

## MÃE, NÃO QUERO SER ENGENHEIRO! DILEMAS DE CARREIRA

**Mom, I don't wanna be an engineer! A case of career breakthrough**

**Luciano Venelli Costa**

Universidade Metodista de São Paulo

[luciano.costa@metodista.br](mailto:luciano.costa@metodista.br)

**Almir Martins Vieira**

Universidade Metodista de São Paulo

[almir.vieira@gmail.com](mailto:almir.vieira@gmail.com)

**Submissão 31/01/2012**

**Aprovação: 07/05/2013**

### Resumo

Este trabalho relata o caso de um profissional frente a dilemas de carreira, em meio a uma crise de identidade pessoal e profissional, após deixar de lado a carreira de engenheiro e passar a empreender outras atividades que, aparentemente, oferecem independência financeira, segurança e melhor qualidade de vida. Alguns anos após a formatura, o personagem percebe que a mudança na trajetória de carreira não lhe propiciou e nem propiciará os resultados que almejava. Pressionado pela idade e pela família, busca uma nova definição de sua carreira. Surge uma oportunidade para trabalhar como *webmaster* de uma provedora de internet. A decisão exige uma autoavaliação criteriosa sobre suas expectativas, interesses e preferências individuais. O caso explora os problemas enfrentados por aqueles que optam por carreiras em busca de melhor qualidade de vida e coerência com seus valores e princípios éticos e morais. Promove também uma discussão das crises de carreira, na perspectiva do indivíduo. Fatores como tipos psicológicos, âncoras de carreira, estágios da vida vocacional e ciclos típicos da trajetória de vida da pessoa, dentre outros, entrecruzam-se no processo de autoconhecimento, criando um cenário adequado para a discussão e encaminhamentos de soluções.

**Palavras-chave:** carreira, dilemas de carreira, crise profissional, autoavaliação de carreira.

### **Abstract**

This case reports a career path involving a professional individual who is facing career dilemmas in the midst of personal and professional identity crisis, due in large part to a career change. This involved a career change from engineering to other activities that offer better financial stability, thus a better quality of life. A few years after his graduation, it became apparent to the individual that the new career path was not yielding the desired goals. As a result, the individual had to consider other career options, attributed in part by family pressure, not to mention that he was not getting any younger. Then an opportunity arises in which the individual is offered a position as a webmaster by an Internet provider. This assignment requires a critical evaluation of expectations, interests and individual preferences. The job focuses in individuals who switch careers in search of better living standards coherent with their ethical and moral values. The work also promotes discussions on career crisis from the individual's perspective involving issues such as psychological, career and personal goals, and typical cycle of a person's life, and furthermore, a process in the form of a social network interaction designed to enable discussions with solutions as its prime objective.

**Key-words:** career, career dilemma, professional crisis, career self-evaluation.

## Introdução

Naquela sexta-feira ensolarada de março de 1999, Edgar visitava uma empresa provedora de serviços de internet, na Vila Mariana, em São Paulo. Quando já se despedia, Wagner – gerente técnico da empresa e colega de Edgar em um programa de pós-graduação em tecnologia de internet -, ainda apertando sua mão e o encarando firmemente, disparou: “Estou mudando de emprego. Você aceitaria me substituir na gerência técnica da empresa?”.

Surpreendido pela proposta inesperada e, ao mesmo tempo, gratificado pelo reconhecimento de seu talento, Edgar agradeceu pelo convite, pedindo prazo até a noite da segunda-feira para dar uma resposta definitiva. Precisava avaliar, com prudência, as implicações que uma mudança dessa natureza traria para sua vida pessoal e profissional.

O salário, cerca de mil reais ao mês, era equivalente ao que já auferia ministrando cursos de informática em uma montadora de caminhões, situada na região metropolitana de São Paulo (Grande ABC), bem próxima de sua residência - cinco minutos de carro – e trabalhando apenas meio-período, enquanto a sede da empresa provedora de internet localizava-se bem mais distante – o percurso levava cerca de uma hora de carro.

Apesar de não implicar em vantagens imediatas, Edgar vislumbrava, com a proposta, a possibilidade de concretizar um sonho que vinha alimentando nos últimos meses: deixar de lado várias atividades que vinha empreendendo como profissional autônomo, para dedicar-se a um emprego formal que assegurasse uma trajetória de carreira com perspectiva de crescimento futuro, tendo direito a férias anuais, décimo-terceiro salário e outros fatores que um vínculo celetista lhe garantiria.

A oportunidade de emprego na provedora representava a possibilidade de realização desse seu desejo. Além disso, àquela época, o segmento de negócios associados à internet despontava como extremamente promissor, o que Edgar contabilizava como um aspecto positivo a ser levado em conta na sua decisão.

Já dentro de seu carro, Edgar fitou o conjunto de materiais que trazia consigo e que utilizava nas atividades que, até então, constituíam suas fontes de renda: apostilas do curso de leitura dinâmica e memorização, que ministrava aos sábados e domingos; material de exposição que usava para vender planos de seguro de vida e previdência privada (ganhava comissão sobre as vendas); fitas cassete destinadas ao treinamento dos líderes de marketing de rede no Brasil, sistema do qual fazia parte desde 1993 e que já lhe rendera mais de dois mil reais mensais, no período de 1994 a 1995; fotos de estabelecimentos comerciais para inclusão nos *websites* que estava desenvolvendo no interior do estado de São Paulo, em parceria com dois sócios; e apostilas que utilizava para ministrar cursos de informática para funcionários da montadora de caminhões da região do ABC paulista.

Mirando os *folders* que acabara de receber da provedora, Edgar, ainda sob forte impacto da proposta formulada por Wagner, olhou para dentro de si e perguntou: “Será esta a oportunidade de largar tudo isso e investir em uma nova carreira?”.

## Ingresso na Faculdade de Engenharia (FEI)

A carreira de Edgar começou a ser delineada a partir de 1988. Após concluir o curso de técnico em eletrônica em uma conceituada escola paulista, obteve aprovação nos três vestibulares a que se submetera, optando por matricular-se no curso de Engenharia Eletrônica na Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), no período da manhã, e também no curso de licenciatura em Matemática, na Universidade de São Paulo (USP), no período noturno. Acreditava que seu sucesso profissional estava diretamente relacionado a seu nível de

conhecimento e, por esta razão, demonstrava grande entusiasmo e dedicação nos estudos, sempre se destacando como um dos melhores alunos nos cursos que frequentara.

Já no segundo semestre do curso de Engenharia Eletrônica, foi-lhe concedida uma “bolsa de mérito”, por ter sido avaliado como o melhor aluno do período, dentre um contingente de 800 estudantes que compunham o corpo discente da faculdade. No que concerne ao curso de Licenciatura em Matemática na USP, após concluir o primeiro ano, decidiu trancar a matrícula para assumir um emprego em uma empresa de manutenção eletrônica, em horário noturno, das 23h às 7h. O emprego, além de lhe propiciar um salário mensal, possibilitaria a validação do diploma do curso de técnico em eletrônica que havia concluído e que exigia, para a diplomação, um estágio de seis meses na área.

O trabalho noturno era cansativo, exigia sacrifícios, além de mudar completamente sua rotina diária. Encerrava o expediente às 7h e tinha que estar em sala de aula a partir das 7h30, onde permanecia até às 13h. Reservava a tarde e o início da noite para dormir, sendo que às 23h retornava ao trabalho. Praticamente não lhe sobrava tempo para os estudos, e o efeito dessa nova rotina logo se fez perceber: no primeiro semestre de 1989, não foi agraciado com a bolsa de mérito que tanto o orgulhara. No vigor da sua juventude, Edgar sentia na pele a inquietação típica dos jovens de sua idade que ingressam no mercado de trabalho: como conciliar as exigências do emprego com a necessidade de continuar obtendo elevada performance nos estudos?

Em agosto de 1989, decorridos oito meses de trabalho, em um encontro casual, um professor da escola onde concluíra o curso técnico, chamado Ângelo, convidou-lhe para ministrar aulas em outro colégio, no período noturno. Aceitar o convite implicaria em deixar o atual emprego e reduzir seu salário à metade. Em contrapartida, ministraria aulas somente às terças e quintas, das 19h30 às 21h. O período de trabalho na empresa de manutenção já era bastante para cumprir o estágio e, por conseguinte, validar o diploma do curso técnico. Além disso, Edgar ansiava em voltar a priorizar o curso de engenharia que imaginava lhe assegurar uma carreira de sucesso no futuro.

Concluiu, portanto, que a razão para permanecer no emprego estava restrita ao aspecto financeiro. Caso assumisse a atividade de professor, da forma proposta por Ângelo, seu salário não seria suficiente para arcar com as mensalidades do curso de engenharia. Antes de tomar a decisão, Edgar recorreu a seu pai que, prontamente, lhe assegurou os recursos para custear o pagamento das despesas com a FEI, asseverando que a dedicação aos estudos era a maior prioridade.

### **A experiência como professor de colégio técnico**

Do quarto ao último semestre do Curso de Engenharia (ago-1989 a dez-1992), Edgar ministrou aulas em um colégio técnico, no período noturno. Seis meses após o início do trabalho como professor, já ministrava aulas de segunda a sexta-feira, o que lhe garantia um salário duas vezes maior do que aquele que recebia no trabalho anterior. Estava convicto do acerto de sua decisão.

Ensinar era uma atividade que lhe proporcionava uma grande satisfação. Tanto assim que, durante as aulas do curso de engenharia, ficava imaginando como adaptar aquele conteúdo para transmitir aos alunos do curso técnico. Não desejava uma futura atividade profissional de teor prático, no que corresponde à engenharia, pois o que mais lhe despertava prazer era desenhar formas alternativas de transmitir aquele conteúdo programático a outras pessoas.

Nesta época, tinha convicção de que estava trilhando o caminho certo para o sucesso profissional, da forma como sempre almejara. Pela manhã, dedicado exclusivamente ao curso

de engenharia. À tarde, em casa, estudava e preparava as aulas que ministraria à noite. Durante as férias – dezembro, janeiro e julho – viajava pelo país, na companhia de amigos e familiares.

Em 1990, juntamente com Ângelo, engenheiro de formação - mas que optara pela carreira de professor -, percorreu, de carro, boa parte do trecho litoral entre o estado de São Paulo e da Bahia, parando em muitas cidades, explorando as praias e outras belezas naturais que caracterizam o litoral brasileiro.

No ano seguinte, aproveitou para explorar as regiões Sul e Nordeste do Brasil. Planejava cuidadosamente essas viagens, pois lhe propiciavam uma sensação de independência. Percebia que, a cada viagem, acumulava mais maturidade e experiência de vida. Para um jovem de apenas 21 anos, que sequer havia concluído o curso superior, sentia-se privilegiado.

Essa seqüência de viagens aguçou em Edgar o espírito de aventura. Conhecer novos lugares, relacionar-se com pessoas diferentes e sentir mais de perto a natureza fizeram com que desenvolvesse um forte sentimento cosmopolita. Pela primeira vez, começou a refletir seriamente sobre sua futura carreira como engenheiro eletrônico, temendo que ela pudesse frustrar todos estes anseios que permeavam sua mente. Estas inquietações eram explicitadas nos gracejos afetivos que lançava, freqüentemente, a sua mãe: “Não quero trabalhar como engenheiro. Gosto de sentir e estar próximo da natureza. Quando terminar a faculdade, vou morar em alguma cidade litorânea, onde montarei um negócio próprio. Quero viver com qualidade”.

Toda vez que ouvia o filho expressar tal desejo, a mãe de Edgar se incomodava. Não era este o modelo de carreira que vislumbrava para seu primogênito. Afinal de contas, tanto ela quanto o marido se sacrificavam para custear os estudos dos filhos.

O pai trabalhava em uma montadora de caminhões, onde desenvolveu toda a sua carreira e ocupava um cargo de gerência média. Saíra do sul de Minas Gerais, com apenas 15 anos de idade, para morar sozinho na região do ABC Paulista, sendo o único, de uma família de 14 irmãos, a concluir um curso superior. Com seu trabalho, conseguia manter os três filhos em instituições de ensino privadas. A mãe não precisava trabalhar e o salário de Edgar era destinado a seus gastos pessoais.

Apesar de admirar a carreira do pai, Edgar não queria seguir a mesma trajetória. Dedicar-se por 30 anos a atividades burocráticas, em um escritório, definitivamente, não era o que desejava para si. Seus irmãos ainda cursavam o ensino fundamental, e Edgar sentia a preocupação dos pais em relação às suas pretensões de carreira, uma vez que, por ser mais velho que os dois, seus movimentos poderiam servir de referência para os irmãos mais novos.

À medida que observava o estilo de vida dos engenheiros que conhecia, Edgar se afastava cada vez mais da ideia de seguir esse caminho. Como sempre colocava a questão da qualidade de vida como um objetivo a ser perseguido, pensava consigo: “Os excelentes engenheiros ficam tão envolvidos com o trabalho que, dificilmente, conseguem dispor de tempo para gozar férias. Os medianos ficam estagnados, ganham pouco e, por isto, também não conseguem aproveitar a vida”. Decidiu então construir seu próprio negócio, no qual pudesse ter mais autonomia e liberdade de ação.

Apesar dessas reflexões, continuava a dedicar-se com afinco ao curso de engenharia, uma vez que gostava do que aprendia e tinha a convicção de que o conhecimento adquirido naquela área lhe seria útil no futuro, qualquer que fosse a carreira que viesse a seguir. Além disso, já havia ultrapassado a metade do curso.

## O envolvimento com o marketing de rede

Pouco antes de concluir o curso de engenharia, Edgar aceitou o convite de um amigo de colégio para trabalhar com marketing de rede, que na época tomava corpo no mercado brasileiro e cujo objetivo era a construção de uma rede de consumidores para uma empresa americana. Neste tipo de atividade, a remuneração era baseada em percentuais sobre o montante de venda dos produtos consumidos pela rede. Envolveram outros amigos e a rede foi se expandindo rapidamente. Dois meses depois, coincidindo com a conclusão do curso de engenharia, em dezembro de 1992, Edgar já tinha uma rede composta por trezentas pessoas e já começava a auferir os primeiros ganhos.

O que mais o entusiasmava nessa atividade era o fato de saber que o resultado esperado não dependia somente do seu efetivo empenho, mas era também potencializado pelo crescimento da rede. Em outras palavras, como cada novo membro da rede possuía um negócio idêntico, este também teria interesse em fazê-la crescer. Segundo esta lógica, aqueles integrantes da rede que estivessem mais no topo da cadeia, caso tivessem em sua equipe alguns membros efetivamente comprometidos e de alto desempenho, podiam contar com o crescimento exponencial da rede, aumentando, por conseguinte seus ganhos, sem ter que incrementar seu grau de envolvimento na mesma proporção. Era o negócio que Edgar idealizava. Seria a tão sonhada chance de conquistar a independência financeira, sem ficar preso a uma relação de emprego formal, com autonomia para administrar melhor o seu tempo, continuar estudando, viajando e fazendo planos para o futuro, enfim, um panorama que entendia como vida com qualidade.

A atividade de construção da rede consistia, basicamente, em fazer reuniões com convidados e interessados, onde discorria, por aproximadamente uma hora, sobre o plano de marketing da companhia. As reuniões geralmente aconteciam nas noites que tinha livre e nos finais de semana, momentos em que as pessoas podiam ser encontradas em suas residências. O tipo de atividade já lhe era familiar, em função de sua experiência como professor.

Sua visão de futuro, naquele estágio da vida, era a seguinte: empenhar-se o máximo nos primeiros cinco anos, inclusive sacrificando as noites livres e os finais de semana, para construir uma rede sólida de consumidores e outros empresários independentes; uma vez assegurado o crescimento exponencial da rede e a sua consolidação, poderia reduzir seu esforço e empenho pessoal para usufruir das recompensas de seu trabalho. Esse parecia ser o modo de agir de todo empreendedor, acreditava Edgar.

Com esse propósito em mente, reduziu as aulas no colégio técnico para duas noites na semana, dedicando as outras para a construção da rede. Como seus dias estavam livres, mesmo com as restrições que fazia à carreira de engenheiro, resolveu procurar emprego nessa área, pois, além de constituir uma possibilidade de aumentar sua renda mensal, também contribuiria para amenizar as críticas daqueles que insistiam em dizer-lhe que o envolvimento com a rede não passava de uma grande ilusão. Neste universo de pessoas, sua mãe era a crítica mais contumaz. Não desistia do sonho de ver seu primogênito trabalhando na carreira pela qual havia investido tantos anos de estudo.

Portando considerável currículo para um jovem engenheiro, Edgar logo encontrou emprego em uma empresa de consultoria, localizada em um bairro nobre de São Paulo. Logo no segundo dia de trabalho, o proprietário da empresa pediu para que ficasse até um pouco mais tarde. Edgar ponderou que não poderia fazê-lo, uma vez que teria que ministrar aulas no ABC paulista, às 19h30. De forma imediata, o chefe rebateu: “Você quer ser engenheiro ou professor?”.

O proprietário da companhia trabalhava de segunda a sexta-feira em São Paulo e, nos finais de semana, deslocava-se para o Rio de Janeiro, onde residia sua família. Normalmente, permanecia na empresa até altas horas da noite e, com frequência, exigia que seus colaboradores também o fizessem. Edgar estava constatando, na prática, aquela imagem que, desde os tempos de faculdade, vinha construindo sobre a profissão de engenheiro. Definitivamente, não era esse o estilo de vida que escolhera para si. No segundo dia de trabalho, para surpresa do proprietário da empresa e de seus familiares e amigos, Edgar demitiu-se.

Após outras tentativas de trabalhar como engenheiro e novas decepções, resolveu dedicar mais tempo à atividade relacionada com o marketing de rede. Naquele momento da sua vida, parecia ser a alternativa de trabalho que mais se aproximava daquilo que almejava para o futuro.

Em 1994, a rede já contava com mais de mil pessoas e lhe garantia uma renda em torno de dois mil reais e um nível de *status* por conta do qual, frequentemente, era convidado para ministrar palestras sobre o negócio em outras localidades do país. Decidiu, então, encerrar as atividades noturnas como professor e passou a ministrar aulas de Física, no período da manhã, para o ensino médio, no colégio onde anteriormente estudara. Apesar da receita obtida com o marketing de rede, achava prudente continuar com uma atividade que lhe propiciasse uma renda fixa.

Além disso, precisava diversificar suas atividades, ocupando-se durante o dia, para atenuar a pressão dos pais, que continuavam achando seu envolvimento com a rede uma atividade incerta e vulnerável.

Em 1995, as viagens para proferir palestras se intensificaram e Edgar decidiu dedicar-se exclusivamente ao marketing de rede. Ao chegar nessas localidades, era recebido com todas as honrarias, hospedando-se nos melhores hotéis, freqüentando os melhores restaurantes e visitando os principais pontos turísticos, tudo por conta do anfitrião. Para a cabeça de um jovem de apenas 25 anos de idade, não poderia haver atividade mais gratificante. Tinha tudo a ver com o estilo de vida que desenhava para si.

### **A experiência como professor de informática para empresas**

Em 1996, a rede começou a desmoronar. Alguns líderes do seu grupo ficaram desempregados e priorizaram a busca de um novo emprego formal e seguro, relegando a construção da rede a uma atividade meramente periférica. Sem suas principais lideranças, a rede passou a ruir. Só então Edgar percebeu que o negócio, aparentemente promissor, era também vulnerável e inseguro. Reagiu imediatamente e saiu à procura de algo que voltasse a lhe assegurar uma renda fixa.

O gerente de treinamento da empresa terceirizada, responsável pela área de tecnologia de informação da montadora em que seu pai trabalhava, era amigo da família. Por intermédio dele, Edgar passou a atuar como instrutor de cursos de informática, sendo remunerado por hora-aula.

Rapidamente foi ampliando sua carga horária e logo foi convidado para atuar na filial da montadora localizada na região de Campinas, onde passou a ministrar aulas de informática nos três turnos, o que lhe propiciava uma renda em torno de três mil reais ao mês que, somados ao valor que ainda auferia por conta de seu envolvimento com a rede, totalizava uma renda mensal de quase quatro mil reais.

Como se quisesse dar satisfação às reclamações de seus pais, que ainda não haviam se conformado com o fato de não ter abraçado a carreira de engenheiro, Edgar sempre procurava avaliar se o rendimento mensal era compatível com aquele que obteria se trabalhasse na área

de engenharia. Até aquela época, quatro anos após sua formatura, os valores eram equivalentes.

O que mais lhe gratificava era o fato de continuar exercendo o controle sobre o seu tempo e ações. No final de cada mês eram agendados todos os cursos do mês seguinte. Caso optasse por não ministrar aulas em algum dia ou semana daquele mês, avisava com antecedência e o curso era transferido para outro instrutor. Isto lhe dava liberdade para continuar aceitando os convites que ainda recebia para proferir as palestras sobre marketing de rede, atividade que lhe dava prazer.

Dois anos depois, em 1998, a renda auferida com o marketing de rede não mais justificava seu envolvimento. Edgar percebeu que o trabalho como instrutor de informática também era vulnerável, pois se tratava de uma atividade sazonal. Nos meses de dezembro e janeiro, não havia o que fazer e ele não recebia salário, além de ficar ocioso durante o dia. A maioria dos empregados da montadora já estava capacitada e a tendência era a redução dos cursos. Já estava com 28 anos de idade, fazia planos para o casamento, e o sonho de uma carreira promissora, que lhe assegurasse independência financeira aos trinta anos, parecia cada vez mais distante. Decidiu sair à procura de algo mais seguro.

Com a experiência adquirida nos cursos de informática, foi selecionado para o cargo de analista de sistemas em uma empresa que produzia, comercializava e implantava *softwares* na área de gestão empresarial e que estava rapidamente conquistando o mercado das pequenas e médias empresas.

### **O trabalho como analista de sistemas**

Apesar de ainda continuar buscando parceiros para a rede, a volta ao mercado formal de trabalho pareceu dar a Edgar a segurança que buscava. Estava entusiasmado com a infraestrutura da empresa. Após um mês de treinamento, dominava todos os módulos do sistema de gestão, o que fez surgir interesse pela área de administração de empresas.

Decorridos trinta dias no novo emprego, após receber o primeiro comprovante de pagamento, percebeu que o salário dependia do cumprimento de metas e que, como o mês anterior havia sido dedicado ao treinamento interno, receberia apenas 1.100 reais, ao invés dos 1.600 prometidos. Para atingir o montante precisaria trabalhar, no mínimo, 160 horas por mês. Ou seja, vender horas de consultoria era uma das atribuições de seu novo cargo. Edgar ficou incomodado com essa descoberta, pois não se sentiria confortável ao forçar as empresas a demandarem por serviços com o propósito de ver o seu salário aumentado. Além disso, durante o processo seletivo, foi-lhe assegurado que seria direcionado a clientes localizados nas proximidades da região onde residia, o que não estava acontecendo na prática.

No primeiro dia em que saiu a campo para visitar um cliente, às 18h, despediu-se do colega analista que o acompanhara e retornou para casa, tendo que enfrentar cerca de duas horas de trânsito. No dia seguinte, soube que o colega ficara trabalhando no cliente até às 22h. Descobriu que cada hora-extra trabalhada custava 100 reais para o cliente, e que somente 2,40 reais eram repassados para o analista. Ou seja, naquela situação, o cliente pagaria 400 reais à empresa e o analista receberia menos de 10 reais de adicional por quatro horas-extras. De uma ótica dos seus princípios éticos e valores morais, Edgar considerou isso uma grande exploração. “Não é dessa forma que se deve lidar com um profissional qualificado”, pensou.

Naquela mesma noite, telefonou o gerente de treinamento da empresa de informática na qual havia trabalhado e perguntou se poderia voltar a ser incluído no rol de instrutores para o próximo mês. No que seria seu terceiro dia como analista, ao invés de ir ao cliente, foi ao departamento de Recursos Humanos assinar sua demissão.

### **A busca por novas alternativas de renda**

Enquanto não identificava um emprego mais estável, em uma empresa com uma cultura e práticas organizacionais com as quais tivesse maior identificação, Edgar abriu várias outras frentes de trabalho: venda de seguros de vida, cursos de leitura dinâmica e memorização e desenvolvimento de *websites*. Ainda continuava envolvido com o marketing de rede e ministrando cursos de informática.

No início de 1998, o investimento em planos de previdência privada teve um grande impulso no Brasil, sobretudo, em função da exacerbação da crise enfrentada pela Previdência Social. Garantir uma renda vitalícia passou a ser uma preocupação incorporada à vida dos brasileiros, principalmente, para aqueles que não contavam com esse benefício nas empresas em que trabalhavam.

Sempre preocupado com o futuro, Edgar também decidiu investir em seu plano de previdência. Soube que uma empresa americana trabalhava com um plano que combinava seguro de vida com previdência privada. Este plano não era comercializado pelo sistema financeiro. Somente os agentes credenciados podiam vendê-lo. Além de adquirir o seguro com previdência para si, Edgar foi convidado pelo agente que o visitou para ser um parceiro na venda do plano. O público-alvo era integrado pelas pessoas pertencentes às classes A e B. Edgar logo aprendeu a fazer os cálculos e começou a oferecer o plano às pessoas interessadas.

Neste mesmo período, um amigo do marketing de rede, conhecendo sua experiência e desenvoltura para proferir palestras, convidou Edgar para ministrar cursos de leitura dinâmica e memorização em finais de semana. O conteúdo dos cursos já estava estruturado e a remuneração era por hora-aula. Apesar de não se tratar de um emprego formal, esta atividade ajudaria complementar sua renda que, nesta época, estava reduzida a menos da metade daquela que recebera nos melhores períodos do marketing de rede e dos cursos de informática na montadora de Campinas.

A partir da escolha do curso de Engenharia Eletrônica, Edgar passou a demonstrar um grande interesse por tecnologias emergentes, inovadoras. Influenciado pela experiência como instrutor de cursos de informática e motivado pela necessidade de encontrar uma carreira que lhe propiciasse maior segurança, procurou aprofundar seu conhecimento sobre a internet, cujo uso, em 1998, começava a se expandir no Brasil.

Com a ajuda de seu irmão, começou a desenhar *websites* para pequenos comércios e profissionais autônomos. A atividade exigia um grande esforço e não havia a contrapartida em termos de retorno financeiro. O processo implicava em uma sensibilização do cliente para a importância e potencial da internet, procedimentos de acesso, cuidados com a contratação de um provedor, além do próprio desenvolvimento do site. Às vezes tinha a sensação de estar realizando um trabalho social, orientado para a inclusão digital, ao invés de uma atividade comercial. Apesar disso, resolveu seguir em frente e associou-se a dois amigos do marketing de rede, da região de Campinas, para montar um guia de cidades para a região, um site estruturado para busca de informações sobre os estabelecimentos comerciais das cidades envolvidas.

Oficializaram a sociedade, criando a empresa “Guia-se Rede Ltda”. Enquanto os sócios cuidavam da parte comercial, Edgar desenvolvia o sistema, atualizava as páginas e gerenciava a parte técnica. Entretanto, seria necessário um grande investimento de tempo e empenho na fase inicial, para assegurar bons resultados no futuro. Como ainda auferia renda mensal com suas outras atividades - as aulas de informática, o marketing de rede e os cursos de leitura dinâmica e memorização - abria mão de sua parte do pequeno lucro da empresa, que era dividido entre os dois sócios, pois estes estavam desempregados e dedicados exclusivamente àquela atividade empresarial.

## O curso de pós-graduação em tecnologia de internet

Em janeiro de 1999, incomodado pelo fato de ter virado o ano com uma renda mensal inferior a 200 reais, Edgar decidiu investir em um curso de pós-graduação em tecnologia de internet, com o objetivo de voltar a se colocar no mercado formal de trabalho. Juntou todas as suas economias, cerca de 4.000 reais, e pagou, à vista, um curso intensivo, com aulas todas as noites, de segunda a sexta-feira, por um período de quatro meses. Alimentava a esperança de, finalmente, se fixar em uma atividade profissional. A essa altura, já considerava totalmente descartada a possibilidade de vir a trabalhar como engenheiro.

O curso era de bom nível e Edgar logo percebeu que o conhecimento ali apreendido lhe seria muito útil. Fez amizade com dois colegas que moravam em sua região, e logo fê-los saber que estava à procura de emprego na área. Um era gerente de um provedor de Internet e o outro estava implantando o serviço de Internet na metalúrgica em que trabalhava. Todo dia, após a aula, dava carona aos dois amigos até uma estação de metrô, quando aproveitavam para conversar sobre as perspectivas futuras da área de tecnologia de internet.

Após dois meses de curso, os alunos foram compelidos a decidir sobre o tema da monografia que precisavam elaborar como exigência formal para obtenção do diploma. O tema era livre, dentre as várias possibilidades de aplicações direcionadas para a internet. Edgar tinha plena consciência de que a área de conhecimento que abordasse em sua monografia poderia vir a se tornar o campo para o qual poderia orientar sua carreira, a partir dali.

Foi neste contexto que Vagner lhe convidou para ocupar sua posição na empresa, pois havia assumido o compromisso de identificar seu substituto antes de afastar-se do cargo. Combinaram uma entrevista com o dono da provedora e Vagner, após lhe mostrar os equipamentos, demonstrou as principais características, requisitos e exigências do cargo. Uma das exigências era a utilização de um “bip”, que poderia ser acionado a qualquer tempo, caso o provedor apresentasse algum problema. Era responsabilidade do gerente técnico resolver o problema e reiniciar o provedor, seja qual fosse a hora do dia ou da noite, para que os usuários não fossem prejudicados.

O salário era de 1.000 reais, com perspectiva de aumento à medida que o provedor fosse conquistando novos clientes. A sede da empresa ficava distante de sua residência e Edgar, caso assumisse o novo cargo, não teria auxílio financeiro para transporte e refeições.

### A decisão

Edgar estava certo de que as cinco atividades nas quais estava envolvido não lhe propiciavam a segurança que almejava para o futuro. De outra parte, vislumbrava o investimento no curso de pós-graduação em tecnologia da internet como alternativa para definir o campo no qual pretendia se especializar e consolidar sua carreira. A lembrança das outras experiências em empregos que havia recusado ou se demitido, antes mesmo de se adaptar, estava muito presente. Já estava com 29 anos de idade e sabia que, à medida que o tempo passava, aumentava o grau de dificuldade para ingressar no mercado formal de trabalho. Todas as decisões que havia tomado anteriormente, tanto no que se refere ao seu envolvimento com atividades informais quanto em relação aos empregos formais, eram reprisadas em sua mente como um filme que contasse a história de sua trajetória profissional.

Edgar estava propenso a aceitar o cargo de gerente técnico. Entretanto, o salário correspondia a menos da metade do que recebia três anos antes. Considerava a sede da empresa muito distante de sua residência e teria que abandonar todos os outros negócios. Ao

mesmo tempo em que era compelido a aceitar o novo emprego, sentia a incômoda sensação de estar retrocedendo. Mais que isso: era como se estivesse negando todos os motivos que o levaram a sonhar um dia conquistar a independência financeira e viver pautado por princípios e valores que lhe assegurassem qualidade de vida e autonomia para delinear suas ações.

Qual o caminho a ser trilhado? Edgar deve ingressar no novo emprego, desligando-se de suas outras atividades, ou permanecer com seus negócios, sempre à espera de outras oportunidades?

## SÍNTESE DAS NOTAS DE ENSINO

### Resumo do caso

O caso relata a trajetória de carreira de Edgar Carrera, desde os tempos em que cursava Engenharia Eletrônica, estendendo-se até os primeiros sete anos após sua formação como engenheiro. Edgar vivencia uma crise de identidade pessoal e profissional, após deixar de lado a carreira de engenheiro e passar a empreender outras atividades que, aparentemente, oferecem independência financeira, segurança e melhor qualidade de sua vida.

Decorridos sete anos da formatura, Edgar percebe que a mudança na trajetória de carreira não lhe propiciou e nem propiciará os resultados que almejava. Inconformado com esta situação e pressionado pela idade e pela família, busca uma nova definição de sua carreira.

Surge uma oportunidade para trabalhar como *webmaster* de uma provedora de internet. Em princípio, a chance que Edgar esperava. Porém, a decisão exige uma auto-avaliação criteriosa sobre suas expectativas, interesses e preferências individuais. Edgar tem que olhar para dentro de si, ou seja, exercitar o autoconhecimento, primeiro passo para a tomada de decisão em relação às oportunidades de carreira.

### Público-alvo

O caso se destina a estudantes de cursos de graduação e de pós-graduação na área de Administração, com foco em Gestão de Pessoas. Os alunos podem encontrar no caso uma importante referência para orientar as próprias escolhas de carreira, bem como as escolhas feitas pelos empregados das organizações onde trabalham.

Os estudantes devem refletir sobre as dificuldades relacionadas com a escolha da carreira e sobre os desafios de mudança na sua trajetória. O caso explora também os problemas enfrentados por aqueles que optam por carreiras que lhes possibilitem melhor qualidade de vida e coerência com seus valores e princípios éticos e morais.

### Objetivos de aprendizagem

O caso propicia uma discussão das crises de carreira, na perspectiva do indivíduo. Fatores como tipos psicológicos, âncoras de carreira, estágios da vida vocacional e ciclos típicos da trajetória de vida da pessoa, dentre outros, se entrecruzam no processo de autoconhecimento, criando um cenário adequado para a discussão e encaminhamentos de soluções.

Da ótica de ensino-aprendizagem, a aplicação do caso pretende trabalhar o papel das pessoas no planejamento de carreira, desenvolvendo:

**Conhecimentos** – assimilação de conceitos relacionados com:

- Tipos psicológicos;
- Âncoras de carreira;
- Ciclos típicos da vida da pessoa e estágios da vida vocacional;
- Etapas do planejamento da carreira;
- Processo de tomada de decisão.

### **Habilidades**

- Capacidade de construção e análise de cenários para a tomada de decisão quanto à carreira;
- Capacidade para avaliação de características pessoais para o aconselhamento de carreira;
- Capacidade de análise das âncoras de carreira e dos tipos psicológicos em situações de tomada de decisão;
- Capacidade de interpretação do ciclo de vida das pessoas e dos estágios da vida vocacional para as decisões de carreira;
- Capacidade para reorientar a trajetória de carreira.

### **Atitudes**

- Percepção e auto-avaliação como ponto de partida para qualquer decisão de carreira;
- Valorização do ser, ao invés de privilegiar somente os padrões extrínsecos de sucesso na carreira;
- Percepção da importância do modelo de planejamento de carreira.

### **Dilema**

Edgar está diante de uma oportunidade que pode significar uma mudança radical em sua trajetória de carreira. A análise do caso deve levar em conta as seguintes possibilidades de escolha:

- A.** Aceitar a nova oportunidade e investir neste caminho.
- B.** Recusar a nova chance e continuar procurando opções de emprego, a partir da oferta do mercado de trabalho (fator extrínseco).
- C.** Recusar a oportunidade e direcionar seus esforços para uma nova área. Para a escolha da nova área, deve ser levado em conta o perfil profissional de Edgar e sua história de vida, envolvendo princípios e valores (fator intrínseco).

### **Questões para discussão**

1. Identificar aspectos que revelem a âncora de carreira e o tipo psicológico de Edgar, bem como suas relações com as várias escolhas feitas por ele, até então.
2. Identificar o ciclo de influência sobre as pessoas e o estágio da vida vocacional que Edgar está vivendo no momento.
3. Analisar a influência da família sobre as escolhas de Edgar e o grau de importância atribuído por ele a essa questão.
4. Indicar a decisão mais adequada para Edgar.
5. Analisar a decisão face às etapas do planejamento de carreira.

## **PLANO DE AULA**

### **Introdução (aquecimento)**

- Qual a impressão geral que o grupo formatou a respeito de Edgar?
- Qual é o dilema?

### **Pontos críticos nas ocupações e escolhas de Edgar**

- Quais foram as ocupações e os momentos decisivos na vida de Edgar?
- Quais foram seus critérios para a tomada de decisão?

### **Âncora de carreira**

- Qual a âncora de carreira de Edgar?
- Quais as características das pessoas com esta âncora e como isto está relacionado com a vida de Edgar?

### **Tipos psicológicos**

- Qual o tipo psicológico de Edgar?
- O tipo psicológico de Edgar pode ser revelado a partir da análise das atividades que exerceu e de outras informações contidas na descrição do caso?
- Associar a tomada de decisão com o tipo psicológico de Edgar.

### **Ciclos típicos na vida da pessoa e estágios da vida vocacional**

- Identificar o posicionamento de Edgar em relação aos ciclos típicos na vida da pessoa (biossocial, de carreira e familiar) e aos estágios da vida vocacional, em função da decisão a ser tomada.

### **Influência da Família**

- Que tipo de pressão a família exercia sobre as escolhas de carreira de Edgar?
- Em que medida Edgar levava em conta a influência e a pressão da família por ocasião da tomada de decisão sobre sua carreira?
- Relacionar a influência da família com a decisão do caso.

### **Etapas de planejamento de carreira**

- Quais as etapas do planejamento de carreira?
- Em qual etapa Edgar está posicionado no momento desta decisão?
- Qual será a próxima etapa?
- Relacionar a próxima etapa com a solução do caso.

### **Decisão**

Levando em conta as análises anteriores, identificar os pontos positivos e negativos para as decisões A, B e C. Qual a melhor alternativa?

## **ANÁLISE DO CASO**

O enfoque principal da análise do caso está associado à importância da etapa de auto-avaliação no planejamento de carreira, ou seja, o autoconhecimento no momento de um dilema de carreira. O objetivo é demonstrar que a aplicação de testes para identificação de tipos psicológicos e de âncoras de carreira, a percepção dos estágios e dos ciclos típicos na vida da pessoa configuram valiosos instrumentos para apontar os aspectos que devem ser levados em conta no momento de uma decisão sobre mudança na trajetória de carreira. Deve ficar claro que, após o exercício da auto-avaliação, deve-se evoluir para o desenvolvimento das demais etapas do planejamento de carreira. Os quadros devem ser usados como material de apoio durante as atividades.

### **Introdução (aquecimento) – Quadro 1**

O professor deve começar indagando sobre a impressão que os alunos tiveram de Edgar. As respostas deverão ser escritas no Quadro 1, agrupadas de acordo com os temas a serem

trabalhados, quais sejam: âncoras de carreira, tipos psicológicos, ciclos típicos de vida da pessoa, estágios da vida vocacional, relação familiar e etapas de planejamento de carreira. A idéia é levantar, já nesse momento, alguns aspectos que os alunos percebam como importantes para a decisão.

Em seguida, deve-se evoluir para identificação do dilema enfrentado por Edgar quanto à mudança em sua carreira. O professor deve ir encaminhando a solução para uma das três opções (A, B ou C) colocadas com alternativas de escolha, sempre ressaltando a importância do planejamento de carreira.

#### Quadro 1 – Percepções sobre Edgar

|  |
|--|
| <p>Âncora em estilo de vida – <b>Âncoras de carreira</b></p> <p>“Atirava para tudo quanto é lado” – <b>Falta de auto-avaliação no planejamento de carreira</b></p> <p>Gostava de ensinar (palestras e aulas) – <b>Âncoras e tipos psicológicos</b></p> <p>Não gostava de trabalho formal - <b>Âncoras e tipos psicológicos</b></p> <p>Preocupava-se com a opinião dos familiares, mas não seguia a vontade deles – <b>Tipo psicológico e influência da família</b></p> <p>Já tinha idade suficiente para saber o que queria – <b>Ciclos e estágios da vida vocacional</b></p> <p><b>DILEMA:</b><br/>Qual direcionamento Edgar dará a sua carreira?</p> |
|--|

Fonte: elaborado pelos autores

#### Pontos críticos na vida de Edgar – Quadro 2

O professor deve estimular os alunos a refletirem sobre a variedade de ocupações exercidas por Edgar, explorando as razões que o levavam a mudar de emprego e apontando os elementos que mais influenciaram nas suas escolhas.

#### Quadro 2 – Pontos críticos

| Idade      | Ocupação                           | Pontos importantes  | Duração | Motivo da saída                            |
|------------|------------------------------------|---|---------|--|
| 18 anos    | Estudante                          | Apenas estudava.<br>Bolsa de mérito como melhor aluno do curso da FEI.  |         |  |
| 19 anos    | Empresa de manutenção eletrônica   | Trabalha em horário noturno, das 23h às 7h, com o objetivo de validar o diploma do ensino médio.<br>Perde bolsa de mérito.  | 8 meses | Desgaste físico e baixo rendimento escolar |
| 19–24 anos | Professor do colégio técnico       | Gosta do que faz<br>Estudava para ensinar<br>Tardes livres em casa com a família<br>Viagens de férias<br>Começa desencanto pela profissão de engenheiro                     | 5 anos  | Maior dedicação ao marketing de rede.      |
| 22–26 anos | Marketing de Rede                  | Monta negócio próprio, envolvendo amigos<br>Profere palestras<br>Possibilidade de conquistar a independência financeira<br>Disposto a se sacrificar por um período de tempo | 4 anos  | O negócio começou a desandar.              |
| 23 anos    | Empresa de consultoria             | Satisfaz a família  | 1 dia   | Não queria ter a vida do seu chefe         |
| 26-29 anos | Instrutor de cursos de informática | Dá aulas como consultor (sem contrato formal)<br>Escolhe seus horários (liberdade)<br>Salário comparável ao de engenheiro   | 3 anos  | As aulas não davam renda constante         |

|            |                      |   |       |                          |
|------------|----------------------|---|-------|--------------------------|
| 28 anos    | Analista de sistemas | Um mês de treinamento – descobre a administração.<br>Trabalha longe de casa   | 1 mês | Considerava-se explorado |
| 28-29 anos | Outros negócios      | Tentativa de conseguir algo mais definitivo<br>Considera as mais diversas opções de trabalho<br>Envolvimento com a internet | 1 ano | Maior segurança          |

Fonte: elaborado pelos autores

### Âncoras de carreira – Quadro 3

O objetivo é trabalhar o conceito de âncoras de carreira (SCHEIN, 1993). O professor deve apresentar aos alunos a âncora de carreira de Edgar: estilo de vida, seguido de autonomia e independência. Neste momento, deve ser montado um quadro com as características principais das pessoas com estas âncoras de carreira. O professor deve estimular o grupo a relacionar as decisões tomadas por Edgar ao longo da sua vida profissional com a sua âncora de carreira, ressaltando que pessoas com âncora em Estilo de Vida não abrem mão da integração das necessidades individuais com a vida em família e com a carreira. Partindo da âncora de carreira de Edgar, o professor deverá levar os alunos a refletir sobre sua associação com as três alternativas de solução propostas para o caso.

#### Quadro 3 – Âncoras de carreira

Estilo de Vida na carreira de Edgar:

- Integrar necessidades individuais com família e carreira (flexibilidade).
- Gosta de trabalhar em casa.
- Não aceita as regras das empresas.

Autonomia e Independência na carreira de Edgar:

- Não renuncia a trabalho que lhe dá autonomia
- Preferência por profissões autônomas (ensino e consultoria)
- Preferência pela remuneração por desempenho imediato, bônus e outras formas de compensação sem vínculos.

A âncora é Estilo de Vida. Assim, a alternativa A pode ser excluída, pois é mais adequada para pessoas de competência técnica e puro desafio.

Fonte: elaborado pelos autores

### Tipos psicológicos – Quadro 4

O professor deverá explorar com os alunos os conceitos relacionados com a teoria e identificação dos tipos psicológicos (JUNG, 1967; CASADO, 1998). Deve informar ao grupo o tipo psicológico de Edgar: INTJ (introverso, intuição, pensamento e julgamento). Os alunos devem ser estimulados a relacionar as decisões tomadas por Edgar ao longo de sua vida profissional com as características de seu tipo psicológico.

#### Quadro 4 – Tipos psicológicos

Edgar – Introverso, intuição, pensamento e julgamento (INTJ)

- Planejador de longo prazo.
- Assume posições de liderança em grupos e organizações.
- Independente, confia em suas próprias percepções e julgamentos. Não liga para a opinião pública.
- Decisões lógicas, embora sujeitas a mudanças.

Encontradas em campos como Ciência Pura, Política, Filosofia, pesquisa de novos produtos e tecnologia. Favorecem alternativa A.

Fonte: elaborado pelos autores

### **Ciclos típicos de vida e estágios da vida vocacional - Quadro 5**

O enfoque teórico deve se basear nos estágios da vida vocacional e nos ciclos típicos da vida da pessoa (SCHEIN, 1993). Estas noções são abordadas no contexto das decisões de carreira por Dutra (1996).

### **Influência da Família - Quadro 5**

O professor deve explorar com os alunos o conceito de constelação familiar elaborado por Adler (1967). Também poderá ser feita uma associação entre o tipo psicológico de Edgar e sua relação com a família. É característico das pessoas INTJ não levar muito em consideração as opiniões dos integrantes do núcleo familiar, embora demonstrem preocupação em não frustrá-los. Pelas características do comportamento da família, Edgar deveria aceitar o emprego de webmaster (alternativa A), pela aparente maior segurança.

#### **Quadro 5 – Ciclos típicos de vida e família**

##### **Ciclos:**

Ciclo biossocial: transição (quase com 30 anos) – pressões sociais levam a escolhas definitivas.

Ciclo familiar: adulto e solteiro – decisão sobre casamento

Ciclo da carreira: início da carreira (que deveria ter acontecido antes dos seus 25 anos)

**Estágio da vida vocacional:** exploração (quando já deveria estar na fase de estabelecimento).

**Família:** favorece alternativa A, apesar de que Edgar nunca seguiu os conselhos da família. É característico do seu tipo INTJ.

Todos favorecem a alternativa A.

Fonte: elaborado pelos autores

### **Etapas de Planejamento de Carreira - Quadro 6**

Discussão dos conceitos relacionados com o planejamento de carreira. Para tanto, o professor poderá trabalhar com o modelo sugerido por London e Stumpf (1982), abordados por Dutra (1996).

As etapas do modelo são: auto-avaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e implantação do plano de carreira. Edgar, no momento, está exercitando a auto-avaliação.

#### **Quadro 6 – Etapas de planejamento de carreira**

Edgar está exercitando a etapa da auto-avaliação. Antes de optar pelo emprego, será preciso estabelecer seus objetivos de carreira e um plano de ação.

Favorece alternativa C.

Fonte: elaborado pelos autores

### **Decisão**

O professor poderá deixar os alunos opinarem livremente ou trabalhar com um método orientado para a tomada de decisão. As variáveis envolvidas, tais como âncora de carreira, tipo psicológico, estágio da vida vocacional, ciclos típicos na vida da pessoa, salário, distância da residência para o local de emprego, influência da família, dentre outras, devem receber um peso ou uma nota, em função da sua importância relativa no processo de escolha. Ao final, a alternativa escolhida seria aquela que apresentasse maior pontuação.

A melhor decisão seria a **alternativa C**, com a indicação para atividades de ensino e pesquisa, de preferência com vínculo empregatício.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, A. **A Ciência da Natureza Humana**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.
- CASADO, T. **Tipos Psicológicos: Uma Proposta de Instrumento para Diagnóstico do Potencial Humano nas Organizações**. São Paulo, 1998. Tese de Doutorado apresentada à FEA-USP.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- IBARRA, H. **Working identity: unconventional strategies for reinventing your career**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.
- JUNG, C. G. **Os Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- SCHEIN, E. H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. Amsterdam: Pfeiffer, 1993.