carreira admite os papéis assumidos na vida pessoal ligados ao trabalho como sendo também parte da carreira (Wang & Wanberg, 2017), não sendo necessário a presença de um vínculo ativo no momento da entrevista para considerar a carreira em curso. Foi necessário, no entanto, que o indivíduo tivesse em seu histórico pelo menos uma passagem como empregado de alguma organização e que seu último vínculo profissional contasse um período de, ao menos, 12 meses no setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES. O requisito de ter passado por, no mínimo, uma empresa se deve à necessidade de vivenciar o vínculo organizacional para possibilitar ao indivíduo possível diferenciação do tipo de vínculo de comprometimento em sua carreira. Além disso, foi exigido um tempo mínimo de 5 anos de histórico de carreira para que o profissional tivesse condições de narrar sobre os significados de seu comprometimento e carreira. A amostra foi selecionada por conveniência, ou seja, ocorreu de acordo com a necessidade de diversidade de situações relacionadas à carreira e ao comprometimento visando enriquecer a análise. Também foi utilizada a técnica de “bola de neve” (Flick, 2004) solicitando ao

profissional já entrevistado que indicasse outros potenciais participantes para a pesquisa. Para finalização do processo de coleta de dados foi observada a saturação teórica, isto é, a ocorrência de repetições de padrões e/ou recorrências em palavras, frases, ideias e aspectos relevantes para a questão de pesquisa (Bogdan & Biklen, 1994).

A pesquisadora atua profissionalmente no setor de distribuidores de veículos do ES tendo facilidade em realizar os convites e entrevistas aos participantes por meio dos quais foi realizada a coleta dos dados para empreendimento da presente pesquisa. As entrevistas foram realizadas de novembro de 2019 a fevereiro de 2020.

### ***3.2.1.2 Instrumentos e procedimentos de coleta***

Foi utilizado um roteiro composto de dados sociodemográficos adicionado à técnica da Linha de Vida (Brott, 2001, 2004; Gibbons & Shurts, 2010) com o apoio de um roteiro semipadronizado para entrevista sobre o tema “carreira” (APÊNDICE A).

A Linha de Vida tem uma abordagem narrativa com a qual se pretende conhecer os temas principais da vida de um indivíduo e entender a partir de quais crenças acerca de si e do contexto ele toma as decisões da sua vida (Brott, 2001). A abordagem da Linha de Vida é geralmente realizada em três etapas complementares: a coconstrução da história de vida, seguida da sua desconstrução e da construção. Essas três etapas são realizadas na íntegra em trabalhos de aconselhamento de carreira nos quais o objetivo é intervir e ressignificar as experiências. No caso desta pesquisa, que tem o objetivo restrito de explorar o significado atribuído pelo indivíduo aos eventos importantes de carreira e comprometimento, somente foi trabalhada a etapa de coconstrução da Linha de Vida (Araújo et al., 2013).

Nessa etapa de coconstrução foi explicado ao entrevistado que o interesse era lembrar o que foi importante para ele ao longo da sua história de carreira sendo entregue a

ele uma folha de papel A4. Em seguida, foi solicitado a ele que fizesse uma linha horizontal no meio da folha colocando na ponta esquerda da linha a data de início de sua carreira e, na ponta direita da linha, o momento atual. Solicitou-se, então, que o entrevistado colocasse no meio da linha de maneira cronológica, o(s) evento(s) que considerava importante(s). Quando necessário, houve estímulo, dando exemplos de períodos que geralmente envolvem tomadas de decisão na carreira, como mudanças de cidade, começo/término de relacionamentos bem como as novas configurações de papéis assumidos como pai, filho, marido, esposa e outros em cada fase da vida do entrevistado. Além disso, foi solicitado que o entrevistado intitulasse esses marcos de carreira citados que considerava importante(s) como se fossem capítulos (Araújo et al., 2013).

A essa primeira etapa foi adicionada uma entrevista semiestruturada contendo um roteiro semipadronizado que abordou o tema carreira, os impactos do contexto e os pontos negativos e positivos na carreira atual. A utilização da entrevista semiestruturada se justifica pelo interesse em dispor de questões guias, que cobrem os objetivos da pesquisa, mas que também permitem flexibilidade em relação à ordem das perguntas ou sua formulação, de acordo com as respostas do entrevistado (Flick, 2013). Desse modo, e com um roteiro semipadronizado contando com questões abertas, confrontativas e outras controladas pela literatura científica acerca do tema (Flick, 2004), as entrevistas foram conduzidas (roteiro disponível no APÊNDICE A)

O método narrativo e a entrevista com apoio de roteiro semipadronizado são sugeridos em situações como a da presente investigação, que se deseja reconstruir teorias subjetivas (Flick, 2004), neste caso, as relacionadas à carreira e ao comprometimento.

### ***3.2.1.3 Procedimentos de análise***

O *corpus* utilizado para análise compreendeu as respostas obtidas por meio do roteiro de entrevista semipadronizado do APÊNDICE A. As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da Análise de Conteúdo (AC), seguindo o processo de codificação proposto por Bardin (2004), as transcrições foram analisadas de acordo com o objetivo de pesquisa (Bardin, 2004) de cada estudo.

Inicialmente foi feita uma leitura flutuante do material produzido pelos respondentes transformando as intuições em hipóteses que guiaram as etapas seguintes. Assim, a presença ou frequência de uma determinada comunicação em relação ao objetivo de pesquisa gerou os indicadores e os temas. Essa etapa é denominada por Bardin (2004) de pré-análise.

A segunda etapa consistiu na agregação sistemática das unidades do *corpus* de acordo com os temas e indicadores produzidos na etapa anterior. Nessa etapa foi feita uma transposição do texto de maneira detalhada e fiel, sem nenhuma interferência, seguindo, por fim para a terceira e última fase, quando se realizou a interpretação, as inferências e a organização do texto em grandes eixos temáticos (Bardin, 2004).

### **3.2.2 Resultados do Estudo 2**

#### **3.2.2.1 Perfil dos entrevistados**

O perfil dos entrevistados pode ser observado na Tabela 5, sendo 57% dos entrevistados (n=4) do sexo masculino e idade média de 30 anos (DP =2,92). Quanto a situação civil, 57% dos entrevistados (n=4) não têm convivência comum com parceiros, isto é, são solteiros, separados ou namoram; e 57% (n=4) não possuem filhos. Em relação ao nível de escolaridade, 57% (n=4) possuem Ensino Médio Completo e todos os entrevistados (n=7) possuem vínculo de trabalho por meio da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Os entrevistados foram identificados de E1 a E7 para preservar o sigilo de suas identidades. A duração média das entrevistas foi de 60 minutos.

Tabela 5  
**Perfil dos entrevistados de maneira individualizada**

Entrevistados	Sexo	Idade	Vive com companheiro	Filhos	Escolaridade	Vínculo de trabalho	Cargo ocupado
E1	Masculino	28	Não	Não	Ensino Superior Completo	CLT	Supervisor de Funilaria
E2	Feminino	25	Sim	Não	Ensino Médio	CLT	Assessor de Vendas
E3	Masculino	32	Sim	Sim	Ensino Superior Completo	CLT	Supervisor de Vendas Digitais
E4	Feminino	29	Não	Sim	Ensino Médio Completo	CLT	Consultora de Vendas
E5	Masculino	34	Sim	Sim	Ensino Médio Completo	CLT	Gerente de Vendas
E6	Feminino	33	Não	Não	Ensino Médio Completo	CLT	Coordenadora de Agendamento
E7	Masculino	29	Não	Não	Ensino Superior Completo	CLT	Analista de Qualidade

O *corpus* transcrito fez um total de 78 laudas. A AC identificou a presença dos eixos temáticos descritos na próxima seção.

### ***3.2.2.2 Análise de conteúdo da história de carreira***

Na Tabela 6 apresenta-se a visão geral dos Eixos temáticos, categorias e subcategorias gerados ao submeter as respostas do APENDICE A do roteiro de pesquisa à Análise de Conteúdo (Bardin, 2004). Esse *corpus* apresentou um total de 136 trechos.

Tabela 6

**Visão geral dos Eixos temáticos, categorias e subcategorias da história de vida e carreira**

EIXOS TEMATICOS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	
EIXO 1: Eu por mim mesmo 54 trechos (40%)	O que, como e porque eu desejo 27 trechos (20%)	O querer mais	3 trechos (2%), E1, E4, E5
		Afeto	1 trecho (0,7%), E1
		Minha referência	9 trechos (6%), E1(2), E3, E4, E5(2), E6, E7(2)
		Bens materiais	2 trechos (1%), E2, E5
		Carreira como progressão	5 trechos (3%), E3, E6(3), E7
	Trajetória 27 trechos (20%)	Autoria como diferencial atual	7 trechos (5%), E1, E2, E3(2), E4, E6(2)
		Conquistas	8 trechos (5,9%), E1(7), E5
		Meu início de carreira	4 trechos (2,9%), E1, E3, E4, E7
		Esforço para conquistar	5 trechos (3%), E1(2), E5, E6, E7
		Carreira como história de vida	10 trechos (6%), E1(2), E2, E3, E4(2), E5(2), E6, E7
EIXO 2: Adaptação 54 trechos (40%)	Adaptabilidade 26 trechos (19%)	A necessidade financeira	3 trechos (2%), E1, E3, E4
		Frustração	4 trechos (2,9%), E1, E2
		Insegurança	5 trechos (3%), E1(2), E2, E3, E6
		Mudanças no contexto e nas pessoas	11 trechos (8%), E1(2), E3, E4(2), E5, E6(4), E7
		Desafio	2 trechos (1%), E2(2)
	Processo de adaptação 28 trechos (20%)	O controle emocional	1 trecho (0,7%), E6
		O sentido da vida com o trabalho	1 trecho (0,7%), E1
		Em busca de novas alternativas	7 trechos (5%), E1, E2(2), E3, E4, E5, E6
		Desenvolvimento emocional	2 trechos (1%), E2(2)
		Desenvolvimento técnico	5 trechos (3%), E2, E3, E4, E5
EIXO 3: Contexto 28 trechos (20%)	Família	A mudança como constante	13 trechos (10%), E1(3), E2, E3(2), E4(2), E5(2), E6(2), E7
	Empresa 11 trechos (8%)	Liderança	11 trechos (8%), E2(2), E4(4), E5(5)
		Liderança	3 trechos (2%), E1(3)
		Oferta de oportunidade	5 trechos (4%), E3, E4, E5(2)
	Cenário econômico	Clima organizacional	3 trechos (2%), E2, E5, E6
		6 trechos (4%), E4, E5, E6(2), E7(2)	

Nas Tabelas 7 e 8 apresenta-se extratos de fala de cada categoria e subcategoria do Eixo temático 1, “Eu por mim mesmo”, que concentra conteúdo relacionado ao autoconceito dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES entrevistados. A identificação de empresas e pessoas foram substituídas nos extratos por [...], a fim de preservar a identidade dos citados pelos entrevistados. O Eixo temático 1 tem como ideia central a interpretação do próprio indivíduo sobre si, incluindo também o que o motiva e os modelos que tem para sua vida/carreira. Esse eixo perfaz 54 trechos (40%) do *corpus* e agrupa 2 categorias.

A primeira categoria “O que, como e porque eu desejo” (Tabela 6) se relaciona ao que motiva o profissional em sua vida/carreira e abarcou as seguintes subcategorias: “O querer mais” que aponta desejo de melhoria contínua na carreira; “Afeto” que sinaliza a importância da conexão dos momentos vividos na carreira com as emoções e sentimentos para que eles gerem memória e deem sentido aos eventos; “Minha referência” que destaca os modelos de carreira admirados e, por isso, utilizados como exemplos que guiam a história de vida e de carreira que os entrevistados desejam construir; “Bens materiais” que demonstram o desejo de realizações que dependem de aporte financeiro para a conquista de bens materiais; “Carreira como progressão” que considera o desejo de carreira e de vida como um contínuo crescimento com a expectativa de uma evolução gradativa e linear; e “Autoria como diferencial atual” que apresenta considerações sobre a história de carreira vivida pelos pais dos entrevistados, apontando o protagonismo como diferencial na condução da carreira atual.

Tabela 7

**Eixo Temático 1, “Eu por mim mesmo”**  
**Categoria “O que, como e porque eu desejo”**

CATEGORIA: O que, como e porque eu desejo	
27 trechos (20%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
O querer mais	<p><i>Mas eu nunca fui de ficar parado fazendo a mesma coisa. Então, ao mesmo tempo que eu estava realizando consolidando meu trabalho eu começava a me frustrar. Por ver que eu estava andando sempre para o lado e não pra cima. E eu tinha vontade de subir. Eu sempre falei com [...] que eu miro sempre em cima. Eu quero chegar a Gerente de Pós Vendas e eu vou fazer o que tiver que fazer para chegar nisso.(E1)</i></p> <p><i>Eu sempre tive meus motivos, minhas metas para alcançar, então isso foi o que me levou sempre a frente, sempre querer mais.(E4)</i></p>
Afeto	<p><i>Sentimento e quando o sentimento é verdadeiro eu nem precisei pensar muito pra esses momentos voltarem na minha cabeça. Eles nunca saem, eles sempre ficam ali sendo processados e reprocessados. As minhas tomadas de decisão elas vão muito em cima do que eu já vivi e do que eu imagino do que eu possa viver dentro da organização, mas esses momentos eles vem do sentimento mesmo. (E1)</i></p>
Minha referência	<p><i>É porque a história dele, quando ele começou, ele começou na concessionária como aplicador de película. Ele tinha uma empresa que prestava serviço aplicando película. E ele começou lá no Show room e chegou a diretor comercial regional. Era ele e o presidente do Grupo. A história dele me motivava porque eu nunca vendi carro, aí comecei como vendedor, virei supervisor, virei gerente, virei gerente de regional, virei diretor de loja. Então assim tem uma característica dele que é notável, admirável é que ele era muito competitivo, não aceitava perder, sempre queria estar em primeiro lugar. A equipe dele sempre ganhou nas convenções, viagens, então ele sempre estava em destaque. Então, acho que isso daí eu sempre procurei me espelhar.(E5)</i></p> <p><i>Alguns diretores que tiveram um caminho mais limpo. Começou como limpeza hoje é diretor. O [...]. Então assim você vê a pessoa crescer dentro de um Grupo só. Poque antigamente tinha muito isso. Você começar e terminar a sua vida ali. Perseverança.(E6)</i></p> <p><i>(...)Então, eu tive inspirações através de outras pessoas. Eu sempre gostei, olhava aquelas palestras. Hoje chamamos de coaching, né? Antigamente não era, era palestrante. Aí você via aqueles caras falando e eu me inspirava nisso. Pensava: poxa, eu quero ser como esse cara. Falar pra várias pessoas, poder mudar a vida delas, dando oportunidade.(E5)</i></p>
Bens materiais	<p><i>A carreira a gente sempre espera crescer. (...). Até porque você tem que ter um planejamento. Ah, esse ano eu vou poder viajar. Esse ano a gente pode comprar uma casa, um terreno. A gente ter esse plano de carreira e eu espero ter um plano de carreira bom. Dizer, agora eu tenho um salário bom, tenho uma casa, um carro, tenho minha mãe que precisa de ajuda e agora eu posso ajudar a ela. Hoje não posso ainda não. Mas espero um dia poder ajudar a minha mãe, a minha família. E ter uma coisa que seja minha. (E2)</i></p> <p><i>Aí eu novo, pensei: “nossa, vou pra São Paulo ficar rico! Dar oportunidades melhores pra minha família”. (E5)</i></p>
Carreira como progressão	<p><i>Crescimento. Buscar um crescimento contínuo. (...) Eu acho que é mais por uma questão de evolução profissional. (E7)</i></p> <p><i>Eu acho que crescimento em tudo. De como você se vê e de como você é dentro de uma empresa, em se tratando de empresa.(E6)</i></p>
Autoria como diferencial atual	<p><i>Ele nunca quis mudar de área, de setor, nunca quis mais. Ele foi ao ponto máximo porque meu pai era dono de um escritório de despachante. Meu pai foi um dos primeiros do estado a trabalhar nesse setor mas perdeu, perdeu tudo. Ele não tinha ambição de crescimento. (E2)</i></p> <p><i>Considero que o nível de gestão, de análise estratégica era bem mais baixo. Vendiam, pagavam as contas, faziam compras de veículos, mas o nível de gestão, de estratégia não era muito claro pra eles. Considero que faliram exatamente por isso. Eram muito operacionais, ele, inclusive. Eu hoje tento mesclar um pouco dos dois. Liderar quem faz a operação e cuidar dos indicadores.(E3)</i></p>

A categoria “Trajetória” (Tabela 8) contemplou conteúdo mais relacionado ao passado da história de vida/carreira dos respondentes e abarcou as subcategorias “Meu início de carreira”, “Conquistas”, “Esforço para conquistar” e “Carreira como história de vida”. A subcategoria “Meu início de carreira” discorre sobre o período que os respondentes consideram inicial em sua trajetória de carreira sinalizando como as oportunidades de entrar

no mercado de trabalho sugeriram e foram aproveitadas para dar início à história de carreira; “Conquistas” relaciona os momentos de vida em que o respondente considera que alcançou alguma vitória ou ponto de carreira que considera importante; a “Esforço para conquistar” traz um conteúdo que demonstra momentos nos quais foi necessário fazer sacrifícios e estar disposto a passar por situações difíceis em prol do alcance de objetivos futuros; e a “Carreira como história de vida” que reúne considerações da carreira como um processo não contínuo permeado por momentos em que é preciso recuar para posterior retomada, transpassando e sendo análogo à história de vida do indivíduo.

Tabela 8  
**Eixo Temático 1, “Eu por mim mesmo”**  
**Categoria “Trajetória”**

CATEGORIA: Trajetória 27 trechos (20%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
Meu início de carreira	<p>(...) <i>Eu considero que aí minha vida profissional estava começando mesmo. Foram 3 meses muito rápidos em [...] e foi a partir da [...] que eu comecei a criar minha primeira experiência que foi como repórter, mais pra frente até como comentarista na rádio para o setor automotivo e foram 3 anos assim, cobrindo principalmente o setor automotivo. A gente desenvolvia lá todo tipo de cobertura inclusive eu acho que foi onde abriu portas pra eu chegar onde eu cheguei hoje.(...)</i> Naquela época eu entrevistava gerentes, diretores e tinha muito contato com montadoras isso foi me trazendo bagagem para entender como esse mercado funciona e o produto.(E3)</p> <p><i>Comecei como Menor Aprendiz há onze anos atrás na [...] que era a concessionária da [...] lá em [...]. Fiz o processo todo e fiquei por mais ou menos um ano e aí me contrataram como estagiário. Nessa contratação eles já me ofereceram a faculdade de ADM que é a que eu tenho hoje. Eles iam me ajudar a pagar a metade do curso e a outra metade seria com o valor da minha promoção. Então, eu seguiria pagando metade e eles metade. Ficou assim por um ano e eu realmente fui efetivado.(E7)</i></p>
Conquistas	<p><i>Aí tem um segundo momento marcante em 2012 que foi minha primeira promoção. [...] Meu gestor percebeu minha vontade e começou a investir em mim. Me enviou para São Paulo para treinamentos, me enviou para conhecer outras concessionárias e eu fui pegando aquele material para começar a implantar na concessionária.(E1)</i></p> <p><i>Por lá eu fiquei por mais um ano e meio na área administrativa com ela e logo depois surgiu a vaga para eu ir para a área comercial. E eu comecei a vender. Esse foi meu primeiro passo. Sempre me identifiquei com atendimento ao público, com lidar com pessoas e a área administrativa é uma área mais restrita nisso. Digamos assim, temos nosso relacionamento, mas é um relacionamento interno, mas eu sempre gostei muito dessa dinâmica de atender ao público, de poder mostrar, conhecer pessoas. Querendo ou não no comercial você conhece pessoas, realiza sonhos, tem uma dinâmica maior. (E4)</i></p>

Esforço para conquistar	<p><i>Então, nesse período de 2014 até 2017 eu sempre estudei muito. Tanto na faculdade quanto material de desenvolvimento de liderança, gestão de equipes. Fiz alguns cursos em paralelo esperando o momento.(E3)</i></p> <p><i>(...)E quando surgiu essa oportunidade de ir para SP eu enxerguei assim, cara, é a oportunidade da minha vida. Eu tinha 18 anos, hoje eu estou com [...]. Então foi muito novo, eu saí de casa eu nunca tinha ido para SP. Eu não sabia nem pra onde era o rumo de SP. Tanto que eu fui de carona, com uma mala, desci lá no Rodoanel e o gerente que eu ia trabalhar me pegou e eu fiquei morando na casa dele uns três meses.(E5)</i></p>
Carreira como história de vida	<p><i>Uma sequência de momentos bons e ruins e que não vou dizer no final, mas que em determinados momentos pode te trazer tanto a realização como decepção. Sempre na busca da realização profissional, mas em alguns momentos a gente tem que dar uns passinhos para trás, dar uma respirada, entender. (E1)</i></p> <p><i>Carreira é a minha vida. É o que quero para minha vida. Meus objetivos que eu trouxe até hoje e o que eu quero daqui pra frente. Acho que eu estou em um momento da minha vida que realmente agora eu começo a construir a minha carreira, sabe. Porque eu cheguei naquele ponto que eu sempre sonhei que seria comecei como menor aprendiz e o ponto mais alto de uma concessionária seria uma consultora de vendas, então, como eu sempre estive nesse meio automotivo, esse foi um ponto que eu sempre sonhei. Então até aqui eu me realizei. Eu fiz uma carreira, mas eu acho que o ponto principal é nesse exato momento. O que eu vou construir, o que eu vou passar daqui pra frente, o que eu vou poder incentivar novas pessoas, construir minha carreira daqui pra frente. É o que eu realmente quero e o que eu realmente busco. (E4)</i></p>

Nas Tabelas 9, 10 e 11 demonstra-se extratos de categorias do Eixo temático 2, “Adaptação”: “Adaptabilidade” e “Processo de adaptação”. Esse Eixo perfaz 54 trechos (40%) do *corpus*. Ele reúne as narrativas com as situações de mudança e desafios que se apresentaram ao longo das suas histórias de vida e de carreira.

A categoria “Adaptabilidade” (Tabela 9) reúne as narrativas que exprimem situações de conexão dos indivíduos com a sociedade e a regulação do seu comportamento vocacional em decorrência disso. Essa categoria abarcou as subcategorias “A necessidade financeira” que aponta momentos em que as escolhas e decisões tomadas pelo indivíduo tiveram a necessidade financeira como principal direcionador; a “Frustração” que demonstra a resiliência diante de situações na carreira que não correspondiam com a expectativa do profissional; a “Insegurança” que aponta momentos de medo do profissional diante de novos cenários, como a crise econômica e a tecnologia; a “Mudanças no contexto e nas pessoas” que revela um julgamento positivo ou negativo diante do cenário socioeconômico; “Desafio” que aponta circunstâncias nas quais foi necessário prontidão para abruptas tomadas de decisões que poderiam mudar o curso da história de carreira futura e, por fim, a subcategoria “O controle emocional” apresenta a autorregulação do indivíduo de seus traços de personalidade no enfrentamento dos eventuais desequilíbrios ou transições na carreira.

Tabela 9  
**Eixo Temático 2, “Adaptação”**  
**Categoria “Adaptabilidade”**

CATEGORIA: Adaptabilidade 26 trechos (19%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
A necessidade financeira	<p><i>Comecei a procurar outra área, pois, minha esposa ficou grávida e com o que eu ganhava na [...] não daria para nos sustentar, assim, por algumas coincidências eu acabei indo para minha primeira empresa do setor automotivo mesmo que foi a [...] em 2014.(E3)</i></p> <p><i>Outro momento marcante pra mim foi um ano depois em 2009 eu estava, em 2008 eu fiz Aprendiz, trabalhei em vários setores da [...], eu fiquei no financeiro, no administrativo e depois eu tive a oportunidade de estagiar lá como funcionário mesmo. Só que nesse meio tempo eu já estava estudando para fazer vestibular e eu não iria conseguir conciliar esses dois momentos: trabalho e o vestibular. Só que eu precisava ajudar em casa, então, eu comecei a trabalhar em uma barraca de cachorro quente para minha mãe.(E1)</i></p>
Frustração	<p><i>Então, início de 2015 eu continuava como supervisor de garantia da [...] e foram passando alguns meses, aquele negócio bem bagunçado, não tinha estrutura, não tinha sistema e eu tinha criado uma expectativa em cima de ser um negócio organizado e não estava vindo (...) cheguei a receber sondagens de outras empresas, empresa que a [...] estava trabalhando, para poder sair do Grupo com uma outra oportunidade financeiramente equivalente ao dobro do meu salário na época.(E1)</i></p> <p><i>Em março de 2012 eu participei de um processo seletivo pra auxiliar mecânico na [...] na época, que era do Grupo [...]. Saí da entrevista, eu já estava estudando tinha um mês, fazia um mês que eu estava estudando desempregado, e era uma bolsa, então, eu não podia continuar a estudar sem trabalhar porque era uma bolsa parcial. Meu pai não podia pagar a mensalidade. Fiz a entrevista e recebi o feedback de que não fui aprovado para a vaga. Era uma vaga e tinham duas pessoas no processo, eu e esse amigo meu que fomos entregando currículo juntos, chamaram meu amigo e aí veio a frustração de novo.(E1)</i></p>
Insegurança	<p><i>Eu fiquei com muito medo porque nunca tinha trabalhado com tecnologia, eu vendia, mas não trabalhava com sistema. Naquele tempo também que a tecnologia não era muito inserida nem nas nossas casas. Não tinha muito acesso como temos hoje. Então, foi bem assustador. Aí eu fui como todo meu medo. Mas deu super certo.(E6)</i></p> <p><i>Depois da [...] eu fiquei um ano desempregada, eu fiquei doida desempregada em casa porque foi na época da crise que não estava contratando. (E2)</i></p> <p><i>Primeiro vem um pouco de insegurança porque você está se deparando com algo que é muito novo e aqui eu ainda não consegui vivenciar isso. Os elétricos ainda não chegaram pra gente, mas acredito que quando chegarem vai ser algo muito parecido. Mas na minha profissão, minha formação, a gente sente muito isso, realidade virtual. A gente não vende mais um projeto com croqui e esboço. A gente já consegue colocar o óculos de realidade virtual no rosto do cliente e o cliente simplesmente vê como vai ficar dentro da casa dele, da empresa dele. Então, isso no começo assusta um pouco. Aí depois você começa a ver que não existe outro caminho. (E1)</i></p>
Mudanças no contexto e nas pessoas	<p><i>A minha história de carreira posso dizer que sim, mas de uma forma positiva. Porque eu só fui para o mercado automotivo porque a [...] estava abrindo os olhos para isso. E essa transição pra mim foi boa porque como ninguém sabia, era novo, eu podia errar.(E3)</i></p> <p><i>(...)Poder desenvolver uma faculdade. Está muito mais fácil. Hoje eu consigo estudar on line, fazer um financiamento de uma faculdade, porque antigamente você não tinha essa possibilidade. Só quem realmente tinha um poder aquisitivo maior é que podia fazer.(E4)</i></p> <p><i>Hoje as pessoas têm mais iniciativa. Isso é um ponto positivo. Antigamente quando a gente entrava em uma empresa, entrava mais amedrontado. Hoje em dia quem entra, entra mais de peito aberto e aí eu acho isso um ponto positivo. São mais competitivos também, têm mais ambição do que antigamente. Não sei se uma questão cultural ou de criação, pra mim é bem diferente da minha criação para o que eu vejo de como as pessoas chegam</i></p> <p><i>Ansiedade de acertar porque está muito competitivo. Excesso de informações desnecessária que vêm com tudo isso e acaba deixando a gente meio confuso. Mais esse choque, conflito com a nova geração que acabamos tendo. (E6)</i></p> <p><i>Bate uma ansiedade. Ansiedade não é muito bom, né? Um pouco de desespero, porque o desconhecido assusta...(E1)</i></p>
Desafio	<p><i>Ele olhou pra mim e me perguntou: “o que você me diz? O que você propõe?” (...) [...] insistiu me explicando que se não cumprirmos o que combinamos, iriam estornar o processo atual todo. Me perguntou se eu tinha certeza do que estava falando. Eu assumi aquela responsabilidade pra mim e começamos a trabalhar. (E1)</i></p> <p><i>Metade de 2018, vem o projeto [...], uma mudança de tudo que eu tinha como líder. Eu deixo de ter uma equipe de 3 pessoas e passo a ter uma empresa absurda, funilaria, oficina, garantia, recepção, administrativo, querendo ou não tinha um trabalho de conversarmos com eles e esses 4 meses de implantação foram momentos de crescimento que conseguiu ser superior a 2012 a 2014, 2015 a 2017. (E1)</i></p>
O controle emocional	<p><i>(...)Se eu chego para trabalhar e começar a aparecer muitas coisas que não estavam programadas para aquele dia, isso me tira do foco. Eu tenho um probleminha com foco. E aí aquilo pode me tirar do foco e realmente eu não conseguir dar conta da demanda, mas em contrapartida, dependendo se acontece. Aconteceu uma coisa bem interessante esses dias: eu tive uma crise de ansiedade e aí eu produzi até mais do que deveria porque a demanda do dia inteiro eu fiz em três horas. Então, tudo que eu tinha planejado para um dia que talvez se eu não tivesse canalizado essa ansiedade eu não teria dado conta, mas por ter mudado o foco da minha ansiedade pro trabalho, isso me ajudou. Então, isso vai muito de como está o seu dia. (E6)</i></p>

A categoria “Processo de adaptação” (Tabela 10) reúne as narrativas que discorrem sobre o domínio das atividades de desenvolvimento profissional, pela gestão das transições ocupacionais e ajuste às circunstâncias do trabalho realizadas pelos indivíduos. Essa categoria agrupa as subcategorias “O sentido da vida com o trabalho”, que sinaliza mudança de significado que o próprio indivíduo confere à sua vida após o enfrentamento dos obstáculos para início da carreira; a “Em busca de novas alternativas” que demonstra momentos nos quais as expectativas do profissional (financeiras e de desenvolvimento) não foram correspondidas impulsionando a busca ou abertura para novas oportunidades profissionais; a subcategoria “Desenvolvimento emocional” que sinaliza momentos de enfrentamento de situações que geraram amadurecimento pessoal, reconhecendo a importância desse processo para o desenvolvimento da vida e da carreira; a “Desenvolvimento técnico” que aponta momentos que geraram acréscimo de conhecimento relacionado à área de atuação profissional; e a “Mudança como constante” que sinaliza as novas posturas e mudanças cotidianos de comportamento que foram necessárias em decorrência da mudança do cenário socioeconômico.

Tabela 10  
**Eixo Temático 2, “Adaptação”**  
**Categoria “Processo de adaptação”**

CATEGORIA: Processo de adaptação 28 trechos (20%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
O sentido da vida com o trabalho	<i>Marcante pra mim foi que a partir daí eu comecei a encarar a vida com mais responsabilidade porque mesmo não recebendo eu já percebi a carga que era em cima do meu pai para prover as coisas para dentro de casa trabalhando sozinho. Comecei a sentir um pouco disso. Comecei a planejar, entendi como é a responsabilidade, então acho que 2008 foi um marco. Eu tinha 16, 15 anos, algo assim. (E1)</i>
Em busca de novas alternativas	<i>E em 2018, depois de 2 anos na [...] eu estava procurando algo a mais. Eu buscava uma valorização, queria responsabilidades mais bem definidas. Me incomodava um pouco a falta de definição deles porque me pediam para tapar buraco no show room. Essa questão da valorização pesou quando tive o convite de vir para cá.(E3) (...) mas nesse meio tempo, como eu não podia ficar desempregada eu fui trabalhar numa loja que vende serviços automotivos que é bem conhecida aqui no estado que seria a [...]. Foi lá que eu comecei a ir para concessionárias vendendo serviços automotivos. Eu saí de uma utilitária que eu poderia ter continuado em outra concessionária vendendo veículos mesmo, né? Mas eu decidi dar um passo atrás e conhecer um novo setor. Foi uma oportunidade que surgiu naquele momento e pra mim que seria vender esses serviços e aí eu comecei a atender várias concessionárias. Eu cobria as férias das meninas.(E4)</i>

Desenvolvimento emocional	<p><i>Então, eu aprendi muito nesse período com isso. Amadurecimento, entender que cada indivíduo é específico. Se existe um processo que é para todo mundo vai chegar um momento que se você vê que não está sendo eficiente, você tem que chegar nesse cara, fazer um trabalho diferente com ele pra tentar chegar no mesmo resultado, então nesse período eu aprendi muito sobre isso.(E1)</i></p>
Desenvolvimento emocional	<p><i>Então eu considero que esse momento foi um momento de aprendizado muito grande (...) e então eu considero que aqui eu tive um aprendizado muito grande. Entender que não é só esse mundo aqui que existe. (...)e aí eu cheguei a uma outra conclusão nesse meio: por mais que a gente tentasse padronizar o nosso trabalho, as pessoas eram diferentes. Então, não adiantava achar que tinha que ser daquela forma. Tinha que ser mutável, adaptável e isso me fez crescer muito aqui como líder.(E1)</i></p>
Desenvolvimento técnico	<p><i>E foi lá na [...], eu fiquei um pouco mais de 2 anos e comecei a desenvolver meu lado comercial, fazia cursos da [...] e comecei a abrir minha cabeça para não somente fazer números mas também analisar o porquê em alguns momentos eu não conseguia vender. (...)Acho então que 2014 a 2016 foi uma abertura da minha cabeça tanto para vendas com para o início de gestão mesmo.(E3)</i></p> <p><i>(...) acho que foi ali que a loja que eu mais aprendi, que eu mais me desenvolvi profissionalmente, a loja que eu realmente aprendi a atender cliente, sabe? (...)Lá eu conheci grandes profissionais, conheci a diretora que hoje é do Grupo [...] que é a [...] que foi uma grande professora pra mim. Lá eu tive um aprendizado maior. Eu tive conhecimento tanto na área de veículos que eu participava bastante, ela me incluía bastante em reuniões e aí foi surgindo um interesse maior de estar vendendo também os automóveis. O atendimento diferenciado aos clientes, atenção era o que tinha lá. Isso foi um ponto muito forte no meu profissional. (E4)</i></p>
A mudança como constante	<p><i>O mercado mudou muito. Na verdade o perfil do cliente mudou muito. Eu praticamente, eu falo que estou me reinventando todos os dias. Eu estou em home office, estou em casa e não existe mais aquele fluxo espontâneo em uma concessionária para comprar um carro. Então, hoje se você não fizer a diferença, se você não inovar, por exemplo, hoje estamos com 3 vendedores de home office fazendo test drive na casa do cliente. Avaliação. Fechando venda. Sábado pegamos um banco de dados de 50 clientes e de casa os vendedores precisam entrar em contato, atualizar o sistema. Aí se um cliente desse fala que tem interesse no carro, daqui de casa eu entro da conferência (call), ficamos nós dois argumentando com o cliente. Essa semana fechamos quase 6 vendas assim. Então, isso faz toda diferença. É perseverar, nunca desistir. Então, hoje pra você consolidar seu nome, sua carreira no mercado atual, com as dificuldades, se você não inovar e procurar ser uma inspiração para as pessoas, uma motivação todo dia pra alguém, acho que as pessoas não conseguem surpreender. Hoje a “selva” está muito mais perigosa.(E5)</i></p> <p><i>A possibilidade de novos postos de trabalho aparecerem. Isso vai demandar das pessoas que ocupavam postos de trabalho de carreira antigos que se elas não se atualizarem elas ficam obsoletas e o mercado expurga. Eu acho que tem o lado positivo e o lado negativo pra quem se prepara e pra quem não se prepara. Fica obsoleto e vai ser desempregado. Pelo menos das grandes empresas. Tem outras possibilidades, outras carreiras que talvez as pessoas ainda não exploraram e que pode ser explorado.(E1)</i></p>

O terceiro e último Eixo gerado neste Estudo foi nomeado de “Contexto” que perfez 28 trechos (20%) do *corpus*. Esse Eixo agrupa três categorias e contém as respostas dos entrevistados relacionadas a fatores que são externos a eles, mas que interferem nas suas decisões de carreira. Extratos das categorias “Família”, “Empresa” e “Cenário econômico” podem ser observados nas Tabelas 12, 13 e 14 respectivamente.

A Tabela 11 apresenta extratos da categoria “Família” que aponta considerações do indivíduo relacionada aos filhos e companheiro como interferentes em tomadas de decisões na carreira.

Tabela 11  
**Eixo Temático 3, “Contexto”**  
**Categoria “Família”**

CATEGORIA: Família	
11 trechos (8%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
Família	<p><i>Eu tive um período mais difícil que foi logo quando eu tive a perda da minha filha em 2014. Então, isso foi um ponto que eu me desfoquei. Eu perdi um pouco o foco do meu trabalho porque eu sempre fui bem focada, bem comprometida com o que eu tenho que fazer, como meu compromisso diário, com meu trabalho, com minha vida. Eu me comprometo e eu me cobro muito, né? Então, na perda da minha filha eu realmente perdi o foco, foi um momento bem difícil. Acho que foi nesse momento que eu não dava o meu melhor, mas logo após passou porque a vida tem que continuar, né?(E6)</i></p> <p><i>Na verdade assim, o que mais me motivou a tomar essas decisões de mudar de uma empresa para outra é porque eu queria ser um pai presente para meu filho. E nessas viagens eu fiquei por uns 5 anos praticamente em aeroporto. Eu ficava só viajando. Viajava na segunda e voltava no sábado no último horário. Então, eu ficava só no domingo. Então, sempre busquei muito a estabilidade financeira e acabei esquecendo um pouco essa vida pessoal. Só que o ponto forte foi essa ausência. Eu nunca tive um pai presente e eu não queria cometer o mesmo erro com meu filho, de ser um pai ausente. (E5)</i></p> <p><i>Sai de lá e entrei no [...]. Isso estava me prejudicando também pelo fato de eu ter casa, esposo e tudo. [...] pelo fato de eu chegar em casa e nem ter o companheirismo, né?(E2)</i></p>

A categoria “Empresa” pode ser observada na Tabela 12. Ela agrupa as subcategorias “Liderança” que relaciona situações em que o relacionamento com o líder direto foi importante suporte para tomada de decisões na carreira; “Oferta de oportunidade” que aponta oportunidades que surgiram dentro da organização oferecendo uma proposta talvez inesperada, mas que passou a fazer parte da história de carreira e; “Clima organizacional” que se relaciona à importância conferida pelo indivíduo ao bem estar que ele sente em relação ao dia a dia de convivência no ambiente e nas rotinas organizacionais.

Tabela 12  
**Eixo Temático 3, “Contexto”**  
**Categoria “Empresa”**

CATEGORIA: Empresa 11 trechos (8%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
Liderança	<i>Esse cara foi meu segundo impulsionador de carreira. Tudo que eu sei da parte técnica hoje veio do [...]. O [...] chegou até a trabalhar aqui no Grupo na transição. Então, o [...] veio me lapidando até um outro momento bem importante da minha carreira que foi em dezembro de 2014.(E1)</i> <i>Eu considero que tive alguns impulsionadores no meio desse caminho e boa parte deles é de responsabilidade dos meus gestores (E1)</i>
Oferta de oportunidade	<i>E eu nunca tinha vendido carro. Não tinha experiência nenhuma com carro. Mas eu enxerguei aquilo como a grande oportunidade da minha vida, da minha carreira profissional. Aí em 2011 eu comecei ali como vendedor, aí com 4 meses como vendedor, eu recebi uma oportunidade para virar supervisor comercial do show room.(E5)</i> <i>Em 2016 me chamaram para ir pra [...] que pertence ao mesmo Grupo. Precisavam de uma pessoa lá que entendesse dessa área e era uma emergência. Eles estavam no pré lançamento de um carro que era muito importante para a marca e não tinha ninguém pronto para pegar. (...)Esse contato me ajudou a desenvolver o lado menos operacional e mais de gestão e me envolvia bastante ainda com Marketing. (E3)</i>
Clima organizacional	<i>Mas aí fui para o horário da manhã no [...] entrava as sete e saía às seis horas aí o horário melhorou, mas o trabalho de supermercado é muito pesado pelo fato de você ficar passando compra toda hora não tem uma hora que você fala, agora vou tomar um cafezinho porque isso lá não tinha. Você pedia para tomar um café, não podia. Só passava banana e tinha que comer a banana. Hoje em dia eu não como mais banana por causa disso. Não tinha um horário de café, você não pode marcar esse final de semana a gente vai viajar, não pode. (E2)</i>

A categoria “Cenário socioeconômico”, apresentada na Tabela 13 sinaliza a interferência do cenário social e econômico mundial nas relações de trabalho. As respostas dessa categoria consideram as alterações provocadas pela tecnologia da informação no cenário global e a necessidade de convivência com novas gerações como fatores do cenário geral socioeconômico que afetam as relações de trabalho.

Tabela 13  
**Eixo Temático 3, “Contexto”**  
**Categoria “Cenário socioeconômico”**

CATEGORIA: Cenário econômico
6 trechos (4%)
TRECHOS
<p><i>Eu sinto hoje que a internet, a tecnologia está entrando muito no nosso meio, né? Como a gente conversa toda semana lá na loja. O acesso, a possibilidade de você comprar tudo hoje está tão fácil pela internet, que hoje as pessoas estão mais cómodas, até mesmo por conta do seu dia a dia ser tão cansativo, ter tanta cobrança, às vezes é desgastante, por exemplo, voltando pro nosso meio, minha área de trabalho, que eu sou consultora de vendas, antigamente a gente estava acostumado a entrar cliente na loja o tempo inteiro. Atender e atender de qualquer jeito que hoje os atendimentos estão mais criteriosos. Estão solicitando mais da gente. Antigamente não tinha isso, então, hoje a gente vê que a tecnologia está realmente afetando até mesmo a nossa área de trabalho. Porque hoje quer queira quer não, o cliente entra no site e compra um carro e vai na loja só pra retirar. Então, os jovens de hoje que já têm um poder aquisitivo bom, por exemplo, eu tenho uma amiga de 25 anos que trabalha pra si e ela tem o seu próprio negócio de estética e ela quer sair de casa para ir em uma concessionária? Ela já tem um poder aquisitivo hoje bom porque ela começou cedo, ela já tem muitas clientes, então por onde ela vai comprar? Passa o dia todo atendendo cliente, então, ela vai sentar no computador dela e vai comprar o carro. Ela não vai ter o desgaste de ir na concessionária e comprar um carro. Aí você pega um cliente lá com seus 54 anos que é da época anterior, que é da época que passava em todas as concessionárias, que pesquisa, que gosta de ver. É o nosso cliente de hoje. Então, eu acho que a gente tem que ser, igual eu vi na live ontem: igual camaleão. A gente tem que se ambientar. Nós temos que atender ambos os lados, se adaptar a qualquer ambiente. Então, eu preciso hoje estar preparada para a área tecnológica pra eu poder atender o meu cliente mais novo e também estar preparada para atender aquele senhorzinho que chega com um saco de dinheiro e veio lá da roça pra comprar porque ainda tem. Então, eu tenho que estar preparada para esse ambiente. A tecnologia ela começou sim a afetar a nossa área porque eu preciso de aprender mais a tecnologia, aprender a atender aquele cliente on line, atender à necessidade dele a distância. (E5)</i></p>
<p><i>Eu sempre busquei a tecnologia ao meu favor. Eu sou um cara meio midiático, né? Eu sempre nas lojas que eu trabalhava eu já usava Instagram, facebook, linkedIn, tudo ao meu favor. Pra propagar a marca, possibilidades, a energia, de propagar isso com a equipe. Então eu acho que esse baque desse cliente digital, eu já estava no mercado inserido, entendeu? Então, pra mim não houve muita...claro que você tem que potencializar, né? Ter mais assertividade, dar um up grade. Mas pra mim não foi uma coisa, ah...vou ter que mudar...porque eu sempre trabalhei nesse ritmo.(E5)</i></p> <p><i>Entrou todo mundo e eu entrei como líder, com uma equipe nova e nova de idade. Com todas essas informações e questões, essa interatividade que está no mundo e eu com minha bagagem de antigamente...parece que tenho 80 anos quando eu falo assim. Parece pouco tempo, mas dá uma diferença grande no final das contas quando você choca e faz o comparativo. É bem diferente. Acho que é muito da minha formação em casa, dos meus pais, de como eles me prepararam para a vida profissional. E aí isso foi um marco pra mim, vir toda essa galera nova e eu começando a minha liderança. No início eu me senti bem perdida, desorientada, às vezes e aí eu busquei conversar com pessoas que têm mais experiência que eu com liderança, com pessoas que têm empresas, pessoas que são líderes dentro de empresas, fiz coaching que me ajudou a ter um pouco mais de clareza das coisas e, estou tentando até agora, acho que agora que está começando a dar certo.(E6)</i></p>

### 3.2.3 Discussão do Estudo 2

O presente estudo objetivou identificar e analisar os processos de construção de carreira dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES. Conforme apontado por Taveira (2011), a TCC carece de estudos mais detalhados sobre o modo com que seus postulados se desdobram em contextos econômicos específicos. Por isso, este estudo tem o objetivo de contribuir para o aprofundamento da compreensão de como a construção de carreira ocorre no contexto do setor de distribuidores e concessionários de veículos do ES.

Como já exposto, o setor de distribuição de automóveis vem sofrendo com sazonalidades econômicas: entre 2013 a 2016 sofreu aumento na taxa de desemprego e redução da média salarial dos seus profissionais; entre 2017 e 2019 teve leve recuperação, voltando a ser ameaçado pela pandemia do COVID-19 em 2020 (Fenabreve, 2020b). A coleta de dados para o presente estudo teve encerramento antes da eclosão da pandemia do COVID-19 no Brasil e, por isso, não constam os impactos desse evento nos resultados. Mesmo sem levar em consideração os efeitos da pandemia do COVID-19 no setor, o aumento da taxa de desempregados somados à pressão pela inovação no modelo negócio de distribuição de veículos, já resultam em fatores suficientes para instauração de um meio ambiente instável para a construção de carreira.

Em meio a cenários de incerteza como o que se apresenta, se destacam as narrativas dos profissionais entrevistados sobre sua adaptação de carreira (Savickas, 2013). Quase metade das narrativas coletadas para esta pesquisa versam sobre esse tema – 40%, Eixo “Adaptação”, indicando a importância que os profissionais do setor de distribuição de veículos conferem à busca pelo ajuste, bem estar e sucesso em suas carreiras. A adaptação de carreira dos profissionais entrevistados é resultado da sua adaptabilidade de carreira e do processo de adaptação. Em relação à adaptatividade, não foi possível identificar narrativas relacionadas devido à natureza do autorelato limitar a captação desses dados. Considera-se, com isso, que pode ser estendida para o contexto de concessionários o modelo geral de composição da adaptação já apresentado por Savickas (2013).

Entre as barreiras para adaptação apresentadas pelas narrativas, algumas podem ser consideradas “barreiras psicossociais” e outras, “barreiras de contexto”. As barreiras psicossociais foram assim nomeadas, pois, delas decorrem as estratégias psicossociais para adaptação apresentadas pelos profissionais do setor de concessionários. São as barreiras psicossociais apresentadas nas narrativas: 1) a necessidade financeira, e; 2) a ansiedade dos

profissionais diante das mudanças provocadas pela tecnologia, relações de trabalho e novas exigências do mercado para o setor. As barreiras de contexto são obstáculos apresentados pelo contexto macroeconômico e também são características particulares do setor. Entre elas, estão: 1) as mudanças tecnológicas e das relações de trabalho; 2) a expectativa do setor de concessionários em relação a autogestão do profissional diante de oportunidades de promoção que as empresas oferecem e, 3) situações relacionadas ao contexto familiar.

Em relação as estratégias psicossociais em decorrência da escassez de recursos financeiros, se sabe que tal fato tende a direcionar o profissional a ingressar em oportunidades de trabalho que atendam a seus anseios financeiros, deixando para segundo plano sua identidade vocacional (Savickas, 2013). Tal cenário tende a aumentar a demanda por recursos de adaptabilidade ao profissional do setor, além disso essas escolhas profissionais viáveis demandam dele uma ressignificação do seu papel profissional.

Em relação as estratégias decorrentes da ansiedade diante das inovações tecnológicas e novas exigências do mercado para o setor de distribuição de veículos, embora relatem desconforto, os profissionais conferem em geral, uma conotação positiva a esses eventos, os interpretando como oportunidades de melhoria. Estudos anteriores sinalizam que a percepção das mudanças no trabalho como oportunidades ou ameaças é moderada pela adaptabilidade de carreira (Zhang, Guan, Zhou & Lu, 2019). Desse modo, a percepção das mudanças pelos profissionais de concessionários como oportunidades leva a inferir que eles dispõem dos recursos de adaptabilidade considerados essenciais para enfrentamento dessas mudanças (Autin, et al., 2017; Santilli et al., 2017; Shabeer et al., 2018; Rudolph et al., 2017).

Entre as barreiras de contexto, as mudanças tecnológicas e de relações de trabalho são consideradas como condicionantes da adaptação no setor de concessionários. Condicionantes de adaptação de carreira são fatores ambientais de determinados contextos que impulsionam o desenvolvimento de habilidades nos profissionais que dele participam (Wehrle, Kira, &

Klehe, 2019). Assim, a necessidade de inovação tecnológica é apresentada nas narrativas dos profissionais como uma realidade e exigência do setor de concessionários que parece pressionar o desenvolvimento dessa habilidade nos profissionais do setor. Esses dados reafirmam que a adaptação de carreira conta com fatores de contexto que as condicionam (Wehrle, Kira, & Klehe, 2019).

Outra barreira de contexto que se apresenta de modo particular aos profissionais do setor de concessionários diz respeito à expectativa de autogestão diante de promoções oferecidas pelas empresas. As empresas do setor oferecem oportunidades aos seus profissionais e, após o aceite, parece existir a expectativa de que os profissionais assumam de modo integral a responsabilidade pela adaptação ao novo desafio. Sem suporte ou programa de apoio estruturado, os profissionais do setor se adaptam na medida em que têm contato com as situações desconhecidas. As narrativas indicam não existirem critérios objetivos, formalizados e divulgados pela empresa sobre como estar habilitado para receber as propostas e oportunidades por parte da empresa. Nas empresas do setor de distribuidores de veículos parece não existir um desenho de carreira pré-determinado, sendo as possibilidades de caminho profissional fluidas, dinâmicas e multidirecionais, requerendo dos profissionais flexibilidade e competências adaptativas diversas daquelas requisitadas para uma carreira tradicional (Baruch, 2004). Tal cenário, que sinaliza oferta de oportunidades de desenvolvimento sem critérios objetivos pré-definidos e demanda pela autogestão de carreira, se alinha com o conceito contemporâneo de carreira, que entende ser responsabilidade do empregado a gestão da própria carreira (Wang & Wanberg, 2017). Embora essa realidade do setor esteja conectada com a carreira contemporânea, deve-se considerar que uma possível imaturidade da gestão do setor possa estar mascarada de modernidade.

Como última barreira de contexto apresentada pelas narrativas, os profissionais do setor apresentam a interferência de questões ligadas a família em suas decisões de carreira. A

fragilização do comprometimento com o trabalho e a intenção de sair da empresa diante de questões familiares, tais como, perda de ente querido e tempo escasso para ficar com a família reforçam estudos anteriores que sinalizaram relação direta entre o bem estar do indivíduo em relação ao seu papel familiar e a satisfação dele no trabalho (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2009).

Em meio a esse contexto, que demanda enfrentamento de tais barreiras e adaptação, a interpretação dos profissionais de concessionários sobre si e seu papel profissional demonstra esperança, otimismo e afimco em busca de realização profissional. Em contextos em mudança tal como o do setor de concessionários, tal propensão para lidar com mudanças (Santilli et al., 2015) demonstra flexibilidade cognitiva (Rudolph, et. al, 2017) e resiliência (Coetzee & Harry, 2015) que são indicadores de adaptabilidade de carreira. A preocupação (*concern*), o controle (*control*), a curiosidade (*curiosity*) e a confiança (*confidence*) na carreira são sinalizados pelos profissionais entrevistados como estratégias utilizadas para a adaptação ao contexto.

É possível observar ideias paradoxais que circulam entre: 1) a busca por crescimento na carreira, e; 2) o reconhecimento da impossibilidade de um crescimento linear e constante em decorrência de barreiras que lhes são apresentadas. Assim, embora os profissionais reconheçam que o contexto do setor de concessionários seja fluido, dinâmico e tenha a expectativa de autogestão por parte deles (Wang & Wanberg, 2017), eles expressam em seu desejo e propósito algumas ideias alinhadas ao conceito tradicional de carreira, tais como, o desejo de desenvolvimento e conquista de bens materiais de modo gradativo (Rousseau, 1989). Parece que o esforço e empenho dos profissionais é direcionado para construção de uma história que desenhe um percurso linear, considerando ser o afeto relacionado às situações vividas na carreira o elo conector entre carreira e o propósito de vida. No entanto, ao conceituarem “carreira” a reconhecem como uma história não sequencial que sofre influência

de circunstâncias diversas, por isso, ficando ligada, de modo mais amplo, aos diferentes papéis ligados ao trabalho que o indivíduo assume em sua vida (Wang & Wanberg, 2017).

Os exemplos de modelo de carreira admirados pelos profissionais de concessionários são co-construídas por eles e pelo contexto social sendo influenciadas pelas pessoas com quem eles interagem. Assim, inicialmente pela interação com a própria família e, após isso, com outras pessoas, as relações atuam de forma não determinística e conforme a interpretação dos profissionais, que transformam os exemplos em intenções, projetando o futuro de suas carreiras. Como sinalizado por Savickas (2011), tais exemplos modelos são suporte para o desenvolvimento do autoconceito.

O conjunto de dados deste estudo demonstra que o processo de adaptação de carreira é um conceito central na construção de carreira dos profissionais do setor de distribuição de veículos. Sendo a adaptação conceito central da TCC (Savickas, 2013), se conclui pela utilidade do respaldo dessa teoria para interpretação do contexto no setor de concessionários. Além disso, é observado que os profissionais do setor demonstram recursos adaptativos, já que interpretam as barreiras de carreira como oportunidades (Zhang, Guan, Zhou & Lu, 2019). Outra questão verificada é que os profissionais entrevistados parecem desenvolver os recursos adaptativos exigidos pelo setor, o que reforça a interpretação de que a adaptabilidade de carreira não tem natureza nas atitudes de modo exclusivo, mas também é condicionada pelo contexto (Wehrle et al., 2019).

## **Considerações Finais**

Este estudo analisou os processos de construção de carreira dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES. Os profissionais conceituam carreira de modo paradoxal possuem desejo de construção de um percurso linear e se reconhecem na construção de uma história descontínua. Diante de barreiras psicossociais – necessidade financeira e ansiedade – e de contexto – mudanças tecnológicas, ausência de apoio para desenvolvimento e família – a adaptação é apresentada de modo relevante e o contexto parece impulsionar o desenvolvimento de habilidades específicas, sendo por isso, reconhecido como condicionante para a adaptabilidade de carreira.

Embora traga contribuições relacionadas a extensão da utilização da TCC e especificamente sobre a adaptação, algumas limitações para este estudo devem ser consideradas. O estudo realizado de modo transversal limita a análise do construto adaptação de carreira, pois, o apresenta de maneira pontual impossibilitando a análise do processo de adaptação ao longo da história de vida. Assim, estudos longitudinais sobre o processo de adaptação podem reforçar os resultados encontrados. Outra limitação a ser considerada está relacionada à utilização das narrativas auto relatadas. Diante desse aspecto, buscou-se fazer emergir o contexto, a ação e o resultado das situações narradas nas entrevistas, de modo a trazer à tona os fatos de modo tão próximo quanto possível do fato ocorrido. Se soma a essa limitação o fato de a pesquisadora ser atuante na área de gestão de pessoas do setor de distribuição de veículos. Em busca de mitigar possíveis vieses de pesquisa decorrentes desse fato, buscou-se realizar as entrevistas em ambientes e com postura descontraída, fora do ambiente e dos horários laborais.

Em relação a possíveis implicações práticas diante dos resultados encontrados, considerando a importância da adaptabilidade de carreira para o setor de concessionários e a possibilidade de aprimoramento dela por meio de treinamento (Koen et al., 2012), a implementação de projetos de regulação dessa competência conduzido com os trabalhadores

tende a influenciar positivamente tanto no vínculo deles com a empresa como na percepção dele de sucesso na carreira promovendo benefícios tanto para o profissional como também para o empregador. Desse modo, a presente pesquisa sugere reforça sinalizações anteriores para que as empresas atuem na abordagem das preocupações de carreira dos empregados e, assim, tenham condições de atuar em relação a essas preocupações específicas e influenciem positivamente o comprometimento dos profissionais para com elas (Coetzee, 2015).

Além disso, programas de apoio às lideranças das empresas poderiam ser implementados com o intuito de oferecer suporte a profissionais da equipe com pouca vivência em ambientes inovadores ou em contextos econômicos turbulentos. A alta demanda por adaptabilidade junto de um contexto que não oferece um programa estruturado exige uma liderança mais preparada para a gestão de pessoas.

### **3.3 Estudo 3 – O comprometimento organizacional no setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES**

#### ***3.3.1 Método do Estudo 3***

##### ***3.3.1.1 Participantes e instrumento de coleta***

Os estudos 2 e 3 utilizaram os mesmos sujeitos, divergindo, entretanto, em relação ao *corpus* que foi analisado e, portanto, à análise de dados sobre eles empreendida. O *corpus* analisado no Estudo 3 (presente Estudo) se compôs das respostas dadas às questões que abordam o comprometimento e a relação deste com a história de carreira do entrevistado, abordando também a avaliação do entrevistado sobre os impactos da economia e do contexto atual no vínculo de comprometimento (APÊNDICE B).

Em relação aos procedimentos de análise foram respeitadas as mesmas etapas propostas por Bardin (2004) para a Análise de Conteúdo (AC), anteriormente já apresentadas.

#### ***3.3.2 Resultados do Estudo 3***

##### ***3.3.2.1 Análise de conteúdo do comprometimento na história de carreira***

Na Tabela 14 apresenta-se a visão geral dos Eixos temáticos, categorias e subcategorias gerados ao submeter as respostas do APÊNDICE B do roteiro de pesquisa à Análise de Conteúdo (Bardin, 2004). Esse *corpus* apresentou um total de 55 trechos.

Tabela 14

**Visão geral dos Eixos temáticos, categorias e subcategorias do comprometimento na história de carreira**

EIXOS TEMATICOS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS			
EIXO 1: Organização 42 trechos (77%)	O que fortalece o vínculo 14 trechos (27%)	Alinhamento de propósitos	5 trechos (9%), E1, E3(2), E5		
		Acreditar no potencial	5 trechos (9%), E1(4), E2		
		Reconhecimento	4 trechos (7%), E4, E5, E6, E7		
	"O combinado não sai caro"		4 trechos (7%), E2(2), E4		
	Características da pessoa comprometida			6 trechos (10%), E1, E2, E3, E4, E5, E6	
			O caminho mais fácil	7 trechos (12%), E2, E4(2), E5(2)	
			Excesso de opções	2 trechos (3%), E4, E6	
		O que fragiliza o vínculo 18 trechos (33%)		Egoísmo	2 trechos (3%), E1, E6
				Foco no próprio interesse	6 trechos (5%), E1, E2(2), E3(2), E6
			Problemas pessoais	1 trecho (1%), E7	
EIXO 2: Interseção - comprometimento com a carreira e com a organização 5 trechos (9%)			5 trechos (9%), E1, E4, E5, E6, E7		
EIXO 3: O comprometimento ao longo da história de carreira 7 trechos (13%)			7 trechos (12%), E1, E2, E3, E5, E6(2), E7		

Nas Tabelas 15, 16, 17 e 18 apresenta-se extratos de fala de cada categoria e subcategoria do Eixo temático 1, “Organização”, que concentra conteúdo relacionado ao comprometimento com a organização. A identificação de empresas e pessoas foram substituídas nos extratos por [...], a fim de preservar a identidade dos citados pelos entrevistados. Esse eixo perfez 42 trechos (77%) do *corpus* e agrupa 4 categorias: “O que fortalece o vínculo”, “O combinado não sai caro”, “Características da pessoa comprometida” e “O que fragiliza o vínculo”.

A Tabela 15 demonstra extratos da categoria “O que fortalece o vínculo” e enumera fatores que os respondentes consideraram comprometer o indivíduo com a organização. Essa categoria agrupa as subcategorias “Alinhamento de propósitos” que agrupam respostas que consideram o comprometimento como um alinhamento dos valores pessoais do profissional do indivíduo com os da organização; a “Acreditar no potencial” que sinaliza o fortalecimento do vínculo com a organização quando a instituição entrega novas responsabilidades e demonstra confiar no profissional depositando expectativas no potencial dele e; “Reconhecimento”, que sinaliza a importância do retorno que o profissional recebe da organização a fim de sustentar seu comprometimento com ela.

Tabela 15  
**Eixo Temático 1, “Organização”**  
**Categoria “O que fortalece o vínculo”**

CATEGORIA: O que fortalece o vínculo	
14 trechos (27%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
Alinhamento de propósitos	<i>...andar firmemente ali em tudo que a cultura da empresa, as normas, os objetivos, não falo de faturamento, falo de estar alinhado com as metas da empresa, os objetivos da empresa. De crescimento, projeção, expansão.(E1)</i> <i>Eu acho que envolve não somente nossa entrega profissional, aquilo que fomos contratados para exercer mas vai envolver uma coisa mais ampla como ética, de lealdade, de querer tocar aquele negócio como seu, então, acho que não tem só a ver com meu trabalho em si mas também com uma postura profissional e de vida mesmo.(E3)</i>

Acreditar no potencial	<p><i>Mudei porque aqui me foi dada uma oportunidade de trabalho melhor. Eles gostavam muito de mim, mas antes eles não queriam me dar uma oportunidade de trabalho melhor. Teve a oportunidade lá na [...] de eu ser a Supervisora do SAC. Porém não me deram essa oportunidade, deram para outra funcionária que não podia porque ela saía de lá uma hora e ia trabalhar em padaria, ela não ia largar o emprego para ficar em um só. (...) E aqui eu já entrei com uma função e logo depois de três meses já me deram oportunidade de crescimento, aí eu pensei aqui eles estão vendo que eu estou trabalhando pra isso. Então, depois que fizeram isso mudou completamente minha visão. Falei, agora tenho que ser mais responsável.(E2)</i></p> <p><i>Para mim aqui foi um marco porque eu me senti responsável para cuidar daquilo. Era uma coisa minha que eu estava começando a fazer de uma coisa que eu realmente dominava. Falo tanto de processos como das pessoas. Pra mim isso foi algo que me marcou. Tipo uma responsabilidade que o Grupo acabou me dando. Um Grupo novo, com pessoas novas, todos avaliando, então acabou sendo bacana em 2012.(E7)</i></p>
Reconhecimento	<p><i>Eu acho que tudo vem do benefício que a pessoa tem. Por exemplo, eu sou comprometida a alcançar meu objetivo. O que eu vou ter de retribuição se eu alcançar aquilo, a fazer isso, a fazer aquilo. Se eu tenho uma meta e alcanço o que eu vou ganhar? Ah, vou ganhar recompensa financeira, reconhecimento, uma carta, então, eu acho que hoje é o que ela vai ganhar em troca para se comprometer com algo. Não que seja correto. Porque eu acho que você tem que ser responsável, se você entrou, você foi contratado, você tem uma responsabilidade que você tem que se comprometer a cumprir com o que foi combinado, mas hoje em dia as pessoas pensam muito no dela, né? O que Reconhecimento. Se o profissional não se sente reconhecido ele para de fazer porque acha que não vale a pena. Não tem porque fazer. O salário porque a pessoa começa a pensar, nossa estou me dedicando tanto para aquilo mas não estou recebendo o quanto poderia. O clima, se a pessoa não se sente bem onde ela está ela vai passar a fazer só para não cobrarem dela. Vai despachando as coisas só para entregar.(E7)</i></p> <p><i>Eu acho que dentro de uma organização as pessoas precisam ser ouvidas. A empresa precisa entender o que cada pessoa planeja para sua vida profissional e dentro dessa organização, para os dois caminharem juntos porque eu tô dentro de uma organização e acho que tanto a empresa tem para doar como eu tenho para me doar também. Então, tem que ser um casamento perfeito assim na teoria e aí os dois saberem o que o outro precisa. Claro que é o mundo perfeito, né? O que estou falando. Mas acho que isso: ouvir mais um ao outro e até se atentar com o que o outro tem para oferecer. Porque observo que o que acontece é que está todo mundo querendo ganhar e as pessoas se esqueceram de que é uma troca. Não tem como eu ganhar sem o outro ter nenhum benefício. Ouvir mais para saber onde os dois precisam chegar.(E6)</i></p>

A Tabela 16 demonstra extratos da categoria “O combinado não sai caro” que considera o comprometimento como uma obrigação, afinal o profissional voluntariamente acordou e combinou com a empresa/liderança que iria cumprir, dessa forma, não há por que não cumprir.

**Tabela 16**  
**Eixo Temático 1, “Organização”**  
**Categoria “O combinado não sai caro”**

<p>CATEGORIA: O combinado não sai caro  4 trechos (7%)</p>
<p>TRECHOS</p>
<p><i>Se comprometer a organizar as coisas, fazer as coisas certas e ter comprometimento a resolver o que meu líder me pediu. Quando meu chefe me pede algo eu resolvo tudo e entrego, pergunto se precisa de mais alguma coisa. Então, eu me comprometo a resolver o que ele me pedir. Ou qualquer outra pessoa me pedir, é um compromisso que você faz com você mesmo e com a outra pessoa. Porque se ela está te pedindo é porque ela acha que você pode fazer sim. Porque se ela está te dando oportunidade. Então, eu sempre me comprometo com as coisas que me são dadas. Eu tento resolver. Se eu não conseguir, eu vou pedir a ajuda de outra pessoa que possa me ajudar, mas eu vou tentar. (E2)</i></p> <p><i>O nome já diz tudo. É se comprometer com algo e realmente cumprir com aquilo. Eu me comprometo a fazer o possível para que seja daquela forma como combinamos. Comprometo a me desenvolver, me comprometo a fazer da forma que foi colocada a mim, que foi solicitada, eu entendo dessa forma. Fazer o meu melhor.(E3)</i></p>

A Tabela 17 apresenta extratos da categoria “Características da pessoa comprometida” que enumera os atributos de personalidade que os respondentes consideram que pessoas comprometidas com a organização demonstram.

Tabela 17  
**Eixo Temático 1, “Organização”**  
**Categoria “Características da pessoa comprometida”**

CATEGORIA: Características da pessoa comprometida 6 trechos (10%)
TRECHOS
<p><i>Tenho algumas pessoas que estão a vida inteira, vida inteira não, mas elas estão há 20 anos na empresa que não sei nem como reagiriam se saíssem de lá. Conheço alguns vendedores, por exemplo, de 25 anos de casa, 18 anos, são pessoas que consideram a empresa a família delas. Nesse sentido são exemplos que vão se tornar cada vez mais raros. Minha madrastra, por exemplo, de 18 anos que eu convivo com ela, esses 18 ela trabalhou no [...]. Conheço uma gerente de RH da [...] que está há mil anos.(E3)</i></p> <p><i>Dedicação com o processo, empenho, motivada, nunca está reclamando.(E1)</i></p> <p><i>Mais caxias com essa questão de se organizar. (...) acorda de madrugada, trabalha no fim de semana. (...) Mas por conta da área que ele atua. Porque precisa ter mais comprometimento porque se você chegar lá na [...] tarde você não tem os melhores produtos, aí você não vai atender da melhor forma. Então, tem que ser muito organizado para atender seus clientes.(E6)</i></p>

A Tabela 18 apresenta extratos da categoria “O que fragiliza o vínculo”. Essa categoria sinaliza aspectos que podem enfraquecer o vínculo organizacional do profissional, e que acirram a diferenciação que ele faz entre os objetivos organizacionais e o que ele quer para sua própria carreira. Essa categoria agrupa as subcategorias “O caminho mais fácil” que aponta a tendência dos profissionais em buscarem soluções que estejam conectadas de forma mais prática e ágil com seus objetivos; “Excesso de opções” que sinaliza a dificuldade de manter o foco e praticar a escolha em um ambiente com excesso de opções; “Egoísmo” que apresenta considerações que julgam os indivíduos da atualidade mais egoístas e imediatistas, pois, pensam prioritariamente em seus benefícios particulares; “Foco no próprio interesse” que sinaliza o desprendimento dos profissionais atuais em relação à manter uma estabilidade de emprego quando não se sentem bem no ambiente que precisam frequentar ou quando eles consideram suas próprias expectativas de futuro profissional; “Problemas pessoais” que aponta serem problemas pessoais, tais como, de saúde, de relacionamento familiar, como desviadores do foco do comprometimento organizacional.

Tabela 18  
**Eixo Temático 1, “Organização”**  
**Categoria “O que fragiliza o vínculo”**

CATEGORIA: O que fragiliza o vínculo 18 trechos (33%)	
SUBCATEGORIAS	TRECHOS
O caminho mais fácil	<p><i>Digamos assim, dinheiro fácil e rápido sem ter que buscar muito conhecimento, sem ter aquela dificuldade, aqueles pontos a ultrapassar. Hoje um Youtuber ele tem que fazer o quê? Tem que postar um vídeo, ser engraçado, ser popular na internet. Qual a dificuldade que ele tem? Ele não vai buscar um desenvolvimento profissional, uma faculdade porque o retorno que ele tem ele pode optar em estudar 5, 7 anos pra ganhar 10 mil, enquanto ali no Youtube ele pode postar um vídeo, ter seguidores sem pagar e ganhar a mesma coisa ou o dobro. Então hoje eu tenho muita preocupação com meu filho em relação a isso. Porque eu quero passar pra ele o que eu vejo hoje. Eu quero que ele estude, eu quero que ele tenha a vida dele, a profissão dele, que não busque coisas fáceis que não se desenvolve, sabe? Que não dê crescimento pessoal, profissional, mentalidade, sabe? Então realmente a tecnologia ela tirou um pouco o foco das pessoas. O foco almejado de antigamente que você queria, o seu sonho era entrar na faculdade. A minha vontade hoje de entrar na faculdade já não tem isso. Não tem esse sonho, essa ambição, aquele sonho de entrar na faculdade, de ter minha festa de formatura. Não, não tem isso, eu quero fazer meu canal de Youtube. (E5)</i></p> <p><i>...hoje tem youtuber que ganha milhões por mês, só pra ficar postando vídeo da internet, um cara midiático. Então, isso de uma certa forma, eu acho que isso interfere um pouco para quem não tem objetivo e não tem comprometimento. Não sabe ainda qual é a sua identidade profissional. Aquele cara assim que está indo de acordo com a maré: onde a onda me levar eu vou. (...). A pessoa não tem esforço algum. É simplesmente criar um canal e falar do que ela gosta. (E5)</i></p>
Excesso de opções	<p><i>Porque o mercado está muito amplo, né? Então se ela não se comprometer com a própria carreira dela, ela vai se estabilizar e vai parar ali. Então, ela tem que se comprometer com a carreira dela porque a carreira dela é o futuro dela. O que ela vai buscar? Então, eu acho que é isso aí, é mais voltado para a carreira dela. (E4)</i></p> <p><i>Se a pessoa não for uma pessoa disciplinada, se ela não tiver foco e não souber aonde ela vai focar naquele dia, ela acaba se dispersando. Então, eu vejo pessoas hoje que aí depende da história de vida que precisa ter dois empregos, ter duas coisas, aí vai para o trabalho já pensando no outro trabalho e fica no celular, instagran, essas coisas todas e vai tirando o foco da pessoa. Surge um assunto, os assuntos não terminam. Ele vai puxando, outro e outro e quando você vê caiu a produtividade, a pessoa está preocupada com outra coisa (...). (E6)</i></p>
Egoísmo	<p><i>A gente vive hoje em uma sociedade egoísta. A cultura do eu em primeiro lugar sempre, pra tudo. Em relação fraternal, amorosa, corporativa, o eu a minha carreira, a minha empresa, esse querer eu mais que todos acaba impulsionando pra isso aí. Porque a tecnologia vem pra evoluir os postos de trabalho sim, pra melhorar a qualidade de vida das pessoas sim, mas em paralelo a isso, você vai ter o deslocamento natural das pessoas pra pender a isso por parte um pouco de egoísmo. Não sei se egoísmo é a palavra correta, mas é de querer ser melhor, por ser melhor, acho que é um pouco disso. Meu salário, meu bem estar, então se eu posso ganhar mais através da minha startup, eu vou investir na minha startup. (E1)</i></p> <p><i>Porque no geral, as pessoas são muito preocupadas em ter, conquistar do que em dividir/trocar. Eu preciso disso, não importa, o que eu vou precisar fazer?(E6)</i></p>

Foco no próprio interesse	<p><i>Eu percebia meus pais, avós e tios com um comprometimento muito grande com a organização. As pessoas trabalhavam as vezes a vida inteira na mesma empresa. O Turnover hoje não deveria, mas é muito bom, a pessoa hoje está aqui e amanhã pensa, vou procurar outra coisa pra mim. As vezes só muda de concessionária. Antes não tinha isso, eu vi tios trabalhando 20, 25, 35 anos em banco e super motivados, outros nem tanto, mas faziam questão de estarem ali. Havia um comprometimento muito grande em se manter empregado. O se manter empregado era mais marcante. Hoje existem muitas possibilidades e as pessoas se seduzem com isso. Aqui vão me oferecer um pouco mais de salário, ou sala de descanso, ou aqui posso jogar vídeo game, ou tomar um copo de cerveja entre os intervalos, então acho que esses detalhes acabam impulsionando o colaborador, ou ele vai buscar uma oportunidade de ganhar mais dinheiro, ou vai buscar qualidade de vida, ou vai sair da empresa por causa de uma briga com um gerente, com um colega de trabalho. Antigamente, não, o pessoal engolia seco e seguia o baile.(E1)</i></p> <p><i>É o que eu quero no futuro. Tanto pra mim como para minha família. O que leva a pessoa a ser comprometida com a empresa ou com a carreira dela é o que ela quer daqui pra frente. Seja de viagem.(E2)</i></p> <p><i>Eu acho que afeta bastante. Vou falar com base no que tenho lido e visto. Cada vez mais essa geração nova não se preocupa em estar na mesma empresa. Então está ali há um ano e não é a empresa que ela quer estar, ela pula pra outra. Se não está satisfeita, vai embora. Isso principalmente ligado a áreas tecnológicas, eu acho que...não de forma geral, essa movimentação é geral, as pessoas se sentem menos amarradas as empresas ela pode até ser comprometida enquanto ela está lá, mas cada vez menos as pessoas têm insegurança de mudar...me incluo nesse pessoal que eu estava te falando de não ter medo de uma transição, nem de mudar. Faça tudo mais calculado mas não tenho medo.(E3)</i></p> <p><i>As pessoas estão buscando um crescimento, mas não na empresa. Ela quer crescer, quer ter um currículo vasto de várias coisas que eu fiz, desenvolvi e cresci do que assim cresci na empresa. (E7)</i></p> <p><i>Vai muito da própria pessoa. Porque tem gente que se avalia que um blog ou um canal dá mais resultado que a empresa, ela vai querer sair do serviço dela. Se ela perceber que o blog não está dando nada aí ela vai querer ficar na empresa. Então, é tanto o financeiro, como o que ela quer no futuro que vai definir isso.</i></p> <p><i>Tem muita gente que vive de status. Aí essa pessoa vai preferir o blog, as redes sociais.(E2)</i></p>
Problemas pessoais	<p><i>Uma coisa que pode interferir muito são problemas pessoais. Ela tenta ter concentração, mas não consegue levar isso a frente. Ela fica com coisas agarradas. Isso interfere até certo ponto. A realização da pessoa. Se ela gostar de fazer aquilo. Isso é uma coisa positiva porque ela continua fazendo independente de qualquer coisa, mas eu acho que a família pode atrapalhar muito nisso. Porque se eu tenho muitos problemas para resolver eu não consigo me dedicar nem a um e nem a outro. Vou querer só meu salário.(E7)</i></p>

Na Tabela 19 é possível observar alguns extratos do Eixo 2, “Interseção – comprometimento com a carreira e com a organização”. Esse Eixo perfaz 5 trechos (9%) do *corpus*. Ele aponta que o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira são fatores interdependentes. Esse Eixo considera, então, que para se ter comprometimento com a organização é preciso ter comprometimento com a carreira, e vice e versa. Esses extratos consideram também quesitos que as empresas devem se atentar para que o comprometimento do profissional contemporâneo não se fragilize.

Tabela 19

**Eixo Temático 2, “Interseção – comprometimento com a carreira e com a organização”**

EIXO 2: Interseção - comprometimento com a carreira e com a organização 5 trechos (9%)
TRECHOS
<i>Principalmente os profissionais mais criativos, se as empresas não se reinventarem, se adaptarem as novas tecnologias, se reinventarem, a inserção desses novos profissionais dentro da organização, ela vai acabar perdendo. Então, de certa maneira, acho isso positivo para o indivíduo, essas novas possibilidades, tanto que a gente vê startups pocando o tempo todo aí fora, startup de vinho, de tecnologia, de instituição financeira (...) (E1) ... se eu não tiver essa ambição de crescimento, eu não vou ter comprometimento com a organização. Eu vou ser totalmente desfocado. Então quando eu tenho essa vontade de crescer, essa ambição e eu vou almejar sempre mais, eu vou ter aquele comprometimento diário de sempre me cobrar mais, de querer sempre o melhor, de ter o comprometimento do dia a dia, vou ter uma agenda do dia e ter aquele comprometimento que tenho que fazer isso. Enquanto eu não chegar nesse ponto, eu não vou me desenvolver. (E4)</i>

O Eixo 3, “O comprometimento ao longo da história de carreira” indica que a natureza do comprometimento com a carreira e com a organização se modifica em fases ao longo da história de carreira como se dependessem de um desenvolvimento. Esse Eixo fez 7 trechos (12%). Alguns extratos podem ser observados na Tabela 20.

Tabela 20

**Eixo Temático 3, “O comprometimento ao longo da história de carreira”**

EIXO 3: O comprometimento ao longo da história de carreira 7 trechos (12%)
TRECHOS
<i>Hoje eu sou muito mais comprometido com a organização do que fui lá atrás. (E1) Aqui eu tenho comprometimento com os dois aqui na [...], tanto para o profissional como pra mim. No menor aprendiz, como eu era muito nova, quando eu era jovem a gente não tem essa necessidade grande de trabalhar, encara mais como aprendizado. Pelo menos eu pensava assim, um dia eu vou usar isso, mas hoje eu não quero não, vou pra casa, então, no início era assim. Meu comprometimento era maior comigo não com a empresa. Eu ia para o programa de menor aprendiz para não ter falta. Até porque era meu primeiro emprego. (E2) Eu acho que a minha educação foi mais pra eu me comprometer com a minha empresa que com a minha carreira. Hoje eu estou me organizando pra eu conseguir me comprometer com a minha carreira. Hoje eu consigo enxergar que eu preciso me comprometer mais com a minha carreira além de me comprometer com a empresa. Eu não ia conseguir evoluir se eu não tivesse essa bagagem. Então tudo que eu consegui evoluir até hoje foi bagagem suficiente para conseguir construir e planejar minha carreira de maneira mais sólida. (E6)</i>

### ***3.3.3 Discussão do Estudo 3***

O presente estudo identificou e analisou o comprometimento organizacional na história de carreira dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES. As narrativas dos profissionais sinalizaram as dimensões por meio das quais eles conceituam o comprometimento organizacional, os aspectos que intensificam e os que fragilizam o vínculo organizacional em suas histórias de carreira. Foram sinalizadas práticas organizacionais e as alterações no comportamento social que influenciam o vínculo de comprometimento. Por fim, a natureza processual e desenvolvimental do comprometimento foi sinalizada. Esses resultados serão expostos e discutidos a seguir.

As práticas organizacionais de alinhamento de valores, reconhecimento intrínseco e credibilidade no potencial do profissional foram associados ao desenvolvimento de vínculo afetivo com a empresa (Mowday, Steers & Porter, 1979). Características da dimensão normativa do comprometimento (Mcgee & Ford, 1987) foram observadas em considerações dos entrevistados que ponderaram o dever do empregado em cumprir o que previamente combinaram e em outras narrativas que tinham o objetivo de descrever o perfil de exemplos/modelos de profissionais comprometidos. Para qualificar o modelo de profissional comprometido, qualidades como estabilidade organizacional, fidelidade e a dedicação à empresa foram elencadas. Percebe-se, então, que ao narrarem sobre suas próprias trajetórias, os profissionais do setor de concessionários exprimiram, de modo predominante, aspectos subjetivos e afetivos que os vinculam às empresas e, quando em referência externa a eles próprios, citaram aspectos objetivos do comprometimento, tais como estabilidade e tempo de empresa. De modo geral, tem-se então, que os profissionais do setor de distribuição de veículos conceituam o comprometimento organizacional por meio de suas dimensões afetiva (Mowday, Steers & Porter, 1979) e normativa (Mcgee & Ford, 1987). Não foram encontrados

elementos nas narrativas que pudessem as relacionar com o conceito da base instrumental de comprometimento (Becker, 1960). Estudos anteriores já questionaram a presença das dimensões instrumental e normativa no vínculo de comprometimento (Rodrigues, 2009; Silva, 2009) passando-os a conceber de modo separado do vínculo de comprometimento, respectivamente, como entrincheiramento (Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2012) e consentimento (Silva, 2009; Silva & Bastos, 2010). Sendo o entrincheiramento definido como uma tendência do indivíduo em permanecer devido a análise de perdas de investimentos já feitos e o consentimento estabelecido por uma relação de obediência do trabalhador a uma autoridade (Pinho et al., 2015), considera-se que o presente estudo encontrou apenas o conceito do consentimento como parte do vínculo de comprometimento, concordando parcialmente com os estudos de Rodrigues (2009) e Silva (2009).

Sobre a relação entre o comprometimento com a própria carreira e o vínculo com a empresa, apesar de os profissionais de concessionários considerarem o comprometimento com a carreira inerente ao vínculo com a organização, eles condicionam isso à uma necessária preparação das empresas em atenderem as novas necessidades da carreira contemporânea. Estudos anteriores também apontam uma necessária adequação das empresas ao contexto atual, que se daria pelo desenvolvimento de uma gestão mais particularizada, com escuta individualizada e atenção às questões de aspectos da vida pessoal do trabalhador (Savickas, 2009; Hall et al., 2018). Esses resultados complementam os achados de Weer e Greenhaus (2017) e de Briscoe e Finkelstein (2009) que sinalizaram uma associação entre o comprometimento com a própria carreira com o comprometimento organizacional, pois, as práticas do contexto organizacional são apresentadas pelo presente estudo como condição para que tal associação ocorra.

Entre os itens que fortalecem o vínculo com a organização, as narrativas dos profissionais concessionários sinalizaram práticas que, se presentes na cultura organizacional,

fortalecem o vínculo com a organização. Foram elas: 1) valores que se alinham aos dos trabalhadores; 2) práticas de reconhecimento, e; 3) práticas que demonstrem confiar no potencial do profissional. As narrativas que se agruparam em torno desses itens conceituaram o comprometimento organizacional, de modo predominante, por meio da sua dimensão afetiva (Mowday, Steers & Porter, 1979) sustentando que, para o grupo pesquisado, o vínculo com a empresa está baseado na identificação do indivíduo com os valores e crenças da organização e nas relações de credibilidade que a empresa deposita nos profissionais. Pesquisas anteriores também encontraram o fortalecimento do comprometimento organizacional quando os valores pessoais e os da organização estavam alinhados (Jyoti, Sharma, Kour & Kour, 2020) e quando as organizações reconhecem o trabalho do profissional (Saqib et al., 2015; Yongmei & Jiankai, 2015; Korir & Kipkebut, 2016; Chelangat & Gachunga, 2016; Mabaso & Dlamini, 2018; Sant'Anna et al., 2020; Widodo & Damayanti, 2020).

Em relação reconhecimento organizacional, que foi outra prática sinalizada como promotora do vínculo com a empresa, foram citadas em maior parte, as recompensas intrínsecas, que provocam sentimentos de realização pessoal dos trabalhadores (Vecchio, 2006), tais como, ser reconhecido socialmente e ser escutado. A recompensa extrínseca, que provém de fontes externas ao indivíduo, como dinheiro, foi encontrada em um (1) trecho dentre os quatro (4) que compõem as narrativas de reconhecimento. Por isso, entende-se que os profissionais do setor de concessionários entendem que as duas formas de reconhecimento organizacional (intrínseca e extrínseca) e, de modo especial, a intrínseca, são meios importantes para que a empresa fortaleça o vínculo organizacional com o profissional. Esse resultado concorda tanto com pesquisas que sinalizaram a importância das recompensas extrínsecas, sociais e intrínsecas para o fortalecimento do vínculo (Chiu et al., 2002; Miao et al., 2013; Nazir et al., 2016; Newman & Sheikh, 2012a; Newman & Sheikh, 2012b); como

também com os estudos que enfatizam as recompensas intrínsecas como principais influentes no fortalecimento do vínculo com a organização (Goulet & Frank, 2002; Malhotra et al., 2007; Steijn & Leisink, 2006).

Além do alinhamento com os valores organizacionais e reconhecimento, os profissionais também sinalizaram a credibilidade oferecida a eles pela empresa como fator intensificador do vínculo. Responsabilizar e dar autonomia aos profissionais do setor de concessionários parece ser interpretado por eles como reconhecimento social, lhes imputando um desejo de correspondência com as expectativas organizacionais. Esses dados reforçam pesquisas anteriores que já sinalizaram a recepção de mais responsabilidades em suas atividades profissionais das empresas como uma mensagem de que são confiáveis e respeitados (Chen & Aryee, 2007; Malhotra et al., 2007; Miao et al., 2013; Newman & Sheikh, 2012b; Steijn & Leisink, 2006).

Entre os aspectos que fragilizam o vínculo, foram sinalizados problemas pessoais que porventura atinjam os trabalhadores, além das mudanças de comportamento que decorrem da imediatividade exigida pelo contexto social atual, tais como, a busca por praticidade e facilidades, o excesso de opções, o egoísmo e o foco no próprio interesse. O impacto das mudanças sociais é percebido pelos profissionais do setor, que elaboram e reajustam seus comportamentos ao contexto atual por meio de sua adaptabilidade de carreira (Savickas, 2005). Apesar de apresentarem alguns comportamentos exigidos pelo contexto atual com uma conotação negativa, tal como, o egoísmo e o foco no próprio interesse, os profissionais demonstram-se, de modo preponderante, aderentes às mudanças apresentadas pelo contexto. Essa propensão para lidar com mudanças, assim como sinalizado no Estudo 2, demonstraram flexibilidade cognitiva e resiliência que são indicadores de adaptabilidade de carreira (Coetzee & Harry, 2015; Santilli et al., 2015; Rudolph, et. al, 2017). Nesse ponto, cabe considerar, em concordância com a pesquisa de Wehrle et al. (2019), o papel do contexto como

condicionante para adaptabilidade, impulsionando o desenvolvimento de habilidades requeridas de modo específico.

Observa-se que, exceto os problemas pessoais, os comportamentos que fragilizam o vínculo sinalizados têm relação com a dimensão cultural individualista apresentada pelos estudos de Hofstede (1980). De acordo com pesquisa (Gelade et al., 2008), indivíduos atuantes em culturas individualistas reconhecem ambientes flexíveis, que lhes concedem autonomia, liberdade e flexibilidade como promotores do vínculo organizacional. Com base nisso, pode-se inferir que ambientes organizacionais com práticas flexíveis e que promovam autonomia e liberdade propiciariam o fortalecimento do vínculo no contexto atual.

Por fim, em relação à natureza processual e desenvolvimental do comprometimento, os profissionais indicaram que, em concordância com resultados de pesquisas anteriores (Simosi, 2013), nos estágios iniciais de carreira o comprometimento com a organização ocorreu de modo mais superficial com os benefícios tangíveis de aprendizagem. Em um segundo momento, os profissionais desenvolveram um sentido de obrigação para com a organização e, conseqüentemente, uma vontade de contribuir (Mcgee & Ford, 1987) e, por fim, em um terceiro momento, a definição de comprometimento ganhou contornos relacionais, especialmente as formadas no seu contexto de trabalho. Foi nesse ponto final que os sentimentos de obrigação para com a organização se associaram às experiências de apego emocional (Mowday, Steers & Porter, 1979). Assim, à medida que os profissionais do setor de concessionários evoluíram em suas carreiras, se comprometeram com mais conexão aos seus desejos pessoais. Esses resultados reforçam achados anteriores que sugerem a possibilidade de a dimensão normativa preceder a afetiva na trajetória de carreira (Simosi, 2013).

Além disso, nas narrativas que decorreram sobre o desenvolvimento longitudinal de comprometimento dos profissionais de concessionários, observou-se uma analogia com os

miniciclos transversais de carreira (Savickas, 2013). Se repetindo continuamente ao longo da história de carreira e de vida dos profissionais do setor, as fases de orientação e exploração pareceram se relacionar com momentos de carreira em que a dimensão normativa (Mcgee & Ford, 1987) do comprometimento foi predominante. Já a fase de estabilização e de gerenciamento pareceu se relacionar com a predominância da dimensão afetiva de comprometimento organizacional (Mowday, Steers & Porter, 1979). Os estudos seminais da base afetiva de comprometimento de Mowday, Steers e Porter (1979) já tinham apontado que ela se trata de um tipo de vínculo com uma característica mais estável que demanda tempo para ser construída e solidificada.

### **Considerações Finais**

Este estudo analisou o comprometimento organizacional na história de carreira dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES. Os resultados sinalizaram que os profissionais se vinculam as empresas por meio da dimensão normativa e afetiva do comprometimento organizacional. Por não ter sido possível identificar conceitos da dimensão instrumental, considera-se a possibilidade dos profissionais do setor não perceberem como relevante o balanceamento das possíveis perdas de investimentos já feitos quando diante novas oportunidades na carreira que considerem interessantes.

Entre os requisitos que fortalecem o vínculo de comprometimento com a organização foram sinalizadas práticas organizacionais, tais como, o alinhamento com os valores dos trabalhadores, o reconhecimento social e a credibilidade por parte da empresa dado ao profissional. Esses resultados sinalizaram que contexto organizacional pode potencializar o desenvolvimento do vínculo entre profissionais e organização. Entre os requisitos que fragilizam o vínculo com a organização foram sinalizadas além de problemas pessoais,

mudanças de comportamento sociais provocadas pelo impacto da tecnologia nas relações de trabalho, tais como, a busca por praticidade e facilidades, além do excesso de opções, o egoísmo e o foco no próprio interesse.

Os profissionais entrevistados demonstraram dispor de adaptabilidade de carreira já que demonstram postura positiva diante da necessidade da alteração desses comportamentos sociais. Contudo, deslocando um pouco o foco da responsabilização individual, os resultados apresentaram o contexto como condição e também como condicionante para desenvolvimento do vínculo. Isso indica que, para o grupo pesquisado, o meio ambiente deve ter condições propícias para o desenvolvimento do vínculo e que, além disso, a habilidade para a flexibilização e recursos adaptativos são desenvolvidas de modo específico para os desafios que são particulares a determinado contexto.

De modo consistente com a TCC, esses resultados demonstram os efeitos positivos da adaptabilidade de carreira na elaboração e no ajuste de carreira, pois, ela é um recurso psicológico que ajuda os profissionais de concessionários a lidarem com os desafios percebidos. De modo geral, os aspectos que fortalecem o vínculo tiveram causa relacionada à cultura organizacional enquanto a origem dos aspectos que enfraquecem foi atribuída ao impacto das transformações tecnológicas nas relações de trabalho e do foco no próprio interesse. Por fim, os resultados sinalizam um aspecto desenvolvimental do comprometimento (Simosi, 2013), sugerindo que a dimensão normativa precede a afetiva e que essas dimensões podem ter relação com os miniciclos de carreira (Savickas, 2013).

Na medida em que se tem conhecimento sobre os requisitos organizacionais que vinculam o profissional do setor de concessionários às empresas, possíveis implicações práticas são sugeridas. A implementação de políticas de seleção de pessoas com base nos valores organizacionais, e outras medidas que implementem práticas organizacionais de reconhecimento social e credibilidade para com os empregados, tendem a disponibilizar meio

ambiente propício ao fortalecimento do vínculo organizacional. A influência dos valores culturais no desenvolvimento do comprometimento organizacional, também sugere a implementação de políticas de gestão que considerem tal relação e se antecipem em relação a conhecer esse aspecto para que sejam desenvolvidas e implementadas de acordo com os valores da sociedade em que as organizações estão inseridas. Por fim, para se ter um diagnóstico assertivo sobre ações a implementar, o desenvolvimento de um canal de comunicação e escuta aberto com os trabalhadores tende a direcionar as ações de gestão de modo a atuar no contexto e potencializar o desenvolvimento do vínculo. Além disso, a elucidação de que o desenvolvimento das dimensões do vínculo de comprometimento demanda tempo de carreira, e de que a dimensão normativa antecede a afetiva, direcionam a implementação de ações de gestão que vinculem os trabalhadores em diferentes fases do ciclo de carreira na empresa. Por fim, a condição para desenvolvimento do vínculo apontada, demanda adequação das políticas de gestão aos comportamentos sociais em mudança e requisitam uma análise crítica sobre as ferramentas de gestão de pessoas padronizadas e adoção de uma escuta particularizada que considere na rotina de trabalho questões relacionadas a vida pessoal do trabalhador (Savickas, 2009; Hall; Yip; Doiron, 2018).

Para pontuar algumas limitações deste estudo, considera-se o método transversal como limitador para a investigação do caráter desenvolvimental do comprometimento. Para confirmar os resultados encontrados em relação a esse aspecto, estudos longitudinais que investiguem o vínculo de comprometimento podem contribuir com a confirmação das relações entre as dimensões do comprometimento e as fases do ciclo de carreira.

Como sugestão para pesquisas no setor de concessionários, sugere-se que sejam aplicadas confirmações se empresas do setor que dispõem de práticas de alinhamento entre os valores da organização e dos trabalhadores, o reconhecimento social dado aos trabalhadores e a credibilidade depositada pela empresa no profissional desfrutam de um vínculo mais intenso

de comprometimento dos seus trabalhadores. Além disso, poderiam ser investigados os resultados do comprometimento em empresas do setor que dispõem de práticas flexíveis que conferem liberdade e autonomia aos seus trabalhadores. Tais investigações poderiam reforçar os resultados aqui encontrados.

#### 4 DISCUSSÃO GERAL

O presente estudo analisou, a luz da Teoria da Construção de Carreira, a construção de carreira e o comprometimento organizacional dos profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos. Para tanto foram empreendidos três estudos. O estudo 1 analisou as narrativas sobre carreira e comprometimento em revistas especializadas. Os estudos 2 e 3 foram conduzidos por meio de entrevistas com profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos, sendo o Estudo 2 focado nos processos de construção de carreira e o Estudo 3, na análise do comprometimento organizacional na trajetória de carreira desses profissionais.

Sobre a definição conceitual do construto “carreira”, no Estudo 1, a mídia a apresenta sob o conceito contemporâneo, sinalizando sua fluidez e responsabilizando o próprio indivíduo pela sua construção, enquanto que, no Estudo 2, a partir dos profissionais, foi possível observar ideias paradoxais, já que eles reconhecem as incertezas e a não linearidade do construto, mas permanecem com expectativa de construção de um caminho futuro linear, que ocorra conforme o planejado, estando o conceito nesse ponto mais alinhado a carreira tradicional (Wang & Wanberg, 2017). Embora tenham sido apresentados de forma positiva, tal paradoxo pode ser causa de sentimentos de sofrimento e ansiedade entre os profissionais demandando preparação para acolhida no ambiente organizacional.

No processo de construção de carreira (Estudo 2) foram identificadas barreiras psicossociais – necessidade financeira e ansiedade diante de mudanças - e de contexto - as mudanças tecnológicas e nas relações de trabalho; a expectativa de autogestão e problemas familiares. A adaptação a essas barreiras foi considerada como processo central para a construção de carreira no setor de concessionários.

O comprometimento foi associado às suas dimensões afetiva (Mowday, Steers & Porter, 1979) e normativa (Mcgee & Ford, 1987). Esses resultados indicam que o comprometimento foi identificado como um vínculo que se constitui com base no sentimento de respeito e atendimento às normas e regras organizacionais (dimensão normativa), e também como um vínculo que se constitui por meio da identificação dos valores pessoais dos profissionais com as empresas (dimensão afetiva). Além disso, foi sugerido que o comprometimento possui desenvolvimento longitudinal. A construção do vínculo parece acompanhar os miniciclos de carreira, que se repetem na vida dos profissionais, tendo a dimensão normativa caráter antecessor à afetiva. Não foram identificados elementos da dimensão instrumental do comprometimento (Becker, 1960). O conjunto desses dados pode indicar que para a mídia e para os profissionais do setor de concessionários esse tipo de vínculo não é considerado como um vínculo de comprometimento. Tal resultado sustenta parcialmente a proposição das pesquisas de Rodrigues e Bastos (2012) e Silva (2009) de que o comprometimento diria respeito restritamente ao que propõe a base afetiva do TCM (Meyer & Allen, 1991), pois, concorda em relação à supressão da dimensão instrumental, contudo, discorda que a dimensão normativa não faça parte do conceito de comprometimento.

Esta pesquisa conferiu ao contexto um importante papel na construção de carreira. Tanto a concepção de “carreira”, como de “construção de carreira” e de “comprometimento” foram apresentados e concebidos por meio do contexto organizacional. Os resultados do Estudo 2 apontaram o contexto como condicionante da adaptabilidade de carreira, já que os profissionais parecem desenvolver flexibilidade para desafios específicos presentes no ambiente. No Estudo 3, o contexto foi apresentado como condição para o desenvolvimento do vínculo, pois, para que o profissional se comprometa com a empresa assim como o é com a sua própria carreira, é preciso que o contexto da empresa esteja preparado para atender às novas demandas decorrentes das mudanças do comportamento social. Esses achados

fortalecem os achados sobre condicionamento do contexto de Wehrle et al. (2019) e complementam as pesquisas que sinalizaram uma associação positiva entre o comprometimento com a própria carreira e o vínculo com a organização (Briscoe & Finkelstein, 2009; Weer & Greenhaus, 2017).

Esses resultados sinalizam um contraponto aos conceitos centrais da TCC. Sabe-se que a teoria, como sinalizado por Savickas (2013) é uma abordagem que considera o contexto, pois, tem como premissa que o contexto auxilia o indivíduo na busca pelo sentido do seu trabalho. A TCC considera que o indivíduo é capaz de interpretar, dar sentido e ressignificar o contexto. Contudo, é preciso monitorar para que a responsabilização do indivíduo, construto central da TCC, não contribuam para que ambientes de trabalho disfuncionais sejam normatizados.

Presume-se que, nos dias atuais, considerando os impactos causados nas relações de trabalho pela crise econômica causada pela pandemia do Coronavírus que assolou o país em março de 2020 (período posterior ao pesquisado – 2013 a 2018), a demanda sobre os recursos de adaptabilidade esteja ainda mais intensa. Os impactos da precarização do trabalho provocados pela pandemia do Covid-19 se somam ao contexto que já era instável, provocando alguns questionamentos: qual é o limite de exigência de recursos adaptativos para manutenção da saúde e equilíbrio mental do trabalhador?

Com objetivo de explorar esses questionamentos, sugerem-se pesquisas que enfoquem os efeitos negativos da exigência da adaptabilidade de carreira, tal como a síndrome de *Burnout*. A síndrome de *Burnout* se caracteriza por um estado de esgotamento, esquivas e sentimentos de incapacidade por parte do trabalhador (Maslach, 1976). Compreender processos como esse, que ao invés de vincular, afastam o trabalhador, indicando carência de recursos de adaptabilidade de carreira, pode também ajudar a lapidar a compreensão sobre a formação e sustentação do vínculo em um contexto de carreira permeado por incertezas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou, a luz da Teoria da Construção de Carreira, a construção de carreira e o comprometimento organizacional na carreira contemporânea. Foram empreendidos três estudos: o primeiro analisou as narrativas sobre carreira e comprometimento em revistas especializadas e o segundo e o terceiro foram conduzidos por meio de entrevistas com profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos e analisaram os processos de construção de carreira e o comprometimento organizacional na trajetória de carreira, respectivamente.

Algumas contribuições de ordem teórica foram propiciadas. Entre elas, pontua-se o reforço para o delineamento conceitual do comprometimento organizacional apontado como ainda necessário pela literatura (Moscon, 2013; Rodrigues & Bastos, 2012; Sant'Anna et al., 2020; Silva, 2009). Além disso, atendendo sinalizações de Taveira (2011) para o aprimoramento da TCC, foi possível aprimorar a compreensão sobre os desdobramentos dos construtos da teoria em um contexto específico – o contexto do setor de distribuição de veículos brasileiro – admitindo a coexistência dos modelos de carreira tradicional e contemporânea. Entendimentos em relação às demandas atuais dos indivíduos em relação às empresas contribuem com a construção de carreira já que as organizações empregadoras foram percebidas como principal meio ambiente para o desenvolvimento de carreira. Outro ponto de contribuição do estudo foi a identificação da relação entre o processo do desenvolvimento da carreira e o processo do desenvolvimento do comprometimento organizacional. Esses achados permitiram captar o dinamismo e a fluidez que são características desses fenômenos psicossociais (Costa & Bastos, 2014). Por fim, a importância conferida ao contexto para a construção de carreira, propõe contribuir com a ampliação da aplicabilidade da TCC em contextos nos quais as transformações sócio-econômicas acarretam

movimentos de precarização das relações de trabalho. Em relação às contribuições de ordem prática, os resultados relacionados ao comprometimento e as práticas organizacionais que o influenciam direcionam e posicionam estrategicamente as políticas de gestão das empresas devido a importância do contexto para desenvolvimento do vínculo.

Em relação às limitações apontadas para cada um dos Estudos, considera-se que a restrição da mídia na exploração minuciosa sobre o processo de interação indivíduo-contexto foi complementada pelos Estudos 2 e 3, que enfocam especialmente a relação e a interpretação do indivíduo com o meio ambiente. As limitações decorrentes do recorte transversal, contudo, permanecem, já que por meio de uma investigação longitudinal seria possível explorar mais detalhes sobre a característica processual encontrada para o vínculo de comprometimento. Além disso, considera-se que um maior número de participantes dos Estudos 2 e 3 poderiam ter propiciado a elucidação de mais dados para análise.

Considerando os resultados sinalizados por esta pesquisa, algumas implementações de práticas organizacionais tendem a promover o vínculo, quais sejam: 1) a implementação de projetos que busque alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais; 2) a implementação de práticas de reconhecimento social, e; 3) políticas que demonstrem credibilidade da empresa para com os trabalhadores. Além disso, projetos organizacionais que trabalhem o desenvolvimento da adaptabilidade de carreira e de canais de escuta para atendimento de necessidades de modo particularizado são importantes iniciativas a serem apreciadas e implementadas por gestores que pretendem fortalecer o vínculo com seus profissionais e, conseqüentemente, a performance organizacional.

## Referências

- Alonderiene, R., & Simkeviciute, I. (2018). Linking protean and boundaryless career with organizational commitment: the case of young adults in finance setor. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 471-487. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0179>
- Ambiel, R. A. M. (2014). Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15-24. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=pt&tlng=pt)
- Araújo, G. B. D., Paradiso, Â. C., Lassance, M. C. P., & Sarriera, J. C. (2013). Carreira e narrativa: contribuições para a intervenção. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 14(2), 191-201. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902013000200005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902013000200005&lng=pt&tlng=pt).
- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

- Autin, K.L., Douglass, R.P., Duffy, R.D., England, J.W. & Allan, B.A. (2017). Subjective social status, work volition, and career adaptability: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.007>
- Bauer, M. W.; & Gaskell, G. (2008). *Pequisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bambacas, M.; & Bordia, P. (2009). Predicting different commitment components: the relative effects how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management & Organization*, 15(2), 224-240. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.2.224>
- Barclay, S. R., & Wolff, L. A. (2012). Exploring the career construction interview for vocational personality assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 370–377. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.004>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A. de, Macambira, & M. O., Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos do indivíduo com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 152-162. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000200004>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Bauer, M. W., Gaskel, G. (2008). *Pequisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>

- Berri, B., Castro, A., & Camargo, B. V. (2016). Representações sociais relacionadas às práticas de rejuvenescimento. *Psicologia em Pesquisa*, 10(2), 21-30. <https://dx.doi.org/10.24879/201600100020056>
- Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Reuter, J. (2004). Using portfolios to enhance career resilience. *Journal of Employment Counseling*, 41 (2), 50-59. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2004.tb00878.x>.
- Botelho, R. D., & Paiva, K.C.M. de. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283. Recuperado em 15 de agosto de 2021, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7035>
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), 242-260. <https://dx.doi.org/10.1108/13620430910966424>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Bogdan, R. C.; Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Codex: Porto.
- Brott, P. E. (2001). The storied approach: A postmodern perspective for career counseling. *The Career Development Quarterly*, 49(4), 304-313. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00958.x>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. <https://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Camargo, B. V. & Justo, A. M. (2018). Tutorial para uso do software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). *Laboratório*

- de Psicologia Social da Comunicação e Cognição*. Recuperado em 20 de Agosto de 2021, de <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>
- Cardoso, P. M. (2012). Maladaptive repetition and career construction. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 364–369. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.003>
- Cardoso, P. M., Silva, J. R., Gonçalves, M. M., & Duarte, M. E. (2014). Innovative moments and change in Career Construction Counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.10.001>
- Cardoso, P. M., Savickas, M. L., & Gonçalves, M. M. (2020). Facilitating Narrative Change in Career Construction Counseling. *Journal of Career Development*. <https://doi.org/10.1177/0894845319898872>
- Chan, K. Y., Uy, M. A., Ho, M. ho R., Sam, Y. L., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T. (2015). Comparing two career adaptability measures for career construction theory: Relations with boundaryless mindset and protean career attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.006>
- Chan, S. H. J., Mai, X., Kuok, O. M. K., & Kong, S. H. (2016). The influence of satisfaction and promotability on the relation between career adaptability and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.003>
- Chartier, J.-F., & Meunier, J.-G. (2011). Text mining methods for social representation analysis in Large Corpora. *Papers on Social Representations*, 20,1-47. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de <https://psr.iscte-iul.pt/index.php/PSR/article/view/452>
- Chelangat, Z., & Gachunga, H. (2016). Effect of reward management practices on organisational commitment in state corporations in Kenya: A case study of Kefri. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 3(3), 325-346. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/300>

- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238. <https://doi.org/10.2307/20159849>
- Chiu, R. K., Luk, V. W.-M., & Tang, T. L.-P. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31(4), 402-431. <https://doi.org/10.1108/00483480210430346>
- Coetzee, M. (2015). Employees' psychosocial career preoccupations in relation to their work-related commitment. *Southern African Business Review*, 19(3), 30–47. Recuperado em 15 de agosto de 2021, de <https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/127489>
- Coetzee, M., & Harry, N. (2015). Gender and hardiness as predictors of career adaptability: an exploratory study among Black call centre agents. *South African Journal of Psychology*, 45(1), 81-92. <https://doi.org/10.1177/0081246314546346>
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Costa, L. V. (2013). Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. *Revista de Carreira e Pessoas*, 3(1), 2-19. <https://doi.org/10.20503/recape.v3i1.15435>
- Costa, F. M.; Bastos, A. V. B. (2014). Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(3), 329-337. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722014000300010>
- Cook, A., & Maree, J. G. (2016). Efficacy of using career and self-construction to help learners manage career-related transitions. *South African Journal of Education*, 36(1), 1–11. <https://doi.org/10.15700/saje.v36n1a1225>

- Creed, P., Hood, M. (2009). Career development, planning, and management from the organizational perspective. In: Collin, A; Patton, W. (Eds), *Vocational psychological and organizational perspectives on career: towards a multidisciplinary dialogue*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Dai, L.; Song, F. (2016). Subjective career success: a literature review and prospect. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 238-242.  
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43026>
- Del Corso, J., & Rehfuss, M. C. (2011). The role of narrative in career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 334-339.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.003>
- Downs, A. (2015). Up and down with ecology-the issue-attention cycle, *Oxford Handbooks Online*, 1-12. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.013.34>
- Duarte, M. E. (2009). Um século depois de Frank Parsons: escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 5-14. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902009000200003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000200003&lng=pt&tlng=pt).
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savikas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., van Vianen, A. E. M. (2010). A construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), 392-406. Recuperado em 15 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28420641020&idp=1&cid=43457>
- Dries, N., Pepermans, R., Carlier, O. (2008). Career success: constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.005>

- Enne, A. L. S. (2004). Memória, identidade e imprensa em uma perspectiva relacional. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos*, 6(2), 101-116. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/6594>
- Fenabreve. (2020a). *Anuário 2020*. Recuperado em 9, maio, 2021, de <http://www.fenabreve.org.br/Portal/conteudo/conteudo/anuarios>
- Fenabreve. (2020b). Futuro do negócio das concessionárias. Recuperado em 9, maio, 2021, de <http://online.fliphtml5.com/ordey/sjbc/#p=1>
- Fenabreve. (2021a). *Linha do tempo*. Recuperado em 09, maio, 2021, de <http://www.fenabreve.org.br/Portal/conteudo/conteudo/linhatempo>
- Fenabreve. (2021b). *Lei Renato Ferrari*. Recuperado em 09, maio, 2021, de <http://www.fenabreve.org.br/Portal/conteudo/conteudo/leis>
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman.
- Filho, F. H. B. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*, 31(89), 51-60. <http://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Penso.
- Gelade, G. A, Dobson, P., Auer, K. (2008). Individualism, Masculinity, and de Sources of Organizational Commitment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(5), 599-617. <https://doi.org/doi:10.1177/0022022108321308>
- Gibbons, M. M.; Shurts, W. M. (2010). Combining career and couples counseling for college students: a narrative approach. *Journal of College Counseling*, 13(2), 169-181. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1882.2010.tb00057.x>
- Ginzberg, E., Ginsburg, S., Axelrad, S., Herma, J. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.

- Gomes, C. M. C., Lima, F. A., & Carvalho, L. A. A. Crise do capital e precarização do trabalho: o Brasil em tempos de Covid-19. *O Social em Questão*, 49, 149-172. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/51124/51124.PDF>
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>
- Granrose, C. S.; & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11(2), 163-182. <https://doi.org/10.1108/13620430610651903>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. In J. Barling (Ed.), *Handbook of organizational behavior: 277-299*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guan, Y., Zhuang, M., Cai, Z., Ding, Y., Wang, Y., Huang, Z., & Lai, X. (2017). Modeling dynamics in career construction: Reciprocal relationship between future work self and career exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.003>
- Guan, Y., Wang, Z., Gong, Q., Cai, Z., Xu, S. L., Xiang, Q., ... Tian, L. (2018). Parents' Career Values, Adaptability, Career-Specific Parenting Behaviors, and Undergraduates' Career Adaptability. *Counseling Psychologist*, 46(7), 922–946. <https://doi.org/10.1177/0011000018808215>
- Guichard, J., Pouyaud, J., De Calan, C., & Dumora, B. (2012). Identity construction and career development interventions with emerging adults. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 52–58. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.004>

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2009). The relations between work– family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hartung, P. J., & Vess, L. (2016). Critical moments in career construction counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.014>
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Ed: Sage.
- Hall, D. T.; Yip, J.; Doiron, K. (2018). Protean careers at work: self direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 129-156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.004>
- Jannesari, M., & Sullivan, S. E. (2019). Career adaptability and the success of self-initiated expatriates in China. *Career Development International*, 24(4), 331–349. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2019-0038>
- Jyoti, J., Sharma, P., Kour, S., Kour, H. (2020). The role of job involvement and career commitment between person–job fit and organizational commitment: a study of higher education sector, *International Journal of Educational Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0205>
- Johnston, C. S., Luciano, E. C., Maggiori, C., Ruch, W., & Rossier, J. (2013). Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 295-304. <https://doi.or/10.1016/j.jvb.2013.06.002>

- Joo, Baek-Kyoo. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi:10.1002/hrdq.20031>
- Jovchelovitch, S. (2002). *Representações sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis: Vozes.
- Justo, A. M. (2016). Corpo e representações sociais: sobrepeso, obesidade e práticas de controle de peso. 249f. Tese (Doutorado) – Curso de Doutorado do Programa de Pós Graduação em Psicologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Repositório Institucional da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/167973>
- Kientz, A. (1973). *Comunicação de massa: análise de conteúdo*. Rio de Janeiro: Eldorado.
- Kitson, H. D. (1926). The scientific compilation of vocational histories as a method to be used in vocational guidance. *Teachers College Record*, 27, 1–8.
- Klein, H. J.; Molloy, J.C.; Cooper, J.C. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*.
- Koen, J.; Klehe, U-C.; Vianen, A. E. M. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.10.003>
- Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The effect of reward management on employees commitment in the universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37-48. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20160404.12>

- Lahlou, S. (2012). Text mining methods: An answer to Chartier and Meunier. *Papers on Social Representations*, 20(38), 1-7. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de <http://eprints.lse.ac.uk/46728/>
- Leite, N. R. P. (2008). Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas. 2008. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Repositório Institucional da USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24102008-092513/pt-br.php>
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). Relação do Comprometimento Organizacional e da Satisfação no Trabalho de Funcionários Públicos Municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Lofquist, L. H., Dawis, R. V. (1991). *Essentials of person-environment correspondence counseling*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organizational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a913, 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>
- Machado, A. L. (2004). Reforma psiquiátrica e mídia: representações sociais na Folha de São Paulo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 9(2), 483-491. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232004000200024>
- Magalhães, M. O. (2013). Valores pessoais, vínculos com a carreira e comprometimento organizacional. *Interação Psicologia*, 17(2), 129-139. <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v17i2.26431>

- Maggiori, C., Rossier, J., & Savickas, M. L. (2017). Career Adapt-Abilities Scale–Short Form (CAAS-SF): Construction and Validation. *Journal of Career Assessment*, 25(2), 312–325. <https://doi.org/10.1177/1069072714565856>
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quanti-qualitative study. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 250-267. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140061>
- Maineiro, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: How people are creating kaleidoscope careers outside of companies*. New York: Davies-Black.
- Maiti, R. B.; & Sanyal, S. N. (2018). Optimizing the role of organizational commitment: a qualitative study in the school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 669-690. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1183>
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>
- Maree, J. G. (2013a). Career Construction Principles and Practices. In *Counselling for Career Construction* (pp. 29–47). Springer.
- Maree, J. G. (2013b). The Effect of Changes in the World of Work on Theoretical and Conceptual Frameworks for Career Counselling (Maree & Morgan, 2012). In *Counselling for Career Construction* (pp. 15–27). Springer.
- Maree, J. G. (2014). Career construction with a gay client: a case study. *British Journal of Guidance and Counselling*, 42(4), 436–449. <https://doi.org/10.1080/03069885.2014.886670>
- Maree, J. G. (2016a). Career Construction Counseling With a Mid-Career Black Man. *The Career Development Quarterly*, 64(1), 20–34. <https://doi.org/10.1002/cdq.12038>

- Maree, J. G. (2016b). How career construction counseling promotes reflection and reflexivity: Two case studies. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.009>
- Maree, J. G. (2018). Innovative career construction counselling for a creative adolescent. *British Journal of Guidance and Counselling*. <https://doi.org/10.1080/03069885.2018.1504202>
- Maree, J. G. (2019). Self- and career construction counseling for a gifted young woman in search of meaning and purpose. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 19(2), 217–237. <https://doi.org/10.1007/s10775-018-9377-2>
- Maree, J. G., & Twigge, A. (2016). Career and Self-Construction of Emerging Adults: The Value of Life Designing. *Frontiers in Psychology*, 6, Article 2041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02041>
- Matos, R., & Ferreira, R. N. (2017). Brasil em crise e o emprego formal no Sudeste. *Caminhos de Geografia*, 18(61), 150-164. <https://doi.org/10.14393/RCG186110>
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63(3), 365–396. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00500.x>
- Mcgee, G. W.; Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>
- McIlveen, P., Beccaria, G., & Burton, L. J. (2013). Beyond conscientiousness: Career optimism and satisfaction with academic major. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 229–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.05.005>
- McKenna, E. (2006). *Business and psychology: organizational behavior*. New York: Psychology Press.

- Menandro, M. C., Trindade, Z. A., & Almeida, A. M. (2003). Gente jovem reunida: Representações sociais de adolescência/juventude em textos jornalísticos (1968-1974 e 1996-2002). *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 55(1), 42-55, 2003. Recuperado em 21 de Agosto de 2021, de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/23445>
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Merino-Tejedor, E., Hontangas, P. M., & Boada-Grau, J. (2016). Career adaptability and its relation to self-regulation, career construction, and academic engagement among Spanish university students. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 92–102. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.01.005>
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., & Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262-3280. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770783>
- Morrow, P.C. (1983). Concept of redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Journal*, 8(3), 486-500. <https://doi.org/10.2307/257837>
- Moscon, D. C. B. Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009. Repositório Insitucional da UFBA. <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/7781>
- Moscon, D. C. B. (2013). As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. 154 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de

- Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Repositório Institucional da UFBA. <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23910?mode=full>
- Moscon, D. C. B.; Bastos, A. V. B.; Souza, J. J. (2012). É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Organizações & Sociedade*, 19, 61, 357-373.
- Mothé, T. Representações Sociais de Comprometimento Organizacional para os Gestores do IFES. 2017. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Espírito Santo, ES, 2017. Repositório Institucional da UFES. <https://repositorio.ufes.br/handle/10/6829>
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, A. R. A., & Menandro, P. R. M. (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: Uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(2), 72-88. Recuperado em 21 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=451844612009>
- Nazir, S.; Shafi, A.; Qun, W.; Nazir, N.; Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 38(4), 1-25. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2017). Two sides of the career resources coin: career adaptability resources and the impostor phenomenon. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 56–69. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.002>
- Neves, M. M., Trevisan, L. N., & João, B. N. (2013). Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(2), 217-232. Recuperado em 21 de agosto de 2021, de

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572013000200009&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000200009&lng=pt&tlng=pt)

- Newman, A., & Sheikh, A. (2012a). Organizational commitment in Chinese small-and mediumsized enterprises: the role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349-367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561229>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89. <https://doi.org/10.1108/02683941211193866>
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Oliveira, D. C. (2008). Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Revista Enfermagem*, 16(4), 569-576. Recuperado em 21 de agosto de 2021, de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-512081>
- Omar, S.; Tajudeen, F. P. (2020). The influence of career adaptability and career commitment to minimize intention to leave among ICT professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 23-38. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040102>
- O’Neil, D., Bilimoria, D., & Saatciogle, A. (2004). Women’s careers types: Attributions of satisfaction with career success. *Career Development Internacional*, 9(5), 478-500. <https://doi.org/10.1108/13620430410550745>
- Oreiro, J. L. (2017). A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. *Estudos Avançados*, 31(89), 75-88. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890009>

- Parsons, F. (1909). *Choosing your vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: the post-corporate career. Peiperl, M., & Baruch, Y. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7–22. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90033-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90033-4)
- Perera, H. N., & McIlveen, P. (2014). The role of optimism and engagement coping in college adaptation: A career construction model. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.002>
- Perera, H. N., & McIlveen, P. (2017). Profiles of career adaptivity and their relations with adaptability, adapting, and adaptation. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 70–84. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.001>
- Peroni, G. G. H. (2015). Os sentidos do sindicalismo na Revista Veja: um estudo em Representações Sociais. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, Brasil. Repositório Institucional da UFES. <https://repositorio.ufes.br/handle/10/8975>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos organizacionais: Explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 659-680. <https://doi.org/10.1590/1984-9237510>
- Pizzorno, M. C., Benozzo, A., Fina, A., Sabato, S., & Scopesi, M. (2014). Parent-child career construction: A narrative study from a gender perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.001>
- Poehnell, G., & Amundson, N. (2002). Career craft: engaging with energizing and empowering career creativity. In: Peirpel, M.A., Arthur, M.B., Anand, N. *Career creativity: explorations in the reamaking of work*. Oxford: Oxford University Press, 105-122.

- Reid, H., Bimrose, J., & Brown, A. (2016). Prompting reflection and learning in career construction counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 51–59. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.013>
- Ribeiro, M. A. (2015). Contemporary patterns of career construction of a group of urban workers in São Paulo (Brazil). *Journal of Vocational Behavior*, 88, 19–27. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.008>
- Rocha, S., & Silva, V. R. (2007). Tensão na publicidade! Representações sociais reveladas pela antipublicidade. *Contemporânea*, 9, 59-73. Recuperado em 21 de agosto de 2021, de [http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed\\_09/contemporanea\\_n9\\_59\\_silva\\_rocha.pdf](http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_09/contemporanea_n9_59_silva_rocha.pdf)
- Rodrigues, A. C. de A. (2009). Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: O percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil. Repositório Insitucional da UFBA. [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana\\_carolina\\_rodrigues.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf)
- Rodrigues, A. C. A., Bastos, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688-700. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). Vínculo com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de ies públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011-1030. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700003>
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino

- superior. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 973-992.  
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000600002>
- Rudolph, C.W., Lavigne, K.N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: a meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
- Sant'Anna, D; Mussi, C. C.; Xavier, W.; Luna, I. N. (2020). Organisational commitment and culture: evidence of commitment in an independent sales force. *International Journal of Management Practice*, 13(4), 437-461. <https://doi.org/doi:10.1504/ijmp.2020.108303>
- Santilli, S., Ginerva, M. C., Sgaramella, T. M., Nota, L., Ferrari, L., & Soresi, S. (2015). Design my future: An instrument to assess future orientation and resilience. *Journal of Career Assessment*, 1-15. doi: 10.1177/1069072715621524
- Santilli, S., Nota, L., & Hartung, P. J. (2019). Efficacy of a group career construction intervention with early adolescent youth. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.007>
- Santilli, S., Marcionetti, J., Rochat, S., Rossier, J. & Nota, L. (2017). Career adaptability, hope, optimism, and life satisfaction in Italian and Swiss adolescents. *Journal of Career Development*, 44(1), 62-76.
- Saqib, S., Abrar, M., Sabir, H. M., Bashir, M., & Baig, S. A. (2015). Impact of tangible and intangible rewards on organizational commitment: evidence from the textile sector of Pakistan. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(3), 138-147. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.53015>
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>

- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behaviour. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development*, 149–205.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: putting theory and research to work*, 1, 42–70.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19. <https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>
- Savickas, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counselling: putting theory and research to work*, 2, 147-183.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, 75(3) 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Savickas, M. L., Porfeli, E. J., Hilton, T. L., & Savickas, S. (2018). The Student Career Construction Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 138–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.009>
- Shabeer, S., Mohammed, S. J., Jawahar, I., & Bilal, A.R. (2018). The mediating influence of fit perceptions in the relationship between career adaptability and job content and hierarchical plateaus. *Journal of Career Development*, 46(3), 332-345. <https://doi.org/10.1177/0894845318763960>

- Shaw, E. F. (1979). Agenda-Setting and Mass Communication Theory. *International Communication Gazette*, 25, 96-105. <https://doi.org/10.1177/001654927902500203>
- Silva, E. E. (2009). Consentimento organizacional: Uma proposta de medida do construto. (Dissertação de mestrado não publicada), Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil. Repositório Institucional da UFBA. <https://pospsi.ufba.br/pt-br/consentimento-organizacional-uma-proposta-de-medida-do-construto>
- Silva, E. E. da C., & Bastos, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: Construção e evidências de sua validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22. Recuperado em 17 de novembro de 2021, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17273>
- Silva, L.R.C., Damaceno, A. D., Martins, M. C. R., Sobral, K. M., & Farias, I. M. S. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: IX Congresso Nacional de Educação–EDUCERE–III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, 2009, Paraná. Anais eletrônicos. Recuperado em 21 de agosto de 2021, de [https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124\\_1712.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf)
- Silva, J. P., Bousfield, A. B. S., & Cardoso, L. H. (2013). A hipertensão arterial na mídia impressa: análise da revista *Veja*. *Psicologia e Saber Social*, 2(2), 191-203. Recuperado em 21 de agosto de 2021, de <https://link.gale.com/apps/doc/A372452971/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=9df684e2>
- Simosi, M. (2013). Trajectories of organizational commitment: a qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 111-130. <https://doi.org/10.1177/1470595812452637>

- Siqueira, D. C.; & Faria, A. A. (2007). Corpo, saúde e beleza: representações sociais nas revistas femininas. *Comunicação, mídia e consumo*, 3((9), 171-188. <http://dx.doi.org/10.18568/cmc.v3i9.95>
- Skilton, P. F., & Bravo, J. (2008). Do social capital and project type vary across career paths in project-based work? The case of Hollywood personal assistants. *Career Development Internacional*, 13(5), 381-401. <https://doi.org/10.1108/13620430810891437>
- Solinger, O.N.; Van Olffen, W.; Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187- 201. <https://doi.org/10.1177/0020852306064609>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Super, D. E. (1951). Vocational adjustment: Implementing a self-concept. *Occupations*, 36(4), 88–92. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1988.tb00509.x>
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185–190.
- Super, D. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row
- Super, D. E. (1985). Coming of age in Middletown: Careers in the making. *American Psychologist*, 40(4), 405–414. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.4.405>
- Schwarcz, L.M. (1987). *Retrato em branco e negro: jornais, escravos e cidadãos em São Paulo no final do século XIX*. São Paulo: Companhia das Letras

- Šverko, I., & Babarović, T. (2019). Applying career construction model of adaptation to career transition in adolescence: A two-study paper. *Journal of Vocational Behavior, 111*, 59–73. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.011>
- Taveira, M. C. (2011). Análise crítica do modelo Life Designing: contributos para reflexão. *Revista Portuguesa de Psicologia, 42*, 71-81. [https://doi.org/10.21631/rpp42\\_71](https://doi.org/10.21631/rpp42_71)
- van der Horst, A. C., & Klehe, U. C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior, 111*, 91–106. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.004>
- Vecchio, R. P. (2006). *Organizational behavior*. United State: Thomson South-Western.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior, 94*, 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.011>
- Xu, X.; Payne, S. C. (2018). Predicting retention duration from organizational commitment profile transitions. *Journal of Management, 44*(5), 2142-2168. <https://doi.org/10.1177/0149206316643166>
- Yongmei, X., & Jiankai, J. (2015). Empirical research on relationship of caddies' reward satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Chinese Studies, 4*(2), 56-63. <https://doi.org/10.4236/chnstd.2015.42009>
- Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 546-563. <https://doi.org/10.1037/apl0000143>
- Weer, C. H.; Greenhaus, J. H. (2017). Manager's assessments of employees' organizational career growth opportunities: the role of extra-role performance, work, engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development, 1-16*. <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>

- Wehrle, K., Kira, M., & Klehe, U. C. (2019). Putting career construction into context: Career adaptability among refugees. *Journal of Vocational Behavior, 111*, 107–124.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.007>
- Wessels, C. J., & Diale, B. M. (2017). Facebook as an instrument to enhance the career construction journeys of adolescent learners. *South African Journal of Education, 37*(4).  
<https://doi.org/10.15700/saje.v37n4a1470>
- Widodo, W.; & Damayanti, R. (2020). Vitality of job satisfaction in mediation: the effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters, 10*(9), 2131-2138. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.016>
- Wilkins-Yel, K. G., Roach, C. M. L., Tracey, T. J. G., & Yel, N. (2018). The effects of career adaptability on intended academic persistence: The mediating role of academic satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 108*, 67–77.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.006>
- Wood Jr, T., & Paula, A. P. P. (2006). A Mídia Especializada e a Cultura do Management. *Revista O&S, 13*(38), 91-105. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000300006>
- Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z., & Lockwood, A. J. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals. *Journal of Vocational Behavior, 90*, 154–162.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.007>
- Zehra, N. (2016). Training & development barometer for effective transformation of organizational commitment and overall performance in banking sectors of KPK Pakistan: qualitative study of workforce of bank of khyber. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6*(6), 246-267. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i6/2196>

Zhang, W.; Guan, X.; Zhou, X; Lu, J. (2019). The effect of career adaptability on career planning in reaction to automation technology. *Career Development International*, 24(6), 545-559. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0135>

## APÊNDICE A

### Roteiro para as narrativas de Linha de Vida

#### DADOS DO PARTICIPANTE

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Estado civil:

- Solteiro, separado ou namora (não convive com companheiro)  
 Casado ou União Estável

Tem filhos? Quantos? \_\_\_\_\_ Idade deles: \_\_\_\_\_

Escolaridade:

- Ensino Fundamental Completo     Ensino Médio Completo     Ensino Superior Completo  
 Pós Graduação (Lato Sensu)     Pós Graduação (Stricto Sensu)

Título/course de última titulação (mais recente): \_\_\_\_\_

Mantém contrato de trabalho via CLT ativo no momento?

- Sim. Título do cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Tempo de empresa: \_\_\_\_  
 Não. Caso desempenhe atividades via outro tipo de contrato de trabalho (se PJ, autônomo e/ou outros), especifique: \_\_\_\_\_

Tipo de Empresa:

Negócio da empresa. Qual é o tipo de atividade da empresa: \_\_\_\_\_

Quantidade média de funcionários que a empresa possui: \_\_\_\_\_

#### Tópicos iniciais – narrativa com Linha de Vida

- Faça, por favor, uma linha horizontal ao meio da folha (entregando uma folha A4);

- Na extremidade esquerda dessa linha, coloque o mês e ano do início de sua carreira e considere que a extremidade direita da linha é o momento atual;

- Agora me conte sua história de carreira de maneira cronológica demarcando nessa linha os momentos que considera importantes em sua carreira.

- Por favor, fale (um pouco mais) sobre os fatores do contexto de sua vida nesses momentos que pontuou e destacou como importantes.

### **Tópicos guia com foco na história de carreira**

#### **CARREIRA**

- O que o termo “carreira” significa para você?

- Voltando aos pontos da Linha de Vida que você demarcou como importantes na sua carreira justifique o motivo pelo qual você os destaca.

- Se você pudesse dar um título para cada momento que destacou como importante como se fossem capítulos em sua carreira, quais seriam eles? Porque?

- Quais aspectos de sua carreira se diferenciam da carreira de seus pais?

- Quais aspectos de sua carreira se assemelham a carreira de seus pais?

- Como você avalia a carreira hoje em comparação a carreira de antigamente? (pontos positivos e pontos negativos)

- Por que você acha que houve essa mudança entre a carreira de antigamente e de hoje?

- De que forma a nova economia com o avanço da tecnologia/redes sociais e surgimento de novos postos de trabalho afetam a trajetória de carreira das pessoas?

- Conte algum momento de sua carreira que demonstre a interferência do contexto econômico e/ou da tecnologia em sua trajetória.

- Como você reagiu a esses momentos? (Isso alterou sua postura em relação a sua carreira? Se sim, explique de que modo ocorreu essa alteração?)

- Cite três sensações positivas que você tem em relação à carreira da atualidade.

- Cite três sensações negativas que você tem em relação à carreira da atualidade.

- Você tem algum ídolo/exemplo de carreira? Alguém em quem se espelhou ou se espelha em relação a esse tema?

- Por que considera essa pessoa um exemplo?

- Agora que abordamos sua linha de vida enfocando especificamente sua carreira, partiremos para uma outra etapa, na qual abordaremos o comprometimento organizacional.

## APÊNDICE B

### Tópicos guia com foco no comprometimento e que relacionam carreira com comprometimento organizacional

#### COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

- O que o termo “comprometimento organizacional” significa para você?
- Considerando o histórico de sua carreira: Como era o seu comprometimento organizacional nas diferentes empresas que atuou? Você consegue identificar diferenças e semelhanças?
- Quais foram os elementos que influenciaram o seu comprometimento organizacional nos diferentes momentos? (Considere tanto as questões da organização como da vida de uma forma geral).
- De que forma a nova economia com o avanço da tecnologia/redes sociais e surgimento de novos postos de trabalho afetam o comprometimento/vínculo das pessoas com as empresas?
- Conte algum momento de sua carreira que demonstre a interferência do contexto econômico e/ou de avanço tecnológico no seu comprometimento com a empresa na qual trabalhava.
- Como você avalia o comprometimento organizacional dos profissionais hoje em comparação com o comprometimento organizacional dos profissionais de gerações anteriores? (pontos positivos e pontos negativos)
- Cite um exemplo de uma pessoa que conhece e que considera comprometida com a organização?
- Por que considera a pessoa citada comprometida com a organização?
- Quais são as características de uma pessoa comprometida com a organização?
- Para você qual é a relação entre carreira atual e comprometimento organizacional?
- Voltando a sua linha de vida você teve momentos de sua trajetória em que considera que foi mais comprometido com a sua própria carreira e outros mais comprometido com a organização? Por que isso aconteceu? (Quais foram os fatores do contexto de sua vida, naquele dado momento, que te levaram a isso?)
- Quais fatores você considera importantes influentes do seu comprometimento com a organização?
- Quais fatores você considera importantes e que interferem no seu comprometimento com a com sua própria carreira?
- A nova economia com o avanço da tecnologia/redes sociais e surgimento de novos postos de trabalho propiciam um maior comprometimento das pessoas com suas próprias carreiras ou com as organizações? Por quê?

## APÊNDICE C



Universidade Federal do Espírito Santo  
Centro de Ciências Humanas e Naturais  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa intitulada “**A construção de carreira e o vínculo de comprometimento organizacional na carreira contemporânea: uma análise na mídia e no setor de concessionários e distribuidores de veículos**”. O estudo se destina identificar e analisar o comprometimento organizacional na carreira contemporânea, de modo a explorar como esse vínculo é construído no contexto brasileiro de carreira e também no contexto do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES bem como aprimorar a compreensão acerca de possíveis associações entre comprometimento e carreira atual oferecendo propostas de aprimoramento teóricas e também práticas para alinhamento das políticas de desenvolvimento de carreira oferecidas pelas organizações.

Os resultados que se desejam alcançar são os seguintes: produção de artigos para publicação em revistas científicas e contribuições que permitam avanços teóricos e metodológicos para os estudos sobre carreira e comprometimento organizacional.

O estudo será feito com realização de entrevistas, de forma individual, e com duração média de aproximadamente 60 minutos.

#### **Sobre a participação na pesquisa:**

Você participará deste estudo, por sua própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Sua colaboração se fará na forma de entrevista a ser concedida ao entrevistador de forma anônima a ser gravada a partir da assinatura desta autorização.

Sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo.

A qualquer momento, você poderá se recusar a continuar participando do estudo e, também, poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pelo estudo, e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.

A sua participação poderá envolver riscos mínimos, como os seguintes: *insegurança quanto à melhor resposta a ser fornecida; conflitos entre o que pensa e o que imagina que deve ser respondido; desconforto por ser perguntado sobre assuntos que podem lhe gerar*

*certo desconforto ou constrangimento*. Se isso ocorrer, será realizado um intervalo ou a pergunta em questão será pulada. Caso seja necessário, você será encaminhado ao atendimento psicológico no Núcleo de Psicologia Aplicada da Universidade Federal do Espírito Santo.

Este termo de Consentimento Livre e Esclarecido será impresso em duas vias, assinado e rubricado em todas as páginas por você, participante e por mim, pesquisadora. Uma dessas vias será entregue a você, participante.

As pesquisadoras responsáveis por esta pesquisa são Naitê Andreão Passos (Doutoranda da UFES/cel.: (27) 99979-1727) e a Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Priscilla de Oliveira Martins Silva (pertencente ao quadro de professores da UFES). Desde já, agradecemos sua contribuição para o desenvolvimento desta atividade de pesquisa e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos através do telefone 4009-2501. Este documento foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFES que deverá ser contatado em caso de denúncias e/ou intercorrências na pesquisa, localizado à Av. Fernando Ferrari, 514-Campus Universitário/Goiabeiras, Sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN/UFES, Bairro: Goiabeiras, CEP 29.075-910, Cidade: Vitória/ ES. Telefone: 3145-9820, e-mail: cep.goiabeiras@gmail.com . O Comitê de Ética deverá ser acionado em caso de denúncias e/ou intercorrências na pesquisa.

Após estes esclarecimentos e após receber as informações sobre a pesquisa com o título **“A construção de carreira e o vínculo de comprometimento organizacional na carreira contemporânea: uma análise na mídia e no setor de concessionários e distribuidores de veículos”** e meus direitos abaixo relacionados:

A garantia de receber informações a qualquer dúvida relacionada com a pesquisa;

A liberdade de deixar de participar da pesquisa a qualquer momento;

A segurança de não ser identificado, mantendo o anonimato das informações e a garantia de que estas serão mantidas e utilizadas somente para fins de pesquisa;

O conhecimento que não receberei qualquer incentivo financeiro pela minha participação na pesquisa;

A segurança de que não terei nenhum prejuízo ou punição, de qualquer natureza, por participar ou não desta pesquisa.

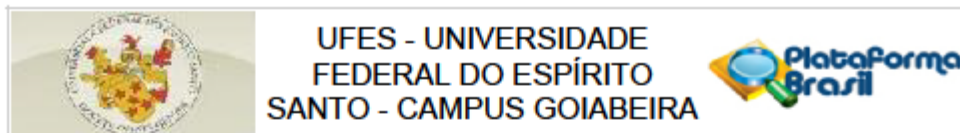
Eu, \_\_\_\_\_, tenho ciência do exposto e manifesto, livremente, meu desejo em participar da pesquisa.

Vitória, ES, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Naitê Andreão Passos

## ANEXO I



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DE SISTEMA REPRESENTACIONAL

**Pesquisador:** Naitê Andreão Passos

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 04008918.9.0000.5542

**Instituição Proponente:** Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

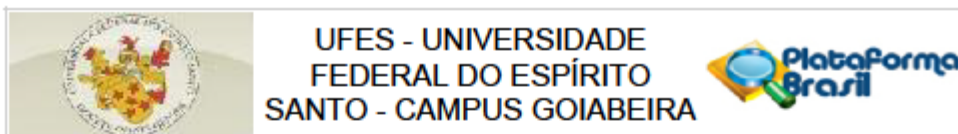
**Número do Parecer:** 3.101.145

**Apresentação do Projeto:**

O presente estudo trata da "CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DE SISTEMA REPRESENTACIONAL".

A autora do projeto explica que "As mudanças tecnológicas e sociais das últimas décadas afetaram as relações de trabalho. Essas transformações ocorreram na realidade social e no campo dos estudos de carreira e de comprometimento profissional, evidenciando uma concepção mais subjetiva desses conceitos. A carreira contemporânea passou a ser relacionada tanto a trajetória dentro de uma organização como também, de modo mais amplo, aos diferentes papéis ligados ao trabalho que o indivíduo assume em sua vida pessoal. De modo análogo, os estudos sobre o comprometimento do profissional com a organização têm sinalizado maior relevância da base afetiva (gostar) em relação às outras bases instrumental (precisar) e normativa (obedecer) que compõem esse vínculo. Dada a relevância em relação à compreensão da formação dos vínculos profissionais e a importância de entendê-los sob uma perspectiva que considere a produção social de sentido no contexto atual, este projeto de tese utilizará como referencial teórico a Teoria das Representações Sociais e investigará o processo de formação das representações sociais de carreira e de comprometimento no setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES. Para isso, serão realizados três estudos de abordagem qualitativa: a) o primeiro será realizado por meio de pesquisa documental utilizando mídia especializada sobre o tema; b) o segundo e o

**Endereço:** Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
**Bairro:** Golabelras **CEP:** 29.075-910  
**UF:** ES **Município:** VITORIA  
**Telefone:** (27) 3145-9820 **E-mail:** cep.golabelras@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.101.145

terceiro serão realizados por meio de entrevistas com profissionais enfocando, o segundo as representações sociais de carreira e de comprometimento de maneira separada e, o terceiro, analisará as relações entre essas representações sociais compreendendo essas representações sociais como um sistema. Espera-se, com esses estudos, oferecer análises associativas sobre a produção de sentido de carreira e comprometimento organizacional aprimorando a compreensão sobre a carreira e o vínculo de comprometimento organizacional na contemporaneidade".

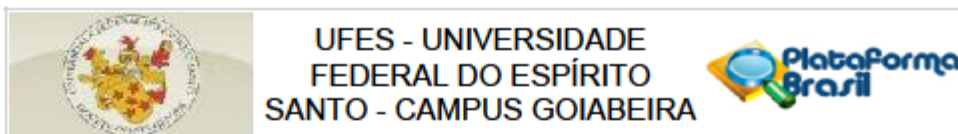
**DESFECHO PRIMÁRIO:** "Desenho do sistema representacional de carreira e comprometimento organizacional na mídia especializada e no setor de concessionários e distribuidores de veículos".  
**DESFECHO SECUNDÁRIO:** "Relações de causa, efeito entre carreira e comprometimento organizacional e formação desses construtos na contemporaneidade".

#### METODOLOGIA PROPOSTA:

A autora do projeto descreve com clareza a metodologia que será utilizada, conforme descrito a seguir:

"Estudo 1: as revistas como fonte de dados Esta etapa terá os documentos como fonte para a coleta de dados. Os documentos revelam vestígios da ação humana que indicam suas opiniões, ideias e valores (Silva et al., 2009). Segundo Souza & Menandro (2007) os comportamentos são indiretamente expressos por meio de materiais tais como relatórios, fotografias, filmes e de imprensa, sendo esse último selecionado para constituir o corpus a ser analisado. Corpus Serão analisados dados textuais, isto é, notícias, reportagens, notas de opinião, notas informativas, entrevistas e comentários sobre carreira e comprometimento organizacional nas Revistas Exame e Você S/A. Procedimentos de coleta O período de publicação de revistas pesquisado será o que compreende os anos de 2012 a 2017. A escolha desse período se deve à preocupação para a necessidade de que as publicações sejam recentes de modo a estarem inscritas no ambiente de complexidade do contexto atual. O acesso ao acervo das Revistas Você S/A e EXAME se dará por meio da plataforma GoRead que oferece acesso virtual a mais de 200 títulos de 30 editoras diferentes. O corpus relacionado ao termo comprometimento será selecionado por meio de leitura dos sumários das revistas. Assim, toda reportagem, entrevista, artigo e outros com título relacionado ao vínculo do indivíduo com a organização será selecionado. Em relação ao termo carreira, a seleção dos textos seguirá a mesma técnica para a revista EXAME, entretanto, para a revista Você S/A, os textos relacionados a esse assunto serão obtidos por meio do campo de

**Endereço:** Av. Fernando Ferrari, 514-Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
**Bairro:** Goiabeiras **CEP:** 29.075-910  
**UF:** ES **Município:** VITORIA  
**Telefone:** (27)3145-9820 **E-mail:** cep.goiabeiras@gmail.com



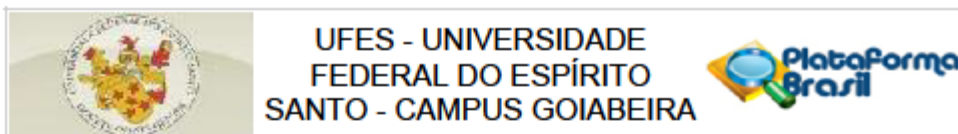
Continuação do Parecer: 3.101.145

busca "pesquisa" disponível na plataforma. Tais critérios foram assim definidos por meio de teste realizado na plataforma GoRead e certificação de que gerarão material suficiente para a análise pretendida. Por fim, com o objetivo de adequar esse material digital ao formato de arquivo adequado para submissão ao instrumento de análise dos dados, todos os textos selecionados serão submetido ao software Speech To Text. Esse programa, disponível de maneira gratuita pelo Google permitirá, por meio da leitura dos textos e reconhecimento da fala do pesquisador, a conversão dos textos selecionados em arquivo adequado para prosseguimento da etapa de análise dos dados. Estudos 2 e 3Os estudos 2 e 3 utilizarão os mesmos sujeitos divergindo, entretanto, em relação ao corpus a ser analisado e a análise de dados sobre eles empreendida. O corpus a ser analisado no Estudo 2 se comporá das respostas dadas a técnica Linha de Vida (Brott, 2001; Gibbons & Shurts, 2010) e roteiro semipadronizado de entrevistas acerca de "carreira e de comprometimento organizacional" separadamente (APÊNDICE A). O corpus a ser analisado no Estudo 3 adicionará a esse anterior o corpus do Estudo 1 as respostas dadas a questões que relacionam "carreira e "comprometimento organizacional" (APÊNDICE B). Participantes Estima-se a participação de 15 profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos. Não será exigido contrato de trabalho ativo no momento da participação da pesquisa, uma vez que o interesse de pesquisa é na história de carreira e de comprometimento organizacional ao longo da vida do indivíduo, no entanto, será necessário que o indivíduo tenha em seu histórico pelo menos uma passagem como empregado de alguma organização. Será exigido um histórico de carreira mínimo de 5 anos por ser um tempo mínimo aqui considerado para que o profissional produza o sentido e significado em relação a própria carreira. A amostra será selecionada por conveniência, ou seja, ocorrerá de acordo com a necessidade de diversidade de situações relacionadas a carreira visando enriquecer a análise. Para atender esse objetivo poderá ser utilizada a amostragem em "bola de neve" (Flick, 2004). Instrumentos e procedimentos de coleta Para essa etapa será utilizado um roteiro composto de dados sociodemográficos adicionado à técnica da Linha de Vida (Brott, 2001; Gibbons & Shurts, 2010)".

Consta no TCLE: "O estudo será feito com realização de entrevistas, de forma individual, e com duração média de aproximadamente 60 minutos".

Ainda, há o detalhamento das técnicas e referências que serão utilizadas nas páginas 23 a 32 do projeto detalhado.

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514-Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
 Bairro: Goiabeiras CEP: 29.075-910  
 UF: ES Município: VITORIA  
 Telefone: (27)3145-9820 E-mail: cep.goiabeiras@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.101.145

#### REFERÊNCIA SUCINTA AOS CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO:

##### -Critério de Inclusão:

Estima-se a participação de 15 profissionais que façam parte do setor de concessionários e distribuidores de veículos. Será exigido um histórico de carreira mínimo de 5 anos por ser um tempo mínimo aqui considerado para que o profissional produza o sentido e significado em relação a própria carreira. A amostra será selecionada por conveniência, ou seja, ocorrerá de acordo com a necessidade de diversidade de situações relacionadas a carreira visando enriquecer a análise. Para atender esse objetivo poderá ser utilizada a amostragem em "bola de neve" (Flick, 2004).

##### -Critério de Exclusão:

Não serão abordados profissionais do setor com tempo inferior a 5 anos de carreira. Esse critério justifica-se por ser um tempo mínimo considerado para que o profissional produza o sentido e significado em relação a própria carreira.

**SOBRE OS CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO - INTERRUÇÃO DA PESQUISA:** Consta no TCLE: "A qualquer momento, você poderá se recusar a continuar participando do estudo e, também, poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo."

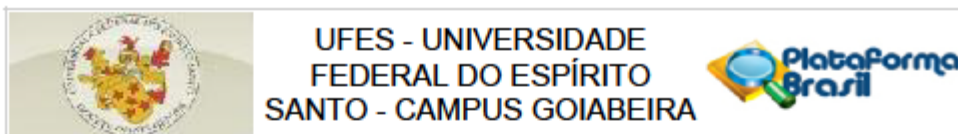
#### Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos do projeto serão:

**Objetivo Primário:** "Investigar o sistema representacional de carreira e comprometimento organizacional em mídia escrita e entre profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES".

**Objetivo Secundário:** "Estudo 1: Identificar as representações sociais de carreira e de comprometimento organizacional que circulam na Revista Exame e Você S.A. no período de 2012 a 2017. Estudo 2: Identificar as representações sociais de carreira e de comprometimento organizacional de profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES. Estudo 3: Compreender a relação entre as RS de carreira e comprometimento organizacional na mídia escrita e para profissionais do setor de concessionários e distribuidores de veículos do ES".

**Endereço:** Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
**Bairro:** Goiabeiras **CEP:** 29.075-910  
**UF:** ES **Município:** VITÓRIA  
**Telefone:** (27)3145-9820 **E-mail:** cep.goiabeiras@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.101.145

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Conforme consta no TCLE, os RISCOS E DESCONFORTOS que o sujeito possa apresentar, assim como as medidas de segurança, são descritas a seguir:

"A sua participação poderá envolver riscos mínimos, como os seguintes: insegurança quanto à melhor resposta a ser fornecida; conflitos entre o que pensa e o que imagina que deve ser respondido; desconforto por ser perguntado sobre assuntos que podem lhe gerar certo desconforto ou constrangimento. Se isso ocorrer, será realizado um intervalo ou a pergunta em questão será pulada. Caso seja necessário, você será encaminhado ao atendimento psicológico no Núcleo de Psicologia Aplicada da Universidade Federal do Espírito Santo".

Conforme consta no Projeto informações básicas, os possíveis benefícios aos sujeitos são: "Aprofundar a compreensão sobre o processo de construção da carreira e a relação disso com o vínculo indivíduo-organização a partir do próprio indivíduo tende a contribuir com o aprofundamento dos modos e motivos pelos quais esse contrato psicológico do indivíduo com a organização vem se alterando na contemporaneidade".

Consta no TCLE: "Os benefícios que se deseja alcançar giram em torno do aprofundamento da compreensão sobre o processo de construção da carreira e a relação disso com o vínculo indivíduo-organização entendendo os modos emotivos pelos quais esse contrato psicológico do indivíduo com a organização vem se alterando na contemporaneidade. Assim, será possível produzir artigos para revistas relacionadas ao tema e propiciar avanços teóricos e metodológicos para os estudos sobre carreira e comprometimento organizacional".

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O protocolo de pesquisa trata-se de pesquisa de Doutorado desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

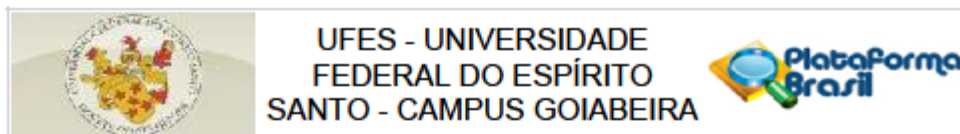
Com base na Resolução n. 466/2012 CNS, analisou-se:

\*\* A Folha de Rosto: adequada. Consta o preenchimento correto, assinatura e carimbo.

\*\* Projeto detalhado: o arquivo Projetodet\_brochinvestigador.pdf (postado em 04/12/18) consta o projeto completo.

\*\*Quanto ao cronograma de execução do estudo: adequado, conforme consta nas informações

<b>Endereço:</b> Av. Fernando Ferrari, 514-Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN
<b>Bairro:</b> Goiabeiras <b>CEP:</b> 29.075-910
<b>UF:</b> ES <b>Município:</b> VITORIA
<b>Telefone:</b> (27)3145-9820 <b>E-mail:</b> cep.goiabeiras@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.101.145

básicas do projeto (Página 7) e no projeto detalhado (página 33).

\*\* Em relação ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido: o mesmo foi escrito de maneira completa e compreensível aos sujeitos do estudo, com concisão e objetividade e com a descrição suficiente dos procedimentos. Porém, falta numerar o TCLE no formato número da página e total das páginas, ex.: página 1 de 2.

\*\* Quanto ao orçamento do estudo: consta nas informações básicas do projeto (Página 2): financiamento próprio.

**Recomendações:**

Numerar o TCLE no formato número da página e total das páginas, ex.: página 1 de 2.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Projeto aprovado por esse comitê, estando autorizado a ser iniciado.

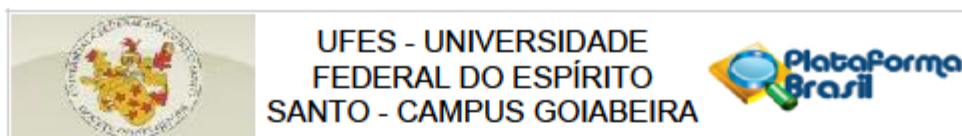
**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1250672.pdf	04/12/2018 15:32:29		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projetodet_brochinvestigador.pdf	04/12/2018 15:32:11	Naitê Andreão Passos	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	01/12/2018 10:48:22	Naitê Andreão Passos	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	18/11/2018 16:39:41	Naitê Andreão Passos	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_assinada.pdf	08/11/2018 20:51:06	Naitê Andreão Passos	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Recurso_pesquisador.pdf	04/11/2018 16:47:59	Naitê Andreão Passos	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
 Bairro: Goiabeiras CEP: 29.075-910  
 UF: ES Município: VITÓRIA  
 Telefone: (27)3145-9820 E-mail: cep.goiabeiras@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.101.145

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

VITORIA, 21 de Dezembro de 2018

---

**Assinado por:**  
**KALLINE PEREIRA AROEIRA**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Av. Fernando Ferrari,514-Campus Universitário, Prédio Administrativo do CCHN  
**Bairro:** Goiabeiras **CEP:** 29.075-910  
**UF:** ES **Município:** VITORIA  
**Telefone:** (27)3145-9820 **E-mail:** cep.goiabeiras@gmail.com



## ANEXO II

**Tabela 1**  
**Reportagens extraídas da revista Você S/A**

Ano	Mês	Título da reportagem
2013	Janeiro	As melhores respostas para seus grandes dilemas de carreira
2013	Abril	Os comportamentos que impedem sua evolução na carreira
2013	Abril	Mulheres: elas vão fazer a nova revolução do trabalho?
2013	Maio	Como tomar decisões melhores: os executivos brasileiros e grandes especialistas mundiais ensinam as técnicas para acertar nas escolhas de trabalho e carreira
2013	Junho	O que a luta de MMA pode ensinar para sua carreira
2013	Julho	As vantagens de ter duas carreiras
2013	Agosto	As despesas envolvidas para mudar de carreira
2013	Agosto	Como gerenciar sua carreira agora
2013	Agosto	Como encontrar satisfação no trabalho
2013	Setembro	O inevitável jogo do poder: as lições de carreira de House of Cards
2013	Dezembro	O dilema de carreira da cientista Ligia Moreira Sena
2013	Dezembro	Ricardo Guerreiro e seu trabalho como bombeiro
2013	Dezembro	Como são fabricadas as estrelas: o que a carreira das celebridades tem em comum com a de qualquer profissional
2013	Dezembro	Raio x do emprego jovem: os mitos sobre a relação das novas gerações com o trabalho
2013	Dezembro	Mude suas atitudes em 2014: ideias, ações e comportamento de pessoas que já transformaram para melhor seu jeito de trabalhar
2014	Janeiro	Como começar bem: um negócio, uma nova carreira, um novo emprego, uma tarefa
2014	Abril	O exterminador de carreiras: pesquisadores afirmam que as máquinas podem mesmo substituir o homem no trabalho
2014	Abril	As cidades, os setores e as carreiras que estão em alta em uma das regiões que mais crescem no país
2014	Maio	Programados no nascimento: Pais, mães e irmãos têm papel fundamental nas escolhas de carreira
2014	Maio	As 35 melhores empresas para começar carreira: como os jovens estão transformando as relações, os processos e a gestão nas empresas que ouvem o que eles dizem
2014	Agosto	Emprego com causa e benefício: é possível fazer carreira em ONGs e fundações
2014	Agosto	Trabalho precisa de amor? Ser apaixonado pelo trabalho virou um mantra. Mas esse assunto exige discussão
2014	Agosto	Sua carreira parou?
2014	Novembro	Os lugares mais legais para trabalhar: Ao oferecer autonomia, propósito e agora carreira com salários atraentes, as startups se tornaram a primeira opção de trabalho dos profissionais de talento.
2015	Janeiro	Decisão difícil: O publicitário Venizelos Murad trocou uma carreira estável como advogado para recomeçar quase aos 30 anos.
2015	Janeiro	Em busca de aprendizado, profissionais experimentam muito trabalho em pouco tempo
2015	Março	Renascimento profissional: o filme Birdman, vencedor do Oscar deste ano, mostra que recomeçar na carreira é desafiador, mas não impossível
2015	Março	Renove o trabalho chato: mude seu modo de encarar algumas atividades para ter mais felicidade e se sentir recompensado na empresa
2015	Março	Nação criativa: os empregos ligados a inovação, design, tecnologia e artes dobraram em dez anos e hoje são uma opção de carreira para todas as profissões. Como você pode aproveitar essa onda.
2016	Setembro	Carreiras quentes
2016	Abril	Como é trabalhar na Unilever

2016	Abril	Definida como a habilidade de se colocar no lugar do outro, a empatia é o comportamento mais visado pelo mercado de trabalho hoje
2016	Dezembro	O lado bem da crise: use as lições dos tempos difíceis para crescer na carreira
2016	Dezembro	Como é trabalhar na TIM, terceira maior empresa de telefonia do país
2017	Fevereiro	Quando a cerveja vira trabalho: Beatriz Ruiz largou o marketing para ser mestre cervejeira
2017	Fevereiro	Como é trabalhar na IBM
2017	Fevereiro	Para se recolocar, crescer no longo prazo ou ser mais feliz, pode valer a pena dar um passo atrás na carreira
2017	Julho	O lado B das startups: a dificuldade de começar a carreira numa empresa nova, mas promissora.
2017	Julho	Você trabalha em um ambiente tóxico?
2017	Julho	Seu trabalho te deprime?
2017	Novembro	Entenda as mudanças trazidas pela reforma trabalhista
2017	Novembro	Apenas 31% das empresas estão satisfeitas com o comprometimento de sua liderança no trabalho
2017	Novembro	A porta de entrada para quem não tem experiência e quer trabalhar no Google
2017	Novembro	Como trabalhar no exterior
2018	Janeiro	Profissão perigo: a carreira da combatente no exército de Israel que se tornou executiva
2018	Janeiro	Customize seu trabalho
2018	Janeiro	Redesenhe sua carreira
2018	Julho	Com trabalho, sem emprego
2018	Dezembro	Primeira impressão: para engajar desde as primeiras semanas as empresas investem em programas de boas vindas

---

Fonte: Dados da revista Você S/A

**Tabela 2**  
**Reportagens extraídas da revista EXAME**

Ano	Mês	Título da reportagem
2013	Janeiro	Criada há 70 anos, a lei trabalhista parou no tempo e as propostas para modernizá-la, em sua maioria, são retrógradadas
2013	Fevereiro	Flexível e mais barato: Por que o modelo tradicional de emprego, em que as pessoas trabalham todos os dias para o mesmo patrão, começa a perder espaço nas grandes empresas
2013	Março	Com uma reforma trabalhista ambiciosa, o governo espanhol tenta reanimar a indústria automobilística do país - e já atraindo investimentos de grandes montadoras
2013	Março	Mulheres - Trechos do livro de Sheryl Sandberg, do Facebook, sobre a carreira das mulheres
2013	Junho	Férias ou salário? Os Estados Unidos são os únicos países ricos que não asseguram férias ou feriados remunerados a seus trabalhadores.
2013	Julho	Como saber se sua equipe trabalha demais
2013	Agosto	Expectativas controladas: recém-chegados ao mercado de trabalho, os trainees têm um grande desafio pela frente: alinhar suas expectativas profissionais com as da empresa. Saber como fazer isso é a chave para uma carreira de sucesso.
2013	Agosto	Personalidades sincronizadas: saber identificar a empresa mais adequada aos seus valores é um exercício difícil - mas vale o esforço. A recompensa é a plena satisfação no trabalho.
2013	Agosto	Eles vão cada vez mais longe: com o crescimento de empresas por todo país, quem fez carreira em São Paulo e no Rio de Janeiro começa a encontrar boas oportunidades fora dos grandes centros.
2013	Agosto	O Futuro do Trabalho
2013	Agosto	A proximidade faz a diferença: O Yahoo! empresa online, proibiu seus funcionários de trabalhar remotamente de casa.
2013	Agosto	Uma nova geração perdida? O persistente desemprego entre os jovens no mundo deprime a economia. Pior: pode deixar milhões de pessoas despreparadas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho do futuro.
2013	Agosto	Em defesa do emprego flexível: para estancar a tendência de alta do desemprego entre jovens, os países precisam buscar soluções que ajudem as companhias a ampliar a oferta de trabalho sem prejudicar a sua competitividade.
2013	Agosto	O Trabalho no Mundo: Afinal, porque trabalhamos?
2013	Agosto	O Trabalhador Amedrontado.
2013	Agosto	A era das cabeças flexíveis: o professor Thomas Malone, do MIT, diz que a hiperespecialização do trabalho...
2013	Agosto	A reforma necessária: A legislação trabalhista completou 70 anos em 2013, mas o debate sobre sua modernização segue tão parado...
2013	Agosto	A acensão dos robôs: O avanço tecnológico está engolindo os empregos que exigem mão de obra com baixa qualificação mas também os trabalhos mais especializados...
2013	Setembro	O empresário Abílio Diniz encerra a sua trajetória à frente da varejista Pão de Açúcar e começa outra etapa
2014	Janeiro	A estratégia para a geração Y: O presidente mundial da multinacional alemã SAP explica como a chegada de uma leva de profissionais ao mercado de trabalho está transformando o setor de tecnologia
2014	Abril	Não adianta pagar mais: os executivos nunca ganharam tanto - até 1800 vezes mais que o trabalhador comum. Mas um estudo revela que pagar mais não melhora a eficiência das empresas.
2014	Abril	A cara do novo emprego: profissionais com grande poder de adaptação, mais preparados para um ambiente em constante mutação, estão em alta no mercado de trabalho. O fenômeno é mundial - e o Brasil tem grandes deficiências nessa área.
2014	Outubro	A felicidade traz dinheiro para as empresas. Essa é a principal descoberta de Alex Edmans, professor de finanças da London School of Economics, que acabou de publicar uma pesquisa sobre bem estar no trabalho.
2014	Dezembro	O Brasil que sai das sombras: estudo mostra que, nos últimos dez anos, o Brasil conseguiu reduzir o trabalho ilegal e a sonegação de impostos - evolução vital para encarar o desafio da produtividade
2014	Dezembro	Emprego: são 8 milhões de brasileiros com mais de 50 anos que não trabalham nem estão aposentados - a notícia ruim é que esse número tende a crescer
2014	Dezembro	As leis de rotatividade do trabalhador
2014	Dezembro	Trabalho em movimento
2015	Fevereiro	O emprego em risco no Brasil: A economia fraca torna 31 milhões de brasileiros da nova classe média vulneráveis à perda do ganha-pão. Com medo de voltar à pobreza, eles já deixam de consumir.
2015	Abril	Emprego: uma pesquisa sustenta que robôs não roubam postos de trabalho - em alguns casos eles até aumentam os salários

2015	Maio	Mais trabalho de casa: cada vez mais as empresas permitem que seus funcionários adotem o expediente remoto e flexível - em busca de aumentar a produtividade e reduzir custos
2015	Junho	Aplicativos que conectam trabalhadores autônomos a clientes são alvo de processo
2015	Outubro	Entre 2015 e 2016 cerca de 2 milhões de pessoas vão ficar desempregadas - nunca num período de dois anos tantos brasileiros ficaram sem trabalho
2016	Outubro	O topo de metade das empresas brasileiras encolheu drasticamente nos últimos dois anos. Quem ficou tem mais trabalho - e a chance de valorizar o passe no futuro
2017	Janeiro	O roqueiro de 73 anos é símbolo de uma nova era no trabalho
2017	Maio	Especialista da questão trabalhista, Hélio Zylberstajn, da USP, enxerga na reforma "uma revolução do trabalho"
2017	Maio	Como as empresas estão tentando atacar os preconceitos invisíveis no ambiente de trabalho.
2018	Outubro	Os escritórios de advocacia estão deixando para trás a cobrança por hora trabalhada para adotar modelos mais flexíveis

---

Fonte: Dados da revista EXAME