

## **Desenvolvimento da carreira de jovens profissionais por meio do aprendizado de competências humanas**

**GUSTAVO MONTEIRO PESSOA DE ANDRADE**

USP - Universidade de São Paulo  
gustavompessoa@gmail.com

**RAFAEL MARCUS CHIUZI**

Universidade Metodista de São Paulo  
rafachiuzi@gmail.com

**Área temática:** Gestão de Pessoas

**Título:** Desenvolvimento da carreira de jovens profissionais por meio do aprendizado de competências humanas

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi investigar se jovens profissionais identificam contribuições para sua trajetória profissional após sua participação de um programa de desenvolvimento de competências no início de suas carreiras. O estudo, qualitativo e exploratório, adotou duas técnicas distintas para coleta de dados: grupo focal e entrevistas individuais. Primeiramente foi realizado um grupo focal com quatro jovens egressos de um programa de desenvolvimento de competências com o foco da discussão voltado para a eficácia do programa. Posteriormente, foram selecionados a partir do grupo focal jovens que participaram de entrevistas buscando aprofundamento dos temas discutidos. Os resultados apontam que a construção de vínculos de confiança é crítica para a criação de um espaço onde a discussão de valores no ambiente de trabalho faça sentido e seja proveitosa para o jovem. Isto é, a introjeção de conteúdos informativos é mais eficiente quando há forte vínculo emocional construído e imbricado na relação. Logo, trata-se de um movimento de amadurecimento ocorrido através de relacionamentos de boa qualidade onde é criado um espaço seguro para a troca de experiências e absorção/discussão de temas muitas vezes implícitos relacionados à carreira profissional em fase de formação identitária.

Palavras-chave: Juventude; carreira; competências; jovens profissionais

### **Abstract**

This study aimed to investigate if young professionals see contributions for their career by participating in a competences development program. For this study, qualitative and exploratory, it was adopted two distinct techniques for data collection: focus group and interviews. First, a focus group with four young graduates was conducted analyzing the program effectiveness followed by individual interviews with selected youngs deepening the discussed themes. Results show that trust bonds framing is critical to the creation of a space where workplace values discussions makes sense for young professionals. In other words, information contents introjection is more efficient when strong affective relationships are built. Therefore, is a growing/maturation process which take place through high quality relationships where a safe place for experience exchange is created and also discussing implicit themes regarding professional career during identity formation.

Key words: Youth; career; competences; young professionals

## INTRODUÇÃO

A questão da retenção de talentos jovens e formação de linhas sucessórias sólidas a partir de posições de entrada no mercado de trabalho, tais como analistas e *trainees*, tem sido objeto de preocupação de grandes companhias multinacionais e ocupado páginas da mídia impressa e digital. Os termos *millennials* e geração Y, intercambiáveis, que se referem aos jovens nascidos ao redor do ano 1980 e naquela década, entrantes no mercado a partir da virada do milênio, não são incomuns em artigos leigos em portais na internet e discussões de corredor nas empresas.

Em um estudo anterior (Pessoa de Andrade, 2013), buscou-se investigar como ocorre o desenvolvimento do jovem em uma metrópole com as características da cidade de São Paulo, cercada por contradições socioeconômicas e culturais que atravessam a contemporaneidade. O termo “jovem” foi utilizado para denominar adultos com idades entre 20 e 29 anos, em sua terceira década de vida, sucedâneos da fase anterior que a OMS intitula adolescência.

A carência na produção de compreensão científica acerca dos jovens é identificada na na área da psicologia e na administração. A relevância às margens da produção acadêmica se fundamenta em pesquisas corporativas (IBM, 2012; PWC, 2011), as quais procuram investigar elementos motivadores e abordam o tema sob a perspectiva dos *millennials*.

Observando dados governamentais, nota-se que a realidade brasileira sustenta a necessidade de pesquisa nesta etapa de vida: os jovens no Brasil já são uma das faixas etárias mais populosas de nossa pirâmide, fenômeno que persistirá até meados de 2025 (IBGE, 2010).

Veloso, Silva e Dutra (2011), em levantamento bibliográfico sobre o contexto geracional, apontam possíveis motivos para a falta de produção maciça sobre o assunto a despeito da relevância que se vê em meios de comunicação. Segundo os autores, há dificuldade em se definir os limites que caracterizariam uma geração do ponto de vista científico. Também é relevante notar que o conceito de geração é profundamente afetado por eventos sociais, culturais e políticos que influenciam a formação dos indivíduos nas localidades em que estão inseridos, o que pode incorrer em variações nas definições de geração em diferentes regiões, países e locais do mundo. Além disso, algumas pesquisas apontam para o próprio questionamento sobre a existência de diferenças significativas entre gerações distintas para o mercado de trabalho e a construção da carreira no meio empresarial (Westerman & Yamamura, 2007).

Considerando a aderência entre o valor do aprendizado para o jovem e a noção de que a capacidade de aprender pode ser tão relevante como a aferição de um conjunto de competências adquiridas, o tema da aquisição e expansão do repertório de comportamentos na trajetória profissional do jovem ganha relevância. Torna-se necessário, não apenas do ponto de vista do jovem em assegurar a satisfação de suas âncoras de carreira, mas considerando os índices de rotatividade, de clima organizacional e da motivação de seus colaboradores, pela perspectiva da empresa, entendermos os processos pelos quais o aprendizado ocorre em jovens profissionais.

## PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi investigar se jovens profissionais identificam contribuições para sua trajetória profissional em participar de um programa de desenvolvimento e de ações específicas de aprendizagem de competências humanas no início de suas carreiras. Teve-se, como objetivos específicos:

- Compreender a percepção dos jovens a respeito de como a participação no programa aumentaram sua chance de sucesso em suas ocupações atuais;
- Pesquisar a relação entre a promoção do autoconhecimento e o aumento da clareza dos jovens em relação às alternativas de carreira;
- Reconhecer os fatores subjacentes ao processo de aprendizagem organizacional que viabilizam, contribuem para ou influenciam essa aprendizagem.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### **O Programa *Talent Matching***

Este programa, produzido por uma consultoria privada de recursos humanos, visa à ambientação de jovens, usualmente entre 20 e 25 anos, em grupos de 12 a 16 pessoas, que retornam de uma graduação recém completada nos Estados Unidos, prontos para se posicionarem no mercado brasileiro em seus primeiros cargos executivos, comumente em posições chamadas de “analista” pelo mercado. O objetivo do programa é ambientá-los nas características atuais da cultura do mercado de trabalho brasileiro, aumentar o autoconhecimento para que compreendam melhor seus objetivos de carreira e, finalmente, apresentá-los às empresas-clientes objetivando a criação de oportunidades de contratação.

O Programa ocorre em uma semana específica, nas quais há interações com os jovens em uma sequência de atividades presenciais e numa entrevista com o objetivo de delinear o perfil profissional de cada um. Devido ao alto grau de interação, cria-se um campo de intimidade entre os jovens e os profissionais da empresa.

Ao longo da consecução das turmas, questionamentos foram levantados, a respeito do que, deste aprendizado, poderia ser retido a despeito do tempo decorrido da realização das atividades. Havia dúvida de quais conteúdos poderiam ser efetivamente relevantes e identificados pelos jovens como contribuições para seu futuro. Os objetivos desta pesquisa emergiram a partir da prática e encontraram eco na relevância social já apontada.

É importante notar, para fins de pesquisa, que a relação entre o pesquisador e os jovens selecionados é de ordem profissional, entretanto já existindo anteriormente à coleta de dados. A coleta significa para o pesquisador uma revisão de perspectiva a respeito de algo que foi aplicado anteriormente em um contexto corporativo. Ressalta-se que os jovens já experimentaram um processo com objetivo de aumento do autoconhecimento, o que pode ter impacto na linguagem apresentada na coleta de dados. Entretanto, é justamente foco deste trabalho compreender se isso ocorreu e como este processo se deu.

### **Carreira e juventude**

Os valores que jovens profissionais em 2014 carregam não representam mais a expectativa de fidelidade de seus empregadores, estes pertencentes a uma geração anterior, em geral, e também apontam para um empoderamento do indivíduo que representou uma batalha travada pela geração anterior contra seus empregadores: mais flexibilidade, mais atenção às demandas individuais por meio do aumento da qualidade de vida, menos interferência do empregador nas escolhas de carreira do contratado.

Meister e Willyerd (2010) já haviam sinalizado que a emergência de novos valores a respeito do que deveria ser esperado e demandado do ambiente de trabalho, das companhias e dos empregadores não é algo intrinsecamente localizado no jovem profissional da atualidade. Mais do que isso, os desejos, aspirações e demandas destes jovens apontam para “a vontade de uma época”, ou seja, expressam um *zeitgeist* específico que encontra voz naqueles que são

vanguarda de um determinado tempo e serão reconhecidos por terem se desenvolvido, profissional e pessoalmente, naquelas circunstâncias históricas, políticas e econômicas.

Briscoe, Hall e DeMuth (2006) levantam possibilidades de medição de atitudes que definiriam o conceito de carreira proteana, aquela que “envolve mais mobilidade, uma perspectiva de vida integral e uma progressão baseada no desenvolvimento individual” (Briscoe, Hall e DeMuth, 2006, p. 31), e de carreira sem fronteiras, centrada na capacidade de navegar a mudança em um nível concreto e psicológico.

Hall e Las Heras (2010) advogam por uma revisão no próprio conceito de emprego, incentivando profissionais a desenharem descrições de cargo e olharem para posições como momentos na carreira de um indivíduo que podem ser usados por ele para a aquisição e desenvolvimento de certas competências que impulsionarão a própria ascensão profissional.

Guichard (2009) elabora a questão identitária em correlação com o desenvolvimento de carreira e intervenções para o aumento da clareza em jovens a respeito de suas escolhas futuras no trabalho e em oportunidades profissionais. Para o autor, é fundamental que nos comprometamos com o processo nomeado como *self-constructing*, notando que o processo de construção do ser deve ser estimulado e orientado para que cada um seja capaz de reconhecer, assumir e se comprometer com o desenvolvimento de algumas identidades.

O autor afirma que, dado o contexto sócio-histórico-cultural da atualidade, as questões sobre as quais o indivíduo precisa se debruçar são mais amplas do que aquelas tidas em outras etapas do capitalismo. Devido à interconectividade das vidas pessoal e profissional, essas escolhas envolvem diferentes “esferas existenciais” que resultam na necessidade falarmos em “trajetória de vida” de modo mais coerente que “trilhas de carreira”.

Ribeiro (2009) distingue a cisão entre a carreira como artefato administrativo servindo aos processos organizacionais e a carreira subjetiva, dedicada aos valores pessoais e relacionamentos interpessoais construídos no ambiente de trabalho. O autor ecoa Savickas (2002, p. 184), a quem atribui que “descontinuidades na adaptação psicossocial organizam a dialética do desenvolvimento, que ocorre quando o encontro entre uma tese individual e uma antítese social produz uma nova síntese”.

A carreira psicossocial, como projeto que é aspiracional mas fundado em concepções anteriores, se localiza além das tentativas da organização de se apoderar dela, ao mesmo tempo em que impossibilita que o jovem delegue a tarefa de empreender seu projeto às instituições das quais ele não faça parte de maneira objetiva e subjetiva, tanto formalmente como por relacionamento que compartilhe de valores e uma cultura acordada mutuamente.

A carreira é o palco central do conflito vivido pelo jovem que abraça a projetização da sua vida ainda que sem saber nomeá-la como tal ou definir claramente os critérios e ações de que necessitará para avaliar e viabilizar esse projeto. A questão de como a organização pode contribuir para isso continua posta e debatida, com limites éticos, políticos e econômicos ainda tênues e pouco conhecidos.

## **Aprendizado nas organizações**

A aprendizagem corporativa tem sido um campo de fértil desenvolvimento teórico-prático no Brasil e fora dele, representado em trabalho seminal por Eboli (2004). Em suas obras, os autores ressaltam a relevância do aprendizado no contexto organizacional e diferenciam com clareza o que tratam como aprendizado de competências técnicas, competências organizacionais e competências humanas.

Nota-se, assim, a ênfase no conceito de competência, o qual imprimiu sua marca nas áreas de recursos humanos desde o artigo seminal de David McClelland (1973), *Testing for Competence rather than Intelligence*.

Goleman (1996) foi um dos primeiros autores a alcançar reconhecimento na cultura por disseminar um conjunto de competências supostamente universais, reunidas sob o conceito de inteligência emocional, amparados nas pesquisas anteriores de Salovey (2005).

A repercussão dos estudos de Daniel Goleman e Peter Salovey apontam para uma aceitação e valorização das competências humanas, popularmente conhecidas como *soft skills*, e a incorporação por organizações de ações como treinamentos e processos de *coaching* que visam ao desenvolvimento destas competências.

Na mesma direção do estabelecimento de um modelo resistente a ambientes de rápida mudança e mercados de trabalho com pessoas que passavam cada vez menos tempo em cada posição, Lombardo e Eichinger (2000) propuseram o conceito de *learning agility*, sustentado também por De Meuse, Dai e Hallenbeck (2010). O embasamento dessa concepção reside na afirmação de que é mais importante ser capaz de aprender rapidamente determinadas competências do que desempenhar particularmente bem em um conjunto de duas ou três competências que podem se tornar irrelevantes com as movimentações agora comuns entre indivíduos e organizações.

Tanto o conceito de *learning agility* como o de competências foram associados a consultorias privadas de recursos humanos, o que pode ser questionado como um dos motivos pelos quais tais construtos foram amplamente aceitos pelo mercado, incorporados por grandes organizações cujo interesse se mostrava cada vez maior em levantar um *pipeline* de liderança, isto é, identificar em jovens profissionais o potencial para ocupar posições de maior complexidade em um futuro próximo.

Hall (2002) propôs a concepção de metacompetência. Esta noção se refere às competências que, quando aprendidas, habilitam o indivíduo a desenvolver um outro conjunto de competências mais específicos. Ele cita, dentre as três principais metacompetências que identificou, a adaptabilidade, o autoconhecimento e a empatia. Este modelo teórico possui semelhanças com a teorização de Salovey (2005).

Guallino e Prevot (2008) fazem uma extensa revisão dos conceitos relativos às competências e seu aprendizado nas últimas décadas. Os autores elencam uma série de variáveis que esclarecem o dinamismo do aprendizado organizacional a respeito de traços comportamentais e competências que contribuem para o sucesso do indivíduo em uma posição. Ao mesmo tempo, vemos um esforço no modelo teórico dos autores para que se torne evidente que competências estão fatalmente inseridas em um determinado contexto social, histórico, econômico e político. A partir das contribuições dos autores, temos que competências (a) estão ligadas a um resultado tangível; (b) formam a rotina de comportamentos na organização; (c) existem quando são reconhecidas e incentivadas no ambiente organizacional e; (d) são aprendidas quando reconhecidas e pessoas recebem orientações sobre a aceitação social daqueles comportamentos.

As contribuições de Guallino e Prevot (2008) encontram ressonância no que Ribeiro (2009) propôs como método dialético de investigação do projeto de carreira se retomarmos a perspectiva individual do aprendizado de competências. Ambas pesquisas evidenciam o fato de que a cultura organizacional e o ambiente mais amplo no qual a organização se insere são fatores essenciais que influenciam no aprendizado de competências humanas.

As tentativas de Goleman (1996) e Lombardo (2000) em oferecer um modelo mais adaptado às características de rápida mudança no mercado e de necessidade de adaptação dos indivíduos nos apontam para a demanda em se ter um sistema de avaliação e desenvolvimento de pessoas eficaz à despeito das dificuldades. Entretanto, o conflito social da permanência versus o movimento dos indivíduos pelo mercado emerge com intensidade, gerando uma questão de aprendizado a respeito do propósito em se proporcionar aprendizagem a um indivíduo que poderá não aplicá-la na organização que patrocinou seu aprendizado.

A aprendizagem de competências humanas nesse contexto requer uma noção de propósito muito clara, como proposto por Pink (2010) como requisito para a realização eficaz de qualquer conjunto de tarefas. Na medida em que aquilo que se precisa aprender não estiver conectado com o que Guichard (2009) nomeou como projeto para a vida, o qual inclui tanto a trajetória pessoal como a noção de carreira encompassada neste projeto maior, não haverá sentido no investimento de tempo, energia e capital para se absorver novos conteúdos.

## **METODOLOGIA**

Para atingir estes objetivos, este trabalho adotou o método qualitativo de pesquisa. Segundo Godoi e Balsini (2010, p. 93), o foco deste tipo de intervenção reside em que “não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram”. Pensando na avaliação crítica de um programa como o estudo sugere, parece ser adequada a abordagem qualitativa como forma de aprofundamento na questão de pesquisa.

Como estratégia metodológica, optou-se pela realização de uma sessão de grupo focal com o intuito de investigar o tema presente no objetivo do trabalho. Esta técnica é recomendada por privilegiar grupos que compartilhem vivências ou dados biográficos semelhantes, segundo Liamputtong (2012). O autor sugere, para a coleta adequada e aprofundamento das questões, um número de participantes entre seis e dez.

Os pesquisadores foram auxiliados por uma pesquisadora assistente durante o grupo focal. Ambos, produziram um diário de pesquisa à respeito de suas percepções do grupo, de modo livre e subjetivo. Estes dados foram usados como secundários ao conteúdo expresso pelo grupo, a fim de se verificar sua consistência em prover à pesquisa condições para compreensão do fenômeno.

Foi realizado o grupo focal com quatro participantes convocados a partir de uma pré-seleção de 12 egressos do programa. O número inicial almejado era de seis pessoas; entretanto, houve duas desmarcações às vésperas do grupo. A discussão teve seu tempo gerenciado para duração em torno de uma hora e trinta minutos, tendo efetivamente ocorrido em uma hora e quarenta e cinco minutos. Liamputtong (2012) sugere que o tempo não ultrapasse duas horas e recomenda o critério de saturação de conteúdo para o encerramento da atividade, o qual foi usado com sucesso.

O grupo focal precisa estar inserido dentro de um plano de pesquisa que forneça coesão à metodologia, eventualmente articulado a outras técnicas. Oliveira e Freitas (2010) ressaltam que, devido ao esforço de convergência entre muitas pessoas em relação ao agendamento das sessões, do tempo investido e dos deslocamentos necessários, o grupo pode se tornar um obstáculo para a realização da pesquisa. Para mitigar estas desvantagens e fornecer consistência ao método, foram conduzidas entrevistas qualitativas em participantes selecionados a partir da análise do material do grupo, com vistas à máxima compreensão do tema e do material coletado.

A escolha pelo grupo focal seguido por entrevistas qualitativas já foi vista em Henderson, Dutra, Ferreira e Chiuzi (2013) sustentando-se no trabalho de Byers e Wilcox (1991) que recomendam a adição de técnicas para o aumento da consistência da metodologia qualitativa. Dessa forma, três entrevistas foram realizadas com os membros do grupo.

Os dados do grupo focal e das entrevistas foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), estabelecendo eixos temáticos a partir dos quais foram investigadas as contribuições individuais e do grupo para produzir compreensão a respeito das categorias que emergiram durante a discussão no grupo focal.

Os quatro participantes foram convocados por meio eletrônico, a partir de dados cadastrais de um dos pesquisadores por terem participado do programa. O seguinte conjunto de critérios foram elencados para a inclusão e exclusão para o recrutamento de participantes:

1. Diversidade de gênero, obtendo relatos de homens e mulheres;
2. Participantes de todas as turmas, já que há variação no conteúdo de cada turma;
3. Variação na situação ocupacional dos jovens, havendo empregados no momento da pesquisa e alguns que ainda não estavam, o que poderia afetar a percepção;
4. Relação do participante com o resultado do Programa. Alguns jovens são selecionados por empresas-cliente para trabalharem ali, enquanto outros saem do programa com o benefício apenas da semana de atividades.

Muitos participantes não residem na cidade de São Paulo, o que afetou o critério de diversidade de gênero. O resultado final foi a seleção de uma participante mulher e três participantes homens. Os critérios 2, 3 e 4 foram preenchidos, sendo os participantes finais elencados no quadro abaixo.

**Quadro 1.** Participantes da pesquisa.

<b>Inicial</b>	<b>Gênero</b>	<b>Situação de carreira</b>	<b>Turma</b>
<b>P1</b>	M	Sem ocupação no momento	Segunda
<b>P2</b>	M	Empregado por participação na turma	Terceira
<b>P3</b>	M	Empregado por participação na turma	Primeira
<b>P4</b>	F	Empregada de forma independente	Primeira

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise se inicia com uma visão global do que fora discutido no grupo e aprofundado nas entrevistas, a seguir apresentando mais detalhes acerca dos temas reconhecidos nas tabelas como eixos de análise. No quadro 2, foram agrupadas palavras-chave citadas nas diferentes técnicas que levaram à constituição de um determinado tema. As palavras apresentadas abaixo são generalizações a partir de variações do mesmo vocábulo em forma de verbo e suas conjugações, substantivo, adjetivo ou formas compostas; por exemplo, se houve citação de “trabalhar”, “trabalho”, “trabalhamos” ou “forma de trabalho”, todas são agrupadas dentro da palavra-chave “trabalho”.

**Tabela 2.** Temas definidos por palavras-chave

<b>Tema</b>	<b>Palavras-chave identificadas nas diferentes técnicas</b>
<b>Confiança</b>	relacionamento, confiança, referência, influência
<b>Orientação</b>	conteúdo, orientação, intervenção, avisos, direcionamento, ensino
<b>Autoconhecimento</b>	conhecer-se, autopercepção, autoconhecimento, aprender sobre si
<b>Valores</b>	preferências, complexidade, valores, crenças, prioridades
<b>Carreira</b>	carreira, emprego, oportunidade, desafio, trabalho, empresa

Os eixos temáticos de forma global, foram extraídos a partir das citações ocorridas nas três fontes de dados utilizadas nesta pesquisa. Como forma de controle e ilustração, apresenta-se na tabela 1 o número de vezes que o tema foi citado pelos participantes, por meio das palavras-chave identificadas na tabela anterior. As citações feitas pelos pesquisadores são consideradas apenas nos diários de pesquisa.

**Tabela 1.** Ocorrências dos temas em diferentes técnicas.

Tema	Técnicas de coleta de dados		
	Grupo focal	Entrevistas	Diários
Confiança	4	4	3
Orientação	3	5	3
Autoconhecimento	6	5	2
Valores	4	4	3
Carreira	8	2	3

Tanto o grupo focal, como as entrevistas, foram realizados com base no objetivo desta pesquisa, a partir de um roteiro que buscou investigar as variáveis que interferem no aprendizado de competências humanas e esse processo de ensino-aprendizagem que, diferentemente de um curso ou treinamento, ocorreu dentro de um programa inovador de desenvolvimento profissional.

Observando a Tabela 1, é possível constatar que os temas guardam alto grau de semelhança entre si. Os temas emergentes no grupo mostram como influenciadores dessa aprendizagem duas variáveis básicas: a primeira, de ordem interna às dinâmicas subjetivas de cada participante, centra-se na questão do autoconhecimento e dos valores, expressados em suas crenças, preferências, percepções e ambientes de trabalho que referendam.

A segunda variável relaciona-se às condições externas da aprendizagem, representadas pelas intervenções diretas dos profissionais do programa, o mercado de trabalho e a carreira como é apresentada para os jovens por outros profissionais, familiares, amigos e veículos de imprensa, e o relacionamento que estes jovens criam com os profissionais do programa, sumarizados no tema confiança.

Cabe notar que as memórias apresentadas giram em torno de pessoas – citando, nominalmente, o fundador da empresa, o qual participou diariamente das atividades apresentadas, ou um dos pesquisadores, principal condutor das três diferentes turmas das quais os participantes fizeram parte. Também foram citados outros participantes de turmas com quem estes jovens se relacionaram. Esse conteúdo aponta para a tonalidade afetiva das memórias e da aprendizagem, marcando com clareza a necessidade de se estabelecer um vínculo de confiança com vistas ao ensino e aprendizagem de competências humanas no programa.

O número de citações na Tabela 2 mostra a forte preocupação dos jovens com suas carreiras e a necessidade de articulação direta entre a aprendizagem e a articulação da carreira. Por outro lado, de acordo com o conteúdo discutido no grupo, torna-se claro que os participantes identificam os temas de autoconhecimento, preferências pessoais, valores e a presença de profissionais que atuam como orientadores, como algo de extrema importância para facilitar a ascensão profissional e o desenvolvimento da carreira.

As citações realizadas pelos participantes contém conotações positivas e outras negativas. Foram encontrados relatos como “falta de autoconhecimento” e “eu não sei os meus valores”, tanto como aqueles que sugerem uma perspectiva de mais maturidade, representada por falas como “houve um exercício no qual minhas prioridades ficaram mais claras” e “aprendi mais sobre mim na semana de atividades”. Isto é, os resultados indicam que na medida em que se ganha a capacidade dialética de admitir a falta de autoconhecimento, assim como outra variável interna e subjetiva como valores, pode-se suspeitar do aprimoramento dessas mesmas variáveis após a participação no Programa, uma vez que o nível de desconhecimento sobre elas aponta para o aumento do autoconhecimento.

Os participantes identificaram de forma clara e direta contribuições do Programa para seu processo de construção de carreira, citando dimensões objetivas da aprendizagem. Por exemplo, um dos participantes disse que “aprendeu sobre onde colocar suas mãos durante

uma entrevista”, desdobrando seu relato para aspectos mais subjetivos e tangenciando valores, citando que “isso foi o menos importante; comecei a rever alguns conceitos que tinha e aprendi, aos poucos, sobre o que era importante para mim”. Dessa forma, ao questionar no objetivo se houve contribuição do Programa para o aprendizado objetivo e subjetivo de competências humanas e contribuições efetivas para o desenvolvimento do projeto de carreira dos jovens, a resposta é afirmativa e positiva, referenciada diretamente pelos relatos do grupo focal e das entrevistas.

A confiança como base para construção de relacionamentos sólidos no trabalho, que favoreça o desempenho individual e da equipe e produza resultados positivos tanto para os indivíduos como para a organização, tem sido objeto de estudo da psicologia organizacional faz algum tempo, exemplificado na obra de Kramer e Tyler (1996), seguidos por outros pesquisadores (Moreland & Levine, 2002; Perry & Mankin, 2012). Não se encontra, contudo, quantidade significativa de referências confiáveis que apontem para a relação entre o estabelecimento de confiança e a facilitação ou impulso da aprendizagem organizacional, considerando o contexto do trabalho.

Evidenciou-se durante o grupo focal que os instrutores do programa construíram um relacionamento específico com os participantes, mostrando-se abertos para receberem demandas, escutarem as questões dos jovens e atendê-los dentro e fora dos horários determinados para as atividades realizadas. Um dos participantes cita ainda a construção da imagem dos profissionais como profissionais de referência na área de recursos humanos, educação e carreira, expressando que “estávamos falando com quem entendia do assunto, não com nossos pais ou nossos amigos”. A somatória do respeito profissional à disponibilidade para dedicar tempo aos jovens auxiliou no estabelecimento de um canal aberto de comunicação; mais que isso, estabeleceu-se um campo relacional que pôde dar continência às dúvidas, ansiedades e questões dos jovens que ultrapassavam os assuntos do aprendizado objetivo de comportamentos específicos que os fariam desempenhar bem em processos seletivos ou nos primeiros dias de trabalho.

As lembranças vívidas dos participantes passam pela denotação de momentos específicos com os profissionais, estruturando relatos como “eu me lembro quando **ele** falou...” [grifo dos pesquisadores]. Estabelecemos, portanto, como consideração dessa análise, que a construção de confiança e a elevação dos profissionais à categoria de referência para tomada de decisão se constitui como um fator influenciador da aprendizagem no Programa.

Quando questionados sobre aprendizagem, os participantes citaram dois tipos distintos de contribuição. A primeira delas, centrada na noção de ensino e direcionamento, ancorada por uma visão objetiva e concreta de se aprender algo aplicável e observável, referiu-se a dicas práticas e falas pragmáticas dos condutores do programa a respeito do mercado de trabalho, processos seletivos e a aderência entre o perfil dos participantes e diferentes empresas, trabalhos e cargos.

O viés de preparação para o mercado de trabalho é evidenciado pelo número de citações dos participantes a respeito da construção da carreira como um acúmulo de posições e experiências profissionais. Nesse sentido, o programa proporciona aos jovens alguns elementos de ordem prática que eles identificam como bem quisto auxílio para que desempenhem melhor na vida profissional após a participação na semana. Exemplos incluem a linguagem corporal, a definição de objetivos claros de carreira e, como citado por um participante, “aprendi a estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo. Isso me trouxe calma, mas também me ajudou a refinar minha procura quando busquei vagas na internet”.

Podem ser lançadas diferentes hipóteses para a questão da orientação; dentre algumas relevantes, cabe investigar mais profundamente a influência dos condutores, sua personalidade e crenças para se determinar o nível de direcionamento na orientação recebida pelos participantes. Outra perspectiva relevante reside em inverter o sujeito da orientação e

questionar se a posição de orientação dos condutores não ocorreria também pela alta necessidade expressada pelos participantes em serem orientados, o que despertou nos coordenadores do Programa a necessidade de desempenhar um papel de orientador.

Dois participantes produziram relato semelhante quando afirmam que “os avisos que vocês nos deram [...] ajudaram muito quando comecei a trabalhar”. Neste momento, novamente, clarifica-se como o eixo de orientação contribuiu diretamente para a aprendizagem de alguns comportamentos e para o questionamento sobre si próprios, o que levou por sua vez ao debate interno sobre valores, transformando a perspectiva de alguns participantes do Programa.

O Programa inclui o uso de ferramentas de avaliação de tipos psicológicos e o discurso dos condutores é influenciado pela crença de que o autoconhecimento produz como resultado escolhas mais assertivas na construção do projeto de carreira. Esta crença influenciou os participantes, os quais relatam a mesma concepção em entrevistas ou durante o grupo focal.

Todos os participantes citaram a atividade de devolutiva da ferramenta de tipos psicológicos como um momento de destaque durante a semana que participaram. Mesmo aqueles que trabalham em setores diferentes de recursos humanos, trouxeram clara memória da definição do instrumento e sobre como interpretá-lo, ainda que para alguns já tenha se passado mais de um ano desde o aprendizado inicial.

Para todos, seja na conotação positiva (“foi muito importante aprender sobre o instrumento; aprender sobre mim”) ou negativa (“ainda não sei quais são meus valores”), o autoconhecimento figura no discurso como algo relevante e aspiracional, aquilo que os participantes pretendem aprimorar e algo que valorizam em sua trajetória pessoal e profissional.

O eixo de autoconhecimento e de valores são os únicos que são citados em quantidade igual ou muito semelhante nos dois momentos de coleta de dados, grupo focal e entrevistas. A palavra “autoconhecimento” é usada sistematicamente pelos quatro participantes e apontada como o ganho principal da participação na semana de atividades do Programa. Definem como “autoconhecimento”, falam sobre a capacidade de refletir, discernir e priorizar gostos, preferências, zonas de conforto e valores pessoais. Este eixo tem influência e intervenção direta dos condutores, mas se mostra defendido pelos participantes com grande clareza.

A questão dos valores foi surpreendente para os pesquisadores. A proposta da discussão em grupo surgiu para reforçar o método qualitativo e permitir o aprofundamento do tema da aprendizagem. Inicialmente, buscava-se compreender a aprendizagem de competências humanas, como explicitado na introdução da pesquisa. Entretanto, na medida em que a discussão se desdobrou, percebemos que os participantes falavam de um outro assunto, ainda encoberto.

Smola e Sutton (2002) procuraram definir valores de acordo com critérios geográficos e geracionais, apontando para a necessidade de maiores estudos a respeito de jovens profissionais e o choque de valores entre pessoas de diferentes grupos etários. Valores são frequentemente descritos como crenças, premissas e concepções a respeito da vida, do mundo e da sociedade que determinam condutas, comportamentos e norteiam reflexões éticas sempre que necessárias.

Os participantes articulam valores ao ambiente de trabalho e determinadas empresas. Um dos participantes afirma que “escolhi me inscrever apenas em determinados processos de *trainee* após analisar os valores das empresas” e outro participante revela que “a semana reforçou uma escolha que eu havia feito; recusei uma posição por não acreditar nos valores da empresa, embora ela tivesse me aprovado”. Outro participante, entretanto, apontou que não era capaz de identificar seus valores ainda. Todos os participantes tiveram dificuldade em precisar e sintetizar em palavras de quais valores estavam falando. Isto aponta para um

processo de autoconhecimento ainda em curso, no qual está presente a consciência a respeito da existência de valores norteadores, ainda que não se consiga definir com clareza e objetividade estes valores.

A discussão a respeito de carreira se deu mais intensamente durante o grupo focal, sendo o assunto pouco abordado nas entrevistas individuais. Este tema surgiu por meio de apontamentos objetivos, relacionando carreira ao mercado de trabalho, empresas e a influência dos pais e dos condutores do grupo.

É possível notar que quando questionados a respeito de suas carreiras, os jovens ainda delegam parte das escolhas para atores externos de seus processos de construção de um projeto de vida. Entretanto, aqui se vê falta de instrumental claro para que elaborem a respeito de seus processos, seja por uma questão de etapa de vida, como apontado por uma das participantes, ou pela carência de exposição ao tema da escolha profissional, de forma ampla, em etapas anteriores de suas vidas.

Fica evidente, nas discussões sobre carreira, a polarização entre o jovem profissional e as organizações, quicá regidas por outro modelo mental, a respeito da gestão da carreira e da articulação entre organização e projetos de vida pessoais. Os participantes desejam mais tanto do Programa como das empresas, em nível informativo. Ao mesmo tempo, mostram-se com dificuldades em empreender uma reflexão mais profunda que os torne igualmente instrumentalizado para negociar termos com empresas que aceitem uma parceria mutualmente benéfica que encompasse projetos pessoais.

## CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi cumprido, isto é, o grupo analisado entende que a participação em um programa de desenvolvimento de competências comportamentais resulta em ganhos para sua carreira, tanto tangíveis como intangíveis.

O segundo ponto de igual relevância refere-se à questão do relacionamento e da confiança: para executar um programa de aprendizado com jovens, é necessário um investimento significativo de tempo e energia, por parte de consultores, executivos e pessoas mais experientes, em vincularem-se a estes jovens com profundidade, isto é, compreender gostos, preferências, interesses, ansiedades, contexto acadêmico e familiar, entre outros. Isso requer o tratamento individualizado do jovem, atendido em sua demanda particular, mesmo que não seja sujeito de um programa individualizado de desenvolvimento.

A pesquisa encontra indícios de que o aprendizado do conteúdo comportamental e intangível tem enorme relevância para o jovem. Para além do aprendizado a respeito de editores de planilhas eletrônicas, o jovem requer orientação a respeito de si próprio e da vida profissional. Emerge como surpresa na pesquisa a capacidade já estruturada do jovem de compreender a importância do autoconhecimento e da identificação de seus valores, crenças, preferências e interesses. Obviamente, o jovem, por sua condição, não está instrumentalizado para empreender essa busca, mas abraça a tarefa com facilidade uma vez que as ferramentas adequadas lhe são providas.

Entende-se, a partir desta pesquisa que a introjeção de conteúdos informativos é mais eficiente quando há forte vínculo emocional construído e imbricado na relação. Logo, trata-se de um movimento de amadurecimento ocorrido através de relacionamentos de boa qualidade onde é criado um espaço seguro para a troca de experiências e absorção/discussão de temas muitas vezes implícitos relacionados à carreira profissional em fase de formação identitária.

Por isso, é necessária a continuidade de estudos a respeito dos valores de uma época, para chegarmos a um entendimento mais consistente sobre a capacidade do jovem de representar os valores emergentes de um determinado contexto sócio-histórico. As proposições de Peter Salovey e Douglas Hall, a respeito de inteligência emocional e de

metacompetências, respectivamente, também requerem mais estudo. O construto amplo que permite o aprendizado de outros comportamentos e elementos intangíveis do desenvolvimento humano mostrou-se útil na compreensão dos dados da pesquisa, mas a variação nos modelos e falta de profundidade e experimentos de ordem prática sobre eles ainda geram questões sobre a universalização de cada uma dessas duas propostas.

De modo geral, é preciso admitir que o problema do jovem profissional contemporâneo é um problema social de curto e médio prazo. É a evidência das tensões crescentes entre algo novo e ainda de difícil identificação, em oposição a velhas estruturas e paradigmas que não respondem mais às demandas da sociedade. Há portanto necessidade de abrir caminho para os novos sentidos que sentimos precisar construir de modo promover um mercado de trabalho mais equânime, justo e alinhado com valores contemporâneos como o resgate dos relacionamentos de confiança, do senso de comunidade, ainda que formada por indivíduos plenos, e a sustentabilidade compreendida em seus níveis social e ambiental.

## BIBLIOGRAFIA

- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. 2ª reimp. da 1ª edição de 2011. São Paulo: Grupo Almedina.
- Briscoe, J. P.; Hall, D. T. & Demuth, R. L. (2006) Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp. 30-47.
- Byers, P. Y. & Wilcox, J. R. (1991) Focus groups: a qualitative opportunity for researchers. *Journal of Business Communication*, v. 28, n. 1, p. 63-98.
- De Meuse, K. P.; Dai, G. & Hallenbeck, G. S. (2010) Learning agility: a construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, v. 62, n. 2, pp. 119-130.
- Eboli, M. (2004) *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente.
- Godoi, C. K. & Balsini, C. P. V. (2010) A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. Em: Godoi, C. K.; Bandeira de Mello, R. & Silva, A. B. (2010) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Goleman, D. (1996) *Inteligência emocional*. São Paulo: Objetiva.
- Guallino, G. & Prevot, F. (2008) Competence-building through organizational recognition or frequency of use: Case study of the Lafarge Group's development of competence in managing post-merger cultural integration. *Applied Business Strategy*, v. 11, pp.63 - 92.
- Guichard, J. (2009) Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, v. 75, pp. 251-258.
- Hall, D. T. & Las Heras, M. (2010) Reintegrating job design and career theory: creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, pp. 448-462.
- Hall, D. T. (2002) *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010) Projeção da população: pirâmide etária brasileira. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/2008/piramide/piramide.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm). Acesso em: 16 de Março de 2014.
- Henderson, P. A.; Ferreira, M. A. A.; Chiuzi, R. M. & Dutra, J. S. (2013) As barreiras para a ascensão de mulheres em posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. Anais do 8th Iberoamerican Academy Conference 2013. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- IBM (2012) Leading through connections. Disponível em: <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012/>. Acesso em: 16 de Março de 2014.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996) *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. California: Sage Publications.

- Liamputtong, P. (2012) *Focus group methodology: principles and practice*. Londres: Sage Publishing.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, v. 39, 321–330.
- McClelland, D. C. (1973) Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, Vol 28 (1), pp. 1-14.
- Meister, J. C. & Willyerd, K. (2010) *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. Nova York: Harper Collins.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. (2002) Socialization and trust in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 5, n. 3, pp. 185-201.
- Pessoa de Andrade, G. M. (2013). *A Casa na Cidade: uma leitura junguiana da experiência de jovens que moram sozinhos em São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2007) Organizational, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, vol. 36, n. 2, pp. 165-179.
- Pink, D. H. (2010) *Drive: the surprising truth about what motivates us*. Edinburgh: Canongate Books.
- PWC (2011) Millenials at work: reshaping the workplace. Disponível em: <http://www.pwc.com/gr/en/surveys/millennials-at-work-dec-2011.jhtml>. Acesso em: 16 de Março de 2014.
- Ribeiro, M. A. (2009) A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 12, n.2, pp. 203-216.
- Salovey, P. & Grewal, D. (2005) The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, n. 6, v. 14, pp. 281-285.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction. In: D. Brown et al. (Eds.), *Career choice and development* (4a ed., pp. 149-205). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, v. 23, n. 4, pp. 363-382.
- Veloso, E. F. R.; Silva, R. C. & Dutra, J. S. (2011) Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. XXXV Anais do EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad.
- Westerman, J. W. & Yamamura, J. H. (2007) Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*. v. 12, n. 2, pp. 150-161.