

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**LUCIANA CERVI FERREZ**

**TRABALHO, CARREIRA E FLEXIBILIDADE: PERSPECTIVAS  
DE JOVENS PROFISSIONAIS**

**SÃO PAULO**

**2010**

LUCIANA CERVI FERREZ

**TRABALHO, CARREIRA E A FLEXIBILIDADE:  
PERSPECTIVAS DE JOVENS PROFISSIONAIS**

Dissertação apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

**Linha de pesquisa:**  
Estudos Organizacionais

**Orientadora:** Profa Dra Maria José Tonelli

SÃO PAULO  
2010

Ferez, Luciana Cervi.

Trabalho, Carreira e Flexibilidade: Perspectivas de Jovens Profissionais / Luciana Cervi Ferez. - 2010.

189 f.

Orientador: Maria José Tonelli

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Trabalho. 2. Trabalhadores -- Percepção. 3. Carreiras -- Planejamento. 4. Jovens -- Percepção. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 331

LUCIANA CERVI FERREZ

Trabalho, Carreira e a Flexibilidade: Perspectivas de jovens profissionais

Dissertação apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Linha de pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de aprovação:

17 de novembro de 2010

Banca examinadora:

---

Profa Dra Maria José Tonelli  
(Orientadora)  
Fundação Getúlio Vargas

---

Profa Dra Isleide Arruda Fontenelle  
Fundação Getúlio Vargas

---

Prof. Dr. Antônio Carvalho Neto  
Pontifícia Universidade Católica - MG

## **AGRADECIMENTOS**

Início os agradecimentos com aqueles que, nos dois anos e meio de MPA e dissertação, me apoiaram para a conclusão deste projeto: minha família. Minha mãe Maria Célia, meu pai Marcus, e meus irmãos Ana Paula e Fernando.

Agradeço à Profa. Maria José Tonelli, minha orientadora, pela dedicação, apoio e conselhos durante a trajetória, que mesmo diante da correria do dia-a-dia, procurou sempre um espaço na agenda para nossos encontros. Em especial, por ter me aberto as portas ao trabalho acadêmico e à pesquisa qualitativa, sendo possível afirmar que seus ensinamentos me conduziram a conhecer uma modesta parte da imensidão do mundo das pesquisas.

Agradeço aos Professores Luiz Brito e Renato Guimarães Ferreira pela participação na banca de qualificação. Seus conselhos me levaram a refletir a respeito do meu verdadeiro objeto de pesquisa e da importância da limitação do escopo pesquisado.

Agradeço em especial a Profa. Isleide Fontenelle, pelo acompanhamento do projeto desde o início, e especialmente pelas disciplinas ministradas com excelência e doçura, estimulando e motivando a dedicação dos alunos nas densas leituras. A Profa. Isleide possui as qualidades do verdadeiro significado de ser professor, pois ensina, orienta e tem paixão pelo que faz, sempre com simplicidade e afeto.

Agradeço aos colegas do curso, que sempre se mostraram dispostos a ajudar e a apoiarem-se nos momentos mais difíceis do curso e dos trabalhos: Renata, Alessandro, Alexandre, Vinicius e, em especial, ao meu companheiro Liu. Agradeço também às minhas amigas, pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente, apesar das insistências.

Por fim, agradeço a Deus por ter recebido a oportunidade de estudar e de concluir mais uma etapa deste longo caminho que ainda tenho pela frente, ao meu pai Marcus, pelo grande companheiro de vida, e à minha mãe Célia, a melhor professora que já conheci.

## RESUMO

As transformações recentes observadas no mercado em geral têm alterado o significado do trabalho para os indivíduos e, em especial, para os jovens trabalhadores. Os novos elementos associados à flexibilidade no ambiente de trabalho e as novas concepções de carreira parecem ser cada vez mais comuns para os jovens que ingressam hoje no mercado de trabalho, o que reflete em perspectivas profissionais bastante diferentes das perspectivas que seus pais possuíam há cerca de duas décadas. Este novo panorama alterou significativamente o processo de escolha da profissão e da carreira a ser seguida pelos indivíduos. Os jovens se apóiam muito mais em valores de auto-realização no trabalho e na manutenção de uma vida pessoal equilibrada no momento de escolher uma carreira. Aspectos financeiros são considerados, entretanto não com tanta força, e a tradição associadas às determinadas carreiras já não é um fator valorizado pelos jovens. Além disso, os jovens valorizam na carreira a experimentação de diversas atividades e áreas de trabalho, com o objetivo de um aprendizado contínuo e de uma garantia de empregabilidade. Os relacionamentos e a manutenção de uma rede de contatos também aparecem como essenciais para o profissional moderno. A flexibilidade no ambiente de trabalho é um fator ainda bastante novo nas empresas, porém é avaliada pelos jovens profissionais como positiva, pois garante maior liberdade na gestão das rotinas das atividades, nos horários, nos locais de trabalho e na organização das equipes. Alguns reflexos que a “nova flexibilidade” traz ainda são bastante subliminares para os trabalhadores, que possuem dificuldade em enxergar que sua vida pessoal sofre prejuízos em razão das exigências que esta nova forma de organizar o trabalho promove. Apesar da crescente busca por autorrealização no trabalho, vida equilibrada e flexibilidade na atuação, os jovens indicaram que procuram estabilidade e segurança no emprego, e em diversas situações preteriram opções de emprego que garantiam um maior nível de liberdade, porém uma insegurança maior. Diante disso, foi possível afirmar que os valores associados ao trabalho e à carreira ainda sofrem um processo de transição.

Palavras-chave: Trabalho, Carreira, Significado, Flexibilidade, Trabalho Flexível, Valores do trabalho, Liberdade.

## **ABSTRACT**

The recent changes observed in the market have changed the meaning of work for individuals and especially for younger workers. The new issues associated with flexibility in the workplace and new conceptions of career seem to be increasingly common for young people that access labor market nowadays, which reflects on their career prospects, quite different from their parents prospects. This new landscape has changed significantly the process of choosing a profession and a career to be pursued by the individuals. Young people rely more on values of self-realization in their work and in maintaining a balanced personal life in the moment of choosing a career. Financial aspects are considered, though not so hard, and the tradition associated with certain careers is no longer an aspect valued by young people. Moreover, young people value the experimentation of different activities, working areas and companies, together with the goal of continuous learning and employability guarantee. Relationships and a network of contacts also appear to be essential for the modern professional. Flexibility in the workplace is an aspect still fairly new in business, although well valued by young professionals, as it ensures greater freedom in the management of routine activities, times, work places and team organization. Some repercussion of the "new flexibility" are still very subliminal to workers who have difficulty is realizing that their personal life suffers losses because of this new way of organizing work, more flexible. Despite the growing quest for self-fulfillment in work, life balance and flexibility in the job, young people indicated that they seek stability and also job security, and depreciated jobs that guaranteed a higher level of freedom, but greater uncertainty. Therefore, it was possible to verify that the values associated with career and work are still in a transition process.

Key-words: Work, Career, Work Meaning, Flexibility, Flexible Work, Work Values, Freedom.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – TIPOS DE FLEXIBILIDADE.....	19
<b>QUADRO 2</b> – DEFINIÇÕES DAS MODALIDADES DE TRABALHO FLEXÍVEL, NO BRASIL.....	21
<b>QUADRO 3</b> – CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS.....	53
<b>QUADRO 4</b> – TEMAS EM ÁRVORE.....	57
<b>QUADRO 5</b> – DIFERENÇAS ENTRE TRABALHO <i>FREELANCER</i> E EMPREGADO CLT.....	118
<b>QUADRO 6</b> – DIFERENÇAS ENTRE TRABALHO <i>FREELANCER</i> E EMPREGADO CLT.....	174



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO .....</b>	<b>12</b>
1.1 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A FLEXIBILIDADE.....	12
1.2 O TRABALHO FLEXÍVEL.....	17
1.3 O TRABALHO FLEXÍVEL E O TRABALHADOR .....	23
<b>2 DESAFIOS DA CARREIRA.....</b>	<b>29</b>
2.1 OS NOVOS SIGNIFICADOS DE CARREIRA .....	29
2.1.1 A CARREIRA PROTEANA.....	31
2.1.2 A CARREIRA SEM FRONTEIRAS .....	33
2.2 A CARREIRA E OS JOVENS PROFISSIONAIS .....	35
<b>3 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....</b>	<b>48</b>
3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	49
3.2 A PESQUISA.....	50
3.3 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....	53
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO.....	55
<b>4 DESCRIÇÃO DOS CONTEÚDOS ANALISADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 PROCESSO DE ESCOLHA DA PROFISSÃO .....	60
4.1.1 DÚVIDAS NA ESCOLHA .....	62
4.1.2 EXPERIÊNCIAS NA ÁREA .....	62
4.1.3 EXPECTATIVAS DA FAMÍLIA.....	64
4.1.4 DIFICULDADES DA CARREIRA .....	66
4.2 VALORIZAÇÃO NO TRABALHO .....	67
4.2.1 PROCESSO CRIATIVO .....	68
4.2.2 DIVERSIDADE DE ATUAÇÃO .....	69
4.2.3 TEMA DE ATUAÇÃO.....	72
4.2.4 RECONHECIMENTO DO PÚBLICO.....	73
4.2.5 AMBIENTE DE TRABALHO INFORMAL.....	74
4.2.6 RELACIONAMENTOS .....	76
4.2.7 APRENDIZADO .....	79
4.2.8 EQUILÍBRIO DA VIDA PROFISSIONAL COM VIDA PESSOAL.....	82
4.2.9 SEGURANÇA E <i>STATUS</i> DA EMPRESA .....	84

4.3 TRABALHO FLEXÍVEL .....	89
4.3.1 SIGNIFICADOS DO TRABALHO FLEXÍVEL.....	89
4.3.1.1 FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS.....	90
4.3.1.2 ORGANIZAÇÃO DA ROTINA PELAS DEMANDAS.....	92
4.3.1.3 FLEXIBILIDADE DE LOCAL DE TRABALHO.....	94
4.3.1.4 LIBERDADE E “HIERARQUIA FLEXÍVEL”.....	95
4.3.1.5 DIVERSIDADE DAS ATIVIDADES.....	97
4.3.2 CONSEQUÊNCIAS DA FLEXIBILIDADE .....	99
4.3.2.1 INFORMALIDADE NA GESTÃO DOS HORÁRIOS.....	99
4.3.2.2 HORÁRIOS TARDIOS DA PROFISSÃO.....	101
4.3.2.3 JORNADAS EXTENSAS, EXCESSO DE TRABALHO E RITMO ACELERADO .....	103
4.3.2.4 NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO.....	106
4.3.2.5 EXIGÊNCIA DO PROCESSO CRIATIVO.....	109
4.4 ATUAÇÃO COMO FREELANCER.....	110
4.4.1 ASPECTOS POSITIVOS .....	111
4.4.2 ASPECTOS NEGATIVOS.....	114
4.5 CARREIRA.....	119
4.5.1 SIGNIFICADOS DE CARREIRA .....	120
4.5.1.1 CRESCIMENTO E EVOLUÇÃO PROFISSIONAL .....	120
4.5.1.2 CAMINHOS E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	122
4.5.1.3 SEQUÊNCIA DE TRABALHOS PARA ATINGIR UM OBJETIVO.....	124
4.5.1.4 “FAZER O QUE GOSTA” .....	125
4.5.2 OBJETIVOS DE CARREIRA .....	126
4.5.2.1 CRESCIMENTO HIERÁRQUICO.....	126
4.5.2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	129
4.5.2.3 EQUILÍBRIO VIDA PROFISSIONAL COM VIDA PESSOAL.....	130
4.5.3 REFERÊNCIAS DE SUCESSO .....	132
4.5.3.1 PRAZER NO TRABALHO.....	132
4.5.3.2 EQUILÍBRIO DE VIDA .....	133
4.5.3.3 POSTURA ACESSÍVEL DOS PROFISSIONAIS .....	134
4.5.3.4 CRESCIMENTO E CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO.....	136
4.5.3.5 PROJETO DE CRIAÇÃO PRÓPRIA .....	138
4.6 MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO .....	139
4.6.1 AUMENTO DA CONCORRÊNCIA .....	139
4.6.2 EXCESSO DE TRABALHO .....	141
4.6.3 NOVOS VÍNCULOS DE TRABALHO .....	142
4.6.4 BUSCA PELO PRAZER NO TRABALHO.....	144

4.7 DIFICULDADES E INSATISFAÇÕES NO TRABALHO .....	147
4.7.1 CRESCIMENTO DE CARREIRA LENTO .....	147
4.7.2 EQUIPES ENXUTAS, POUCAS VAGAS E SALÁRIOS REDUZIDOS .....	150
4.7.3 MUDANÇA ENTRE ÁREAS/REDAÇÕES .....	152
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>155</b>
5.1 A DINÂMICA DA ESCOLHA DA PROFISSÃO .....	155
5.2 VALORIZAÇÃO NO TRABALHO E NA CARREIRA .....	158
5.3 OBJETIVOS DE CARREIRA E REFERÊNCIAS DE SUCESSO .....	164
5.4 A FLEXIBILIDADE E SUAS CONSEQUÊNCIAS .....	168
5.5 O TRABALHO <i>FREELANCER</i> X TRABALHO CLT .....	173
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>180</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>189</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	189

## INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho que vivenciamos hoje é resultado de grandes transformações ocorridas nas últimas décadas. O cenário econômico em constante mudança, as inovações tecnológicas em alta velocidade e a forte competição global são fatores importantes que têm influenciado bastante os mercados, as empresas, a natureza das tarefas e os empregos.

Essa nova dinâmica impacta os indivíduos de diferentes formas, quando consideramos o contexto social em que estão inseridos. Os trabalhadores que viveram em uma sociedade industrial baseada no modelo de produção fordista percebem essas questões de forma diferente dos jovens trabalhadores, que ingressaram em um mercado de empresas globais, com forte competição e aceleradas inovações tecnológicas.

As transformações a que assistimos nos mercados de trabalho têm sido estudadas por diversas áreas do conhecimento. Com frequência, os estudos têm a intenção de compreender as principais tendências do mundo laboral, uma vez que essas transformações alteraram a dinâmica dos empregos e das carreiras tradicionais. O aspecto da flexibilidade, observado nas relações de trabalho, constitui um reflexo dessas transformações e o termo 'trabalho flexível' tem sido bastante utilizado nas discussões sobre o futuro dos empregos e das carreiras para este século.

Este estudo tem por objetivo compreender como os jovens trabalhadores recém-ingressos no mercado de trabalho percebem questões como trabalho e carreira, tendo como pano de fundo o aspecto da flexibilidade, que pode ser observado nas empresas, seja por meio das relações de emprego não tradicionais, com possibilidade de contratação mais flexível, seja por meio da dinâmica do trabalho flexível, concebido em ambientes e processos de trabalho mais tolerantes.

A proposta é estudar jovens empregados de uma grande empresa de mídia brasileira, que incorpora flexibilidade no ambiente de trabalho e nos tipos de contratação de seus profissionais.

Essa empresa atua em mercados de mídias tradicional e digital, sendo esse último um mercado que se desenvolveu muito recentemente. As empresas de mídia possuem uma característica que evidencia bastante a questão da dinâmica flexível de trabalho, pois a natureza das atividades é de alta capacidade intelectual, criatividade e inovação. Outro fator que contribui ainda mais para isso, nesse setor, é a intensidade de utilização de novas tecnologias nos produtos, nos serviços e nos processos. Adicionalmente, as empresas de mídia empregam diferentes modalidades de contratação de mão de obra, pois a natureza das funções dos seus profissionais permite que essa prática seja recorrente. Como consequência dessas características, a carreira desses profissionais também se configura de forma diferente dos setores mais tradicionais de produção.

A proposta do trabalho é, portanto, descrever e analisar como as mudanças recentes no ambiente profissional, relacionadas à flexibilidade no trabalho e na carreira, afetam as percepções dos jovens que atuam no mercado de mídia.

Com esse objetivo, o trabalho foi organizado da seguinte forma: inicialmente, introduzimos a discussão sobre a transformação da organização do trabalho, bem como as tendências relacionadas ao trabalho flexível. A seguir, apresentamos alguns estudos sobre a relação entre flexibilidade e carreira e estudos nacionais e internacionais sobre jovens profissionais.

Na sequência, apresentamos a metodologia de estudo, que será, fundamentalmente, qualitativa, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, com uma amostra de jovens da referida empresa de mídia; concluímos com a apresentação dos resultados obtidos na análise das entrevistas.

# **1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO**

Diversos estudos (ANTUNES, 2000; BAUMAN, 1998; CASTELLS, 2007; CHAHAD, 2003; SENNETT, 2008a; WOOD JR., 2002) buscam explicar as mudanças ocorridas no cenário mundial, que resultam de mudanças socioeconômicas e políticas em todos os países. Alguns estudos estão voltados em entender de que forma as transformações tecnológicas alteraram a organização do trabalho e a natureza das funções, desde o desenvolvimento do modelo de produção fordista.

Estudaremos de que forma as transformações ocorridas na organização do trabalho e da produção tiveram impacto nas modalidades de contratação de mão de obra. As transformações estão em vigência, portanto, ainda refletem na maneira como as empresas contratam e gerenciam o trabalho, apontando, hoje, para modelos mais flexíveis de contratos. Em seguida, definiremos alguns tipos de flexibilidade e o termo 'trabalho flexível'.

Posteriormente, analisaremos como a flexibilidade e os modelos de contratação flexível estão impactando nos trabalhadores e seus reflexos positivos e negativos. Finalizaremos apontando que os profissionais ainda encontram muitos desafios nesse cenário em transformação.

## **1.1 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A FLEXIBILIDADE**

A busca por flexibilidade na organização do trabalho iniciou-se nas décadas de 1980 e 1990, com as transformações ocorridas nos modelos taylorista e fordista de produção, em um processo de reestruturação capitalista e transição industrial.

Castells (2007) analisa as tendências de transformação organizacional, advindas dessa transição. A primeira delas é a transição da produção em massa para a

produção flexível. O modelo fordista mostrou-se muito rígido e dispendioso para as características da nova economia: demanda de quantidade e qualidade imprevisível, diversificação mundial dos mercados, dificuldade do controle do mercado, acelerado ritmo das transformações tecnológicas e rápida obsolescência dos equipamentos de produção. Nesse contexto, o sistema produtivo flexível surgiu como uma possibilidade de superação da rigidez predominante (CASTELLS, 2007). Para Wood Jr. (1992), a nova forma de organização e gestão do trabalho, chamada toyotismo, surge mais adaptada à economia global e ao sistema produtivo flexível. Consolidado na empresa Toyota, no final da década de 1960, apenas nos anos 1980 suas ideias expandiram-se para outras indústrias no mundo todo.

Antunes (2000) também aponta que o toyotismo destacou-se, pois se mostrou como uma solução viável para que os países ocidentais saíssem da crise. Ele expõe que o novo modelo é decorrente de um processo de reestruturação, implementado pelos capitalistas para retomar o ciclo produtivo, por meio da introdução de transformações no processo produtivo, como a constituição da acumulação flexível, o *downsizing*, as novas formas de gestão organizacional e os avanços tecnológicos (ANTUNES, 2000).

De acordo com Castells (2007), a estabilidade e a complementaridade das relações entre a empresa principal e a rede de fornecedores são extremamente importantes para a implementação do sistema flexível de produção. A principal diferença desse modelo para o fordismo é a desintegração vertical, em que a produção é organizada em um sistema de rede de empresas, permitindo com que ocorra a diferenciação dos componentes de trabalho e capital da unidade de produção (CASTELLS, 2007).

Para Wood Jr. (1992), o toyotismo consolidou-se tendo como vantagem competitiva a maior adaptabilidade às condições ambientais. Ele explica que o modelo buscou, entre outras coisas, superar as contradições relacionadas à adaptabilidade do indivíduo ao ambiente industrial. Aponta, ainda, que os padrões culturais e comportamentais alteraram-se ao longo do tempo, com o surgimento de novas atitudes e expectativas em relação à vida e ao trabalho, o que, também, constituiu um novo desafio para os modelos existentes e uma necessidade constante de adaptação por parte das empresas (WOOD Jr., 1992).

Já Antunes (2000) compartilha de uma visão mais crítica e acredita que o toyotismo seria muito similar ao fordismo vigente no século XX, no entanto com um “receituário” diferenciado, não uma ruptura. Para ele, o toyotismo também detém suas formas de dominação sobre o trabalhador (ANTUNES, 2000).

Ao analisar as tendências mais recentes de organização do trabalho nas empresas, Castells (2007) destaca a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias, como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. É possível observar que há uso crescente da subcontratação de pequenas e médias empresas, que possibilitam ganhos de produtividade e eficiência às grandes empresas e à economia, agregando valor com sua vitalidade e flexibilidade.

O autor cita, ainda, mais duas formas de flexibilidade organizacional, tendo como característica comum a conexão entre as empresas: o modelo de redes multidirecionais, em que pequenas e médias empresas atuam sob subcontratação ou sob domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte, com a iniciativa de estabelecer relações em rede com várias grandes empresas, e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção, sob o controle de uma grande empresa. Outra forma de flexibilidade organizacional citada pelo autor é a interligação de empresas de grande porte, conhecida como aliança estratégica.

Por fim, a própria empresa mudou seu modelo organizacional, a fim de adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. Segundo Castells (2007), as empresas estão migrando de burocracias verticais para um modelo horizontal, sendo que as características principais são:

[...] organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe, maximização dos contatos com fornecedores e clientes, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis. (CASTELLS, 2007, p. 221).

Diante das estratégias de formação de redes, o sistema ganhou mais flexibilidade. Entretanto, para conseguir absorver os benefícios oriundos dessa flexibilidade, a própria empresa teve de tornar-se uma rede e dinamizar os elementos da sua



estrutura interna. O poder de formação e expansão das redes está fundamentado no poder da informação, propiciado pelo novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2007).

Piccinini, Oliveira e Rubenich (2006) argumentam que a busca por competitividade obriga as empresas a alterarem rapidamente as características de produção, para se adaptarem às flutuações do mercado. A partir daí, é demandada a flexibilização do processo produtivo e da organização do trabalho. Outra grande transformação, segundo os autores, é a transferência da regulação do trabalho do social para o privado, no qual as empresas lideram diretamente as negociações dos acordos coletivos com os trabalhadores ou com a anuência dos sindicatos, mantendo, assim, o seu poder sobre as relações de trabalho (PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2006).

Kovács (2004) acredita que, na nova economia, em que predominam a lógica financeira e a rentabilidade de curto prazo, existe uma pressão para a máxima flexibilização do fator trabalho. Dessa maneira, os empregadores buscam que a força de trabalho responda rapidamente, com facilidade e baixo custo, aos requisitos e às variações do mercado. A autora condiciona a flexibilização do mercado de trabalho ao movimento de reestruturação do processo produtivo e conclui que essa transformação está levando à “desagregação e dispersão da realização do trabalho, à fragmentação da sua organização.” (KOVÁCS, 2004, p. 34).

Laskawy (2004) propõe que a flexibilidade, descrita como uma resposta competitiva às mudanças macroeconômicas ou às estratégicas, visando à maximização dos lucros, levou a um novo conceito de relações corporativas com os empregados. As empresas, nas últimas décadas, buscaram reduzir o número de empregados permanentes e os custos relacionados, apoiando-se em trabalhadores temporários e/ou condicionais, para trabalhos específicos, terceirizando os trabalhos, quando possível (LASKAWY, 2004).

Kovács (2006) recorda que a Comissão Europeia, em “Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho” (1997), identifica as novas formas de organizar o trabalho com a “empresa flexível”. Desse modo,

embora não exista um único modelo para uma nova organização do trabalho, este conceito implica [...] estruturas mais inovadoras e flexíveis, assentes na excelência de competência e no primado da confiança, bem como na maior participação dos trabalhadores. (COMISSÃO EUROPEIA, 1997 apud KOVÁCS, 2006, p. 44).

A autora ressalta que existiriam duas perspectivas relacionadas nessa definição: a perspectiva humana e a perspectiva da eficiência.

Na primeira, o que é valorizado é a inovação da organização do trabalho, que visaria não apenas aos altos níveis de produtividade e de qualidade dos produtos e dos serviços, mas, também, aos altos salários e aos altos níveis de qualificação e de qualidade de vida no trabalho. A ênfase estaria na divisão das tarefas, na importância dos conhecimentos, nas capacidades humanas, na utilização da tecnologia como meio para melhorar as qualificações e as competências e na autonomia das equipes de trabalho e dos indivíduos.

Já a perspectiva centrada na eficiência permite a inovação organizacional, entretanto, visando à redução de custos e à adaptação em curto prazo. Consequentemente, a ênfase está na utilização da tecnologia para substituir os trabalhadores, no emagrecimento da organização, por meio da contratação externa de funções que não fazem parte do *core business*, e nos métodos de *just-in-time*. A descentralização e a maior responsabilização dos trabalhadores por um conjunto de tarefas e funções têm como objetivos o aumento da flexibilidade e a redução de custos.

De acordo com a autora, essa segunda perspectiva seria a chamada “racionalização flexível”, oriunda dos processos de reestruturação e modernização empresarial centrados na eficiência, que “implicam na redução e na flexibilização do emprego, bem como na grande heterogeneidade de contratações e no aumento da força de trabalho flexível, fluida ou periférica.” (KOVÁCS, 2006, p. 59).

Ao analisar as transformações no contexto brasileiro, Chahad (2003) afirma que, durante a década de 1990, o país experimentou um forte processo de transição, com diversos fatores, como: abertura comercial, estabilidade de preços, privatizações, inovações tecnológicas e aumento da PEA (população economicamente ativa), que

atuaram conjuntamente na promoção de transformações na estrutura, no funcionamento e na evolução do mercado de trabalho brasileiro.

A abertura comercial levou à reestruturação produtiva e organizacional, no Brasil, implicando profundas transformações na geração de empregos, em sua qualidade e nas relações de emprego. As crescentes pressões por maior competitividade e mais produtividade, decorrentes da globalização dos mercados, levaram as empresas à constante busca por inovações tecnológicas e a repensar o modo de organização do processo produtivo e as formas de gestão da produção, impactando, assim, no emprego (CHAHAD, 2003).

De acordo com Chahad (2003), com as transformações que o Brasil enfrentou nas últimas décadas, somadas ao crescimento da PEA, à dificuldade de sua absorção pelo setor formal e aos elevados custos que a legislação trabalhista brasileira impõe aos empresários, verificou-se uma demanda pela flexibilização nas relações de emprego, por meio de formas alternativas de contratação, com o objetivo de redução do custo da mão de obra.

Diante dessas transformações, compreendemos que a flexibilidade da produção tem impacto direto nas novas formas flexíveis de contratação que surgiram recentemente e que muitas discussões têm sido levantadas sobre o seu funcionamento, as razões para a sua utilização e os seus reflexos nos trabalhadores, como veremos a seguir.

## **1.2 O TRABALHO FLEXÍVEL**

Nas discussões sobre o trabalho flexível, Harvey (1992) afirma que a volatilidade do mercado, o aumento da competição e a redução das margens de lucro das empresas contribuíram para a imposição de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis, além da redução do emprego regular, em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

Reilly (1998) também acredita que as práticas de trabalho flexível estão muito mais relacionadas a uma condição que o mercado impõe às empresas. Para ele, a flexibilidade seria necessária para a sobrevivência dos mercados de trabalho e das organizações, em um mundo onde a competição aumenta com uma velocidade rápida. Reilly (1998) afirma, ainda, que a flexibilidade irá, provavelmente, aumentar nas próximas décadas e será uma importante característica do trabalho e das organizações, no futuro.

Por outro lado, Bauman (2001) possui uma perspectiva mais crítica acerca das novas condições flexíveis de trabalho. Ele entende a flexibilidade como o fim da relação de emprego tradicional, que seria substituído pelo advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária e muitas incertezas sobre o futuro (BAUMAN, 2001).

Com o objetivo de delimitar o significado de trabalho flexível, ou flexibilidade no trabalho, servindo de base para este estudo, procuramos algumas referências que buscam definir conceitos e estudar esse tema, embora essa conceituação ainda nos pareça um pouco problemática, pela quantidade e pela variedade de significados encontrados.

Uma taxonomia que já foi bastante utilizada para a compreensão de diferentes modalidades de trabalho flexível foi proposta por Atkinson (1994). Ele diferencia os grupos em duas dimensões: interna vs. externa e quantitativa vs. qualitativa. Interna refere-se a como a organização pode variar o uso da mão de obra, em termos quantitativos (horas extras) ou qualitativos (rotação de função). Externa é associada à habilidade da organização de alterar o pessoal empregado. Adota, também, a definição de quantitativo (trabalho temporário para cobrir “picos” de demanda) ou qualitativo (empregar pessoal muito qualificado, porque a situação do mercado de trabalho está difícil) (Quadro 1).

QUADRO 1 – Tipos de flexibilidade.

	Dimensão interna	Dimensão externa
Flexibilidade quantitativa	Flexibilidade de tempo	Flexibilidade de contrato
Flexibilidade qualitativa	Flexibilidade de função	Flexibilidade de contrato

FONTE: Atkinson (1984).

Reilly (1998) propõe uma ampla categorização de flexibilidade, agrupando seus tipos em torno das políticas de organização:

- **FLEXIBILIDADE NUMÉRICA:** permite a variação do número de pessoas, de acordo com as necessidades do negócio. Inclui períodos de trabalho fixos, temporários, emprego sazonal ou casual, terceirização, subcontratação etc.;
- **FLEXIBILIDADE FUNCIONAL:** permite aos empregadores atingir uma alocação mais efetiva do pessoal, a partir de seu desenvolvimento. Pode ser, por exemplo, remover demarcações de trabalho ou treinar as equipes para serem aptas a realizar uma variedade de tarefas;
- **FLEXIBILIDADE TEMPORAL:** envolve uma variação nas horas de trabalho. Inclui horas extras, trocas de turno, horários flexíveis, jornada de trabalho parcial etc.;
- **FLEXIBILIDADE DE LOCALIZAÇÃO:** envolve formas diversas de usar os empregados fora do local normal de trabalho. Inclui trabalho em casa, trabalho a distância e realocações;
- **FLEXIBILIDADE FINANCEIRA:** permite que os salários e os benefícios aumentem ou diminuam, com algumas condições estabelecidas (pagamento de acordo com os lucros, pagamento de acordo com o desempenho etc.).

Frequentemente, as práticas de recursos humanos das organizações combinam diversos tipos de flexibilidade, como de tempo e de local de trabalho ou flexibilidade funcional e financeira (REILLY, 1998).

Eaton (2001) acredita que as políticas que promovem o trabalho flexível nas empresas, muitas vezes, não são oferecidas igualmente a todos os trabalhadores, estando limitadas a uma parcela reduzida de empregados, que se acerca de condições que permitem esse tipo de utilização, como, por exemplo, o trabalho por projetos ou uma área comercial ou de assistência técnica. Ela propõe a existência de dois tipos de flexibilidade: a formal, por meio das políticas da empresa, e a informal, em que os superiores diretos utilizam práticas de trabalho mais flexíveis com a equipe, de forma “não oficial” (EATON, 2001).

Kovács (2004) sugere que novas formas emergentes de trabalho, como o trabalho temporário, o autoemprego, o trabalho por tempo parcial, o trabalho em domicílio, o teletrabalho, entre outras, são denominadas atípicas, em oposição ao padrão normal do emprego típico, verificado no pós-guerra. Sugere, ainda, que o adjetivo ‘atípico’ pode gerar dúvidas, tendo em vista que esses tipos de trabalho passaram a ser cada vez mais “típicos” nas empresas. Ela possui uma crença negativa sobre o aumento da utilização das novas formas de contratação: grande parte delas seria formas precárias de trabalho, facilitadas pelo desequilíbrio nas relações capital-trabalho e pela debilidade das forças sindicais (KOVÁCS, 2004).

Nesse mesmo sentido, Piccinini, Oliveira e Rubenich (2006) argumentam que, no Brasil, a contratação tradicional, sob as leis trabalhistas, é muito onerosa e pouco competitiva frente às novas formas de contratação flexível. Para eles, o trabalho flexível pode apresentar um custo menor para os empregadores, pois, muitas vezes, está associado a algumas das seguintes características: encargos sociais reduzidos, menor tempo de trabalho, menores salários e benefícios, menor segurança, menores custos de infraestrutura (teletrabalho), entre outras.

A terceirização é, atualmente, a mais comum das formas atípicas de contratação e, normalmente, está associada a funções periféricas e de baixo nível de qualificação. Na maioria dos casos, é uma opção para a redução de custos para a empresa e uma piora nas condições de trabalho para as pessoas envolvidas.

Um dado importante é a emergência do contrato de serviços de natureza de pessoa jurídica, na contratação da força de trabalho (trabalhador PJ ou autônomo). Essa é

uma forma de contratação legal de trabalho, bastante comum em alguns setores e perfis de profissionais. Esses trabalhadores permanecem, portanto, fora do sistema de proteção social, sendo, dessa forma, uma modalidade de contratação menos onerosa, para a empresa, que a contratação pela legislação trabalhista, permitindo à empresa oferecer melhores salários aos trabalhadores mais qualificados.

Nas pesquisas realizadas por Kim (2008) no contexto brasileiro, as definições dos tipos de trabalho flexível, geralmente, utilizam como base o que consta na legislação.

O Quadro 2 apresenta uma síntese da autora, a partir de várias categorizações encontradas na literatura. De acordo com suas pesquisas, uma classificação geral para o trabalho flexível, no Brasil, seria aquela que não se enquadra na categoria de empregado “celetista” (trabalhador interno que atua sob regime da CLT) (KIM, 2008).

**QUADRO 2** – Definições das modalidades de trabalho flexível, no Brasil.

Tipo	Termo	Definição	Fonte
1	Trabalhador celetista Trabalhador permanente Trabalhador formal Trabalhador tradicional Trabalhador típico	Legalmente, o empregado é pessoa física, que presta serviços de natureza contínua ao empregador, recebendo ordens e salário. Geralmente, trabalha em tempo integral, para um único empregador.	Art. 3 da Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943 (CLT)
2	Trabalhador flexível Trabalhador contingente Trabalhador informal Trabalhador alternativo Trabalhador atípico	Todo trabalhador que não se enquadra na categoria de empregado “celetista”, isto é, o trabalhador interno que atua sob o regime da CLT.	Kóvacs (2004) Gallagher e Parks (2001) OIT (2007)
3	Trabalhador independente Autoempregado Consultor Autônomo Trabalhador por contrato	O trabalho independente é realizado pelo indivíduo que exerce a sua atividade por conta própria. Trata-se de um trabalhador que é, simultaneamente, empresário.	Kóvacs (2004) Houseman (2001)
4	Terceirizado Subcontratado Prestador de serviços	São trabalhadores que atuam dentro da empresa-cliente, sendo legalmente registrados pela empresa prestadora de serviços.	Art. 4 da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974 OIT (2007)

Tipo	Termo	Definição	Fonte
5	Cooperado	Um cooperado não é um empregado, mas atua dentro da empresa-cliente, sendo associado de uma cooperativa.	Art. 4 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.
6	Pessoa jurídica (PJ)	É entidade abstrata, de caráter público ou privado, constituída com finalidades específicas e que possui responsabilidade jurídica. No mercado, é usada para designar trabalhadores que possuem suas próprias empresas e prestam serviço para empresas-clientes.	Art. 44, da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002
7	Trabalho por prazo determinado	Os contratos por prazo determinado comportam uma dimensão temporal fixa, isto é, são empregados diretamente pela organização, por um período limitado e específico.	Art. 1 da Lei nº 9.601, de 21 de janeiro de 1998
8	Trabalho em tempo parcial	Indivíduos que são empregados, mas trabalham menos tempo do que o estabelecido para o período semanal pela lei (no Brasil, 44 horas semanais), não sendo empregados de curta duração.	Art. 58-A da Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943 OIT (2007)
9	Trabalho temporário	O trabalho temporário assemelha-se ao trabalho por prazo determinado, quando se refere à limitação de tempo. Uma das diferenças essenciais é que os trabalhadores são contratados por uma empresa de trabalho temporário e atuam por um prazo determinado na empresa-cliente.	Art. 2 da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974 OIT (2007) Kóvacs (2004)

**FONTE:** Kim (2008, p. 190).

No setor de mídia, contexto em que nossa pesquisa foi realizada, uma modalidade de contratação flexível muito frequente é o trabalhador autônomo, chamado, pelo mercado, *freelancer*. O profissional que atua como *freelancer* não possui vínculo empregatício formal com uma única empresa e é remunerado por trabalho ou por projeto, o que permite a ele desenvolver trabalhos em diferentes empresas, paralelamente.



Nos resultados apresentados, encontraremos, muitas vezes, o termo *freelancer* e as experiências dos profissionais que atuaram sob essa forma de contratação serão importantes para estudarmos as questões relacionadas ao trabalho flexível.

### **1.3 O TRABALHO FLEXÍVEL E O TRABALHADOR**

Como pudemos verificar até aqui, grande parte da literatura que estuda a flexibilidade no trabalho propõe que as novas formas de trabalho flexível seriam iniciativas estratégicas das empresas, como forma de atingir os objetivos do negócio. De outro lado, alguns autores, como Eaton (2001) e Chung (2007), acreditam que os trabalhadores estariam buscando e influenciando novas formas de flexibilidade no trabalho, com o objetivo de conciliar melhor a vida profissional e a pessoal.

Chung (2007) acredita que a literatura procura explicar a flexibilidade nas relações de emprego apenas pelas motivações de negócios das empresas. Para ele, pouco é exposto sobre as vantagens dessas práticas sob a perspectiva do trabalhador.

Eaton (2001) afirma que, frequentemente, as políticas de trabalho flexível estão sendo chamadas *family friendly*, tendo como prerrogativa fornecer a possibilidade ao trabalhador de administrar melhor seu emprego, domicílio e família. Essa afirmação da autora vai ao encontro com o que Chung (2007) acredita ser a grande vantagem das práticas flexíveis de contratação: o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do trabalhador.

Chung (2007) enumera, ainda, outros benefícios para os trabalhadores, tais como: (1) a possibilidade de ajustar seu estilo de vida ao cronograma de trabalho, dentro de um contrato com horas flexíveis; (2) a necessidade de aprendizagem constante durante a vida profissional, como um fator motivador para adotar períodos de ausência de um emprego regular, com o objetivo de se dedicar a treinamentos e cursos; (3) o ajustamento dos horários flexíveis às preferências dos trabalhadores, aumentando, assim, sua lealdade à empresa; (4) a utilização de modalidades variadas de contratos,

como estratégia de recrutamento, especialmente para tipos específicos de trabalhador, como aqueles com habilidades e conhecimentos essenciais para determinada empresa.

Embora algumas vantagens do uso das práticas flexíveis no trabalho tenham sido identificadas, uma importante questão recai sobre a verdadeira motivação da sua utilização pelas empresas: se seriam motivadas pelas razões estratégicas do negócio ou, de fato, para garantir melhores condições de trabalho aos profissionais.

A literatura indica que as novas modalidades de contratação flexível não seriam uma escolha para o trabalhador. Na realidade, sugere-se que as novas formas de contratação estariam sendo impostas pelas empresas, os indivíduos nada podendo fazer a não ser se adaptar a elas (CHANLAT, 1996; LACOMBE, CHU, 2006; LASKAWY, 2004; SENNETT, 2008a). Esse processo de adaptação às mudanças no emprego e no trabalho provocaria consequências contraditórias para a vida das pessoas, como veremos a seguir.

Nesse sentido, alguns pesquisadores, como Kovács (2004), Paulos (2007), Sennett (2008a), Laskawy (2004) e Kim (2008), têm se dedicado a examinar como as recentes mudanças nos empregos estão impactando e redefinindo os significados do trabalho e da carreira, para os trabalhadores.

Em sua pesquisa em Portugal, Kovács (2004) conclui que parece existir um desencontro entre as expectativas dos trabalhadores e as políticas de emprego. Segundo ela, os estudos indicam que as expectativas da maior parte dos trabalhadores estão relacionadas à estabilidade do emprego, mas que os meios políticos e empresariais impõem formas flexíveis e, algumas vezes, precárias de trabalho a eles.

Nos resultados, a pesquisadora expõe que, para alguns entrevistados, o trabalho flexível pode ser uma opção, mas, para outros, uma imposição. Em alguns casos, a situação é vista como transitória, com o objetivo de ascender a uma situação melhor e mais estável (principalmente no caso dos jovens trabalhadores), mas, para outros, ela

torna-se apenas “uma armadilha”, que leva esses trabalhadores a conviverem com a precariedade no trabalho e à falta de perspectivas profissionais.

Paulos (2007), em seus estudos realizados em Portugal, demonstra que uma das principais preocupações da maioria dos trabalhadores, no país, é a instabilidade do trabalho (52,3%), muito acima da segunda preocupação, que seria os salários baixos (23,7%).

Ainda de acordo com a pesquisadora, para alguns autores, a flexibilidade provoca um efeito dual na sociedade, pois, por um lado, temos um número reduzido de trabalhadores mais qualificados, normalmente ligado às atividades *core* das empresas, que possui oportunidades de adquirir novas competências, ganhar bons salários e progredir na carreira, com estabilidade no emprego; já, por outro lado, encontramos um grande número de trabalhadores que desempenha funções designadas como periféricas, exposto a condições de vida e trabalho bastante instáveis e, muitas vezes, precárias (PAULOS, 2007).

De acordo com Kovács (2004), calcula-se que o número de trabalhadores temporários, nos EUA, ultrapasse um milhão, sendo que apenas um terço deles optou por essa modalidade por gostar da flexibilidade.

Segundo Paulos (2007), observa-se o aparecimento de novos problemas, com um impacto negativo na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, que estaria relacionado com a crescente necessidade de adaptação e o aumento da intensificação do trabalho.

Sennett (2008a) aponta que o discurso de que a flexibilidade no trabalho resulta em mais liberdade para os trabalhadores não se verifica na prática. Em seu livro “A cultura do novo capitalismo”, ele conclui que o cenário instável em que vivemos está gerando reflexos muito negativos para os indivíduos, como o aumento do individualismo e a falta de compromisso. Ele discute que o curto prazo está tornando tudo muito supérfluo, no mundo do trabalho, e as pessoas alienam-se no discurso da flexibilidade e da liberdade, como forma de sobrevivência.

Nessa mesma direção, Laskawy (2004) afirma que as mudanças macroeconômicas e institucionais da última década refletiram em novos valores para a sociedade. Essa nova cultura promove o curto prazo em detrimento do longo e a individualidade está cada vez mais presente nas escolhas dos jovens (LASKAWY, 2004). As consequências disso estão relacionadas à busca por identidade, às escolhas e à relutância em assumir compromissos com uma carreira mais estável. A mudança constante na trajetória profissional seria uma forma de assegurar que encontrarão essa identidade no trabalho e na vida pessoal.

Em uma pesquisa disponibilizada pelo Eurofound (WEILER, 2003), órgão da União Europeia que realiza estudos e pesquisas relacionados ao mercado de trabalho europeu, os problemas de saúde relacionados ao trabalho de empregados com horários fixos e um emprego estável foram comparados aos problemas de trabalhadores com horários flexíveis e contratos de trabalho mais frágeis (Tabela 1). De acordo com os resultados apresentados, esses últimos estão mais expostos aos problemas de saúde relacionados ao trabalho, especialmente nos níveis de estresse e irritabilidade.

**TABELA 1** – Problemas de saúde relacionados ao horário e ao tipo de contrato de trabalho.

	Horários fixos	Horários flexíveis
	% de trabalhadores	% de trabalhadores
<b>Problemas de saúde</b>	57,7	64,0
<b>Dores de cabeça</b>	14,5	17,0
<b>Estresse</b>	25,1	36,0
<b>Fadiga</b>	21,0	25,9
<b>Insônia</b>	6,9	11,4
<b>Ansiedade</b>	6,3	8,6
<b>Irritabilidade</b>	9,6	13,7

Fonte: Weiler (2003 apud PAULOS, 2007).

Ainda segundo Weiler (2003), muitos fatores constituem elementos de risco para a saúde dos trabalhadores flexíveis: menos tempo para relaxamento, menos oportunidades sociais para interação, sobrecarga de trabalho, baixos padrões de desempenho e sentimentos de insegurança. De acordo com essa pesquisadora, os impactos diferem segundo o tipo de trabalho flexível que o trabalhador realiza.

A intensidade do trabalho, em conjunto aos altos níveis de competitividade, pode criar efeitos negativos, em alta escala. Para Weiler (2003) uma combinação que preocupa é o aumento na intensidade do trabalho e as elevadas metas de desempenho, que, muitas vezes, não são bem definidas.

O impacto na saúde dos trabalhadores europeus é tão grande que já estão sendo propostas medidas que regulariam esses contratos atípicos. Além disso, eles apontam para a necessidade de se criar uma regulação institucional, de maneira preventiva, para as crescentes novas formas de trabalho e emprego, com o intuito de proteger a saúde dos trabalhadores.

No Brasil, Kim (2008) busca investigar as perspectivas de executivos brasileiros contratados por meio de vínculos flexíveis de trabalho, procurando estudar, qualitativamente, as consequências da mudança de um vínculo tradicional de trabalho para um flexível, nas vidas profissional e pessoal desses profissionais.

A pesquisadora encontra que a grande motivação desses executivos para adotar as formas flexíveis de trabalho foi a ideia de independência, de serem os verdadeiros “donos de suas vidas”, mesmo confessando que enfrentam algumas dificuldades, como a maior carga de trabalho, em comparação ao trabalho regular na empresa, e, muitas vezes, a submissão aos atuais clientes. O saldo, após a troca para o tipo de trabalho flexível, é positivo, na opinião dos executivos.

Com o intuito de buscar conciliar o efeito, aparentemente, negativo das práticas de trabalho flexível e a necessidade de adaptação das empresas à volatilidade do mercado, a Comissão Europeia (2010), que direciona os assuntos relacionados ao emprego e à previdência social, na União Europeia, propõe um conceito chamado *flexicurity*, segundo o qual existiria um balanço ótimo entre a flexibilidade no mercado

de trabalho e a segurança para os trabalhadores, contra os riscos associados às práticas flexíveis de contratação.

O modelo de *flexicurity* diverge do princípio de segurança social, pelo qual os governos dos países europeus protegiam os trabalhadores, com altos custos. Nesse caso, o modelo combina práticas de trabalho flexível (políticas que facilitam a contratação e a demissão de empregados) com a regulamentação que protege o trabalhador (COMISSÃO EUROPEIA, 2010).

Esse modelo representaria, para os europeus, uma maneira para as empresas e os empregados adaptarem-se às instabilidades associadas aos mercados globais. A ideia é oferecer a segurança esperada pelos trabalhadores e a flexibilidade almejada pelas empresas, de forma a alinhar os interesses das duas partes (COMISSÃO EUROPEIA, 2010).

Como pôde ser observado, a introdução e o aumento da utilização de elementos associados a uma maior flexibilidade organizacional e laboral estão produzindo amplos reflexos nas vidas profissional e pessoal dos trabalhadores. Esses reflexos criam novos desafios para os profissionais e para as empresas, inseridos em um mercado de trabalho em constante mudança e com valores de uma sociedade em transição.

No capítulo seguinte, procuraremos discutir como os elementos associados à flexibilidade do trabalho têm influenciado o surgimento de novos valores na sociedade e, conseqüentemente, como têm alterado a concepção tradicional de carreira, para os profissionais dessa sociedade.

## 2 DESAFIOS DA CARREIRA

De acordo com Dutra (2010, p. 4),

hoje, em um ambiente de grande incerteza e ambiguidade, com arquiteturas organizacionais e de negócios cada vez mais complexas, com múltiplas formas de se estabelecerem relações de trabalho, a compreensão de carreira não está somente condicionada às oportunidades oferecidas pelas organizações, mas também às oportunidades oferecidas por novas formas de construir uma relação de trabalho e às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores.

Somado a esse cenário de incerteza e complexidade, Kilimnik, Castilho e Santanna (2004) acrescentam que a redução drástica dos empregos formais e o surgimento de novos vínculos de trabalho também apontam para uma mudança nas relações tradicionais entre a carreira e as organizações, dominantes até os anos 1970.

Podemos entender, até aqui, que o novo cenário que as organizações e os indivíduos encontram, hoje, no mercado de trabalho, mais competitivo e globalizado, com novas formas de organização e de relações do trabalho, tem afetado os empregos e as carreiras que conhecíamos. A transformação na concepção tradicional de carreira apresenta, para os profissionais, novos desafios, associados à diminuição dos empregos formais e ao fim das carreiras pautadas na estabilidade.

### 2.1 Os Novos Significados de Carreira

A definição tradicional de carreira é conhecida do século XIX no momento do desenvolvimento da sociedade capitalista industrial. Nessa concepção, era possível às pessoas buscar ascensão profissional e mobilidade social, ancoradas em um contexto de estabilidade, hierarquias definidas e planejamento de longo prazo (CHANLAT, 1996). Esse modelo está associado ao que Chanlat (1996) denomina “carreira tradicional” e ainda pode ser identificado, nos dias atuais, nos modelos de

administração de carreiras nas empresas, assim como na forma de entendimento do conceito 'carreira' por muitos trabalhadores.

De acordo com Fontenelle (2005), o conceito tradicional de carreira estava baseado na estabilidade do emprego e na progressão linear, fundamentada em uma descrição fixa e verticalizada dos cargos, normalmente sistematizada pelo tempo de casa, como critério para as promoções. A "carreira tradicional" envolvia uma "barganha" com as organizações, segundo a qual o indivíduo possuía um compromisso com a organização e era leal, em troca de recompensas futuras, como promoções, seguridade de emprego e aumentos regulares de salário (LASKAWY, 2004).

Martins (2001) lembra que o conceito tradicional estaria limitado por três aspectos: (1) noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e ganhos financeiros; (2) associação da carreira à profissão (apenas trabalhadores com formação teriam carreira); (3) pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão, até a aposentadoria (MARTINS, 2001). Diante desse conjunto de fatores, os indivíduos ingressavam em determinada organização e permaneciam por toda sua vida profissional.

Hall (2002) aponta, ainda, que a segurança e a estabilidade do emprego de longo prazo também seriam favorecidas pela estabilidade econômica das últimas décadas do século XX. Nesse contexto, as mudanças de emprego em curtos períodos eram vistas de forma negativa (HALL, 2002).

Esse autor afirma que, na nova economia, a turbulência que atinge os ambientes de trabalho diminuiu a segurança e alterou os contratos de emprego para contratos de curto prazo, renovados com base em necessidades correntes e desempenho. Nesse sentido, Fontenelle (2005) menciona que fatores recentes, como a flexibilidade dos empregos, a informação, o conhecimento e a tecnologia, com os ativos principais das empresas e a necessidade de eficiência em curto prazo como pano de fundo, alteraram a concepção tradicional de carreira.



Chanlat (1996) atribui o declínio da carreira tradicional à globalização da economia, ao aumento da competitividade, à necessidade de mudança nas organizações e à flexibilização do trabalho. Ele afirma, ainda, que a concepção tradicional de carreira, considerada uma trajetória profissional linear e ascendente, normalmente desenvolvida no âmbito de uma organização e sob a sua tutela, já não existe mais.

Apesar de as grandes corporações hierárquicas pautadas em relações tradicionais de emprego e carreira continuarem existindo e influenciando nossa visão sobre a questão, as chamadas “carreiras organizacionais” deixaram de ser a opção predominante, na atualidade (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Apresentaremos duas abordagens a respeito de carreira, que propõem novas formas de compreender o tema e ilustram claramente os novos desafios com os quais os profissionais deparam-se, no mundo do trabalho contemporâneo.

### **2.1.1 A CARREIRA PROTEANA**

Para Hall e Moss (1998), a carreira tradicional, pautada em valores de estabilidade e segurança, cedeu lugar à flexibilidade e à capacidade de adaptação, o que os pesquisadores caracterizaram por Proteu – deus da mitologia grega que possuía a habilidade de mudar de forma, ao comando de sua vontade. Nessa perspectiva, o trabalhador assume a gestão de sua carreira, movimentando-se de diferentes formas e se redirecionando de acordo com suas necessidades ou contextos.

A carreira proteana proposta por Hall (2002) está associada à mudança de visão dos contratos entre indivíduo e empresa e possui as seguintes características principais: mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, autodireção e habilidade para aprender, redirecionar a carreira e a vida e construir relações. Ela é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada com o objetivo de atender às necessidades pessoais. Por outro lado, exige que os indivíduos desenvolvam um alto senso de identidade e adaptabilidade pessoal, tornando-se

responsáveis por adquirir novas habilidades e realizar suas próprias escolhas de carreira, garantindo a autorrealização no trabalho (HALL, 2002).

Hall e Moss (1998) apontam que o contrato tradicional de emprego, baseado na lealdade e no comprometimento organizacional, passou a se basear no “múltiplo comprometimento” e no “sucesso psicológico”. Para Fontenelle (2005), o novo modelo de carreira não é mais orientado por critérios de eficiência e crescimento, mas pela busca do significado e pela satisfação pessoal com o trabalho, baseados em valores como o autoconhecimento, a autonomia e a liberdade (FONTENELLE, 2005; HALL, 2002).

Para Martins (2001), as escolhas de carreira estão se baseando em parâmetros internos de autorrealização, por isso o autoconhecimento é tão importante. Kilimnik, Castilho e Santanna (2004) afirmam que as escolhas pessoais de carreira e a busca por autorrealização são elementos integrativos e unificadores na vida dos indivíduos; ainda, condiciona o sucesso, hoje, a um critério muito mais interno do que externo. Portanto, nesse novo modelo, os profissionais optam por um trabalho com o qual realmente tenham identificação e que seja alinhado com seus valores individuais.

No conceito da carreira proteana, a trajetória profissional dos indivíduos é construída de maneira muito mais individual do que com o apoio das organizações. Lemos (2006) observa que as escolhas, cada vez mais autônomas por parte dos indivíduos, acabam os responsabilizando inteiramente por seu fracasso ou sucesso profissional. Os indivíduos são chamados à responsabilidade pela sua própria carreira e empregabilidade (FONTENELLE, 2005; HALL, 2002; LEMOS, 2006).

Nesse contexto, Hall e Moss (1998) afirmam que o sucesso depende de um processo de aprendizagem contínua, pois o mercado exige, hoje, dos indivíduos a capacidade de aprender, reaprender e se adaptar às mudanças. Para Fontenelle (2005), os profissionais mais bem qualificados possuem um maior domínio sobre suas escolhas de carreira, o que acaba diminuindo o comprometimento com as organizações.

Kilimnik, Castilho e Santanna (2004) analisam que, no novo modelo de carreira proteana, os vínculos tradicionais são substituídos por trajetórias mais

horizontalizadas, descontínuas e com maior instabilidade. Concomitantemente, a carreira vem sendo, cada vez mais, compreendida como uma série de experiências e aprendizados vivenciados pelo indivíduo (KILIMNIK; CASTILHO; SANTANNA, 2004). Hall (2002) aponta que nem todos os profissionais possuem as habilidades e as competências necessárias para a aprendizagem contínua e para fazer o movimento no sentido da carreira proteana. Alguns profissionais podem gostar da autonomia que esse modelo propõe, porém outros podem se sentir bastante desconfortáveis com a falta de suporte por parte das organizações (HALL, 2002).

### **2.1.2 A CARREIRA SEM FRONTEIRAS**

A ideia da carreira sem fronteiras está associada à transição da economia industrial para a nova economia, na qual o mercado passou a exigir que as empresas buscassem melhorar sua eficiência, para se manterem competitivas. Nessa busca pela eficiência, os quadros de funcionários tornaram-se mais enxutos e flexíveis (DUTRA, 2010). A partir dessa perspectiva de transformação nos vínculos de emprego, passaram a se tornar cada vez mais raros os casos de indivíduos que planejam e conseguem manter suas carreiras em uma única instituição (DUTRA, 2010).

Arthur, Inkson e Pringle (1999) afirmam que, nessa nova economia, a palavra planejamento foi substituída pela palavra flexibilidade. Essa ideia impõe-se aos trabalhadores, que, cada vez menos, estão amparados pelas fronteiras organizacionais, necessitando planejar sua carreira de forma proativa e independente. Dutra (2010) aponta que não se pode considerar que as mudanças de comportamento de carreira são apenas uma resposta às mudanças organizacionais. Para ele, a crescente consciência dos trabalhadores sobre suas necessidades pessoais também precisa ser considerada.

As ideias centrais da carreira sem fronteiras foram desenvolvidas pelos pesquisadores Arthur e Rousseau (1996) e Weick (1996). De acordo com eles, os indivíduos passaram a ser os principais responsáveis por suas carreiras, sendo a mobilidade

entre empresas e trabalhos o comportamento padrão dos profissionais, nesse modelo. Eles passaram a cultivar, naturalmente, *networks* que propiciam a troca de conhecimento e a aprendizagem, garantindo, assim, a valorização do seu “capital humano” e aumentando sua empregabilidade e sua mobilidade profissional (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Nesse contexto, os profissionais possuem uma postura de empreendedores e se movem entre empresas e ocupações, adquirindo novas experiências e *know-how*. A partir dessas experiências acumuladas e das várias tarefas assumidas em diferentes trabalhos, bem como das interrupções nas trajetórias, eles constroem a continuidade de suas carreiras. O indivíduo auto-organiza-se para aprender e ganha experiência, também, pela necessidade de ter que aprender a se auto-organizar. A aprendizagem, também, dá-se pela atuação por projetos e pelas discontinuidades que esse tipo de trabalho proporciona aos profissionais (WEICK, 1996).

Pelo lado das organizações, a tendência é que ofereçam empregos por períodos mais curtos, sem garantir estabilidade aos empregados, e incentivem a participação deles em atividades extraorganizacionais. Os pesquisadores apontam que a perda das fronteiras gera episódios descontínuos de crescimento profissional e acaba favorecendo a auto-organização (atuação por projetos). Nesse cenário, a segurança é favorecida pela aprendizagem pessoal dos indivíduos e o crescimento não é orientado pela ascensão na hierarquia, mas pelo desenvolvimento profissional acumulado e pelo envolvimento em projetos (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; WEICK, 1996).

No Brasil, Lacombe e Chu (2006) questionam se as condições da carreira sem fronteiras seriam desejadas pelos profissionais ou se não seriam apenas fruto de condições de trabalho impostas a eles. Questionam, também, qual o custo emocional e físico desse tipo de carreira (LACOMBE; CHU, 2006).

Entendemos, portanto, que os novos modelos de carreira apresentam exigências aos indivíduos que diferem das apresentadas pelas carreiras tradicionais. A questão do profissional flexível e empreendedor e da concepção da carreira como um projeto a ser planejado e gerenciado pelo próprio profissional consiste em um grande desafio para aqueles inseridos nesse mercado.

Para Dutra (2010), as organizações também encontram desafios no cenário atual, como o de conciliar seus objetivos com os interesses pessoais dos empregados. É preciso, adicionalmente, considerar a dificuldade das organizações em manter suas estruturas de emprego, o que dificulta ainda mais a conciliação dos interesses.

Diante do que vimos até aqui, podemos entender que o mercado exige que o trabalhador moderno aprenda a lidar, com criatividade e autonomia, com os novos desafios de carreira. Esses novos desafios estão associados à necessidade de planejamento constante de carreira, à busca da autorrealização, à autonomia, à aprendizagem contínua, ao acúmulo de experiências diversas e ao amplo *networking*.

O próximo item concentra-se em explorar as questões discutidas até aqui sob a perspectiva de jovens profissionais. Para isso, foram levantados estudos nacionais e internacionais, com o objetivo de compreender, sob a perspectiva desse grupo de indivíduos, questões como o novo ambiente profissional, as novas exigências sobre a flexibilidade no trabalho e na carreira, as expectativas e as ambições, o significado de sucesso e de carreira, entre outros temas.

## **2.2 A CARREIRA E OS JOVENS PROFISSIONAIS**

De acordo com Melo e Borges (2007, p. 380),

o jovem de hoje é aquele que parece ainda buscar sua identidade profissional, sua autonomia nas decisões pessoais e profissionais, sua independência financeira e sua participação ativa na sociedade por meio do trabalho. Estes conceitos nos permitem diferenciá-lo das gerações passadas e de outros jovens, entre outros aspectos, no que se refere aos valores e às percepções relacionadas com o trabalho.

Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), a nova geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente daquele que foi estabelecido pelos seus antecessores. Além de fonte econômica, o trabalho é considerado como uma fonte de satisfação e aprendizado. Essa mudança altera a perspectiva sobre a

carreira, a promoção, a estabilidade e o vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores.

Como forma de ilustrar essas mudanças na perspectiva dos novos profissionais, apresentamos os resultados da nona edição da pesquisa “A Empresa dos Sonhos dos Jovens 2010”, realizada, pela consultoria Cia. de Talentos, com trinta e cinco mil jovens brasileiros. De acordo com a empresa, os cinco primeiros motivos que direcionam a escolha dos jovens para trabalhar em determinada empresa são: (1) bom ambiente de trabalho; (2) desenvolvimento profissional; (3) qualidade de vida; (4) crescimento profissional; (5) boa imagem no mercado. Interessante notar que, na edição de 2009, fazem parte do *ranking* os itens bons salários e benefícios, cursos e treinamentos, no lugar de qualidade de vida e boa imagem no mercado. Isso evidencia que os valores dos jovens ainda estão em transição e que atributos como bom pacote de remuneração e investimento em formação já não fazem mais parte daquilo que os jovens consideram mais importante na escolha de um trabalho. Ressaltamos, ainda, que não se trata de uma pesquisa acadêmica; os dados apresentados permitem *insights* sobre o tema Jovens e trabalho, no contexto brasileiro.

Para aprofundarmos o tema Valorização no trabalho e na carreira, apresentamos o estudo realizado por Edgar Schein, que, em 1996, propôs um modelo para identificar o conjunto de autopercepções relativo aos talentos e às habilidades, aos motivos e às necessidades e às atitudes e aos valores que os indivíduos possuem com relação ao trabalho e à carreira.

Os resultados desse estudo são organizados no que Schein (1996) chama âncoras de carreira, conceito que pode ser entendido como a maneira como os indivíduos organizam suas experiências, identificam as áreas de contribuição, geram critérios para a escolha dos trabalhos e identificam os padrões de ambição e sucesso. Essas âncoras guiam as escolhas de carreira dos indivíduos. Seguem, brevemente descritas, as seis âncoras de carreira propostas por Schein (1996):

1. **AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA (AI):** preocupação com a liberdade e a independência. A escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando trabalhar;
2. **SEGURANÇA/ESTABILIDADE (SE):** escolha de vínculos de trabalho que assegurem a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego;
3. **COMPETÊNCIA TÉCNICA-FUNCIONAL (TF):** preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e a especialização, construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão;
4. **COMPETÊNCIA EM GERÊNCIA GERAL (CG):** preocupação central com a integração dos esforços dos outros, para a obtenção de resultados, e a articulação das diferentes funções de uma organização;
5. **CRIATIVIDADE EMPRESARIAL (CE):** preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo;
6. **SERVIÇO OU DEDICAÇÃO A UMA CAUSA (SD):** busca contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa;
7. **DESAFIO PURO (DP):** a preocupação central é buscar oportunidades, para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes;
8. **ESTILO DE VIDA (EV):** busca oportunidades que permitam conciliar e integrar as necessidades pessoais e familiares e as exigências da carreira.

A pesquisa de Vasconcelos et al. (2009), realizada em 2008, tinha como objetivo identificar e discutir as âncoras de carreira, propostas por Schein (1996) em seu artigo "*Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century*". O estudo focava em jovens nascidos a partir de 1978, no Estado do Espírito Santo. Utiliza-se como instrumento de pesquisa um questionário, que se dividiu em três partes: (1) dados pessoais dos sujeitos de pesquisa, quanto a sexo, idade e formação escolar; (2) inventário das âncoras de carreira de Schein (1996), composto por 40 questões, visando identificar as âncoras de carreira dos indivíduos, entre oito categorias possíveis; (3) espaço livre para resposta a três perguntas abertas sobre os

elementos que constituem as âncoras, segundo proposto por Schein (1996): (a) desejos e motivações para a carreira; (b) talentos e habilidades que possui e considera importantes; (c) valores que não aceitaria abandonar em relação à vida profissional.

O resultado da pesquisa de Vasconcelos et al. (2009) indica que, para os participantes dessa amostra, a âncora com maior destaque foi o Estilo de vida (EV), presente nas pessoas que buscam oportunidades que conciliem necessidades pessoais, familiares e da carreira e que tem por base um contrato psicológico no qual o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado e seu estilo de vida é respeitado (SCHEIN, 1996).

A maior ênfase na âncora Estilo de vida (EV) pode estar associada ao recente surgimento dos novos modelos de contratos flexíveis de trabalho, já que este estilo valoriza a conciliação de necessidades pessoais com as demandas profissionais, facilitada por estas novas relações de trabalho.

A Criatividade empresarial destaca-se como a segunda âncora mais frequente, o que nos permite inferir que o empreendedorismo, a criatividade e a inovação parecem ser questões valorizadas pelos jovens de hoje. Nesse sentido, os resultados sugerem que a nova geração de indivíduos parece estar preocupada em conciliar suas necessidades pessoais e familiares com a carreira, bem como ter um trabalho em que criatividade e desafios estejam presentes.

É importante destacar que a âncora Autonomia/independência é a menos evidenciada nessa pesquisa, juntamente à Competência gerencial. Diante dos resultados encontrados, cabe um questionamento de até que ponto os profissionais pesquisados estariam preparados para atuar no cenário complexo recente, na medida que ainda se percebem expectativas relacionadas à carreira tradicional.

Uma parcela dos sujeitos pesquisados (12%) demonstra ter como âncora predominante a Segurança/estabilidade (SE), o que poderia ser considerado como a expectativa citada. Os pesquisadores sugerem que isso poderia ser um indicativo do estágio de transição entre o profissional tradicional e o moderno, o que mostra um distanciamento entre o que afirmam os autores recentes sobre os profissionais



versáteis e globais e o que de fato as pessoas têm imaginado para suas carreiras (VASCONCELOS et al., 2009).

O aparente conflito entre as expectativas dos indivíduos sobre as carreiras tradicionais e as novas exigências do mercado de trabalho permite-nos resgatar a discussão já apresentada por Fontenelle (2005) e concluir que ainda existe um relativo despreparo psicológico por parte dos profissionais em planejar, fazer escolhas e de fato atuar como os gestores de suas carreiras.

No cenário internacional, Soloman (1994) conclui que os jovens empregados valorizam mais os desafios e o crescimento pessoal do que o dinheiro e o *status*. O estudo pesquisa a geração que, em 1994, havia atingido ou recém-completado a idade de 20 anos, que, na visão da autora, é diferente em pontos significativos das gerações que a antecederam, criando a necessidade de os gestores, nas organizações, utilizarem diferentes estilos de gerenciamento.

De acordo com a pesquisadora, essa geração possui uma atitude diferente perante o trabalho e o seu significado. A qualidade de vida no trabalho, como objetivo de carreira, passou a ser prioridade, sendo um critério considerado seletivo e bem mais importante do que era no passado. Além disso, possui outra noção daquilo que era denominado sucesso na carreira e questiona o equilíbrio entre o investimento, o empenho e o resultado.

O mercado de trabalho, mais competitivo e menos crescente, tem levado os jovens a desenvolver uma visão mais estratégica e resoluta ao elaborar o seu plano de carreira. O crescimento, a promoção e a mobilidade são fatores desejados, porém não podem estar ligados a jornadas de trabalho de 80 horas semanais.

Soloman (1994) pesquisa uma empresa com sede na Califórnia, Estados Unidos, que produz equipamentos para fanáticos por esporte. A empresa não realizava esforços para selecionar os jovens que, frequentemente, procuravam a empresa com seu currículo. Dos 450 funcionários, 40% possuíam entre 20 e 30 anos. A diretora de Recursos Humanos justifica que parte do sucesso era o próprio mercado em que a empresa atua, pois os jovens esportistas teriam interesse na loja e nos produtos que

ela vende. Entretanto, ela enumera outros fatores que seriam indicativos dos motivos para que esses jovens permanecessem na empresa:

Os jovens possuem um amplo espaço aberto para trabalhar, sem divisórias, possuem estímulo ao trabalho flexível, onde cada um elabora seus próprios horários de trabalho (flexível no horário de chegada e saída e na possibilidade de trabalhar de casa alguns dias da semana) e licenças do trabalho de até quatro meses (não remuneradas) (SOLOMAN, 1994).

Além disso, outros fatores que atrairiam os jovens seriam a filosofia do salário justo e a contribuição com entidades que cuidam do meio ambiente, pois, atualmente, eles também estão mais preocupados com a questão da sustentabilidade. Outro ponto importante seria dar autonomia/poder, responsabilidades e desafios aos jovens na tomada de decisão. Assim, eles desenvolvem e implementam novas ideias, sendo estimulados a enfrentar riscos e diminuindo a rigidez dos controles da rotina.

Soloman (1994) pesquisa, também, uma produtora de equipamentos eletrônicos, no Texas, e encontrou outros exemplos de iniciativas para atrair e reter os jovens. De acordo com a empresa, as políticas de reconhecimento e recompensa devem estar muito bem ajustadas, especialmente em períodos de enxugamento de quadro e redução no número de posições de liderança, que tanto interessam aos jovens.

Algumas dessas práticas seriam: oferecer mais treinamento, em função do rápido avanço tecnológico e dos aumentos constantes de produtividade; oferecer bolsa auxílio para o patrocínio de estudos, pois os jovens já começam a dar retorno durante os cursos realizados; oferecer promoções para aqueles que são extremamente flexíveis e que conhecem outros assuntos além daqueles relacionados ao seu cargo, formando generalistas; instituir um sistema de recompensa fundamentalmente baseado em resultados, pois o tempo de empresa tornou-se um critério secundário.

A empresa administra esses jovens por meio de constantes *feedbacks* e avaliações de desempenho, fornece autonomia, exige resultados e concorda que eles não devem ser tratados como crianças. Além disso, defende que ela é a responsável por desenvolver as habilidades deles, por meio de treinamentos.

De acordo com a pesquisadora, existem, claramente, diferenças de valores e motivações entre as gerações. A sua proposta é permitir mais flexibilidade nas políticas de gestão, pois os jovens dessa geração possuem necessidades diferentes daquelas das gerações mais antigas.

A pesquisa de Kari Nyysola (1997) teve seus dados coletados através de jovens desempregados, na Finlândia, no início de 1993, sendo que a ideia era pesquisar de que forma esses jovens estariam dispostos a flexibilizar suas condições de trabalho, a fim de obter um emprego.

O resultado revela três importantes componentes do trabalho flexível: flexibilidade contratual, condição de mobilidade e emprego não oficial. A flexibilidade contratual significa que o jovem negocia suas condições de trabalho diretamente com o empregador, a condição de mobilidade diz respeito à possibilidade de mudar de local de residência ou de país para obter um emprego e o emprego não oficial implica na possibilidade de ser empregado em um setor não oficial.

Metade dos respondentes teve uma posição favorável aos três componentes de flexibilidade e uma minoria demonstrou uma atitude negativa. Essa minoria era pessoas mais velhas de idade e com uma maior experiência de trabalho. A explicação para esse fato é que uma maior flexibilidade obrigaria esse segundo grupo a abrir mão de muitos benefícios já adquiridos.

A conclusão da pesquisa foi que os mais jovens, que não teriam benefícios para perder, eram mais flexíveis com relação às condições de trabalho, enquanto aqueles que já haviam adquirido bons benefícios tinham uma atitude negativa diante da flexibilidade.

Laskawy (2004) discute se a carreira nos moldes tradicionais é aquilo que os indivíduos realmente buscam em sua vida profissional. O objetivo era verificar como os jovens interpretam o modelo de carreira tradicional e se esse modelo de fato desapareceu, como resultado da reorganização do mercado.

Os dados foram coletados, em organizações hierárquicas de vários setores, entre jovens americanos, de 28 a 34 anos, com formação universitária e que possuíam uma posição estável. A pesquisa consistia em questões abertas sobre as experiências de trabalho, o desenvolvimento da carreira, a satisfação com o emprego, as expectativas futuras, o relacionamento, a estabilidade e a previsibilidade, a idade adulta e o controle.

Como resultado, ele encontra que, por um lado, apenas dois entrevistados foram despedidos pela empresa, o que poderia indicar que existe um exagero nos argumentos da literatura econômica recente acerca das instabilidades dos empregos; por outro, apenas cinco ainda estavam na mesma empresa que ingressaram após a faculdade e um deles reportou a possibilidade de permanecer em seu emprego atual para o resto da sua vida, o que evidencia que o cenário do mercado de trabalho de fato está se alterando.

Aproximadamente em todos os temas abordados, a trajetória de carreira futura foi vista como algo fora do controle individual e a relação de emprego de longo prazo parecia não existir. A ideia de carreira parece ter se alterado para uma sequência de experiências de trabalho isoladas, sempre em mudança (LASKAWY, 2004). Os jovens enxergam, também, que houve uma diminuição da lealdade para com os empregadores e acreditam que a lealdade, hoje, está muito mais associada aos objetivos pessoais dos indivíduos (LASKAWY, 2004). Nesse sentido, os compromissos de longo prazo com as organizações são vistos como limitações, consistentes com as teorias que afirmam que o individualismo é um valor muito presente na vida dos jovens de hoje.

Laskawy (2004) sugere que essa população tem consciência de que o modelo de carreira tradicional nas organizações existe e é factível, entretanto, rejeitam valores como permanência e estabilidade. Diante disso, procuram afirmar que não possuem uma carreira, pois, dessa forma, estariam assumindo um compromisso de longo prazo com as organizações.

Na pesquisa de Elchardus e Smits (2008), realizada no início de 2004, encontramos uma discussão a respeito das hipóteses afirmadas por muitos autores sobre as

mudanças que ocorreram nas relações de trabalho, nos modelos e nas perspectivas de carreira dos jovens. Eles buscaram validar quatro hipóteses:

- (1) a maior aceitação e o apoio ao modelo de carreiras flexíveis estariam relacionados à busca por autorrealização;
- (2) existiria afinidade entre o modelo de carreira linear e a ética tradicional do trabalho;
- (3) a aceitação da flexibilidade no trabalho é relacionada ao medo de desemprego;
- (4) houve uma mudança do modelo de carreira linear tradicional para modelos que acomodam certa flexibilidade, que passaram a fazer parte das perspectivas de carreira de homens e mulheres jovens.

Essas hipóteses foram testadas com uma amostra de 4.666 habitantes da Bélgica, de idade entre 19 e 36 anos, que responderam um questionário durante os primeiros meses de 2004. O estudo partiu da tese de que todos, consciente ou inconscientemente, desenvolvem uma ideia do que seria ter uma carreira.

Na pesquisa, a tipologia de modelos de carreira foi baseada em variáveis que medem a ambição e a aceitação da flexibilidade por parte dos indivíduos pesquisados. Foram medidas atitudes gerais e expectativas específicas com relação ao futuro.

As conclusões dessa pesquisa mostraram que existem, fundamentalmente, dois tipos de modelos flexíveis de carreira: ambicioso e não ambicioso, de acordo com as preferências de cada modelo. A autorrealização está correta para o grupo que adota um modelo mais ambicioso de carreira, enquanto a preferência do grupo menos ambicioso está pautada no medo do desemprego (ELCHARDUS; SMITS, 2008).

A relação da ética tradicional do trabalho com os modelos de carreira mais lineares e estáveis também pode ser verificada, quando consideramos os modelos de carreira mais ambiciosos. Os pesquisadores concluíram que, ao contrário do que outros

autores afirmam, o aspecto da ética, presente no trabalho tradicional, ainda é muito forte (ELCHARDUS; SMITS, 2008).

O modelo de carreira “espiral” é aquele considerado como o modelo emergente na atualidade. Entretanto, quando é avaliado após diversas transições no ciclo de vida das pessoas, a preferência por ele diminui, enquanto a inclinação pelo modelo estável aumenta bastante. Isso ocorre porque parece que a confrontação do trabalho com a vida familiar altera as perspectivas de carreira para uma perspectiva mais tradicional, linear e rígida. A erosão do tipo de carreira tradicional que alguns autores preconizam não foi verificada nesse estudo (ELCHARDUS; SMITS, 2008).

Outro contraponto às discussões recentes é que o modelo flexível teria surgido, no capitalismo contemporâneo, como um mecanismo do mercado de trabalho de adaptação ao aumento do individualismo e à busca por autorrealização. Nesse estudo, parece haver uma contradição entre o modelo de carreira flexível ambicioso e os requisitos de trabalho e vida familiar considerados pelos jovens trabalhadores. As tensões levantadas por essas contradições levam a uma tendência de perda de ambição e compromisso. Os modelos de trabalho flexível aparecem menos como uma nova perspectiva e mais como uma expectativa ingênua de jovens ainda sem experiências práticas de trabalho (ELCHARDUS; SMITS, 2008).

Na pesquisa de Grote e Raeder (2009), são investigadas as relações entre a identidade pessoal e a experiência de mudanças na carreira e no trabalho flexível, na Suíça. A pesquisa é realizada com 596 empregados de 14 empresas e foram identificados 4 tipos de identidade pessoal: o crítico flexível, o autodeterminado, o contínuo e o emprego-centrado.

A pesquisa exploratória tinha dois objetivos: (1) identificar os tipos de identidade entre os indivíduos que experimentaram mudanças na carreira e na flexibilidade no trabalho e (2) comparar os tipos obtidos em termos de sucesso objetivo e subjetivo na carreira.

Foram elencados três componentes de identidade, utilizados nos estudos entre identidade e trabalho: continuidade na biografia (autopercepção da continuidade na linha de vida), consistência ecológica (percepção de coerência entre as várias esferas

da vida) e *locus* de controle (os eventos são coordenados internamente, de forma independente, ou fatores externos imprimem forte influência na vida do indivíduo).

O método utilizado foi uma combinação das metodologias qualitativa e quantitativa. O estudo foi conduzido por meio de duas amostras diferentes, sendo que, na primeira amostra, foi utilizada a pesquisa qualitativa, resultando em ricas descrições de diversas histórias de carreiras, voltadas para os conceitos de identidade pessoal. A segunda amostra consistia em pessoas de diferentes empresas, com uma variedade nas formas de flexibilidade, que responderam a uma pesquisa quantitativa. Isso permitiu considerar a flexibilidade no âmbito individual de carreira, bem como a organização como um todo, por meio da grande amostra.

Os dados foram coletados em paralelo e relacionados pela busca de tipos de identidade. A pesquisa quantitativa foi dividida em quatro grandes campos de estudo: autoestima na carreira, flexibilidade no trabalho, contrato psicológico (expectativas de retorno da empresa e do indivíduo pelo trabalho realizado) e posição de liderança na carreira (hierarquia). Abaixo seguem os quatro tipos identificados e suas características:

- **CRÍTICO FLEXÍVEL:** continuidade de carreira média, consistência média, controle interno/externo;
- **AUTODETERMINADO:** baixa continuidade de carreira, alta consistência, controle interno;
- **CONTÍNUO:** alta continuidade de carreira, alta consistência, controle interno/externo;
- **EMPREGO-CENTRADO:** alta continuidade de carreira, mais baixo valor de consistência, controle interno.

Os testes quantitativos consistiram na comparação dos tipos de identidade, com relação à autoestima na carreira, à flexibilidade no trabalho, ao contrato psicológico e à posição de liderança na carreira (hierarquia). Foi identificada, também, a proporção

de pessoas que mudam de emprego de acordo com os níveis de flexibilidade das empresas, bem como foram feitas checagens de idade e gênero.

Os resultados foram os seguintes: com relação ao sucesso na carreira, 40% do tipo Contínuo estavam em posições de liderança e tinham uma percepção positiva da sua situação de emprego. O tipo Emprego-centrado resultou em mais indivíduos em posições de liderança, porém a percepção de sua situação de emprego foi negativa (baixa consistência ecológica). Os indivíduos do tipo Crítico flexível tinham uma percepção negativa de sua situação de emprego e baixa autoestima (baixa continuidade).

O tipo Contínuo foi o mais frequente na pesquisa; esses trabalhadores eram mais satisfeitos com o nível de segurança das suas posições e os contratos psicológicos construídos pela estabilidade e pela lealdade, porém dois terços atuavam em empresas com média e alta flexibilidade, do que podemos concluir, também, que lidam bem com a demanda por flexibilidade. O tipo Crítico flexível, aparentemente, não se beneficiava da flexibilidade no trabalho, pois foi observado que existia uma discrepância entre a flexibilidade oferecida pelo empregado e a demandada pela empresa.

Os autodeterminados possuíam a melhor relação com a flexibilidade no trabalho, pois trabalhavam nas empresas mais flexíveis e avaliavam a segurança do emprego mais positivamente que o crítico flexível e o emprego-centrado. Entretanto, nesse caso, existia um número menor de indivíduos em posições de liderança, o que poderia indicar um grupo menos bem-sucedido. Esse tipo era mais independente e realizava a autogestão da carreira; para ele, o sucesso psicológico era mais importante do que os critérios objetivos de sucesso. Além disso, obteve uma frequência menor e tendeu a trabalhar em arranjos mais flexíveis de trabalho.

Nas conclusões gerais, as pesquisadoras Grote e Raeder (2009) identificaram que os indivíduos estão desenvolvendo uma identidade baseada em arranjos mais descontínuos e flexíveis de trabalho, porém aqueles com orientação de carreira mais contínua obtêm mais sucesso, mesmo em organizações com trabalho flexível.



A recomendação das pesquisadoras foi que a demanda por flexibilidade deveria ser mais bem definida nas empresas, para não impactar de maneira prejudicial os funcionários. Apesar do discurso de empregabilidade, de cada um ser o gestor de sua carreira, são aqueles com carreiras mais tradicionais que obtêm mais suporte. De acordo com Grote e Raeder (2009), os empregados deveriam receber suporte da empresa sobre as habilidades que deveriam desenvolver para lidar com a flexibilidade exigida deles. O objetivo final deveria ser a distribuição do risco entre os empregados e as empresas, levando em conta os recursos individuais dos empregados para lidar com a flexibilidade.

Diante dos estudos realizados até aqui, notamos que as pesquisas mais aprofundadas que relacionam o tema da flexibilidade no trabalho e na carreira com os jovens profissionais são, em sua maioria, pesquisas internacionais. No Brasil, ainda pouco se explorou a respeito dessa questão, mesmo porque o assunto da flexibilidade no trabalho e os novos desafios das carreiras são discussões bastante recentes.

Vimos que o mercado de trabalho apresenta novos desafios para todos os trabalhadores e acreditamos que compreender as aspirações e as expectativas de jovens profissionais seja de grande importância para as organizações, uma vez que eles serão a sua liderança no futuro.

Com o objetivo de compreender melhor como os jovens profissionais percebem a questão da flexibilidade no ambiente de trabalho e na carreira, a pesquisa foi proposta em um grupo de jovens que atuam no mercado de mídia brasileiro e que experimentam, hoje, práticas de trabalho flexível e flexibilidade no ambiente de trabalho. Adicionalmente, serão exploradas questões relacionadas à carreira e aos novos desafios que os jovens encontram no mercado de trabalho atualmente.

Desse modo, no capítulo seguinte, discutiremos a metodologia adequada para o objetivo da pesquisa e definiremos a abordagem metodológica a ser aplicada na pesquisa de campo e na análise dos dados coletados.

### **3 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Entende-se que, em um processo de pesquisa, são identificados três passos para a sua estruturação: a definição da perspectiva teórica na qual o estudo estará embasado, o estabelecimento da estratégia de investigação e o método para a coleta e a análise de dados (CRESWELL, 2003).

Entre os paradigmas epistemológicos identificados por Creswell (2003), a pesquisa possui uma abordagem a partir da construção social (construcionismo). O objetivo do pesquisador, nesse caso, é dar sentido, ou interpretar, os significados que os outros possuem do mundo. O construcionismo está apoiado na visão de que os significados são subjetivos e surgem a partir da interação entre os indivíduos, além de receber a influência do contexto histórico e cultural em que as pessoas estão inseridas (CRESWELL, 2003).

Para Godoi e Mattos (2006), uma abordagem qualitativa é apropriada em algumas situações: quando lidamos com um problema pouco conhecido e a busca é pela exploração mais profunda do assunto; quando o estudo é de caráter descritivo e a busca é pelo entendimento do fenômeno complexo; quando se busca compreender como funcionam as relações sociais e culturais de uma organização.

As características básicas das investigações por meio de pesquisas qualitativas, destacadas por Godoi e Mattos (2006), são: a) o ambiente natural é a fonte direta de coleta de dados e o pesquisador é o instrumento fundamental; b) são descritivas; c) a preocupação é o significado que os indivíduos dão às coisas e à sua vida; d) utiliza-se o enfoque indutivo para a análise de dados.

Dessa forma, as pesquisas qualitativas precisam estar baseadas em questões abertas, amplas e gerais, para que os participantes possam construir o significado da situação. O pesquisador baseia-se, totalmente, na visão do participante com relação à

situação estudada e busca interpretar e dar significado às informações coletadas (CRESWELL, 2003).

Do mesmo modo, Denzin e Lincoln (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo, ou seja, os pesquisadores estudam os objetos em seu estado natural, buscando construir um sentido ou interpretar fenômenos.

### **3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Após a definição da estratégia de investigação que será realizada por meio de pesquisa qualitativa, procurou-se definir o método para a coleta e a análise dos dados. Visto que o interesse da pesquisa é ouvir a opinião dos jovens profissionais, optou-se pela realização de entrevista como forma de coletar os dados.

De acordo com Fontana e Frey (2000), a entrevista é uma das formas mais poderosas de coleta de dados, quando tentamos entender os nossos semelhantes. Esse entendimento deve estar pautado nas respostas de “como” eles constroem sua vida e nas histórias que nos contam sobre ela. É importante lembrar que cada entrevista é uma interação social, portanto, elementos do contexto, da sociedade e interpessoais não podem ser ignorados.

Para Godoi e Mattos (2006), as entrevistas investigativas no campo dos estudos organizacionais devem ter um tema específico e precisam ser realizadas com aprofundamento. De acordo com os autores, as pesquisas sociais e humanas de caráter qualitativo precisam centrar-se em um tema específico sobre o objeto da investigação, buscando o aprofundamento em experiências de vida, atitudes e valores do sujeito.

Para eles, a pesquisa investigativa possui três condições essenciais:

que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face o estímulo do entrevistador, que a fragmentação e a ordem das perguntas não sejam tais

que prejudiquem esta expressão livre, e que fique aberta também ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o entrevistado. (GODOI; MATTOS, 2006, p. 305).

O estilo aberto, nas entrevistas, permite a obtenção de uma grande riqueza informativa e proporciona ao investigador uma oportunidade de clarificação e um seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível. A interação deve ser direcionada pelo entrevistador, com o objetivo de captar, de forma eficiente, dados mais fidedignos (GODOI; MATTOS, 2006).

Como metodologia para a análise dos conteúdos das entrevistas, utilizaram-se as técnicas propostas por Bardin (2007), que residem na análise estruturada das comunicações, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O primeiro passo foi identificar categorias nos discursos, com o objetivo de classificar diferentes elementos dentro delas, que devem ser homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes ao conteúdo, de forma a tornarem-se bem delimitadas. Para a autora, a análise exaustiva dos conteúdos permite, por um lado, obter o rigor e afastar a subjetividade do pesquisador e, por outro, enriquecer a tentativa exploratória e aumentar a propensão à descoberta (BARDIN, 2007).

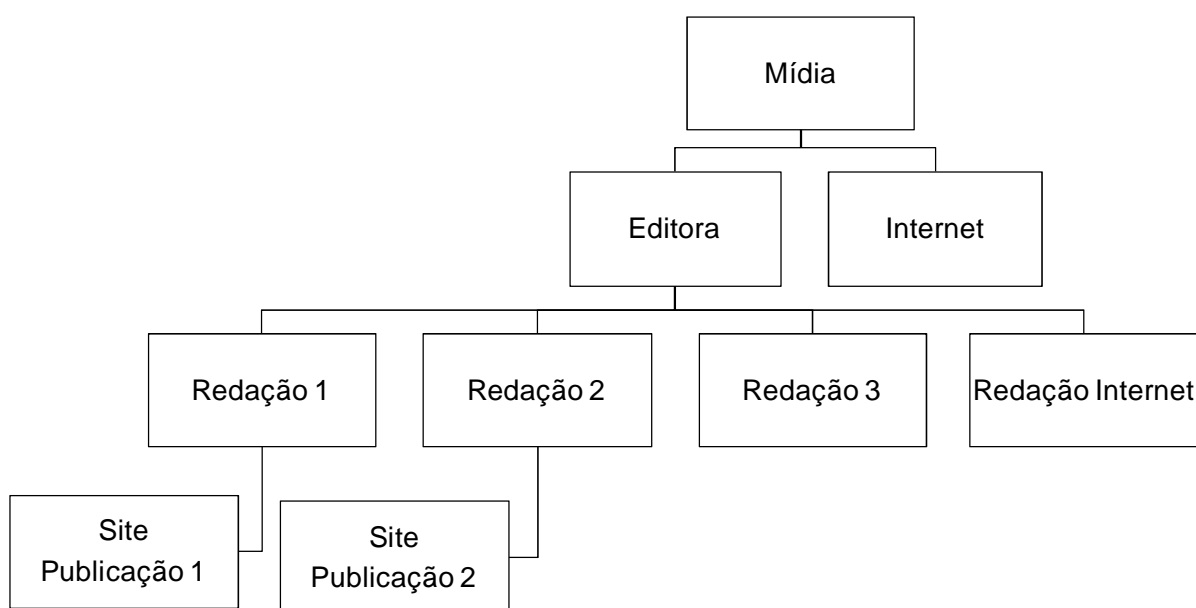
### **3.2 A PESQUISA**

A pesquisa foi realizada com profissionais de um grande grupo que atua no segmento de mídia, no Brasil. Essa escolha está pautada no fato de que o setor possui características que nos permitem evidenciar questões relacionadas a uma dinâmica mais flexível de trabalho, pois emprega diferentes modalidades de contratação flexível da mão de obra, em um ambiente de trabalho que se diferencia de indústrias tradicionais, baseadas em uma estrutura mais rígida de contratação.

Além disso, esse mercado tem se mostrado especialmente atrativo para os jovens trabalhadores, em grande parte pelo fato de que o próprio grupo constitui-se como grande consumidor de produtos e serviços digitais.

Com o objetivo de buscar compreender as perspectivas de jovens profissionais a respeito de questões relacionadas ao trabalho, à flexibilidade no ambiente de trabalho e à carreira, foram analisadas, com metodologia de análise de conteúdo, 25 entrevistas semiestruturadas; decisão corroborada pela afirmativa de Fontana e Frey (2000) de que as entrevistas investigativas são adequadas para o entendimento dos significados que os entrevistados atribuem a um determinado fenômeno. A proposta das entrevistas foi explorar os temas anteriormente descritos, buscando identificar os valores e os significados a partir dos discursos, tendo como resultado a construção de *insights* sobre as questões centrais.

Para que pudéssemos observar diferentes perspectivas, procuramos entrevistar jovens profissionais de diferentes formações, em diferentes posições (cargos) dentro da organização e com atuação em diferentes áreas. A amostra foi intencional e construída, obtida com o auxílio da área de recursos humanos da empresa, que nos forneceu os dados iniciais e as informações para contato, e constituída por 25 jovens, de 22 a 29 anos, com atuação nas áreas de editoria de revistas impressas e de mídia digital. A área de mídia digital possui representação corporativa e atuam dentro das próprias editorias das revistas, pois cada publicação, normalmente, possui um endereço digital na internet para a divulgação de seus conteúdos. Essa área segue em constante expansão, prestando serviços às redações na etapa de construção e formulação dos *sites* na rede de internet. A seguir, incluímos, na Figura 1, uma representação simples de como está estruturada a área de mídia dentro do Grupo.



**FIGURA 1** – Estrutura simplificada da divisão de mídia do grupo.

**FONTE:** Elaborada pela pesquisadora com base no *site* do Grupo.

A Divisão de Mídia está dividida entre a editora, com as redações das publicações impressas, e a área de mídia digital, que presta serviços às redações na etapa de construção e reformulação dos *sites* específicos, bem como aos sites que não estão ligados a nenhuma publicação.

Como resultado, foi possível explorar as questões em ambientes de trabalho diversos, que se estruturam sob diferentes processos de trabalho. O primeiro tipo de ambiente está relacionado aos processos de uma redação tradicional de publicações impressas e o segundo, aos processos das publicações em mídia digital (*sites*). Importantes diferenças foram encontradas a partir das duas áreas e serão discutidas na descrição dos dados analisados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a partir de um roteiro, que se encontra no Apêndice A. O material coletado foi gravado e transcrito, com a autorização dos entrevistados, e, conforme assegurado a eles, as identidades foram mantidas em sigilo. Ressaltamos que as informações internas da empresa permaneceram resguardadas, conforme solicitação.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados 25 jovens profissionais da área de mídia do Grupo, cujas características quanto a gênero, idade, curso de formação, instituição de ensino, cargo e área/redação podem ser observadas no Quadro 3.

**QUADRO 3** – Características dos profissionais entrevistados.

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Instituição	Cargo	Área / Redação	Tempo na empresa
1	Feminino	25	Desenho Industrial	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Designer I	Mídia Digital	1 Ano(s), 1 Mês(es)
2	Feminino	24	Administração de empresas	Fundação Getulio Vargas (FGV/SP)	Consultor de Negócios	Eventos e Relacionamentos	2 Ano(s), 2 Mês(es)
3	Feminino	26	Economia	Unicamp	Gerente de Mercado	Distribuidora Nacional de Publicações	3 Ano(s), 2 Mês(es)
4	Feminino	29	Administração de empresas	Universidade de São Paulo	Consultor de Negócios	Assinaturas	4 Ano(s), 3 Mês(es)
5	Masculino	27	Produção Editorial	*	Editor de Arte II	Redação Revista Saúde	6 Ano(s), 3 Mês(es)
6	Masculino	27	Artes Visuais	*	Designer II	Redação Revista Mundo Estranho	6 Ano(s), 3 Mês(es)
7	Masculino	27	Jornalismo	Metodista de São Bernardo	Editor I	Mídia Digital	1 Ano(s), 9 Mês(es)
8	Feminino	24	Jornalismo	Unesp/Bauru	Repórter II	Redação Revista Capricho	1 Mês(es)
9	Masculino	22	Jornalismo	Universidade de São Paulo	Repórter I	Redação Revista Gloss	4 Mês(es)
10	Feminino	26	Desenho Industrial	Mackenzie	Assistente de Arte	Publicidade	11 Mês(es)
11	Feminino	24	Jornalismo	Pontifícia Universidade Católica / RS	Repórter I	Redação Revista Alfa	1 Ano(s), 1 Mês(es)
12	Masculino	24	Desenho Industrial	Mackenzie	Designer II	Sites Bem-Estar	2 Ano(s)
13	Feminino	23	Jornalismo	Universidade Estadual de Londrina	Repórter I	Redação Revista Ana Maria	1 Ano(s), 2 Mês(es)
14	Feminino	26	Design Gráfico	Pontifícia Universidade Católica / PR	Editor de Arte I	Redação Revista Elle	3 Ano(s)
15	Feminino	28	Moda	Anhembi Morumbi	Repórter Visual I	Redação Revista Nova	5 Ano(s), 3 Mês(es)
16	Masculino	26	Jornalismo Rádio e Televisão	Mackenzie e FAAP	Repórter III	Sites Núcleo Esporte e Motor	2 Ano(s), 2 Mês(es)

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Instituição	Cargo	Área / Redação	Tempo na empresa
17	Masculino	27	Design Gráfico	Belas Artes	Designer II	Redação Revista Mundo Estranho	2 Ano(s), 6 Mês(es)
18	Feminino	23	Jornalismo	São Judas	Repórter III	Redação Revista Capricho	2 Ano(s), 1 Mês(es)
19	Feminino	26	Jornalismo	Pontifícia Universidade Católica / SP	Repórter II	Redação Guia Quatro Rodas	3 Ano(s)
20	Feminino	24	Design Gráfico	Senac	Designer I	Redação Revista Bravo	2 Ano(s), 9 Mês(es)
21	Feminino	28	Jornalismo	Unisinos	Editor Assistente	Redação Revista Capricho	4 Ano(s)
22	Feminino	27	Jornalismo	Unesp/Bauru	Repórter I	Redação Guia Quatro Rodas	2 Ano(s), 7 Mês(es)
23	Masculino	28	Design Gráfico	Anhembi Morumbi	Diretor de Arte	Redação Revista Quatro Rodas	6 Ano(s), 10 Mês(es)
24	Masculino	24	Jornalismo	Cásper Líbero	Editor Assistente	Redação Revista Saúde	2 Ano(s), 4 Mês(es)
25	Feminino	29	Jornalismo	Anhembi Morumbi	Repórter I	Site Revista Gloss	2 Ano(s), 10 Mês(es)

**FONTE:** Elaborado pela pesquisadora.

No total, foram entrevistados 5 profissionais com atuação na área de mídia digital (internet corporativa e *sites* das publicações), 1 da área de eventos, 1 da área de distribuição de publicações (DINAP), 1 da área de gerenciamento de assinaturas, 1 da área de publicidade e 16 profissionais das redações de publicações impressas. A variedade das áreas de atuação dos entrevistados foi intencional, com objetivo de explorar os aspectos da pesquisa em ambientes com processos de trabalho, equipes e gestores diferentes e buscar similaridade nos discursos coletados.

Os jovens entrevistados têm idade entre 22 e 29 anos, sendo 11 com formação em Jornalismo, 4 em Design Gráfico, 3 em Desenho Industrial, 2 em Administração de Empresas, 1 em Artes Visuais, 1 em Economia, 1 em Moda, 1 em Produção Editorial e 1 em Jornalismo e Rádio e Televisão. Em relação às instituições de ensino em que os entrevistados estudaram, apenas 7 são instituições públicas, sendo o restante universidades particulares. Com relação às profissões dentro da empresa, foram entrevistados 10 repórteres, 5 editores, divididos entre editores de texto e de arte, 5



designers, 2 consultoras de negócio, 1 assistente de arte, 1 gerente de mercado e 1 diretor de arte.

O tempo de empresa dos entrevistados variou de 1 mês a 6 anos e 10 meses, considerados a partir da última admissão no sistema de folha de pagamento da empresa. Vale ressaltar que, em alguns casos, esse período pode não corresponder ao período real que os indivíduos permanecem na empresa, devido, basicamente, a 3 motivos: registro anterior, desligamento e nova admissão, período de atuação como terceirizado dentro da empresa e período de estágio, não contabilizado no sistema de gestão como funcionário regular.

É importante registrar que os conteúdos coletados, por se tratar de reflexões dos indivíduos sobre o tema Trabalho e carreira, em uma determinada data no tempo, são influenciados pelas perspectivas sobre sua própria condição na empresa, naquele momento no tempo e no espaço. Nesse sentido, suas expectativas e frustrações com relação à sua inserção no contexto social do trabalho poderão estar projetadas nos seus discursos durante as entrevistas.

Descritas as características dos entrevistados e tendo esclarecido a forma pela qual a amostra foi composta, passamos à explicação de como foi conduzida a análise de conteúdo das entrevistas.

### **3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO**

A primeira etapa da análise das entrevistas foi a transcrição das gravações e a posterior escuta para a conferência do material coletado. Durante a escuta, foi possível recordar como cada entrevista fluiu, como se deu a interação entre a entrevistadora e o entrevistado e os trechos que foram enfatizados por cada um deles

Em grande parte das entrevistas, acredita-se que houve identificação dos entrevistados com a condição de jovem profissional e estudante de pós-graduação da pesquisadora. Essa correspondência permitiu que os entrevistados adotassem uma postura descontraída, muitas vezes fazendo observações adicionais àquilo que havia sido questionado sobre os temas.

A primeira leitura do material transcrito foi uma leitura flutuante, para a identificação inicial dos principais temas em cada uma das entrevistas, listando-se assim os temas recorrentes e novos temas emergentes (BARDIN, 2007). Após a leitura flutuante, foi formulada uma síntese de cada uma das entrevistas, contendo os principais temas que o entrevistado havia trazido no discurso. Vale ressaltar que a opção pela análise manual dos conteúdos e não por meio de *software* especializado foi uma escolha da pesquisadora.

Nessa primeira etapa de identificação dos temas livres, realizada sem categorização e ordenação prévia, foi possível identificar 42 temas livres.

A etapa seguinte foi a construção de um mapa de associação de ideias para buscar ordenar e categorizar os temas de forma manual. A segunda leitura de cada entrevista permitiu a categorização dos temas e a ordenação dos mesmos a partir das perguntas propostas no roteiro, com a identificação dos trechos das entrevistas a cada tema.

A terceira etapa, então, foi rearranjar os temas livres segundo a proximidade de significados e ideias entre eles. Esse tipo de análise demandou diversos retornos aos temas, que se mostravam relacionados à medida que a análise dos conteúdos progredia. Até que por fim, após as sucessivas análises, foi possível identificar 7 grandes grupos de temas e respectivos temas emergentes nos discursos coletados, conforme arranjo do Quadro 4.

**Quadro 4 – Temas em árvore.**

<b>1. Processo de escolha da profissão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dúvidas na escolha</li> <li>- Experiências na área</li> <li>- Expectativas da família</li> <li>- Dificuldades da carreira</li> </ul>
<b>2. Valorização no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo criativo</li> <li>- Diversidade de atuação</li> <li>- Tema de atuação</li> <li>- Reconhecimento do público</li> <li>- Ambiente de trabalho informal</li> <li>- Relacionamentos</li> <li>- Aprendizado</li> <li>- Equilíbrio da vida profissional com vida pessoal</li> <li>- Segurança e <i>status</i> da empresa</li> </ul>
<b>3. Trabalho Flexível</b>	
<b>3.1. Significados do “trabalho flexível”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade de horários</li> <li>- Organização da rotina pelas demandas</li> <li>- Flexibilidade de local de trabalho</li> <li>- Liberdade e "Hierarquia Flexível"</li> <li>- Diversidade das atividades</li> </ul>
<b>3.2. Consequências da flexibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidade na gestão dos horários</li> <li>- Horários tardios da profissão</li> <li>- Jornadas extensas, excesso de trabalho</li> <li>- Necessidade de planejamento</li> <li>- Exigência do processo criativo</li> </ul>
<b>4. Atuação como <i>freelancer</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos positivos</li> <li>- Aspectos negativos</li> </ul>
<b>5. Carreira</b>	
<b>5.1. Significados de carreira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento e evolução profissional</li> <li>- Caminhos e experiências profissionais</li> <li>- Sequência de trabalhos</li> <li>- “Fazer o que gosta”</li> </ul>
<b>5.2. Objetivos de carreira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento hierárquico</li> <li>- Satisfação no trabalho</li> <li>- Equilíbrio vida profissional com vida pessoal</li> </ul>
<b>5.3. Referências de sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prazer no trabalho</li> <li>- Equilíbrio de vida</li> <li>- Postura acessível dos profissionais</li> <li>- Crescimento e capacidade de realização</li> <li>- Projeto de criação própria</li> </ul>
<b>6. Mudanças no mundo do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da concorrência</li> <li>- Excesso de trabalho</li> <li>- Novos vínculos de trabalho</li> <li>- Busca pelo prazer no trabalho</li> </ul>
<b>7. Dificuldades e insatisfações no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento de carreira lento</li> <li>- Equipes enxutas, poucas vagas</li> <li>- Mudança entre áreas/redações</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

O primeiro grupo de temas identificado está relacionado ao processo de escolha da profissão e às principais questões que influenciaram os jovens na definição da profissão. O segundo grupo de temas revela os aspectos mais valorizados pelos jovens em seu trabalho, levantados a partir dos questionamentos sobre valores inerentes ao seu emprego atual. O terceiro tema aborda a questão central sobre trabalho flexível, seu significado e de que forma essa flexibilidade é praticada no dia a dia de trabalho. Na exploração desse tema, foi possível descobrir consequências importantes das práticas flexíveis no trabalho dos jovens. O quarto tema aborda a atuação do profissional *freelancer*, assunto que surgiu com alta frequência nas entrevistas e foi capaz de revelar importantes *insights* para a investigação. O quinto tema trata das questões relacionadas às perspectivas de carreiras para os jovens, onde procuramos explorar o significado do termo, os objetivos de carreira e suas referências de sucesso. O sexto tema descreve as mudanças verificadas no mundo do trabalho apontadas pelos jovens entrevistados e, por fim, o sétimo, e último, tema traz aspectos relacionados às dificuldades e insatisfações relatadas, quando abordamos as questões como trabalho e carreira.

O capítulo a seguir descreverá essa categorização e apresentará a descrição dos dados coletados durante o processo de investigação.

## 4 DESCRIÇÃO DOS CONTEÚDOS ANALISADOS

Neste capítulo descreveremos os resultados da análise de conteúdo das 25 entrevistas. Eles estão apresentados em 7 categorias, conforme o arranjo dos temas descritos no capítulo anterior. Na primeira abordaremos o processo de escolha da profissão pelos jovens entrevistados, suas dúvidas, expectativas da família experiências anteriores na área e as dificuldades da profissão relatadas por eles.

Na segunda categoria, apresentaremos aspectos valorizados pelos jovens profissionais do mercado de mídia: processo criativo inerente à profissão, a diversidade de atuação, o reconhecimento do público, a identificação com o tema de atuação, o ambiente de trabalho, os relacionamentos com pares e chefia, o aprendizado, a questão do equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal e a segurança e o *status* que a empresa lhes oferece.

A terceira tratará da questão central investigada: o trabalho flexível. Essa categoria está dividida em 2 subcategorias, sendo que a primeira descreve o significado de trabalho flexível para os jovens profissionais e a segunda traz as consequências práticas dessa flexibilidade relatadas pelos entrevistados. Nessa categoria descreveremos de que forma os aspectos de flexibilidade identificados pelos jovens, como horários flexíveis, gestão pelas demandas, informalidade no ambiente de trabalho, flexibilidade de localização e diversidade de atuação, têm impactos positivos e negativos no seu dia a dia de trabalho.

Na quarta categoria apresentaremos os aspectos positivos e negativos relacionados à atuação como profissional *freelancer*. Conforme relatos, a utilização desse tipo de profissional pelas empresas de comunicação vem se expandindo nos últimos anos, e os entrevistados fazem uma avaliação sobre os prós e contras da atuação sob essa modalidade de contratação, considerada pela literatura como “flexível”.

Na quinta serão apresentados os resultados encontrados para as questões relacionadas ao tema Carreira, agrupados em 3 subcategorias. Na primeira subcategoria, a pesquisadora descreve os significados do termo Carreira para os jovens entrevistados: crescimento, evolução, caminhos, experiências, sequência de trabalhos, objetivos profissionais, vida, “fazer o que gosta” e remuneração. Após abordar os significados, relataremos os objetivos de carreira apontados pelos jovens, como crescimento hierárquico, satisfação e reconhecimento pelo trabalho realizado, aprendizado e desafios, equilíbrio entre profissão e vida pessoal, a questão da gestão das carreiras e outras atuações na carreira, como ter um negócio próprio ou seguir uma carreira acadêmica. Na última subcategoria serão apresentados os relatos dos jovens sobre referências de sucesso profissional, relacionadas com prazer no trabalho, equilíbrio de vida, postura de profissionais pelos quais detêm admiração, crescimento e capacidade de realização e possuir um projeto de criação própria.

Na sexta categoria analisaremos o discurso dos jovens sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho quando comparam seu significado para a geração dos seus pais e para a sua. Como resultado, encontraremos perspectivas negativas, como a concorrência e o excesso de trabalho, e perspectivas positivas, como a busca pelo prazer no trabalho e a existência de novos vínculos.

Na sétima categoria serão condensados as principais dificuldades e insatisfações relatadas pelos jovens durante as entrevistas, como a lentidão no crescimento de carreira, apontada como falta de valorização, a dificuldade de mudar de área e de redação dentro da empresa, as equipes enxutas, o número reduzido de vagas, salários abaixo das expectativas e a dificuldade em liderar equipes de trabalho.

#### **4.1 PROCESSO DE ESCOLHA DA PROFISSÃO**

Iniciamos a apresentação dos conteúdos coletados com a descrição do processo de escolha da profissão narrada pelos entrevistados. A ideia foi compreender o que pode

influenciar os jovens no momento de definição da profissão e quais fatores eles consideraram durante esse processo.

Alguns jovens declararam que o processo foi relativamente fácil, pois, desde a condição de estudantes do nível médio, já sabiam qual seria o curso que iriam seguir na universidade. Por outro lado, muitos deles relataram dificuldades no processo de escolha, dúvidas sobre o que gostariam de fazer, expectativas da família, receio sobre o futuro de profissões da área de Comunicação e Artes, e a influência das experiências de familiares nessas áreas, que por muitas vezes direcionou esse processo, mesmo que inconscientemente.

Os entrevistados relataram que durante esse processo buscaram informações de diferentes fontes sobre o futuro das profissões pelas quais se interessavam com pessoas conhecidas, rede de internet, feiras profissionais nas universidades e palestras. Essa busca por um número maior de informações sobre as profissões aponta para uma preocupação do jovem em conhecer bem a realidade prática dos caminhos profissionais pelos quais poderá seguir. As frases a seguir ressaltam essa questão:

Então desde cedo você vê muito, internet também, troca de informação também ajuda muito a te colocar a par do que é o mercado. Se você tiver a pro atividade de ir atrás, você tem como descobrir como é a profissão. E eu acho que não só na minha que eu percebi isso, tem como você ter informações da realidade, dos lados até negativos também, de não ter horário, de trabalhar até tarde, de falta de programação, que as coisas vão acontecendo, enfim, então tem como você saber, tem como avaliar bem. (Entrevistado 5).

Não, eu lembro que teve essas feiras de profissões e teve no meu colégio e foi o dia que eu falei: 'Não é isso mesmo o que eu quero fazer'. Mas acabei conversando com pessoas que trabalham lá em Londrina que têm um ritmo completamente diferente. Era um cara que era de uma rádio, jornalista de rádio e outra que era jornalista que fazia assessoria de imprensa e um jornalzinho de igreja. (Entrevistado 13).

#### 4.1.1 DÚVIDAS NA ESCOLHA

A maioria dos jovens afirma ter passado por muitos questionamentos sobre qual o curso de ensino superior deveriam optar na época do vestibular. Muitos deles acreditam ter deixado o ensino médio muito jovens, durante uma fase de pouco amadurecimento para uma escolha tão importante. Durante essa etapa de dúvidas ocorreu a busca por mais informações sobre as carreiras de interesse.

Eu era bem preocupada com isso, e aí eu fazia vários testes vocacionais. Eu mesma ia caçando, e na escola quando tinha eu tentava me encaixar. E sempre dava uma coisa assim, carreiras que se dizem genéricas. (Entrevistado 1 – Desenho Industrial).

Pesquisadora – Você já imaginava, lá no colegial então, que você queria fazer jornalismo?

É, é difícil. No colegial a gente fica meio perdida, não sabe exatamente o que vai fazer da vida. E depois de pensar em muita coisa, lá no terceiro colegial eu falei: ‘Não, é isso mesmo então’. (Entrevistado 13 - Jornalismo).

Eu nunca tive muito foco de carreira. Eu sabia que gostava mais de humanas. Nunca fui muito fã de exatas e essa já era uma escolha. Quando chegou na hora do vestibular, eu falei: ‘vou fazer Letras, Biblioteconomia, alguma coisa com isso’. Daí, tanto os testes vocacionais que eu fiz quanto a minha família falavam: ‘meu, você não vai conseguir trabalhar com alguma coisa... (não, parada), mas com alguma coisa que seja pouco dinâmica [...] Então, eles falaram: ‘vá fazer jornalismo porque acho que você consegue mesclar um pouco de todas essas coisas’. Daí, eu dei uma lida, fui lá e fiz. Mas foi meio que ‘na louca’ a escolha. (Entrevistado 6).

#### 4.1.2 EXPERIÊNCIAS NA ÁREA

Apesar dos jovens apresentarem questionamentos acerca da escolha do curso e da profissão a seguir, foi possível notar que a maioria deles possuía relativo contato com a área de Comunicação ou Artes, seja pela atuação da família na área ou por experiências próprias durante infância e adolescência. Nas entrevistas identificamos que essas experiências exerceram influência na definição do curso superior e, em alguns casos, na escolha da empresa para trabalhar, relacionada com comunicação e mídia.



Eu fiz pintura, desenho por um tempo, nos últimos anos de escola, perto da faculdade... Tipo assim, nos últimos anos de escola, quando isso começa a se materializar mesmo, do tipo 'ah que carreira', não sei... (Entrevistado 1 – Desenho Industrial).

Sempre tive muito contato com essa área por causa da minha família. Meu avô era pintor, meu pai pinta e é ilustrador também, é artista plástico. Meu tio é fotógrafo e hoje trabalha com publicidade. Tenho outro tio que é pintor também. [...] Sei lá, desde pequeno eu via meu pai desenhando, sempre via ele meio nesse mercado. Ele trabalhou muito com mercado de livro, né? Mais do que com revista, mas é uma coisa que eu sempre estive vendo (Entrevistado 6 – Artes Visuais).

Eu sempre tive uma veia artística, vamos falar assim. Sempre fiz artesanato, sempre desenhei. É uma coisa que acho que a gente nasce com e eu acho que nasci com essa veia. (Entrevistado 20 - Design Gráfico).

Comecei a trabalhar com 15 anos como assistente, aquela coisa sempre fui de tudo porque meu tio tinha uma agência na época e sempre tive paixão por revista. (Entrevistado 23 - Design Gráfico).

Eu sou de família de jornalista. Meus pais são separados, minha mãe não, minha mãe é funcionária pública, formada em Letras. Mas, eu tenho tio, tenho dois tios jornalistas, meu pai é jornalista, tenho primo que é jornalista também. (Entrevistado 21 - Jornalismo).

Meus pais são dentistas, mas quando eu era muito pequena eles 'chutaram o balde' e foram cuidar de outras coisas na vida. Minha mãe virou pintora, meu pai virou poeta... E hoje eles são mais felizes assim. (Entrevistado 3 – Economia e Gastronomia).

O Entrevistado 14 nos conta que sua mãe é artista plástica e seu pai atua com marketing. O contato com o mercado editorial ocorreu desde criança:

Porque tinha um amigo dos meus pais que tinha uma revista nos Estados Unidos, e ele me levava muito para a redação e eu ficava maravilhada com o pessoal da equipe de arte, que era sempre o pessoal mais despojado. Eles ficavam vendo figurinhas o dia todo, e eu falava 'nossa, isso é incrível. Fazer revista e ainda ver figurinha e criar coisas malucas e ainda ganhar por isso?' Muito bacana. (Entrevistado 14 - Design Gráfico).

O Entrevistado 12 afirma sempre ter desenhado e antes da faculdade já trabalhava como ilustrador:

Então, eu comecei a trabalhar com 14 numa agência, ganhava 300 reais por mês. [...] E a única coisa que eu sabia fazer na época era desenhar. Hoje em dia nem isso mais faço. E aí acabei sendo contratado como ilustrador, na época. (Entrevistado 12 – Desenho Industrial).

Os pais do Entrevistado 15 são médicos, entretanto sua infância esteve relacionada com experiências na área de criação:

[...] porque foi como eu te falei, preciso criar, desde pequena sempre fiz muita coisa artesanal, manual, então se eu não crio, 'eu piro'... (Entrevistado 15 – Moda).

As experiências anteriores na área de Artes e Jornalismo apareceram no relato dos demais entrevistados. O Entrevistado 4, por exemplo, fez teatro durante a adolescência e teve dúvidas com relação a cursar Artes Cênicas. O Entrevistado 17, designer gráfico, que é também músico e possui uma banda. Seus familiares também possuem envolvimento com artes: seu pai é músico e tocou em uma banda no passado, seu irmão fez História e a irmã faz Artes Plásticas. Os Entrevistados 8, 9 e 11 cursaram jornalismo e afirmam que desde a infância tinham paixão por ler e escrever.

#### 4.1.3 EXPECTATIVAS DA FAMÍLIA

Apesar das dúvidas iniciais e das experiências nas áreas de interesse, muitos entrevistados discorrem sobre as expectativas e as preocupações dos familiares sobre o futuro da carreira escolhida. A grande maioria afirma receber apoio dos pais na escolha, e os relatos revelam que a aprovação dos pais é algo significativo durante esse momento de indecisão.

Aí eu lembro que desenho industrial foi uma das coisas que me interessou e eu queria convencer meus pais que isso era legal. (Entrevistado 1 – Desenhista Industrial).

Pesquisadora – Convencê-los?

Eu tenho que convencer que isso não é maluquice da minha cabeça. Eles nunca me pressionaram, de 'você tem que ser advogada!' ou aquela outra pressão 'queria tanto que minha filha fosse... Alguma coisa' [...] Pelo contrario, meus pais nunca nem falaram nada, eu acho que nunca teve essa questão na minha casa. Mas claro, quando eu falei: quero fazer desenho industrial... 'Oi? O que? O que é isso?' (Entrevistado 1 – Desenhista Industrial).

Os entrevistados revelaram que os pais normalmente esperam que os filhos sigam carreiras mais "tradicionais". Parece existir relativa insegurança da geração anterior sobre as profissões relacionadas à área de Comunicação e, em alguns casos, os pais esperam que os jovens escolham a mesma profissão que a deles. Veremos a

seguir que essa insegurança pode estar associada às dificuldades que algumas profissões ainda encontram no mercado de trabalho.

Eles não apoiaram quando eu decidi fazer Artes Plásticas. E quando eu mostrei para eles esse folder de Designer Gráfico, expliquei, falei que era uma coisa mais ampla... Porque para eles, todo pai tem o lance do filho ser Advogado, essas coisas, ganhar dinheiro. E apesar, deles acreditarem no meu potencial porque eu sempre fiz muitos trabalhos, bate uma insegurança. (Entrevistado 20 - Design Gráfico).

Pesquisadora – O que eles acharam quando você resolveu fazer Jornalismo?

A minha mãe adorou, porque eu queria fazer Psicologia e ela odiava essa idéia [...] Foi a salvação. Porque na real eles queriam... É aquela coisa: tem várias pessoas que são formadas em Direito, tem juiz, um monte de gente da área de direito na minha família. E eles queriam que eu fizesse de qualquer jeito. (Entrevistado 13 – Jornalista).

Meu pai é engenheiro. Ele queria que eu fosse arquiteto. Ele é engenheiro industrial... (Entrevistado 12 – Desenhista Industrial).

Pesquisadora - E quando você falou que ia fazer Desenho Industrial?

Ah, ele deu risada. Ele falou: 'então, tudo bem, paga'. E eu: 'Tá bom'. (Entrevistado 12 – Desenhista Industrial).

Pesquisadora – Por que ele não concordava?

Porque ele acha que não tem futuro. Hoje em dia ele não concorda tanto [...] Naquela época, com o que eu ganhava, ele já achava assim. Vira arquiteto, conheço todo mundo, você vai se dar bem na vida, faz isso. Eu pago a faculdade... (Entrevistado 12 – Desenhista Industrial).

Pesquisadora – E o que os seus pais acharam dessa escolha (Desenhista Industrial)?

Sempre tive apoio. Lógico que teve um 'mas administração não é melhor?'. Sempre tem um questionamento assim, mas não muito. Sempre me apoiaram. (Entrevistado 10 - Desenhista Industrial).

Pesquisadora – Quando você resolveu fazer Jornalismo eles apoiaram?

Apoiaram, apoiaram. Meu pai queria muito que eu tivesse feito Direito, normal de pai. O problema não foi fazer Jornalismo, o problema foi morar fora. [...] Eles apoiaram e o meu pai sempre falou 'Não dá dinheiro, faz Direito' Como se Direito desse dinheiro. Ele sempre quis que eu fizesse uma coisa mais tradicional. (Entrevistado 22 – Jornalista).

#### 4.1.4 DIFICULDADES DA CARREIRA

Apesar da escolha e do apoio recebido pelos familiares, os entrevistados apontaram algumas dificuldades da profissão e reconheceram que as áreas de Comunicação e Artes são relativamente instáveis financeiramente e possuem oportunidades restritas de trabalho. Essa preocupação acaba direcionando as escolhas, embora a maioria acabe optando pelas profissões relacionadas com a área de Comunicação:

É porque algumas pessoas acham que (Desenho Industrial) pode ser perto de artes, né? Então, uma carreira mais complicada, vamos dizer assim. (Entrevistado 1 – Desenhista Industrial).

Porque eu não queria fazer só Artes Plásticas porque eu acho muito amplo. [...] E aí eu escolhi por fazer Designer Gráfico porque o mercado de trabalho é melhor. Existe de fato. Se eu fosse Artista Plástica acho que ia ser mais difícil de conseguir viver. E foi assim que eu fiz o curso de Designer. (Entrevistado 20 – Design Gráfico).

O Entrevistado 9 desejava fazer Cinema, entretanto acabou optando pelo Jornalismo devido às dificuldades que acreditava que iria encontrar:

Fiquei querendo fazer cinema dos dez aos dezoito, só que quando cheguei para fazer vestibular consultei pessoas que tinham cursado cinema na USP. Isso via Orkut tal. Eu procurava as pessoas e eu via elas um pouco frustradas. Me incomodou a questão do mercado de trabalho, você não teria muitas oportunidades para realizar aquilo que desejava, que você queria, era muito difícil. (Entrevistado 9 – Jornalista).

O Entrevistado 10 cursou Desenho Industrial e comenta que atualmente teria feito um curso relacionado a carreiras mais tradicionais, devido às dificuldades que encontrou em suas experiências em agências de publicidade, relatadas por ela anteriormente como estafantes:

Talvez se eu não tivesse feito esse curso e tivesse as experiências que eu tive, eu também estaria arrependida de não ter feito. Mas serviu para a caminhada. Não vou dizer que eu me arrependi, mas se fosse hoje, do jeito que eu estou agora, eu não teria feito. (Entrevistado 10 – Desenhista Industrial).

Pesquisadora – E que curso você teria feito?

Marketing ou administração. Alguma coisa mais ligada a isso. Porque eu gosto de arte, mas eu consigo conciliar uma coisa com a outra. Então por

isso eu até pensei em fazer uma pós um pouco mais ligada a Marketing. (Entrevistado 10 – Desenhista Industrial).

Mesmo a profissão de jornalista é vista como uma carreira com mercado de trabalho restrito:

Eu acho que é difícil o jornalismo. Todas as áreas são difíceis, mas o jornalismo tem essa questão de que o mercado é mais restrito, são poucas empresas, nessas empresas tem poucos empregos, as organizações foram diminuindo... Então durante a faculdade eu tive vários momentos de dúvida, e por isso eu quis fazer estágio, para sentir um pouco a prática. (Entrevistado 19 – Jornalista).

Como veremos mais adiante, a preocupação com poucas oportunidades e dificuldade de crescimento na carreira realmente se configurarão como o cenário que os jovens encontram hoje no mercado de comunicação.

## **4.2 VALORIZAÇÃO NO TRABALHO**

Após conhecermos alguns fatores que nortearam esse grupo de jovens na seleção da profissão, esse item buscará discutir os principais aspectos que os jovens consideram importantes em um trabalho ou em um emprego, como forma de compreender em maior profundidade o que guiam suas escolhas na vida profissional.

Eles foram questionados a respeito do que mais valorizam no trabalho e os resultados serão apresentados nos próximos itens: processo criativo, diversidade de atuação, tema de atuação, reconhecimento do público, ambiente de trabalho informal, relacionamentos, aprendizado, equilíbrio da vida profissional com vida pessoal, segurança e *status* da empresa.

#### 4.2.1 PROCESSO CRIATIVO

A grande maioria dos entrevistados comentou, em algum momento durante seu discurso, a respeito de uma característica muito importante da sua profissão: a criatividade. Foi possível notar, pela maneira que os jovens se expressaram ao falar, que de fato o processo criativo é algo muito presente no dia a dia de trabalho deles, e que contribui para sua motivação. Esse relato foi mais presente no discurso dos jovens das profissões de Desenho Industrial, Design Gráfico e Moda, pela própria natureza de suas funções. Alguns jornalistas comentaram a respeito, mas em menor significância.

Mas acho que a criatividade no trabalho é uma coisa, da minha profissão entre aspas, que não pode ser retirado. Porque acho que existem vários lugares, se parar até aqui dentro deve existir lugares onde a criatividade da pessoa acaba sendo cortada. Cara é isso: Foto, texto, foto, texto. Mandou para gráfica, acabou. E a pessoa acaba meio que, não sei, entra numa rotina tão chata, digamos assim. Que daí a vida dela fica infeliz. [...] Então, a partir do momento que eles tiram e dão pouco tempo para a gente, mas eles tiram o tempo da criatividade da pesquisa, aí não vai ter mais graça trabalhar com isso. (Entrevistado 12 – Desenhista Industrial).

Hoje eu diria que a *Elle* é uma bela plataforma para se criar um ótimo portfólio e testar. Sempre fui apaixonada por design editorial, inclusive fiz design por essa paixão por revistas, e acredito que revista de moda é a única plataforma que você testa, vai até os limites, volta, e isso é muito bacana. (Entrevistado 14 – Designer Gráfico).

Você ter essa possibilidade de você inovar, de você criar, de você pegar coisa nova. Eu acho que primeiro é isso porque se você começa a perder essa coisa no seu trabalho da satisfação mesmo, sabe? Por que eu pelo menos, graças a Deus, eu trabalho com o que eu gosto. [...] Eu acho que pra mim é essa possibilidade de você poder criar, buscar coisas novas... É uma revista legal que te permite criar. É uma revista também mais simples, etc, mas você consegue criar, entendeu? (Entrevistado 20 – Designer Gráfico).

Eu acho que isso de procurar referência, criar, correr atrás de coisas novas, eu acho isso muito gostoso... Ver a revista e saber que fui eu quem fiz, a ideia foi minha... Às vezes é uma foto que até nem tem muita produção, mas a ideia é minha. Eu acho que só de olhar algo e pensar 'putz, essa ideia foi minha. Eu quem pensei!'. Então eu acho que eu preciso de criação, sou assim desde pequena. Eu preciso criar. (Entrevistado 14 – Moda).

Pesquisadora – Você pratica o que você gosta no seu trabalho?

Pratico menos do que eu gostaria. Isso que é legal. A *Capricho* dá muita oportunidade de você dar ideias, e ninguém te cerceia. Você dá umas ideias loucas e eles deixam. Eles ouvem o que você está falando. [...] É um ambiente bem criativo a *Capricho*, aberta a novas idéias. (Entrevistado 8 – Jornalista).

Alguns jovens comentaram que muitas vezes procuram expressar sua criatividade também fora do ambiente de trabalho:

Exato ou a hora que você estiver fazendo o que você é contratado para fazer aqui estando aqui dentro ou fora. Mas eu acho que é cabeça de quem trabalha com criação, comunicação, não adianta, você não para. E tem gente que acha que é trabalho, mas não é. [...] A minha natureza não é para isso, é diferente, eu quero dar continuidade, tem que ser sempre uma coisa mais livre, mais de arte, apesar de pagar um preço. (Entrevistado 23 – Designer Gráfico).

#### 4.2.2 DIVERSIDADE DE ATUAÇÃO

Outra característica citada pelos entrevistados como presente no dia a dia de trabalho é a diversidade de atuação na função. Em grande parte dos casos, esse aspecto foi mencionado como positivo, sendo que uma parcela dos jovens referiu-se à diversidade de assuntos com que atuam nas redações, enquanto a outra parcela referiu-se à diversidade de atividades que exercem na função.

É um dos motivos que é bacana trabalhar nisso. Não foi exatamente o que me chamou atenção, mas um dos pontos mais positivos da minha área é esse. Ela é flexível, cada hora você está fazendo uma coisa e cada dia é uma coisa diferente, é um desafio diferente, você pode cada hora estar atuando numa área, num campo. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Eu faço toda a parte visual da revista: matéria de beleza, matéria de decoração, comportamento, capa, tudo que não é focado em moda, tudo o que é visual da revista, a gente faz. Então se é para fotografar um alfinete, a gente fotografa o alfinete. Se é para fazer a capa, a gente faz a capa. A gente faz toda essa parte e eu acabo tendo até mesmo um trabalho mais amplo. Faço muito produção executiva, de organizar os objetos em si, mas de organizar fotos, de definir fotos, eu tenho esse trabalho também. (Entrevistado 15 – Repórter Visual).

A *Capricho* é uma marca muito grande. Por exemplo, em março fui para Los Angeles para gravar um DVD do Robert Pattinson e fui a apresentadora desse projeto todo. Também faço reportagens, faço as seções, faço a TV no site, onde eu apresento também, sempre faço cobertura de coisas para o site, dentro desses novos projetos estou roteirizando uma web serie, então assim, eu faço tudo em um lugar só. (Entrevistado 18 – Repórter).

E sempre vai ser um tema diferente por mais que você esteja fazendo, sei lá. É uma matéria que seja de educação. Educação tem milhões de temas: você tem saúde, você tem emagrecimento, você tem meu, você tem um monte coisa que pode cair naquele tema. Então, a pessoa não está fazendo sempre a mesma coisa. Que é legal. E ela tem que estar pesquisando... (Entrevistado 12 – Designer).

Acho que foi muito importante este momento de me envolver com tudo. Porque foi a primeira vez, porque até então, era assim: comportamento. Querendo ou não é bem amplo. Fiz matérias de várias coisas, mas que era tudo ligado a comportamento. E daí, eu cheguei na *Ana Maria* e foi meio que assim: fui pautada para saúde, fui pautada para moda, fui pautada para beleza, para filhos, várias coisas que eu falei: 'Nossa, gente que louco! Sabe? Nossa!'. (Entrevistada 13 – Repórter).

O tema Diversidade de atuação pode indicar o surgimento de um novo perfil de trabalhadores, que busca menos especialização na profissão e uma atuação mais ampla, com multiplicidade de funções em um mesmo trabalho. Alguns deles referiram-se ao tema especialização como algo negativo, e procuraram enfatizar no discurso que a multiplicidade de atuação seria algo motivador no trabalho.

Mas se eu escolhi economia porque eu queria ter uma visão mais ampla, se eu fosse economista e fosse para um banco eu ia ser aquilo para o resto da minha vida. Eu ia ser rotulada como aquilo para o resto da minha vida. Ia ser muito especialista. E é o que eu fujo e procuro continuar fugindo. A indústria financeira limita muito para onde você vai depois. Coisa que eu não via aqui. (Entrevistada 3 – Gerente de Mercado).

Pesquisadora – Você fica em uma revista específica ou presta serviço para todas?

É para várias, e aí de novo voltei para o mundo 'multi' e isso me faz muito... Eu fico muito satisfeita... o núcleo mesmo funciona bem interdisciplinar (Entrevistada 1 – Designer).

Por outro lado, alguns jornalistas comentaram a respeito de uma movimentação inversa: parecem não estarem satisfeitos com a falta de especialização nos assuntos com que trabalham, e pretendem aprofundar-se em algum tema de interesse como forma de direcionar a carreira. A falta de especialização foi referida como uma habilidade de falar de assuntos variados, mas de forma superficial.

O que é mais importante, às vezes, é o que é mais chato. Para mim o mais importante é lidar com áreas totalmente diferentes e tentar entender cada área, ao mesmo tempo eu não me especializo em nada. O que é bom é porque você tem uma visão ampla sobre os assuntos porque você acaba lendo sobre tudo, não é? Ao mesmo tempo em que é bom é ruim porque parece que eu não me aprofundo em nada, estou sempre na superfície dos assuntos. [...] mas falando em almejar eu acho que eu almejo isso, me especializar e ser boa em alguma coisa. Eu não quero ser editora de variedades de tudo um pouco. Eu queria me especializar em alguma coisa. (Entrevistado 22 – Jornalista).

A gente não gosta de falar que o jornalista é um especialista em generalidades, acho que não é bem isso ainda mais porque a tendência no jornalismo é você se direcionar ao repórter de ciência ao repórter de cultura, o jornalista de economia. Só que eu acho que dá para agregar pelo seguinte, a



minha impressão, se hoje eu falasse: ‘não aguento mais falar de saúde, sabe?’ E eu, por exemplo, gosto de literatura será que não dá para me aventurar nessa coisa de jornalismo cultural? [...] mas eu acho que tem um pouco no jornalismo essa coisa de ter a capacidade, a disponibilidade de falar de varias coisas, isso é inegável, por mais que fique em um nível superficial... (Entrevistado 24 – Jornalista).

É interessante notar que, apesar de grande parte dos entrevistados avaliarem a diversidade de atuação como fator positivo da profissão, quando lhes questionamos a respeito da rotina de trabalho, essa diversidade parece não ser tão ampla assim e que a especialização na função ocorre em certo grau.

É, a gente fica bem focado no afazer da revista mesmo. Raramente eu preciso sair para fazer alguma foto ou preciso fazer alguma coisa que não esteja mesmo relacionada ao que vai ser impresso na revista. A gente fica bem focado nisso. A gente trabalha com muitos ilustradores, então é o dia inteiro falando com eles... [...] A gente edita esse material aqui dentro. Basicamente, é esse o nosso trabalho. (Entrevistado 6 – Designer).

E como eu estou só faz um ano na revista, em um ano você tenta se modificar durante o ano. Mas, ano seguinte eu sei que vai repetir a maioria das coisas. Então, por enquanto eu não falei muito sobre temas parecidos, mas eu acho que vou sim. Não acho que é tão variado, é variado as editorias e dentro dessas editorias os temas são recorrentes. (Entrevistado 13 – Repórter).

Mesmo no trabalho por projetos, pode-se verificar a tendência à especialização.

Eu acho que todo lugar tende a virar rotina. Esse é um dos motivos. São vários projetos diferentes, mas por mais que sejam sobre coisas diferentes, o processo acaba sendo muito parecido. E eu acho que isso é ruim, vicia. Vicia a minha cabeça e eu acho que é ruim para área ter alguém que... É bom ter uma “oxigenação” para o tipo de área que eu estava. [...] Então eu achava que o projeto, o tipo de projeto, estava se tornando repetitivo, apesar de serem indústrias diferentes. (Entrevistado 3 – Gerente de Mercado).

Como podemos observar, a não especialização aparenta estar mais presente no discurso do que realmente ocorre na prática, e poder estar relacionada com a tendência verificada na mídia, que considera que profissionais multitarefas ou *multitask* possuem uma melhor condição de empregabilidade do que profissionais especializados. Nesse cenário, os jovens afirmam ter profissões multitarefas como forma de se colocarem em uma posição superior no mercado de trabalho, embora na realidade esse fato não seja tão evidente.

### 4.2.3 TEMA DE ATUAÇÃO

Muitos entrevistados apontaram a afinidade com o tema das publicações como algo significativo para suas escolhas de trabalho. Muitos jovens afirmam ser leitores ou ex-leitores das publicações, o que os aproxima dos assuntos com os quais se dedicam:

Eu gosto muito de moda e beleza. Eu sempre tive uma ideia de que eu gostava, mas é acabou que eu gosto muito de matéria de bem-estar, sabe? Bem aquela coisa autoajudão mesmo. Filhos eu gosto bastante, até de saúde eu gosto, mas acho que essas são as mais assim. Dieta e nutrição e não fui muito fã e matéria com personagem eu gosto também, quando é a personagem contando da própria vida. [...] Trabalhar numa revista que eu gosto, de temas que eu gosto, de assuntos que eu gosto. Porque não é só dobrar o salário também, porque tem certas revistas que podem triplicar o meu salário que eu não gostaria de trabalhar. Entendeu? Falo: 'Não, eu estou bem aqui. Obrigada.' Mas, se fosse uma revista que eu leio, que eu acompanho, acho legal e me identifico e sou convidada para trabalhar lá, sabe? É aquela coisa... É legal. (Entrevistada 13 – Jornalista).

Eu acho que o meu trabalho tem que ter um pouco de mim, sabe? Por exemplo: eu trabalho no Guia 4 Rodas e adoro viajar. Eu não trabalharia em algumas revistas da *Empresa* porque eu não leio essas revistas, eu não compartilho das mesmas ideias, para mim isso seria um problema. Então tem essa questão da minha integração com o que eu estou fazendo (Entrevistado 19 – Jornalista).

Pesquisadora – Você sempre quis trabalhar na *Capricho*?

É eu sempre li, assinei a *Capricho*, dos doze aos dezoito anos, amo a revista, sempre li a revista. Mandava cartas para a revista, meu sonho era trabalhar aqui. Quando eu vim fazer o Curso Empresa, eu caí na editoria da *Capricho*, eu fiquei super feliz! [...] Então, para mim, estar trabalhando é um lazer. Ver o clipe da Kate Perry é um lazer mais ao mesmo tempo é um trabalho. Às vezes Kate Perry eu posso gostar, mas talvez se for Tóquio Hotel, é uma banda que eu... Clipe do Cine, eu não gosto, sabe? Mas tem que assistir. (Entrevistado 21 – Jornalista).

Era um tema que eu gostava era: mulher na faixa etária que eu tenho. Então eu gostei muito porque você não é só Designer você está ali naquele meio de informação. Na reunião de pauta. Então você está ali naquele universo de informação. Tanto que, por exemplo, eu não sei se eu trabalharia em qualquer revista. De futebol e de carro não sei se eu ia ser feliz. Tanto que quando surgiu a oportunidade para a *Bravo*, também achei maravilhoso. Porque a cultura, fala de Artes Plásticas, coisas que eu gosto. E esse universo de informação me inspira muito. (Entrevistado 20 – Designer Gráfico).

De acordo com o Entrevistado 11, as ideias sugeridas como pautas para as publicações muitas vezes estão relacionadas a interesses genuínos dos jovens:

Geralmente, por trás de uma ideia de pauta, tem um interesse teu em alguma coisa. O interesse de saber mais sobre algum tema, porque é assim que surgem as ideias, do teu universo, tem histórias ou uma curiosidade tua genuína: 'como será que é feito isso?'. Uma matéria sobre um artista 'mas fulano é tão legal. Será que não rende alguma coisa para falar sobre ele?' (Entrevistado 11 – Jornalista).

A afinidade com os assuntos parece definir a especialização dentro da carreira do jornalista:

E o tema, quando decidi por jornalismo escolhi trabalhar com futebol, escolhi trabalhar com esporte [...] eu queria trabalhar com isso desde o início, então a primeira brecha que tive pra entrar no jornalismo esportivo eu agarrei e fui até o final. (Entrevistado 16 – Jornalista)

Pesquisadora – Não existe jornalista que trabalharia em qualquer revista?

Eu acho que existe, pode até existir este tipo de jornalista, mas eu acho que o cara acaba estabelecendo um leque, e aí ele vai atrás daquilo que tem mais afinidade com ele ou uma afinidade que, ou ele carrega já dentro dele antes mesmo da faculdade. Isso acontece muito com jornalismo esportivo, o cara entra para fazer jornalismo esportivo na faculdade sai e vai continuar a vida inteira fazendo jornalismo esportivo, ele ama aquilo, ele ama futebol e quer falar disso a vida inteira. Cinema, literatura isso também acontece e acontece também quando a pessoa descobre uma afinidade, no meu caso jamais eu pensaria que eu ia cobrir ciência, jornalismo de saúde e isso que eu faço e eu gosto, descobri essa afinidade meio sem querer, mas eu acho que a partir do momento que se descobre você prefere continuar nisso a fazer uma coisa que você não imagina fazendo. (Entrevistado 24 – Jornalista).

#### 4.2.4 RECONHECIMENTO DO PÚBLICO

Outro fator interessante mencionado por parte dos entrevistados é a relação existente com o público nessa área de comunicação. O reconhecimento dado pelos leitores sobre a função de divulgação de informações por meio da publicação de matérias, seja pelo caráter de entretenimento, educacional ou simplesmente de informar a população, indica uma estima pelo aspecto social que enxergam no setor de mídia.

Eu passei pela *Recreio*, era a mesma função. Eles passavam o conteúdo e ele tem que ter qualidade não é 'vamos colocar qualquer coisa só para vender revista'. É tudo muito bem pensado, não só para conquistar esse público, mas para que realmente agregue alguma coisa. De certo que a criança compra a *Recreio*, por exemplo, por causa do valor agregado, valor percebido, que é o bichinho. É aquele negócio: ela comprou por causa do bichinho, perdeu 10 minutos com aquele bichinho, pois na estante só que cedo ou tarde ela vai pegar aquela revista e vai ler ou vai procurar os jogos dentro dela ou vai

acessar o site e vai jogar e vai aprender e assim que funciona o negócio. Então tudo aqui dentro, na minha opinião pelo menos, é agregar valor à pessoa e não só agregar valor para a empresa que é o que eu vejo em uma série de empresas, principalmente de publicidade. O objetivo deles é ganhar dinheiro, ponto. E não quer saber se aquilo ali não presta. (Entrevistado 12 – Designer).

Você também ter o reconhecimento de pessoas que leem o que você escreveu e respondem. Isso também é bacana. Uma coisa que eu queria saber que você ajudou de alguma forma desde levar uma informação besta, sei lá, que ajudou de alguma maneira, entendeu? (Entrevistado 22 – Jornalista).

Eu acho que é um pouco dessa coisa que te falei de captar informações novas e conseguir trabalhar e traduzir para o leigo, isso vamos dizer assim o mais social da coisa [...] E mostrar para as pessoas ‘olha, isso está acontecendo’ A pessoa às vezes pode não ter interesse nenhum, ninguém fica interessado por isso, mas eu tenho, eu acho que tem um pouco isso.

Pesquisadora – Então tem uma função social no trabalho?

Sim, sim. A gente bate muito na mesma tecla de ir lembrando, de atividade física, não fume, mas sempre tem uma novidade. E outra coisa, nessa área de saúde às vezes a pessoa tem esclerose múltipla. Saiu agora uma nova droga para esclerose múltipla, vai fazer diferença na vida dessa pessoa nem que seja uma esperança. Acho que isso também passa pela gente, pode ser uma utopia da sua parte, mas isso passa um pouco, faz parte da missão do jornalismo enquanto trabalho de prestação de serviço e no lado pessoal tem outra coisa. (Entrevistado 24 – Jornalista).

Ainda mais dentro da *Ana Maria* que é importante que as leitoras precisam ouvir boas palavras assim. E eu acho gostosinho de fazer e filhos é super legal. Ainda mais que eu falo que eu queria fazer Psicologia antes. Então, eu gosto de ouvir alguém falando como educar ou isso ou aquilo que você faz acaba sendo errado. (Entrevistado 13 – Jornalista).

#### 4.2.5 AMBIENTE DE TRABALHO INFORMAL

Muitos entrevistados relacionaram a satisfação no trabalho com o ambiente agradável que a empresa oferece. Em todos os casos, evidenciaram questões positivas, como o clima amistoso e menos formal existente nas áreas e a liberdade na escolha das roupas de trabalho. Ao referirem-se ao clima, os jovens comentam sobre a informalidade nas relações, o que torna o ambiente mais amistoso, “mais leve”.

Eu acho que a *Empresa*, como um todo, é um conjunto que atrai as pessoas. Até porque não é uma empresa que paga super bem, sabe? Acho que as pessoas sabem disso, mas as pessoas acabam ficando muito tempo e muitas pessoas que saem, voltam. Porque é todo um conjunto que tem aqui dentro [...] Então, oferecem restaurante, é um ambiente gostoso, é informal, as pessoas fazem amigos. (Entrevistado 2 – Consultor de Negócios).

E aí quando eu comecei a trabalhar com revista, fiquei apaixonado... Gostei muito, não só do ambiente, sabe? É um clima gostoso de redação, das pessoas que trabalham do clima amistoso, da pauta. (Entrevistado 6 – Designer).

[...] mas quando eu entrei na *Elle* acho que eu dei sorte também, porque a *Elle* era um ambiente de trabalho muito legal. [...] Eu acho que outra coisa é muito ambiente de trabalho, se você trabalha com pessoas chatas, o clima de trabalho é pesado, eu... Putz! Desanima muito. Na *Elle* e Na *Bravo* eu dei muita sorte porque as pessoas são muito legais, mas eu já vi outros lugares que as pessoas já... Clima pesado sabe? Na *Bravo* a gente acabou de almoçar todo mundo junto, sabe? É um clima super gostoso. Acho que isso é super importante, você valorizar o clima da sua empresa. (Entrevistado 20 – Designer).

Se você tem um ambiente que não te proporciona... Você está (...), não rola. Você tem que conversar, você tem que falar besteira, você tem que ter algum momento de falar alguma coisa que não tem nada a ver porque aí aparece a ideia. (Entrevistado 25 – Jornalista).

Eu entro na sala do meu diretor a hora que eu quero, ele gosta disso, incentiva isso: ‘olha li um negócio muito legal, quero te mostrar’. É o universo masculino e feminino de trabalho, e aqui na Empresa você sente muito isso e eu me adapto muito melhor com o universo masculino de trabalho, porque gosto de estar em contato com meus chefes e falar o que eu tenho vontade, na hora que eu quiser, do jeito que eu quiser. Tenho uma necessidade muito grande de me sentir à vontade, e me sinto muito mal quando tenho que trabalhar em um ambiente que não posso falar com todo mundo, de maneira normal, como se fosse de igual para igual. (Entrevistado 11 – Jornalista).

A liberdade na opção da forma de se vestir também foi algo bastante comentado pelos entrevistados e está diretamente relacionada ao aspecto de informalidade do ambiente de trabalho. Realizamos, então, o apontamento das roupas dos entrevistados e todos estavam vestidos de maneira informal: homens de calça jeans, tênis e camiseta, e as mulheres com vestimentas variadas, como blusas e camisetas, calças jeans e saias informais. Para os jovens, a liberdade para se vestir facilita o desenvolvimento do trabalho, pois se sentem bem e os permite “serem eles mesmos”:

Por sinal, o que eu não abro mão é o meu guarda-roupa: sem terno, sem gravata, sem... (Entrevistado 12 – Designer).

Pesquisadora – Ah, isso é uma coisa importante?

Isso eu não abro mão de jeito nenhum. Eu não ia conseguir trabalhar de terno e gravata e sapato social e não ia, não ia rolar, não ia, não ia! (Entrevistado 12 – Designer).

Eu prefiro trabalhar aqui porque eu posso ser mais eu. Isso era uma coisa que me incomodava muito, muito, desde que eu comecei a trabalhar, essa coisa de precisar ser formal, de precisar ser um personagem dentro da empresa, de precisar usar roupas formais; isso sempre me incomodou, sempre. Hoje. Eu vejo que eu escolhi a profissão certa, a empresa certa, porque não preciso ficar me fantasiando de outra Nome para ir trabalhar,

porque isso sempre me incomodou. Eu sempre acho que as pessoas ficam rígidas e rijas, duras e tensas o tempo todo que elas estão trabalhando e eu sempre acho que isso não é saudável. (Entrevistado 25 – Jornalista).

Num trabalho onde eu não conheça o ambiente, eu prezo muito algumas coisas muito pequenas, como: com que roupa eu vou trabalhar. Eu sou muito avesso ao formal. Eu acho que não é isso que me representa. Eu vejo o pessoal do marketing, o pessoal que está sempre de roupa social, acho isso meio claustrofóbico. Então gosto de estar à vontade. Nunca venho mulambento, nunca venho de chinelo, mas eu gosto de vir de camiseta, jeans e tênis. Então isso eu prezo: eu gosto de estar bem. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Sinto que na Empresa eu posso me vestir com mais liberdade, me expressar com mais... Eu tenho mais flexibilidade de vestir. [...] eu acho que é uma coisa que eu me sinto muito à vontade para me vestir do jeito que eu quiser para ir para a Empresa. Claro que eu não vou de minissaia e miniblusa, de biquíni, mas eu tenho amiga que não pode trabalhar de vestido, tenho amiga que não pode usar saia, porque é engenheira e trabalha no meio de uma fábrica, sabe? Então, eu não, eu acho muito bom poder me vestir do jeito que eu quiser. (Entrevistado 21 – Jornalista).

Acho que é uma empresa que, por mexer com comunicação e tal... Claro que tem as áreas que são mais formais e tudo o mais, mas, no geral, é uma empresa mais informal. Você pode ver pelas pessoas, como elas se vestem e tudo mais. É mercado de revista. Não é aquela coisa de publicidade. Então é aquela coisa mais informal. Eu acho que isso traz, conseqüentemente, uma flexibilidade maior. (Entrevistada 2 – Consultor de Negócios).

Podemos entender que o ambiente de trabalho mais informal é uma característica do mercado de comunicação e mídia, que por si é um meio menos convencional do que em setores tradicionais, pela própria característica do negócio. Além disso, é possível observar que nesse segmento o número de jovens profissionais atuando é grande, o que também contribui para a manutenção do clima informal narrado pelos entrevistados.

#### **4.2.6 RELACIONAMENTOS**

Outro fator relacionado pelos jovens como importante no trabalho é o relacionamento com colegas e com a chefia. Destacaram a possibilidade de trabalharem com profissionais competentes, o que é significativo para eles em uma opção de emprego. Além disso, comentaram sobre um ambiente de trabalho onde seja possível estabelecer uma ampla rede de contatos, como forma de garantir a empregabilidade:

Acho que o meu trabalho, sim, mas a relação com as pessoas é muito importante. Eu me dou bem com todo mundo da área, acho que isso é super importante. E pela empresa em si, a empresa tem muita coisa a oferecer também. (Entrevistado 10 – Designer).

Com certeza é o tema e o ambiente de trabalho, as pessoas com as quais eu trabalho são muito legais, gosto muito disso. Tenho uma dificuldade enorme de sair daqui por isso, meus chefes são pessoas ótimas e as pessoas que estão ao meu lado também são ótimas pessoas. (Entrevistado 16 – Jornalista).

[...] aí entra uma outra questão: depois de um tempo na empresa tem uma coisa que eu prezo muito, que são as pessoas ao meu redor. A gente passa grande parte da vida dentro da empresa, com as pessoas do trabalho, então eu acho que se você não acha as pessoas legais, se não gosta de conviver com quem você vai ter que sair e comer alguma coisa... É como voltar para casa: você volta para a casa, mas você sabe que tem pessoas ao seu redor ali que te deixam seguros, que te deixam à vontade para trabalhar, então isso é importante para mim. E aqui tem pessoas bacanas, divertidas, que tem um astral legal. Elas sabem a hora de conversar, a hora de focar, a hora de tudo. Então isso eu prezo muito. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Pesquisadora – E as pessoas?

As pessoas são legais (Entrevistado 8 – Jornalista).

Pesquisadora – O relacionamento é importante?

É, bastante. Muito importante. Até mais importante que o trabalho em si. (Entrevistado 8 – Jornalista).

Pesquisadora – Do que o processo do trabalho?

Por isso que trabalhar sozinha eu gosto, porque isso independe das pessoas, depende mim só. Agora, quando você trabalha com um monte de gente, é mais importante que o trabalho, não tem jeito.

Ao comentarem a respeito da relação com a chefia, os entrevistados afirmaram ter uma relação amigável com os superiores, o que parece agradá-los bastante. A ideia de uma hierarquia mais fluida, onde as relações de poder não são tão rígidas e exista a abertura para participação e o diálogo, parece ser algo fundamental em um emprego.

Eu valorizo a diversidade do meu trabalho, valorizo muito a minha relação com a Sandra<sup>1</sup>, que é minha chefe, e agora com o Ademir, que é meu chefe direto que é meu editor, porque agora ela virou editora-chefe. Eu valorizo muito essa relação. Eu sei que ali é muito aberto para eu chegar e falar qualquer coisa, e que vou ser ouvido e tal. Valorizo muito as coisas que eu faço. As coisas que me passam para fazer e a confiança que eles têm em mim. (Entrevistado 9 – Jornalista).

---

<sup>1</sup> Os nomes verdadeiros foram mantidos com a autorização da Área de Recursos Humanos.

O grande lance da Capricho é que, apesar de ter relação com chefe, a gente desenvolve uma grande amizade. Então a minha experiência é ali e é uma experiência onde as pessoas são amigas, são colegas de verdade. Ontem, por exemplo, eu saí daqui às 23h e saí com a diretora de arte da Capricho que é *brother*, sabe? Então eu acho que tem que haver esse distanciamento, ele existe na Capricho... Talvez não tanto quanto na minha imagem de 'empresa', mas isso não é um problema. Muito pelo contrario, acho que isso é um grande benefício para todos da redação, pois a gente tem liberdade para falar das coisas quando precisamos. Não sei, mas acho que tem que ser uma relação saudável, pessoalmente falando. Se um dia eu for chefe (e eu espero que eu seja), acho que tem que manter uma relação saudável. (Entrevistada 18 – Jornalista).

Agora, dentro da nossa área a Fabiana é diretora e tem um cargo muito alto. Não é uma pessoa muito nova, mas a gente tem uma entrada muito grande com ela. Então é um relacionamento muito à vontade. Depois, abaixo dela, tem a Margot, que é a gerente, com quem a gente tem uma super interface. Eu já conheci ela dentro da *Empresa*, ela sempre trabalhou com Internet. Então é bem legal porque não tem aquela coisa do 'mandar e obedecer'. A gente troca informação, a gente sugere, a gente fala diretamente com a Fabiana, sem problema algum. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Sim, a gente sabe. Por exemplo: 'aquele diretor de arte lá quer tudo do jeitinho dele'. Tudo bem é bacana, a revista é linda, você faz fotos maravilhosas, o projeto gráfico é legal, rende portfólio, mas a gente sabe que o chefe quando quer de um jeito, ele quer de um jeito. E a gente sabe que tem outros chefes que já ouvem mais, que permitem mais, que soltam mais para você criar e isso conta muito na hora de você trocar. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

A gente não é todo mundo na mesma sala. Por exemplo, eu sento ao lado da minha redatora-chefe, então a relação das pessoas é muito próxima. A gente conversa diretamente com a arte, diretamente com a redatora, não tem essa coisa de eu ter que falar com editor, que vai falar... Sabe? É, talvez essa questão do lugar ser pequeno ajude, né? Porque daí acaba que todo mundo está ali, a gente conversa junto e tal... (Entrevistada 13 – Jornalista).

O contato com bons profissionais no ambiente de trabalho também é bastante valorizado pelos entrevistados e está relacionado o aprendizado que eles podem obter no contato com essas pessoas.

E também trabalhar com pessoas incríveis, fotógrafos maravilhosos, enfim. (Entrevistado 14 – Designer).

Porque realmente as pessoas que trabalham aqui, as pessoas que sobram aqui, em geral, elas são boas no que fazem mesmo. Então, é muito legal trabalhar com pessoas competentes. (Entrevistado 17 – Designer).

Acho que é como eu te falei, abre portas, você falar que já foi editor assistente da *Saúde da Empresa*, quem conhece um pouco mais dessa área de saúde, ficção científica sabe que é uma revista respeitada, sabe que você trabalhou com gente ferrada. (Entrevistado 24 – Jornalista).



Na opinião de alguns entrevistados, o estabelecimento de uma rede de relacionamentos pode ser decisivo para sua empregabilidade no setor de mídia. Muitos apontaram durante as entrevistas que, no Brasil, o mercado de mídia impressa é ainda mais restrito, resumindo-se a pouquíssimas empresas. De acordo com eles, profissionais da área, como jornalistas e designers circulam bastante entre as empresas e, nesse sentido, ter uma ampla rede de relacionamentos é positivo para a empregabilidade.

Eu valorizo muito mais a *Empresa* pela quantidade de pessoas que você conhece aqui que vão te.... Fora amigos, essas coisas de vida pessoal, mas não é nem só isso, mas a rede de contatos mesmo, a quantidade de pessoas. Eu acho que isso é muito mais importante, muito mais determinante na carreira e no trabalho do que o nome da *Empresa* por si. Eu acho que as pessoas, em geral, têm uma tendência a crescer e você conhecer essas pessoas que um dia podem estar pequenininhas, que começaram estagiário igual a você, elas podem estar muito grandes no outro dia que elas vão poder te ajudar. (Entrevistado 17 – Designer).

Porque são poucas pessoas. Se você pegar o mercado de jornalismo, você vê que é um clubinho. Então o cara que é seu chefe aqui hoje, pode acabar coincidentemente sendo seu chefe daqui a alguns anos, você pode fazer *freela* para ele, ele pode te indicar... Todos acabam se encontrando uma hora, mais tarde. Por isso a gente diz que é um clubinho mesmo. (Entrevistado 19 – Jornalista).

E as pessoas, você falou que as pessoas saem, às vezes até pensa como um nome que abre portas, mas está um pouco insatisfeito e sai. Tem as pessoas que voltam depois. Já ouvi muito falar que as pessoas saem, vão e voltam... (Entrevistado 24 – Jornalista).

Pesquisadora – Isso é comum?

Sim, nessa área de jornalismo muita gente que trabalha mesmo com impressa, com jornalismo impresso, rola muito isso, de sair e depois voltar, é muito comum isso. Muito comum até porque a Editora *Empresa* é um dos grandes nomes dessa área, ninguém faz revista melhor do que a Editora *Empresa*. Revista é Editora *Empresa* aqui no Brasil e então é inevitável que volte para cá. (Entrevistado 24 – Jornalista).

#### 4.2.7 APRENDIZADO

O tema do Aprendizado foi bastante recorrente nos discursos e apareceu sob diversas maneiras. Além do contato com bons profissionais, como vimos no item anterior, aprender também apareceu relacionado com desafios, com ter novas experiências, com assumir novas responsabilidades e com as trocas no ambiente de trabalho. Ao

oferecer oportunidades de aprendizado aos jovens, a empresa os motiva, estimula à realização, e consegue retê-los por mais tempo no emprego:

Aprendizado é flexibilidade de gestão, é ter voz, é poder sugerir e achar que estou sob a coordenação de gente que sabe o que está fazendo, porque também isso é importante. (Entrevistado 3 – Gerente de Mercado).

[...] é o quanto aquela empresa vai me permitir aprender, não só me pagando curso, mas me colocando em novos desafios, o que ela tem para me oferecer, quem são os profissionais que estão trabalhando nessa empresa, se eles são pessoas que eu acho que admiro e que eu vou ter como aprender [...] Aprendizado é fundamental, é uma troca, a gente enxerga isso assim. Então não adianta pagar mais para você ficar fazendo uma coisa só. O salário não é só... Hoje eu vejo assim, a remuneração não é só... o que a empresa te oferece? Não é só o salário, o que mais? (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Estou com mais responsabilidades. Estou com novos desafios e eu acho isso super importante para me estimular. [...] O que me motiva são os desafios de aprender coisas novas e estar fazendo coisas novas. É isso o que eu falei, há pouco tempo atrás, que eu estava como repórter sem perspectivas de aumento, eu estava ficando meio desestimulada, meio 'ai, não está dando, vou ter que procurar outros lugares'. Hoje não, hoje eu me sinto estimulada porque eu tenho novos desafios, novas responsabilidades a cada dia. Eu acho que isso me estimula muito. (Entrevistado 21 – Jornalista).

Existe como em todo trabalho, mas aqui pelos menos na organização da *Elle* nós somos bastante no sentido de eu que sou de arte e posso propor uma pauta que às vezes vinga, se trabalha com bastante troca, cada um traz sua referência e a gente constrói algo melhor. Não tem problema algum de propor novas idéias ou falar que isso não vai funcionar. Nesse sentido é bem bacana, existe uma troca bem grande. (Entrevistado 14 – Designer).

Eu acho que se você não tiver... Traçar algumas metas e desafios... Hoje, mais importante que tem com um profissional é manter ele, tem que ter um desafio. Acho que por isso que eu não vou querer parar, porque eu tento buscar desafios o tempo todo [...] (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Em qualquer situação de trabalho, é preciso estar buscando o aprendizado e o aprimoramento:

Eu acho que é muito importante aprender. Então, e eu sempre fui meio assim em tudo o que eu fiz... Se chega uma hora que eu não tenho mais desafios ou que eu acho que aquele lugar ou aquelas pessoas não podem mais me ensinar, eu me sinto desmotivada. Então, eu acho o trabalho como um todo muito importante. Mas, esta questão de vir aqui e aprender uma coisa nova todos os dias, isso eu acho muito importante não só no jornalismo, mas em qualquer área. Se amanhã eu pirar de trocar de emprego, eu vou continuar com esta meta. É meio piegas, mas é assim, de querer aprender. Sei lá... ter desafio... (Entrevistado 13 – Jornalista).

Eu acho que a gente sempre tem que estar aprendendo. Essa pós eu acho que me ajudaria 100% aqui onde eu estou e no negócio que eu quero fazer também. Eu acho que conciliaria as duas coisas. E é uma coisa que eu gosto, também. Então, não é uma coisa que impediria. É a área que eu gosto. Eu tenho vontade de aprender. Então, juntou tudo, assim. Eu acho que mesmo

em um negócio próprio você sempre tem que estar aprendendo, crescendo nesse sentido. (Entrevistado 2 – Consultor de Negócio).

O Entrevistado 3 conta que deixou seu último emprego porque não se sentia desafiado, e que precisa estar constantemente aprendendo no trabalho:

Não tinha a ver comigo. Porque, assim, eu achei fácil bater as metas. Então eu não me sentia desafiada. Mas aí eu já tinha outros planos, eu saí da Empresa... [...] É porque a indústria, em si, onde você está... Para mim não faz a menor diferença. Faz diferença para mim o que eu vou aprender lá dentro de verdade. O que eu vou aprender lá dentro e a visão que vão me oferecer sobre aquele negócio [...] E a proposta parecia bacana: tem desafio, uma equipe grande para coordenar, muita coisa nova para fazer, muita coisa para construir, era um reposicionamento de área. (Entrevistado 3 – Gerente de Mercado).

Os entrevistados também apontaram que os cursos de formação são importantes, entretanto o aprendizado prático parece ser o que mais atrai os profissionais dessa faixa etária. Nesse sentido, valorizam muito a empresa que lhes oferece as duas oportunidades de desenvolvimento.

Eu, por exemplo, estou fazendo design e tudo. Não estou na minha área, mas é como eu te falei: eu quero estudar marketing. E por estar nesta área de marketing, eu estou aprendendo muita coisa. Minha chefe também me passa muita coisa, alguns cursos de marketing às vezes, as pessoas me ajudam, às vezes a gente está com um tempinho livre e alguém me dá uma 'aulinha' sobre alguma coisa de marketing. Isso é muito importante para mim também, porque eu estou aprendendo muito além do que eu faço. (Entrevistado 10 – Assistente de Arte).

Eu aprendo muito com os meus pares. Alguns cursos são muito válidos, você aproveita 70% deles. Outros não. E aprendo muito com alguns gestores aqui de dentro da casa também. Às vezes você vai conversar com o editor de um site e ele tem muita experiência do dia a dia. Eu saí do editorial porque eu não trabalhava com edição mesmo e sim com jornalismo. Eu saí com essa coisa de planejamento, então eu fiquei longe disso. Então eu aprendo muito com eles, pela experiência do usuário, que tem esse feedback, tem esse contato, que entendem das suas marcas. Então aprendo muito aqui, mas acho que também aprendo muito em cursos. Você conversa, você troca informações, então acabou. Se você está naquele ambiente contido você não tem muito essa troca. Aí você vai ler alguma coisa, você vai ter algo de estudo, que você foi pesquisar. Aí cabe a você fazer um curso e ir buscar. Mas como a gente tem essa possibilidade de falar com muita gente, a gente ganha muito. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Muitos jovens avaliaram o aprendizado como uma prioridade na etapa da vida profissional em que se encontram, acima da remuneração ou de um título importante. Acreditam que estão no momento de experimentar e dedicar-se ao máximo à carreira

para que no futuro sejam mais bem valorizados pelo mercado de trabalho e tenham oportunidades melhores:

Eu não sei se tem a ver com isso ou com questão de grana, porque não dão um salário incrível para gente. Estamos começando, temos muita vontade de aprender, de mostrar o trabalho, de mostrar que pode [...] Eu sou muito jovem. Lá eu tenho muito espaço. Eu sei que tenho mais espaço do que muita gente tem em outras revistas. Eu já cheguei a fazer sete matérias por edição. Eu tenho muito espaço. Para mim, isso é saber ser valorizado, saber confiar. Sei que as pautas mais difíceis vêm para mim. Isso faz parte da valorização. Sei que uma hora isso não vai ser suficiente, eu vou querer dinheiro. (Entrevistado 9 – Jornalista).

Eu com um ano e meio de formada, sentada na mesa com o diretor de núcleo discutindo como íamos fazer uma revista do zero, que é um puta projeto, um negócio absurdo de grana, a tiragem vai ser de cento e vinte mil por mês. É muito legal. Um negócio muito mega e você participar desde o início com pessoas que estão aqui há vinte anos, é muito bacana de aprender, de estar perto [...] É a vida, paciência, agora o momento é de trabalho, momento de mergulhar nisso de cabeça e ficar por alguns anos até conseguir evoluir, trabalhar, ser reconhecida. Porque estou no começo, tem quinhentos mil iguais a mim aqui, me destacar e daí, sim, poder me dedicar a outras coisas. No começo é assim [...] Pelo menos estou fazendo um sacrifício por alguma coisa grande que vai ter projeção, poderia estar fazendo isso por uma coisa menor, que não ia me levar a lugar algum, porque aqui eu tenho mais chances. (Entrevistado 11 – Jornalista).

A empresa tem muito esse lado e falam ‘eu quero trabalhar aqui, tirar uma experiência e daqui a dois anos eu vou embora’. [...] Eu estou querendo amadurecer um pouco mais aqui dentro, mais experiência e reconhecimento mesmo. Por quê? Para poder avaliar exatamente quais são os meus riscos exatos. Hoje em dia eu vou sair daqui, tudo bem. Aí você fala: “Putá, vou largar uma vaga que eu estou preenchendo por ela... (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

#### **4.2.8 EQUILÍBRIO DA VIDA PROFISSIONAL COM VIDA PESSOAL**

No decorrer das entrevistas, muitos jovens evidenciaram sua preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Alguns deles contam que já deixaram empregos pelo fato de o excesso de trabalho não os permitir conciliar com as demandas pessoais. Nos relatos, é possível verificar que o ritmo acelerado de trabalho dificulta bastante os momentos de lazer e com a família, levando-os a fazer adaptações na sua rotina e a se impor limites no tempo de dedicação ao trabalho.

Então sem benefício, sem carteira assinada e R\$ 500,00 a menos, mas eu topei porque eu queria qualidade de vida, antes de eu ficar louco. Então eu

prezo muito a qualidade de vida e a minha satisfação. Eu gosto de trabalhar em um lugar que eu me sinta feliz. (Entrevistado 7 – Jornalista).

É, acho que hoje eu posso dizer que eu tenho vida pessoal trabalhando aqui, depois que entrei na Empresa. Na época de agência eu posso dizer que eu não tinha vida pessoal. Lá eu não tinha horário, eu cheguei a passar três dias diretos na agência, sem dormir, sem tomar banho, foi ridículo! Eu namorava na época, terminei meu namoro. Hoje eu namoro outra pessoa e eu consigo conciliar super bem. É uma pessoa que trabalha bastante também, mas a gente consegue conciliar super bem. (Entrevistado 10 – Assistente de Arte).

Eu já trabalhei muito de sábado, com a namorada do lado, entendeu? E ela fazendo 'X' coisa lá e eu trabalhando. E eu por sinal... Aconteceu até para cá e isso... Entendeu? E eu acho que isso já é misturar. Você já está levando trabalho para casa, entendeu? Mas, entre aspas você também tem que ter a consciência de que o trabalho não é tudo na sua vida então, você até pode misturar só que você tem que ter o tempo para fazer as tuas coisas, o que te faz feliz. (Entrevistado 12 – Designer).

Eu não conseguia me organizar para ter uma vida além disso. E hoje, porque, querendo ou não eu ainda acordo para vir para cá, mas eu saio às 18h, então, eu posso ir fazer academia, ir ao cinema. (Entrevistada 13 – Jornalista).

No início, nossa, fazia tudo para a Empresa: ficava horas, sacrificava a vida pessoal, o tanto que eu perdi de encontros, de marcar com uma pessoa e aí a coisa muda aqui e você desmarca! Hoje em dia já não! Hoje em dia eu priorizo muito, se não dá, não dá. Aprendi a dizer não para a empresa. Porque a gente fica com aquela coisa de 'vão me demitir, vão achar que não sou boa o suficiente'. Se eu estou aqui é porque eu sou boa e faço meu trabalho muito bem, se não, não estaria aqui. Eu já tenho essa mentalidade. Eu sei muito bem dizer não. (Entrevistado 15 – Moda).

Pesquisadora – Porque isso é importante?

Para saúde. Eu aqui já engordei muito, já tive anemia, estresse, muita coisa por causa do trabalho. Hoje em dia eu me priorizo. Até fiquei doente por causa de trabalho. Não dá, né? Ninguém merece. (Entrevistado 15 – Moda).

Pesquisadora – Você consegue equilibrar as coisas que você gosta de fazer fora daqui?

Ultimamente mais. Consigo. Eu consigo bem. Porque eu moro aqui perto, eu vim morar perto. Eu morava na zona norte, perto do Horto, demorava uma hora e meia para vir, uma hora e meia para voltar. Ai eu falei: 'como eu estava saindo, vou morar ao lado o suficiente para vir a pé para cá'. Mas isso eu fiz em prol de ter três horas a mais no meu dia que eu perdia no trânsito. Então isso para mim vale muito, sabe? Se não tivesse isso... Tem muitas coisas que eu gosto de fazer, tenho banda, sabe? (Entrevistado 17 – Designer).

Durante os discursos, notou-se que esse equilíbrio ainda não é uma realidade para todos os entrevistados. Alguns jovens apontaram que as pessoas acabam se adaptando à realidade de excesso de trabalho, e acabam sacrificando sua vida pessoal pelo trabalho:

Então, eu não quero ser uma pessoa que vive para o trabalho. Eu acho que a pessoa tem que ir atrás do que ela quer, mas acho que tem que ter um pouco de equilíbrio com a vida pessoal também, com o lazer dela. Eu fujo muito de ser workaholic, não quero ser [...] Tu tem que ter horário para ir buscar o seu filho no colégio, pegar o seu filho no colégio, não sei. Eu vejo as pessoas mais velhas, a minha chefe tem três filhos, sabe? E as pessoas vão se adaptando, mas eu acho que é meio complicado. (Entrevistado 21 – Jornalista).

Pesquisadora – Você acha que a carreira sacrifica muito a vida pessoal?

Acho. A minha sorte é que os meus amigos são jornalistas ou designers, e meu namorado é jornalista e é designer, e isso salva a minha vida pessoal, sem dúvida! (Entrevistado 21 – Jornalista).

É uma questão! Acho que para mim e para grande parte das pessoas que trabalham aqui e que eu conheço. É uma questão. A gente até brinca dizendo 'U-huu! 23h e estamos na balada na redação!'. Mas não sei, acho que eu me acostumei. Acho que acaba acontecendo isso. Você acostuma e nem acha mais tão estranho [...] Então até rola de conseguir conciliar, mas é complicado, é uma questão. Por exemplo, eu namorava há quatro anos e era uma questão muito grande no namoro. Meu namoro terminou há 3 semanas e eu me sinto aliviada porque eu não preciso ficar dando satisfação que estou trabalhando. Então é uma questão. (Entrevistado 18 – Jornalista).

O Entrevistado 24 acredita que existe um estilo de vida atualmente que prioriza trabalho e carreira, em detrimento do resto. Para ele, durante uma fase da vida, isso seria aceitável, porém não durante a vida toda.

Por ouvir falar de uns a gente às vezes vê outros, tudo bem, imagino que durante uma fase da sua vida até pode ser, mas não é uma coisa que eu priorize. Não estou falando que eu não priorize carreira. Carreira você tem que priorizar que é o seu ganha-pão, mas você não pode priorizar esse estilo de vida que preconiza o trabalho em primeiro lugar, sabe? Trabalho na frente da família, trabalho na frente de tudo, sete dias por semana só disso, você vai viver para trabalhar? Você trabalha para viver. (Entrevistado 24 – Jornalista).

#### **4.2.9 SEGURANÇA E STATUS DA EMPRESA**

A grande maioria dos jovens entrevistados apontou que a segurança que a empresa lhes oferece é algo bastante importante na escolha de um trabalho. Para eles, uma empresa de grande porte, com estrutura para os funcionários e com *status* no mercado pode lhes transmitir maior segurança no emprego.

A *Empresa* é uma empresa que te oferece um salário OK, é uma estrutura boa para trabalhar, tem refeitório, plano de saúde, tem a Empresa Previ, os benefícios que eles te oferecem. É um ambiente bacana de se trabalhar, eu me sinto em casa aqui, isso conta, com certeza. Se fosse um ambiente ruim,

que não tivesse uma estrutura para funcionário, seria outra coisa. (Entrevistado 11 – Jornalista).

Pesquisadora – Essa questão da estrutura?

Isso é o mais importante, fora o nome. Você trabalha na maior empresa de impresso do país. É o nome e a estrutura que eles oferecem. São revistas muito legais, você consegue fazer um trabalho muito legal, que você se orgulha, que acha bacana, que teu trabalho tem projeção nacional. Isso é muito importante, muito interessante. Poucas empresas te oferecem. (Entrevistado 11 – Jornalista).

A pessoa quer muito estar aqui. Ela quer, ela gosta de estar aqui, ela quer trabalhar aqui. (Entrevistado 25 – Jornalista).

Pesquisadora – E por que ela quer trabalhar aqui?

Porque é a maior empresa de Jornalismo do Brasil. (Entrevistado 25 – Jornalista).

O segundo é a estrutura de trabalho que a gente vai ter. Então se tem uma estrutura física, se tem hierarquia, se tem uma área formada, se tem um fluxo e a flexibilidade de horário. Depois, claro, vem a remuneração. (Entrevistado 7 – Jornalista).

A estrutura da empresa também se relaciona com um maior número de oportunidades que ela pode oferecer internamente durante a carreira dos jovens, de acordo com o Entrevistado 9. Novamente é possível constatar que a segurança é algo importante na escolha de um trabalho:

É um lugar grande. Eu entro lá dou é um jeito de sair e ir para outro lugar (área). Era a maneira que eu tinha de entrar aqui e depois ficar. Eu aceitei. [...] Quando eu penso em carreira aqui na *Empresa*, é isso: de galgar posições, mais espaço e mudar de revista. Aqui dentro da Empresa, tem várias coisas para viver novas experiências. Quando se fala em jornalismo, tem tudo aqui. Só não se sabe exatamente como fazer, mas tem. (Entrevistado 9 – Jornalista).

Quando os entrevistados comentaram a respeito da estrutura que uma empresa lhes oferece, é valorizado o trabalho de acompanhamento de carreira que a área de Recursos Humanos pode oferecer, aspecto não encontrado em empresas menores sem uma estrutura formal de trabalho:

Pesquisadora – E por que você não gostou de trabalhar nas agências?

Não sei. É muito puxado, você não tem um trabalho fixo, você não tem uma carteira assinada, você sente falta de algumas coisas. Se você não tem alguma pessoa que te ajude a escolher algum caminho que você vai seguir, uma ajuda que nem a gente tem aqui na empresa onde eles te guiam por um certo caminho, né? Um RH legal, que conversa com você... Não tem isso em

agência, é tudo jogado, e não era bem isso que eu queria, e também. (Entrevistado 10 – Assistente de Arte).

[...] Essa parte de que eles fazem uma avaliação, para saber como você está, sobre como é que está sua carreira, o que você acha do grupo, o que não acha. Eu respondi uma pesquisa recentemente para ver o que você acha da empresa, se está tudo bem, se não está... Acho que tudo isso, essa relação, é para que a gente fique bem com a empresa, e isso é importante. (Entrevistado 10 – Assistente de Arte).

Mas um forte daqui é que ela sempre tem a preocupação de manter o funcionário bem fisicamente e psicologicamente. Desde a estrutura: a gente tem um refeitório incrível, toda uma série de facilidades, até o RH e toda essa coisa da gestão. Então os nossos gestores são orientados, treinados, tem muita formação para zelar pelo funcionário, para ficar de olho na autonomia dele, primar pelo crescimento e pela carreira. (Entrevistado 7 – Jornalista).

A estabilidade que o emprego em uma grande empresa proporciona inclui não apenas a garantia da remuneração todos os meses, mas também os benefícios que um emprego formal oferece. No último item serão analisados os aspectos positivos e negativos do trabalho como *freelancer*, onde a questão da estabilidade do empregado CLT aparecerá com bastante ênfase.

Claro que ambiente de trabalho, você ter benefícios, você ter um plano médico, você ter um restaurante bom, sabe? Isso é muito legal. Acho que é um monte de coisa, né? [...] Mas assim, no trabalho fixo eu gosto muito do lance dos benefícios, eu gosto muito de saber que a Empresa está pagando INSS, eu gosto muito de saber que eu posso investir minha grana, que eu tenho plano de saúde, porque pra mim saúde é essencial, sabe? (Entrevistado 20 – Designer).

É totalmente pessoal, a segurança que a empresa te passa. Você está ali, tem o seu salário todo mês... Aqui eu sei, consigo me planejar, sei que dia X recebo tanto e dia X recebo tanto, acabou. É com aquilo que vou passar meu mês. Isso é bem legal. (Entrevistado 16 – Jornalista).

Acho que é bom na Empresa, pelo menos eu prefiro ser CLT do que não ser. É, pelos benefícios. Eu prefiro ganhar, descontar do meu salário, mas ter os benefícios que tem uma empresa como a Empresa. Mas, por exemplo, numa *Rede TV* não prefiro não ter. Entendeu? Porque a Empresa é uma empresa muito boa, de benefícios, de tudo. Legal, desconta bem, mas vale a pena, eu acho. (Entrevistado 8 – Jornalista).

Ter um emprego em uma grande empresa estável garante segurança. O Entrevistado 8 avalia negativamente a incerteza que a ausência de um trabalho fixo traz para ele:

Pesquisadora – E você trabalha por projeto?

Não. Esse projeto acaba em setembro. E sei lá o que vai acontecer comigo depois. Tem que arranjar outro emprego. (Entrevistado 8 – Jornalista).

Pesquisadora – Ah, não é fixo?



É CTL, mas são cinco meses. É temporário. Seis meses. Ai depois eu não sei o que vai acontecer. (Entrevistado 8 – Jornalista).

Pesquisadora – E você gosta desse ‘eu não sei’?

Não, odeio. Pelo amor de Deus, não. Não gosto, mas eu já vou vendo. Acaba em setembro, então em julho eu começo fazer outra coisa, mas eu não gostaria. Claro, eu queria continuar. Entendeu? (Entrevistado 8 – Jornalista).

Pesquisadora – Você queria continuar aqui?

É que, na verdade, eu não vejo tanto pelo... Queria continuar na casa. (Entrevistado 8 – Jornalista).

O *status* da empresa na qual estão trabalhando também foi algo muito mencionado ao longo das entrevistas. A empresa pesquisada é considerada a maior empresa de mídia impressa do Brasil, e o *expertise* que ela possui nesse segmento é algo que contribui muito positivamente para a valorização do seu trabalho. Trabalhar em uma empresa considerada ‘referência’ no seu negócio atrai os jovens e está relacionada com a busca por segurança no trabalho.

E eu continuo aqui porque é um *status*. Não muito bom, mas é um *status* você falar ‘trabalho na Nova’. Você está em qualquer canto do Brasil, quando fala isso as pessoas “nossa, que legal! Eu acho que esse lado é que é gostoso também. (Entrevistado 15 – Moda).

[...] eu acho que esse negócio da satisfação do seu trabalho é muito importante até porque aqui é um espelho, né? A Empresa. Todo mundo lê é a maior editora etc. e tal e é muito legal você vê seu trabalho divulgado, impresso, muito legal mesmo. (Entrevistado 20 – Designer).

Eu sou muito apegada à Empresa. Eu vim para São Paulo para trabalhar na Empresa, mas, não ignoro o resto do mundo também... (Entrevistado 21 – Jornalista).

Pesquisadora – E por que você é muito apegada à Empresa? O que é que te faz?

Várias coisas eu acho. Eu gosto muito da empresa, me sinto muito confortável aqui, eu tenho meu namorado, ele trabalha aqui, meus amigos trabalham aqui. Eu vim para São Paulo para trabalhar aqui e eu admiro a empresa. Eu gosto das revistas daqui, eu acho que tem vários lugares para os quais eu poderia crescer, continuando na empresa. Para o jornalismo eu acho que ela é, principalmente para jornalismo de revista, que é o que eu faço hoje em dia, eu acho que é um dos melhores lugares para se trabalhar no Brasil. São poucas as revistas que não são da Empresa que eu trabalharia eu acho. Poucas mesmo [...] Eu acho que existe um padrão Empresa de fazer revista. Existe! E existe as condições da Empresa. Por exemplo, uma revista fora da Empresa que eu gosto e que eu leio é a Rolling Stone. Mas, é uma revista feita numa salinha, não é numa editora, sabe? Não é num lugar que tem esse respaldo que a Empresa tem, essa, não sei qual é a palavra, esse respeito. Não sei se é respeito, mas essa expertise que a Empresa tem. A Empresa sabe fazer revista... (Entrevistado 21 – Jornalista).

Eu queria muito trabalhar aqui porque é uma referência que você tem, acabei vindo. Deu certo. (Entrevistado 22 – Jornalista).

Pesquisadora – A referência que você diz é...?

É referência eu acho para qualquer um que faz Jornalismo, todo mundo que faz Jornalismo tem sempre aqueles lugares-chave quem quer trabalhar com jornal quer sempre ir para o Estadão ou para a Folha; quem quer trabalhar com TV que ir para a Rede Globo, enfim, e quem quer trabalhar com revista quer a *Empresa*. Acho que é meio fechado, tem milhões de lugares para trabalhar, mas ainda é uma referência. Eu acho, inclusive, que tem muita gente que, às vezes pensa em deixar a *Empresa*, ou não, e ir para outra coisa por causa disso também, é um nome muito forte de... É o principal nome no Brasil, então é complicado. (Entrevistado 22 – Jornalista).

O entrevistado 23 aponta que trabalhar em uma empresa com *status* no mercado “dá sobrenome”. Essa expressão é igualmente encontrada na mídia que aborda o tema trabalho, onde “ter um sobrenome” é trabalhar em uma empresa referência de mercado. Nesse sentido, é possível inferir que os jovens se preocupam com a empregabilidade quando valorizam esse tipo de empresa para se trabalhar, garantindo maior segurança na sua condição profissional futura.

É engraçado, acho que essa parte da estrutura de empresa, vamos colocar a Empresa, é muito bom por isso, se você está aqui dentro e tem interesse você tem acesso a muita coisa e isso para fora no mercado ajuda e te dá sobrenome, acho que é o que mais pesa. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Acho que é como eu te falei, abre portas, você falar que já foi editor assistente da *Saúde* da Editora Empresa, quem conhece um pouco mais dessa área de saúde, ficção científica sabe que é uma revista respeitada, sabe que você trabalhou com gente ferrada. (Entrevistado 24 – Jornalista).

[...] Tem gente que trabalha na Editora Empresa para fazer carreira aqui, porque é uma marca a Editora Empresa, né? É *status* para um jornalista. É um símbolo de *status* trabalhar na maior editora da America Latina (Entrevistado 16 – Jornalista).

Pesquisadora – E para você, não é?

Com certeza é, porque me valoriza. Saber que estou aqui há quase 7 anos significa que eu sou competente suficiente para trabalhar em uma empresa desse tamanho, então é legal. (Entrevistado 16 – Jornalista).

Querendo ou não é uma empresa de nome, que vai fazer bem para o seu currículo você trabalhar aqui, trabalhar por muito tempo, trabalhar por muito tempo mostra várias coisas que você é, que você está relacionado com a coisa... quando você está comprometido, com a revista, a empresa, o lugar (Entrevistado 13 – Jornalista).

### **4.3 TRABALHO FLEXÍVEL**

Após conhecermos os aspectos que os jovens mais valorizam no trabalho, a pesquisa investigou qual o significado de Trabalho Flexível para os entrevistados. A proposta foi identificar os sentidos que os profissionais atribuem ao termo e de que forma eles podem ser observados em sua realidade de trabalho.

Foram encontrados pontos convergentes entre o que os entrevistados presumem ser Trabalho Flexível e o que encontram no contexto atual de trabalho, sendo que alguns aspectos foram avaliados positivamente pelos entrevistados, como a flexibilidade de horários e a diversidade de tarefas. Em contrapartida, encontraremos também implicações negativas resultantes do uso de práticas flexíveis no trabalho, descritas por esse grupo de jovens.

#### **4.3.1 SIGNIFICADOS DO TRABALHO FLEXÍVEL**

Ao discorrerem a respeito dos significados de Trabalho Flexível, os jovens associaram o conceito a uma conjuntura de trabalho com características de flexibilidade e informalidade na gestão das atividades e das pessoas. Os entrevistados não relacionaram o termo às modalidades de contratação sem vínculo de emprego, diferentemente das definições encontradas no estudo da literatura.

Os sentidos atribuídos pelos entrevistados ao Trabalho Flexível darão nome aos próximos tópicos: flexibilidade de horários, ambiente de trabalho informal, organização da rotina pelas demandas, flexibilidade de local de trabalho, liberdade e “hierarquia flexível” e a diversidade das atividades.

#### 4.3.1.1 FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS

A primeira definição dada pelos entrevistados para o termo 'trabalho flexível' está relacionada com a flexibilidade nos horários de trabalho. Essa característica foi avaliada positivamente por eles, pois afirmam que os permite conciliar os horários de trabalho com os compromissos pessoais. Conforme visto anteriormente, a questão do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de fato é algo importante para os jovens.

Eu acho que trabalho flexível é aquele que você não tem hora para entrar nem para sair. E ao mesmo tempo você poder juntar a sua vida pessoal e a profissional. Acho que você precisa ter uma responsabilidade para entregar as coisas que você precisa e, ao mesmo tempo, equilibrar com a sua vida pessoal, que é uma coisa que eu sempre busquei e busco. É uma coisa importante para mim, na verdade. (Entrevistado 2 – Consultor de Negócios).

Quando eu recebi o convite para a entrevista, eu pensei em duas coisas: a primeira é flexibilidade de horários, entrada e saída, tempo... E a segunda é de rotina, também. Então é essa coisa de não ter horário fixo para entrar nem para sair. Assim como eu posso chegar às dez e precisar sair às quatro, tem dias que eu preciso estar aqui das oito às dez da noite. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Conseguir montar sua própria grade horária, maior luxo. Aqui ainda você tem certa flexibilidade com horários. Chega um pouquinho mais tarde, mas trabalha até um pouco mais tarde, chega mais cedo, sai mais cedo. Para mim essa é a maior flexibilidade de serviço. (Entrevistado 14 – Designer).

O conceito de trabalho flexível para mim é muito genérico. Pode ser a questão de horário, pode ser a questão de exercer várias coisas no mesmo cargo. (Entrevistado 9 – Jornalista).

Trabalho flexível eu acho que é eu poder ter meus direitos e meus deveres um pouco mais abertos, sabe? Então, por exemplo, se eu tenho que trabalhar até um pouquinho mais tarde algum dia e se por algum problema pessoal eu tenho que chegar mais tarde no outro dia. Eu acho que é não ter obrigatoriedade de horário, de algumas cobranças, algumas coisas nesse sentido... Eu acho. (Entrevistado 15 – Moda).

Poder é... Não é não ter horários, porque eu curto esse negócio de ter horários. Não gosto de chegar a qualquer horário. Mas, por exemplo, eu tenho uma entrevista aqui. Se eu estivesse num outro emprego, eles iam falar não. Agora assim, não sendo para não fazer nada, eu sou totalmente a favor. Pô, tenho médico, sabe? Tem um negócio que só posso às quatro. Eu acho que isso não atrapalha. No meu caso, me ajuda bastante. Flexibilidade de horário. Para mim, horário é muito crucial, porque tem horas que não estou rendendo nada, então... Eu acho que é a questão do horário. (Entrevistada 8 – Jornalista).

Falar em flexível, eu penso em horário. Não necessariamente trabalhar todos os dias [...] (Entrevistado 9 – Jornalista).

Para mim é a questão do horário mesmo. A flexibilidade para mim está no horário. Principalmente eu que tenho uma dificuldade enorme de acordar cedo desde moleque. Trabalho flexível é isso. Meu sonho seria trabalhar... OK, que eu trabalhasse às nove horas por dia, mas no horário que eu quisesse. É meio utópico, mas seria bacana. (Entrevistado 16 – Jornalista).

Eu acho estranho o termo. Tem a ver com qualidade de vida, tem a ver com você poder ter tua rotina, como eu faço: acordo, vou para academia, chego por volta das onze. Você meio que faz o seu horário. Se você tem alguma coisa para fazer na hora do almoço, você faz ou pede. Aqui na Empresa tem um a flexibilidade muito maior do que no Terra. No Terra, eu sentava na cadeira e tinha que ficar 8 horas e não podia levantar. (Entrevistado 11 – Jornalista).

Para alguns deles, o fato de “bater o cartão” na empresa para registrar os horários é avaliado negativamente, como um trabalho muito rígido, pouco flexível:

Eu acho que é uma forma nova de trabalho, eu acho que é um conceito novo de trabalho que algumas empresas estão começando a adotar. Eu acho que uns dos lugares que eu trabalhei a Empresa é a primeira que eu senti essa coisa da flexibilidade de você não ter cartão para bater, de você não ser tão pressionado a esse esquema de trabalho meio peão, assim vamos dizer. Eu acho que esse esquema de trabalho flexível que eu não sei exatamente o que é, mas eu imagino que seja isso... (Entrevistado 20 – Designer).

Então, quando você falou ‘flexibilidade no trabalho’ eu fiquei pensando... Eu não sei. Eu acho que o trabalho aqui é um trabalho flexível no sentido de que a gente não tem um horário para entrar; [...] não é uma coisa muito fechada, muito certinha, lógico que a gente tem que fazer nosso trabalho. Isso eu acho muito legal porque a gente entra o horário que a gente quer e a gente sai bem tarde às vezes, mas quando não tem tanta coisa para fazer não sai tarde, sai no horário normal. Só dessa questão de horário mesmo, assim, não tem que bater cartão. Por exemplo, se eu tenho meu médico eu posso conversar e falar ‘Olha, o meu médico só tem tal hora’. E tudo bem. Nesse sentido eu acho que é bem flexível... (Entrevistado 22 – Jornalista).

O que me incomoda muito que eu vejo não aqui – pelo menos na minha redação isso não tem e nunca teve –, mas o que me incomoda muito em muitos lugares em áreas mais administrativas é essa coisa do horário, de ter que bater cartão, entrar as oito e sair as seis ou entrar as oito e não ter nada... Por exemplo, o fulano tem que estar lá às oito... (Entrevistado 25 – Jornalista).

Eu acho que é um trabalho que não tem que justamente essas burocracias, não são tão fixas. Então, você pode ter um horário para entrar, mas não bate cartão. (Entrevistado 13 – Jornalista).

#### 4.3.1.2 ORGANIZAÇÃO DA ROTINA PELAS DEMANDAS

Outro significado bastante apontado pelos jovens para o termo ‘trabalho flexível’ é a organização da rotina pelas demandas de trabalho. Segundo os jovens, a flexibilidade estaria relacionada com a possibilidade que os profissionais possuem de gerenciar sua rotina de atividades de acordo com as demandas do trabalho, o que é bastante vantajoso para os jovens, pois permite maior liberdade para administrar com outros compromissos.

E a segunda é de rotina, também [...] Quando precisa, a gente trabalha em feriados, finais de semana... Acho que vai pela necessidade do que a gente é cobrado e pela entrega. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Aqui é uma dinâmica totalmente diferente de trabalho. Temos um fechamento mensal, nos organizamos tem um cronograma. Por exemplo, se eu tenho uma matéria que tenho que entregar sexta-feira, você se organiza, escrevo quinta, dá para se organizar e jogar com tuas coisas. É flexível, essa é minha concepção de trabalho flexível. Não cheguei a pesquisar para ver o que é. (Entrevistado 11 – Jornalista).

Que é outra coisa que aqui na *Empresa* eu acho que eles não estão focados ainda, que entra nessa flexibilidade que é entrega de resultado. Se no final do mês você tem que entregar x e está sendo entregue, ótimo. Se você está trabalhando em home-office ou que seja lá no café, lá embaixo e está entregando, deixa a pessoa fazer isso.... [...] Ficou esse negócio de flexível, mas de forma errada, porque o flexível correto que eu acho é entregar resultado, que é o que toda empresa quer. ‘Como você vai entregar não quero saber. Entregue!’. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

E o segundo é de ter flexibilidade na rotina, de não ter que entregar todo dia um relatório de números ou de não ter todo dia de entregar matéria. Tem dias que eu estou fazendo algo da *Capricho*, tem dias que estou fazendo algo da *Exame* e ao mesmo tempo eu posso entregar isso tudo para a Patrícia que é a minha ‘par’, para terminar e amarrar [...] Não tem uma coisa “engessada” de trabalho. (Entrevistado 7 – Jornalista).

As redações trabalham com cronogramas mensais, de acordo com a frequência de publicação das revistas. Dessa forma, organizam a rotina de trabalho de acordo com as demandas das tarefas ao longo do mês.

Existem prazos se não as coisas não funcionam, mas o importante é que o seu trabalho apareça, que chegue às mãos do editor, da diretora de redação, entendeu? Existe essa flexibilidade do horário, vamos supor, se eu precisar chegar hoje umas oito horas não tem problema, vou trabalhar até umas oito. Ou se eu precisar trabalhar até as sete se eu fiz as minhas coisas porque eu vou ficar aqui à toa? Acho que existe um pouco isso, a flexibilidade não

significa a eliminação dos prazos porque se não a vida se perde um pouco. (Entrevistado 24 – Repórter).

Eu acho que a Empresa, por exemplo, é uma empresa que me dá bastante isso. Pelo menos nas redações que eu trabalhei. Olha Nome: Você sabe o que você tem o que fazer. Depois do fechamento, fica tranquilo, pode chegar mais tarde. Mas no fechamento todo mundo aqui. Eu acho que flexibilidade no trabalho é isso. (Entrevistada 20 – Designer).

O Entrevistado 24 acredita que não é necessário organizar etapas e processos de trabalho, em horários padronizados para todos os funcionários. O importante é que os resultados do trabalho aconteçam:

Eu acho que o trabalho flexível é assim, é aquele trabalho que não exige necessariamente horários padronizados ou etapas de trabalho, etapas do processo iguais para todos. Acho que existe a flexibilidade aí, só que depende de que, mesmo que não haja esse tipo de organização os resultados aconteçam. (Entrevistado 24 – Jornalista).

De acordo com o Entrevistado 19, a eficiência para entregar os trabalhos é mais importante do que o número de horas que ele permanece na empresa:

Acredito que seja mais baseado na eficiência do funcionário do que nas horas cumpridas... (Entrevistado 19 – Jornalista).

Essa definição poderia ser relacionada com uma prática bastante comum em diversas empresas atualmente, chamada de gestão por metas ou resultados. Nesse sistema, os profissionais possuem metas a cumprir e resultados a entregar em um prazo determinado. A organização das suas atividades no cronograma cabe a ele próprio e a empresa teria pouca interferência nesse sentido. Abaixo podemos encontrar trechos dos discursos que estão relacionados com essa prática:

E a outra coisa, para mim, é por meta. Me diz o que você quer e quando você quer. Deixa eu fazer isso do meu jeito. Não fica enchendo o meu saco no processo [...] Se eu precisar, e eu tento fazer isso com a turma aqui também, tem gente que rende melhor à noite, quando o telefone não toca. Você quer entrar às onze e sair às dez da noite? O problema é seu. Você vai entregar o combinado na data? Cabe num horário de trabalho de uma pessoa normal. É essa a demanda que se espera da sua vaga? Faz o que você achar melhor! Me entregando no prazo combinado e na forma adequada. Está bom, Está ótimo! Isso para mim é flexibilidade de trabalho. É você saber o que você tem que entregar, quando você tem que entregar, ter liberdade para fazer do seu jeito e fazer as suas contribuições do que você acredita para isso. É isso. E no longo prazo, um job flexível para mim é isso. (Entrevistado 2 – Gerente de Mercado).

Um trabalho flexível... Acho que você tem... Você tem algumas metas a serem cumpridas no trabalho, né? E aí você cumpre, você tem seu horário, você cumpre. Só que ao mesmo tempo, você não precisa seguir um certo horário... [...] Então você tem uma certa autonomia sobre suas coisas, cumprindo, óbvio, seu trabalho. (Entrevistada 10 – Assistente de Arte).

#### 4.3.1.3 FLEXIBILIDADE DE LOCAL DE TRABALHO

Muitos entrevistados citaram que trabalho flexível está relacionado com a ausência de um local de trabalho fixo. Para todos isso ainda não é uma realidade, pois todos trabalham no prédio da empresa, entretanto acreditam que possa ser uma solução para o trânsito da cidade e para as interrupções encontradas na rotina, contribuindo para um maior rendimento no trabalho.

Olha, a gente tem dois pontos de vista na minha opinião. É das duas, uma: ou home Office, que eu acredito que a pessoa tem toda a flexibilidade do mundo e ela tem que ter consciência das datas e cronogramas, etc. (Entrevistado 12 – Designer).

Não sei direto. O que eu imagino... O que eu sempre ouvi falar desse tipo de coisa é a tentativa de fazer com que você consiga trabalhar aqui, trabalhar em casa. Ter essa estrutura, que seja possível não depender, chegar todo dia e tal. O que eu imagino é meio isso não ter essa rigidez de ter que ter um horário ali, num lugar tal, todo dia você ter que frequentar, pegar trânsito, sair de casa. (Entrevistado 17 – Designer).

Tem essa flexibilidade de local, também: trabalhar em casa em vez de trabalhar aqui onde tem muito mais interrupções. É isso que vem à minha mente... (Entrevistado 19 – Jornalista).

Se você monta um fluxo descente de trabalho você não precisa vir até aqui todo dia, ainda mais agora porque aqui é tudo digital, na internet você resolve tudo, telefone você está na rua resolvendo problema. Eu acho que tem umas coisas que você poderia ficar em casa, conseguiria render melhor do que aqui dentro, normalmente os espaços que você vai reparar depois são pequenos até, muita muvuca, colado. Se tem um negócio que acaba tirando um pouco o seu rendimento... E lá fora eu acho que não, às vezes o cara saiu, está no café, faz um negocinho, tem uma ideia vai lá e resolve. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Para o Entrevistado 25 seria possível existir um modelo intermediário, onde não seja necessária a presença física todos os dias na empresa, apenas alguns dias quando exista a necessidade:



Eu penso em horário flexível, eu penso em um home office, de vez em quando, quando for necessário. Ou até penso em home office em empresa quando for necessário, de repente no futuro. (Entrevistado 25 – Jornalista).

Pesquisadora – Para você não é o modelo ideal?

Não é que não é o modelo ideal. Eu gosto de sair de casa para ir trabalhar, eu acho importante, porque você sai do seu ambiente, você desliga o botãozinho ‘mãe’ no meu caso. Hoje seria bem difícil eu trabalhar em casa com o meu filho; eu teria que ter uma casa maior, um escritório afastado, porque hoje seria bem difícil. Não seria impossível, eu conseguiria; enfim, a gente iria dar um jeito. Eu acho importante sair para trabalhar, mas eu acho que existem alternativas que não precisam vir todos os dias, o tempo todo, em todas as empresas.

#### 4.3.1.4 LIBERDADE E “HIERARQUIA FLEXÍVEL”

Outra questão que os jovens associaram com o trabalho flexível foi o relacionamento informal com a chefia. A relação mais aberta, menos rígida, onde exista a liberdade para a discussão das questões de trabalho com os superiores foi relacionada com uma “hierarquia flexível”, também dentro do conceito de trabalho flexível.

Dois é se eu puder discutir com você qual é a meta deste trabalho. Isso para mim é flexível também, senão vem aquela demanda ‘quadrada’ e a gente tem que ficar arredondando o tempo inteiro. Se você vier me pedir para pular da ponte eu vou tentar negociar com você se na meta não pode ter pelo menos uma cama elástica, pelo menos, lá embaixo... (Entrevistado 3 – Gerente de Mercado).

Era uma área pequena. Quando eu estava lá nós éramos oito. Agora é uma área que cresceu, mas mesmo assim não é nada grande, não tem nem 15 pessoas na área, incluindo diretor... E aí é uma área com a hierarquia bastante flexível, o que também é legal. [...]. Eu acho que... A cultura do crachá, para mim, é... Absolutamente ultrapassada. Ultrapassada, para dizer o termo politicamente correto. (Entrevistado 3 – Gerente de Mercado).

Agora, dentro da nossa área a Fabiana é diretora e tem um cargo muito alto. Não é uma pessoa muito nova, mas a gente tem uma entrada muito grande com ela. Então é um relacionamento muito à vontade. Depois, abaixo dela, tem a Margot, que é a gerente, com quem a gente tem uma super interface. Eu já conheci ela dentro da Empresa, ela sempre trabalhou com Internet. Então é bem legal porque não tem aquela coisa do ‘mandar e obedecer’. A gente troca informação, a gente sugere, a gente fala diretamente com a Fabiana, sem problema algum. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Nesse sentido, acreditam que a liberdade para propor novas ideias, dar sugestões e serem ouvidos pelos superiores também é algo relacionado a maior flexibilidade:

Tem também aquela situação onde independentemente da hierarquia o trabalho seja mais 'horizontal', como falam, onde todo mundo tem oportunidade de expressar, novas sugestões, novas ideias, vem isso à minha mente quando penso em trabalho flexível. (Entrevistado 19 – Jornalista).

Talvez seja esse conjunto das duas coisas principais que a gente falou, que é da relação com as pessoas e equipes, a flexibilidade de você conversar, a flexibilidade de você falar 'Vamos configurar, fazer essas regras juntas'. É claro, existem as regras da empresa, do ambiente que você está, mas ali você pode costurar... Customizar. Fazer a da sua equipe, a sua... [...] Eu posso até ouvir um não no final da minha argumentação, 'não, não vai ser legal fazer por esse lado', mas tive liberdade e a abertura de propor outras coisas. (Entrevistado 1 – Designer).

Relações hierárquicas mais rígidas foram associadas à burocracia pelo Entrevistado 13:

Eu acho que é um trabalho que não tem que justamente essas burocracias, não são tão fixas [...] Você, consegue, sei lá... tem uma relação, talvez mais direta com seu chefe, porque não precisa passar por aquele monte de pedido de 'qualquer coisa por papel assinado em três vias'. Isso é uma coisa que, de fato, a gente tem, mas não é muito e, eu não sei... o que me remete mais é a questão de horário e de estrutura de trabalho mesmo. A gente não é muito cheio de salas e departamentos. Então, isso faz com que seja mais flexível. Quanto mais departamentado é a coisa, mais tem que passar pelo papel. Eu acho que é uma questão assim, menos burocrática. Eu não sei... [...] A gente não, é todo mundo na mesma sala. Por exemplo, eu sento ao lado da minha redatora-chefe, então a relação das pessoas é muito próxima. A gente conversa diretamente com a arte, diretamente com a redatora, não tem essa coisa de eu ter que falar com editor, que vai falar... Sabe? É, talvez essa questão do lugar ser pequeno ajude, né? Porque daí acaba que todo mundo está ali, a gente conversa junto e tal... (Entrevistado 13 – Jornalista).

A hierarquia rígida encontrada em algumas redações é algo que incomoda o Entrevistado 11. Essa possibilidade de interação maior e a informalidade nas comunicações com a chefia foram associadas à flexibilidade:

Eu sou muito anárquica, muito. Eu tenho problemas com isso. [...] As masculinas, graças a Deus, é muito mais flexível. Eu entro na sala do meu diretor a hora que eu quero, ele gosta disso, incentiva isso: 'olha li um negócio muito legal, quero te mostrar'. É o universo masculino e feminino de trabalho, e aqui na Empresa você sente muito isso e eu me adapto muito melhor com o universo masculino de trabalho, porque gosto de estar em contato com meus chefes e falar o que eu tenho vontade, na hora que eu quiser, do jeito que eu quiser. Tenho uma necessidade muito grande de me sentir à vontade, e me sinto muito mal quando tenho que trabalhar em um ambiente que não posso falar com todo mundo, de maneira normal, como se fosse de igual para igual. (Entrevistado 11 – Jornalista).

Pesquisadora – Isso te incomodava?

Me incomodava profundamente. E foi uma das críticas que me fizeram: 'Ana, você é boa e tal, mas tem que ter um senso de hierarquia maior'. E nem era, sabe? Era por simplesmente responder, tentar interagir com o redator-chefe,

com a diretora de redação, com a diretora de núcleo. A diretora de núcleo Moda você tem que dar 'boa tarde' e olhe lá. Você não pode sei lá, puxar papo com a mulher, porque já é 'como assim uma repórter falando com...?' É muito estranho. E o diretor do núcleo homem chega e 'Aí, Ana? Vamos lá na festa?'. É outra história. (Entrevistado 11 – Jornalista).

O Entrevistado 6 conseguiu negociar com os superiores a entrada mais tarde na empresa, para que pudesse estudar no período da manhã. Ele associou esse fato à flexibilidade na gestão:

Acho legal essa flexibilidade. Eu não sei se eu teria, em outro trabalho meu, não sei, eu poderia estudar de manhã, sabe? Provavelmente, ia ter que sair às seis horas do trabalho, enfrentar uma puta hora do rush e chegar tarde em casa depois de estudar. [...] A Empresa, de certa forma, dá essa liberdade para o funcionário. (Entrevistado 6 – Designer).

#### 4.3.1.5 DIVERSIDADE DAS ATIVIDADES

O último aspecto mencionado pelos jovens como trabalho flexível foi a possibilidade de exercer atividades diversas no emprego. De acordo com os jovens, a flexibilidade estaria associada a limites menos rígidos nas atividades de cada função, com possibilidade dos indivíduos realizarem tarefas variadas.

[...] pode ser a questão de horário, pode ser a questão de exercer várias coisas no mesmo cargo [...] fazer várias coisas na mesma função, ter uma variedade de responsabilidades. Basicamente, é isso. [...] Para mim, flexível vem muito do conceito de você poder fazer várias coisas dentro do seu próprio cargo. Isso para mim é uma questão de flexibilidade. (Entrevistado 9 – Jornalista).

Para mim é se eu puder não fazer a mesma coisa todos os dias. Se eu tiver a possibilidade de trabalhar em projetos diferentes, em coisas que me agreguem de formas diferentes, [...]. (Entrevistado 3 – Gerente de Mercado).

Você tem a flexibilidade do seu trabalho, do que você faz. Por exemplo, vou comparar aqui, alguém que trabalha na linha de montagem apertando parafuso, naquilo que ele faz não tem flexibilidade, ele só aperta parafuso. Eu tenho uma flexibilidade de hora querer fazer um infográfico, aí eu peço para o meu diretor 'olha, eu queria fazer este mês infográfico', e ele vai me passar a matéria de infográfico, 'olha, quero trabalhar com fotografia', e eu peço para ele, se eu quero fazer projeto gráfico, eu falo 'olha, será que o próximo livro não posso eu tomar conta e fazer?'. Então eu tenho uma flexibilidade da minha função, das tarefas que eu faço, eu posso de repente procurar focar numa coisa porque a outra eu já sei muito bem e deixar para alguém da equipe que ainda está se desenvolvendo nisso, eu posso estar cansado de

fazer alguma coisa [...] Então eu tenho essa flexibilidade na função. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Um trabalho flexível é um trabalho onde eu possa fazer várias coisas em um só lugar, que é o trabalho que eu tenho hoje, que eu sou repórter, mas faço vídeo, internet, editorial. Enfim, é flexível. Eu faço muita coisa diferente num lugar só. (Entrevistado 18 – Jornalista).

Os Entrevistados 6 e 9 acreditam que a flexibilidade estaria associada a uma mudança de funções e de áreas (redações) dentro da empresa. Essas trocas permitiriam que as pessoas não fizessem a mesma coisa sempre.

Eu acho que é uma maior permuta dentro da empresa. Por exemplo, eu lembro de uma ideia que o Alceu, diretor da *Superinteressante*, teve na época. Ele teve a ideia de os designers... Por exemplo, cinco revistas dentro da redação da *Superinteressante*, tinha *Vida Simples*, *Religiões*, *Mundo Estranho*, *Pinturas na História* e a própria *Superinteressante*, pegar uma pessoa da revista de História e colocar um mês para trabalhar na *Mundo Estranho* e vice-versa. Aí, depois o outro mês o cara faz outra revista. Acho que isso enriqueceria muito, se tivesse uma rotação, digamos. Mas com menos compromisso, não tipo digamos 'ah, não quero mais trabalhar nessa revista, então vou mudar para aquela'. Na verdade, você só está indo lá durante um tempo. Você vai voltar depois, você vai para lá, vai aprender um novo modo de trabalhar, você vai lidar com outras pessoas, vai ter que fazer coisas diferentes, pensar de um modo diferente. Trabalho flexível me lembra muito isso: fugir um pouco da rotina, talvez. Como se você refrescasse, tirasse a poeira, porque a nossa tendência é se acomodar, e sempre fazer a mesma coisa. Você fica meio de saco cheio: 'ah, todo mês a mesma coisa', 'faço a mesma coisa', tem um pouco disso também... (Entrevistado 6 – Designer).

Em um conceito maior, pensando na Empresa, um trabalho flexível seria ter esse movimento de uma redação para outra, não tão complicado, conseguir sair de uma revista e tentar uma vaga na outra sem ser uma coisa tão difícil, como é hoje em dia. (Entrevistado 9 – Jornalista).

O Entrevistado 4 acredita que o trabalho flexível estaria associado a um profissional multifuncional, apto a realizar mudanças e, dessa forma, exercer atividades diversas ao mesmo tempo.

Então o que eu colocaria como flexibilidade, não sei se é mudança, mas flexibilidade nas mudanças de processos de atividades que você tem no seu dia a dia, porque você precisa ter um perfil, não sei se é flexível, para mudança... É um perfil de n variáveis em que você consiga lidar com um monte de coisas para estar atendendo ao dia a dia. Colocaria também em flexibilidade... [...] Acho que tem aquela questão que eu coloquei sobre você estar, como profissional, poder ser um profissional flexível. Ele poder estar 3 horas dedicado a um projeto, 4 horas dedicado a outro... Ou seja: um profissional que é multifuncional. (Entrevistado 3 – Consultor de Negócios).

### 4.3.2 CONSEQUÊNCIAS DA FLEXIBILIDADE

Assim que os entrevistados discorriam a respeito dos significados de trabalho flexível, eles foram indagados sobre como poderiam observar estes na sua realidade de trabalho.

Diante desse questionamento, pudemos notar que algumas definições atribuídas por eles ao conceito são, de fato, vivenciadas em seu contexto atual de trabalho. No entanto, notamos que o uso de algumas práticas flexíveis no ambiente de trabalho pode trazer implicações negativas para os profissionais envolvidos.

#### 4.3.2.1 INFORMALIDADE NA GESTÃO DOS HORÁRIOS

A primeira definição dos jovens para trabalho flexível foi a ausência de controles rígidos e a possibilidade de gerenciar os horários de trabalho de acordo com a necessidade dos indivíduos. Nesse sentido, alguns trechos dos discursos são apresentados para demonstrar que a gestão dos horários ocorre de maneira informal e de acordo com as tarefas a serem executadas, apesar de existir uma carga horária diária.

Aqui é bem tranquilo. Vai de você cumprir sua carga horária. Você tem um contrato assinado de 9 horas, que tem que cobrir, mas tem essa flexibilidade de chegar mais tarde e sair mais tarde, e chegar mais cedo e sair mais cedo, não é tão regrado assim, não bate cartão... (Entrevistado 16 – Jornalista).

É, a gente teoricamente é para fazer das 9h às 18h, mas a gente faz... Por exemplo, eu chego 9h30, 10h... Às vezes, a gente tem evento e fica até mais tarde, é uma coisa super compreensível ali, sabe. Se eu tenho, por exemplo, uma entrevista para fazer eu posso ir, voltar... Se eu tenho médico, eu posso sair e ir almoçar no shopping, passear em algum lugar e depois voltar, ficar até mais tarde... (Entrevistado 2 – Consultor de Negócios).

Não. A hora que eu quiser, mas tenho até as onze para chegar, meio horário é para ser das onze às oito, nada formalizado. As pessoas normalmente chegam até as onze, e vão embora depois das sete e meia, oito horas. Isso não foi comunicado. Quando eu entrei na *Elle* até foi: 'procura chegar aqui entre dez e meia e onze da manhã'. Nessa revista não foi comunicado oficialmente. É uma coisa da Empresa. As redações funcionam nesse horário, existem exceções, mas é claro que se você tem um compromisso, uma coisa

importante para entregar no dia X, na véspera vai ficar mais, naquela semana vai ficar mais, você vai dosando isso. (Entrevistado 11 – Jornalista).

[...] às vezes acontece de dia de foto não ter horário para terminar. Foto geralmente termina cedo, sem problema nenhum. Mas às vezes tem foto que termina tarde. A última capa eu saí às 22h do estúdio. Então eu tenho essa vantagem de sair às 22h do estúdio e daí um dia, por algum motivo, eu chego meio-dia (meu horário é dez, dez e meia) não tem essa compensação, sabe? Tipo 'ah, pode chegar meio-dia'. Não é muito falado isso, mas eu sinto que as pessoas tem essa mobilidade. (Entrevistada 15 – Moda).

A empresa não realiza o controle do horário de entrada e saída dos funcionários através de sistema eletrônico, o que permite que a gestão disso ocorra de acordo com a regra de cada área. No entanto, o Entrevistado 7 alerta que não se deve “abusar” dessa ausência de controle e o Entrevistado 25 acredita que, de fato, as pessoas não abusam e cumprem o seu trabalho, mesmo com essa liberdade maior.

Se for fugir desse horário entre dez e seis, eu posso mandar um SMS para a minha chefe dizendo 'olha, Margot, hoje eu vou chegar mais tarde porque eu tenho que fazer tal coisa'. Não tem problema algum! Eu chego meio-dia, chego a uma e fico até a hora que eu precisar acabar as coisas. Também não tem daquilo 'ah, chegou mais coisa e hoje você vai ter que ficar até as dez!'. Eu posso sair às oito e amanhã eu reponho mais uma hora. Mas por mais flexibilidade que a gente tenha, é bom ter pé no chão. Eu não vou abusar dessa flexibilidade que me dão. (Entrevistado 7 – Jornalista).

Eu não percebo as pessoas do meu nível hierárquico abusando. Pelo contrário, as pessoas cumprem o que elas têm que fazer. Eu vejo muita gente do meu piso que tem vida. Chega dez e meia, onze horas, trabalha um pouco, na hora do almoço vai para academia, almoça, volta para cá, quando dá oito horas, oito e pouco vai embora. Mas o trabalho dela está sendo feito, nada foi atrasado, tudo bem sabe? (Entrevistado 6 – Editor).

Apesar da possibilidade de negociar, a Entrevistada 13 identificou que os horários de entrada e saída não são tão flexíveis assim, e os Entrevistados 13 e 24 comentaram que essa flexibilidade ocorre porque o trabalho de entrevistar as fontes acaba sendo além do horário comercial, e por isso eles precisam se adequar.

E, bom eu chego... a gente tem horário para entrar e sair. Eu chego... a gente entra às 9h e sai às 18h. É, a gente faz horário comercial. E tem até pessoas que entram às 8h e saem às 17h, né? O que já é meio flexível... se quiser fazer outro horário é só conversar e apresentar seus prós e contras. É que eu faço bastante trabalho de apuração daqui, então, eu falo bastante com especialistas, uma fonte ou outra que vai entrevistar; por telefone eu tenho algumas sessões fixas para fechar, então, eu tenho que apurar e editar todas essas sessões. (Entrevistado 13 – Jornalista).

Você chega aqui nove horas da manhã não tem ninguém, jornalistas começam a trabalhar tudo onze horas, onze e meia, meio-dia... (Entrevistado 24 – Jornalista).

Pesquisadora – E por que você acha que isso acontece?

Porque eu acho que... Primeiro as fontes, as pessoas com quem você conversa. Às vezes é mais fácil falar com elas nesse horário que começa perto do almoço do que falar nove horas da manhã, então varia muito. Eu costumo entrar aqui dez, dez e meia, mas às vezes eu tenho que fazer uma entrevista com alguém... Lá no Hospital das Clínicas eu já fui sete e meia da manhã por outro lado eu já fui sete e meia da noite, então varia muito [...] a gente se adapta um pouco até ao horário das fontes, dos entrevistados. (Entrevistado 24 – Jornalista).

#### 4.3.2.2 HORÁRIOS TARDIOS DA PROFISSÃO

Ao longo das entrevistas e quando questionados a respeito da gestão dos horários, ficou evidente que, na prática, as jornadas iniciam-se mais tardes e terminam mais tarde. Como já mencionado, um fator que contribui que os horários de entrada e saída aconteçam mais tarde do que o horário comercial é o trabalho de entrevistar as fontes, no entanto outros aspectos importantes puderam ser identificados, como, por exemplo, o fato do mercado de comunicação funcionar dessa forma.

Eu acho que é meio que da Empresa mesmo. Acho que é uma empresa que, por mexer com comunicação e tal... [...] Principalmente o que eu vejo na redação... Por exemplo, o pessoal entra às 12h, sai às 22h... Sabe, então eu acho que existe muito disso aqui. (Entrevistado 2 – Consultor de Negócios).

Eu acho que é uma questão cultural já. Eu lembro que teve uma época que a gente tentou mudar isso na *Capricho*, e já faz tempo, nem era com essa chefia que está agora. O acordo era de chegar às 10h da manhã e sair mais cedo, às 20h. Mas eu lembro perfeitamente de só eu chegar às 10h! Ninguém mais conseguia. Então acho que é uma coisa cultural, não sei te dizer. (Entrevistado 18 – Repórter).

Aqui? Eu acho que a nossa área é assim, sabe? É uma área meio boêmia, de começar mais tarde e terminar mais tarde. Tanto é que se você ligar aqui às 10h da manhã na Assessoria de Imprensa, quase não tem ninguém! As pessoas começaram a se estender. E aí começaram a começar mais tarde e terminar mais tarde. (Entrevistado 15 – Repórter).

Pesquisadora – E você acha que tem um motivo para isso?

Não, é uma coisa da área normal. Eu acho muito engraçado. Até uma vez eu estava conversando com um amigo e eu comentei sobre o meu horário. Ele me disse 'ah, jornalista é assim. Já trabalhei uma vez com publicitário e essa área é tudo boêmia'. Eu adorei essa frase. Porque é assim, é boêmio, ficou até tarde conversando e tal e começa tudo tarde. E é verdade, se for parar para pensar. Hoje eu cheguei era 10h20, 10h30... Tinha uma pessoa, só. Um designer. Na redação inteira! Era 10h30 da manhã. (Entrevistado 15 – Repórter).

Eu tenho o meu horário, chego aqui às dez e meia da manhã e saio umas oito e meia, nove horas da noite, mas a rotina é a mesma, não tem muitas mudanças. A gente entra mais tarde e sai mais tarde. (Entrevistado 16 – Repórter).

O Entrevistado 21 acredita que o jornalismo exige horários de trabalho além do horário comercial, pois os acontecimentos apurados ocorrem a todo momento, dificultado que as pessoas sigam um horário regrado.

Mas, talvez é que jornalismo é muito diferente, sabe? Não adianta tu querer trabalhar das nove às cinco, tu não sabe o que vai acontecer, sabe? Tu não sabe se vai cair um avião. Tudo bem, na *Capricho* não tem muito a ver, mas tu não sabe se o namoro de uma famosa vai terminar, se uma banda vai decidir fazer show no Brasil e vai anunciar. (Entrevistado 21 – Editor Assistente)

O Entrevistado 5 acredita que os horários acabam sendo “puxados” pelo gestor da área e que, portanto, as pessoas acabam tendo que cumprir o mesmo padrão de toda a equipe. Outra explicação dada por eles é que as pessoas acabam seguindo um mesmo padrão de horários, mesmo que mais tardes, porque as interações entre elas precisam ocorrer para que o trabalho seja realizado.

Nós não temos um horário para chegar e para sair, cada um faz o seu horário, só que com o tempo você descobre que você tem que seguir meio que o horário de todos ali e geralmente quem puxa esse horário é o chefe, porque se ele chega cedo não dá para você chegar muito mais tarde do que ele, mas tem gente que chega mais tarde que o próprio chefe, mas não dá para você chegar muito mais tarde que ele, enfim... (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Eu sei que eu chego às 11h, que é tarde, mas a gente sai muito tarde também. Tem um lance também que meu trabalho depende muito do design que está fazendo comigo a página, e os designers chegam muito tarde. O horário inicial deles é meio-dia. Então não adianta eu chegar aqui muito cedo porque eles não vão estar. (Entrevistado 18 – Repórter).

Uma coisa que é bem importante e eu vejo acontecer aqui é que as pessoas estão juntas na maior parte do tempo. A gente precisa se comunicar e se falar o tempo todo. Então não adianta o horário ser tão flexível e alguém chegar às 7h e ir embora às 13h, e a outra pessoa chegar às 15h, porque não se encontram! Então desde que as pessoas passem maior parte do tempo no mesmo local, eu não vejo problema. (Entrevistada 19 – Repórter).

Os Entrevistados 8 e 24 comentaram que, diferentemente da maioria, prefeririam chegar mais cedo e sair mais cedo. Entretanto, conforme já mencionado, os indivíduos acabam tendo que seguir a jornada da equipe.



Cada um funciona de um jeito. Uma empresa ter horário eu acho ruim, sabe? Eu sou uma pessoa diurna, não sou noturna. À noite tudo começa a travar. Aí, não mais consigo trabalhar. Aqui, a galera na *Capricho* meio que preza ficar mais tarde, até mais tarde, e chegar tarde. Eu não. Eu detesto, sabe? Mas às vezes eu faço, né? (Entrevistado 8 – Repórter).

Normalmente eu chego aqui entre dez, dez e meia. Antigamente eu chegava mais cedo porque eu acho que eu sou um cara mais matutino, rendo mais de manhã, se eu tiver que escrever eu prefiro escrever de manhã a escrever à noite. Só que o que acontecia? Você chega aqui nove horas da manhã não tem ninguém, jornalistas começam a trabalhar tudo onze horas, onze e meia, meio-dia... (Entrevistado 24 – Repórter).

#### 4.3.2.3 JORNADAS EXTENSAS, EXCESSO DE TRABALHO E RITMO ACELERADO

O ponto que mais chamou a atenção nos discursos dos jovens, quando comentavam a respeito da flexibilidade de horários no trabalho, foram as jornadas de trabalho extensas, em função do excesso de trabalho e do ritmo acelerado das entregas. Alguns entrevistados admitiram que acabam trabalhando mais do que a jornada normal de trabalho, que seria de 8 horas.

Então, talvez, a gente trabalhe mais. Eu acho que pode ser que a gente trabalhe um pouco mais. Mas, eu acho que isso faz o negócio ficar um pouco mais espalhado, diluído. [...] A gente trabalha muito mais na verdade. Se for pensar que a gente sai em média às nove horas e entra às onze. (Entrevistado 21 – Repórter).

Pesquisadora – Você acaba trabalhando quase dez horas?

Quase dez horas. E é normal para a gente sair às nove horas do trabalho. (Entrevistado 21 – Repórter).

É como eu te falei, o volume de trabalho é muito grande. Então, quando a gente está em fechamento a gente trabalha bastante, de chegar às onze... Se não dá para chegar às onze ou quando dá para chegar às onze sair daqui de madrugada. Ou ter que trabalhar no fim de semana, isso acontece.. [...] De ruim tem muita coisa, mas o que tem de pior na minha profissão é horário de trabalho, ao mesmo tempo em que eu falei que é bom... é tudo muito contraditório. A gente trabalha muito, demais. Não tem horário... Às vezes um fim de semana que você está planejando, você planeja fazer outra coisa e de repente 'Tem que ficar. Tem que ficar porque não fechou...'. É muito chato. (Entrevistado 22 – Repórter).

Mas ao mesmo tempo eu acho que atrapalha muito, porque quanto mais flexível você libera, mais as pessoas começam a chegar um pouco mais tarde, sair um pouco mais tarde e aceitar isso na vida, fazendo com que você trabalhe mais. Sabe? (Entrevistado 15 – Repórter).

É que o jornal é bissemanal agora, mas na época que eu trabalhei ele era diário, então era sair daqui todo dia uma hora e meia da manhã. Eu fechava,

eu era editor do jornal, tinha fechar capa, texto, os repórteres iam embora cedo e a gente ficava lá revisando página. Era gostoso, mas bem cansativo. (Entrevistado 16 – Repórter).

As jornadas extensas estão relacionadas com os cronogramas curtos para entrega das publicações. De qualquer maneira, o excesso de trabalho nos períodos próximos ao fechamento da revista acabou surgindo nos discursos dos entrevistados.

Ela (*Capricho*) é quinzenal. Então, a gente tem uma semana fria, que a gente chama e uma semana quente. Na semana quente, que é a que a gente está agora, é a que a revista fecha, então, invariavelmente eu vou mais tarde para casa. Ontem, eu cheguei em casa às dez horas, sabe? Hoje eu já sei que eu vou chegar mais tarde também, amanhã que é dia do fechamento é muito mais tarde. Mas durante a semana fria, a gente consegue sair às oito horas. (Entrevistado 21 – Repórter).

Ela é bem flexível, só que para mim esse flexível é ruim da forma da nossa corporação. [...] todo mundo 'ah, entra às dez' e ninguém entra às dez, entra dez e meia, onze horas, aí daqui a pouco entra onze e meia e a turma expande até oito, nove, dez horas da noite. Semana do fechamento? Esquece. Semana passada eu virei três noites seguidas, trabalhando 18 horas. Muito bem, é uma semana no mês? Só que é coisa pra caramba, então as pessoas não têm esse rendimento... (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Pesquisa – Como é uma rotina?

Pauleira. Sempre foi e sempre vai ser. É meio da profissão isso... Claro que tem épocas e épocas. Como eu acabei de passar por uma copa do mundo, é um mês que você sacrifica os seus finais de semana, feriado, tudo. Mas agora não tem o que fazer. Eu escolhi essa profissão, mas é assim. É por momentos, tem momentos que você trabalha mais e tem que descansar mais por causa do seu trabalho, tem momentos que a coisa está tranquila e você aproveita mais. (Entrevistado 16 – Repórter).

Alguns entrevistados se contradisseram: afirmam ter muito trabalho durante alguns períodos, mas garantem não ultrapassar os horários. Na realidade, observa-se que a ausência dos horários fixos pode deixar a sensação de que não realizam trabalho extrajornada.

Mas o que eu vejo na maioria das redações é isso. Mas, geralmente, as pessoas trabalham muito aqui, tem bastante trabalho. (Entrevistado 25 – Repórter).

Pesquisadora – Isso é uma coisa geral?

É. Tem bastante trabalho. A maioria..., em todo o lugar é assim [...] O horário, na redação, é geralmente sempre mais tarde. É geralmente umas onze, a pessoa chega dez e meia, onze horas, entra dez e meia e onze e meia e vai embora entre sete e meia e oito horas. As pessoas também não ultrapassam muito o horário; só quando precisa mesmo, quando tem fechamento da

revista e atrasou alguma coisa precisa ficar até mais tarde e tal. (Entrevistado 25 – Repórter).

Aqui é bem tranquilo. Vai de você cumprir sua carga horária. Você tem um contrato assinado de 9 horas, que tem que cobrir, mas tem essa flexibilidade de chegar mais tarde e sair mais tarde, e chegar mais cedo e sair mais cedo, não é tão regrado assim, não bate cartão, mesmo porque vira e mexe a gente vira a madrugada fechando a revista. (Entrevistado 16 – Repórter).

Pesquisadora – Não teria nem como gerenciar isso?

Exatamente. O horário é de acordo com o fluxo de trabalho. É bem tranquilo, eu nunca tive reclamação de horário aqui dentro. (Entrevistado 16 – Repórter).

Por outro lado, alguns jovens acreditam que o trabalho extrajornada acontece, mesmo quando já estão fora do escritório, pois a natureza das atividades impõe isso a eles. O Entrevistado 13 apontou que acaba trabalhando após a jornada porque precisa assistir televisão à noite e aos finais de semana para coletar material para a revista em que trabalha, mesmo que não goste disso.

Não que eu faça muito isso, o mais comum é voltar para casa e assistir TV, que é o que a gente precisa por causa da revista. É meio até exigido assim. Tem que assistir novela! Então, eu preciso ir para casa assistir novela. Eu continuo trabalhando lá, querendo ou não. (Entrevistado 13 – Repórter).

Pesquisadora – Quer dizer, que no fundo você acabou comentando que acaba trabalhando também?

É, é verdade. Não, eu penso isso. Eu acabo trabalhando sim, porque eu chego em casa e não vi a novela. Nunca vi novela. A última novela que eu vi foi 'Quatro por Quatro', sabe? Daí, então, eu entrei em *Ana Maria* e aí eu comecei assistir, porque ou eu ia ficar desatualizada assim. As pessoas iam conversar e eu não ia saber o que elas estavam falando. Faz parte do meu trabalho, eu tenho que acompanhar novela, TV, programa de fim de semana. (Entrevistado 13 – Repórter).

O Entrevistado 22 também comentou que o trabalho exige esforço além do horário normal de trabalho. Ele trabalha em uma publicação de turismo, escreve na seção de gastronomia e, dessa forma, faz parte do trabalho ir aos restaurantes, o que avalia negativamente. O excesso de trabalho, devido às viagens constantes, está gerando prejuízos para a vida pessoal.

Em revista é diferente, você sai da redação e fica pensando naquilo ou marcou uma entrevista, você tem que entrevistar alguém e esse alguém só pode depois das nove da noite. Ou você fica até as nove da noite aqui ou você vai para casa e liga de casa, que é o que acontece. Por isso que invade um pouco. (Entrevistado 22 – Repórter).

Pesquisadora – Você comentou ‘Ah, eu vou jantar’?

Vai jantar, exatamente, quando está muito apertado o tempo e tem que ir ao fim de semana, não é? Tudo bem, é legal, você chama uma amiga, um amigo, o namorado vai... mas quando você tá trabalhando quando você chega tem que fazer um relatório daquilo, não é a mesma coisa porque você está trabalhando, é um trabalho. Isso é complicado, se você ganhasse bem ainda... (Entrevistado 22 – Repórter).

As viagens são sozinhas, cada um vai para um lugar. A viagem é bem sozinha, bem solitária. Por isso que eu te falei que foi uma experiência até pessoal no começo que foi bom para viver sozinha, viajar sozinha. Foi muito bom, mas depois de um tempo isso também começa a cansar. E para mim é essa interferência na vida pessoal. Você não consegue namorar direito, não consegue manter amizade... Cada vez que eu volto aconteceram mil coisas com meus amigos, é verdade. Antes eles me chamavam com uma frequência antes e eu nunca podia ir e você vai perdendo a amizade: ‘ela nunca está aqui’. (Entrevistado 22 – Repórter).

#### 4.3.2.4 NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Muitos entrevistados lembraram que, para que a flexibilidade de horários e a organização da rotina de acordo com as demandas de trabalho sejam utilizadas de forma benéfica no trabalho, é preciso que os profissionais tenham responsabilidade para a coordenação dos trabalhos e prazos. Para eles, é necessário ter mais disciplina para gerenciar uma “rotina flexível” do que um emprego onde os horários e as atividades sejam fixos.

Acho que a posição flexível, até dentro da *Empresa* entra exatamente nisso. Que a pessoa tem que ter a responsabilidade de fazer o trabalho dela. Se estiver feito, bem feito, você pode cuidar da sua vida também [...] Eu acho que isso é flexibilidade. É isso. Acho que para existir o trabalho flexível dentro da minha cabeça é o profissional saber lidar com a responsabilidade dele. Ele ter consciência das datas, das responsabilidades, o que ele tem que fazer e como ele vai manejar isso dentro do tempo dele, apesar dele ter saído, sei lá, entrou às 10h e saiu às 13h, mas se tudo for entregue até o fim do mês, bonitinho, perfeitinho, o que eu tenho para falar desse cara?. Nada. (Entrevistado 12 – Designer).

Que eu acredito que seja isso. É você saber da sua obrigação, das suas responsabilidades e você conseguir conciliar com a sua vida particular, com as suas vontades, com a sua vida paralela [...] (Entrevistada 20 – Designer).

Ah, eu nem sei se é uma desvantagem do trabalho flexível em si, mas em uma equipe muito grande eu acho que tem que ter disciplina para liberar todo mundo. Quando o horário é você quem decide, eu não sei se todo mundo lidaria bem com essa liberdade. Tem que ter disciplina e tem que estar determinado em se policiar. Você tem mais responsabilidade quando é você quem decide, né? (Entrevistada 19 – Jornalista).

Tem umas loucuras de querer ficar aí até muito tarde, uns caras mais boêmios que chegam às duas horas da tarde e querem segurar todo mundo até as dez. Mas eu acho que é muita disciplina. (Entrevistado 25 – Jornalista).

Pesquisadora – Esta flexibilidade...?

Exige disciplina. Exige disciplina tanto para não trabalhar tanto a mais, quanto para você não abusar e ficar folgada. Eu acho que existe disciplina dos dois lados. (Entrevistado 25 – Jornalista).

Os jovens acreditam que é necessário que os indivíduos planejem e organizem suas atividades em uma rotina de trabalho para que a flexibilidade seja utilizada de maneira positiva, de forma que não haja prejuízo para nenhum dos lados (empresa e indivíduo).

A minha flexibilidade é positiva. Mas ela é positiva contanto que seja planejada e contanto que seja acordada, também. Por exemplo, se eu tivesse que ficar aqui até dez horas da noite todo dia, sem ter acordado e compactuado isso com alguém, eu não ia gostar dessa flexibilidade. Então eu acho que a flexibilidade tem que existir, contanto que ela seja ou uma coisa da natureza do que você está fazendo, ou seja, a natureza daquilo que você faz é flexível mesmo, você vai ser contratada para isso. Agora, se ela começa a acontecer de uma maneira que vincule ao não controle, ao não planejamento, eu não gosto muito. Aí eu acho que ela se torna negativa. Ficou claro? (Entrevistado 3 – Consultor de Negócios).

Eu acho que ninguém pegaria muito no meu pé, desde que eu entregue e cumpra as minhas funções dentro do combinado [...] Eu, quando tenho mais trabalho, sem ninguém me pedir eu fico até mais tarde. Quando eu tenho menos trabalho eu não vejo motivo para ficar aqui fazendo serão, então eu vou mais cedo, sem problemas. Eu não tenho peso na consciência mesmo porque quando eu tenho que ficar até mais tarde eu fico numa boa, sem ninguém ter que me pedir. Eu acho que as coisas funcionam bem desse jeito desde que tenha a questão da responsabilidade. (Entrevistada 19 – Jornalista).

Pesquisadora – Você acha que as pessoas trabalham mais por causa disso (da flexibilidade de horários)?

Eu acho que não. Eu acho que é bom porque cada um tem consciência do que precisa fazer e quanto tempo precisa para aquilo. Então, é mais uma coisa de você se organizar. Eu acho muito bom porque eu posso ver... Tem dias que eu tenho que vir bem mais cedo e aí eu venho às nove e fico até mais tarde. (Entrevistado 22 – Repórter).

Alguns entrevistados comentaram que a flexibilidade de horários e de organização das atividades permite que ocorram casos de “abusos”, nos quais alguns indivíduos fazem uma jornada de trabalho mais curta, enquanto outros trabalham em jornadas mais longas, devido, justamente, à falta de planejamento e coordenação da rotina por parte dos profissionais, já que não existe o controle por parte da empresa.

Eu acho que algumas pessoas aqui consideram flexível e aí chegam mais tarde. Mas elas se obrigam a ficar até 21h, 22h sem vida. Então elas têm a impressão de que é flexível, mas no fundo elas chegam mais tarde e acabam saindo 'mais tarde do que o mais tarde'. Então se você botar isso no papel você chega a trabalhar dez horas diárias'... 'e aí tem gente que chega meio-dia e vai embora às 19h. E ainda param para almoçar duas horas. Então eu acho muito difícil esse lado flexível. Eu acho ótimo desde que você se coordene, porque senão ou você não trabalha nada ou trabalha como uma louca e acha que está trabalhando pouco. (Entrevistado 15 – Repórter).

É. Vai muito da consciência da pessoa também. Às vezes o cara fica deslumbrado com a liberdade que a *Empresa* te dá. Você quer no meio da tarde descer e toma um café e ficar meia hora aqui tomando café, você fica. Vai da consciência do cara. Se o cara souber aproveitar isso pelo lado bom ou pelo lado ruim. (Entrevistado 16 – Repórter).

Pesquisadora – Você acha que tem gente que aproveita pelo lado ruim?

Acho que tem. Tem pessoas que não sabem aproveitar os benefícios que a empresa te dá. Se você for trabalhar em lugares fora daqui, vai ganhar menos e não vai ter metade da liberdade que você tem, entendeu? (Entrevistado 16 – Repórter).

O Entrevistado 21 acredita que é possível planejar-se melhor para que as longas jornadas, em decorrência da flexibilidade, não prejudiquem sua vida pessoal.

Não sei, porque eu acho que dá para fazer as coisas um pouco mais rápidas, tanto é que eu me propus a isso. Agora que eu estou de editora assistente, eu já fechei boa parte da revista. Eu não quero ficar até as duas da manhã, eu quero ficar até as dez, as onze no máximo. Tem gente que fica até as duas da manhã. Eu botei o meu limite, eu acho que dá para fazer, mas não dá para também abusar dessa flexibilidade e deixar a vida pessoal de lado, sabe? Eu acho que é isso. (Entrevistado 22 – Repórter).

O Entrevistado 12 lembrou que o planejamento é necessário, pois a responsabilidade para a entrega das publicações não é apenas com a empresa, mas também com o público.

É, entregou no prazo, perfeito, é a sua responsabilidade. Na verdade, a partir do momento assinou o seu contrato, você tem uma responsabilidade enorme não com a empresa, mas com todo o público que está lá fora. Então, por exemplo, uma *Veja*. Se ela não for para a banca é um prejuízo absurdo. Não só para a empresa *Empresa*, mas culturalmente para as pessoas. [...] E com o público que acho que essa é sua maior responsabilidade aqui dentro. É aí que entra também a cabeça de cada profissional. E o que eu vejo aqui dentro é todos os profissionais eles são muito empenhados não só com a empresa, mas exatamente com o público dessa revista que ele está trabalhando ou desse site ou qualquer coisa que seja. (Entrevistado 12 – Repórter).

#### 4.3.2.5 EXIGÊNCIA DO PROCESSO CRIATIVO

Nos discursos dos jovens, notamos que existe uma crença de que a flexibilidade maior que a empresa proporciona, tanto com relação aos horários, na organização e diversidade das atividades, no ambiente informal e nas comunicações mais fluidas, estaria relacionada com uma liberdade para a criação. Segundo os jovens, como a área de comunicação e mídia exige que os jovens estejam envolvidos o tempo todo com criação, seria necessário que eles se sintam mais livres e à vontade para que as ideias surjam e se transformem na produção de trabalhos.

Diria que não só positivo como necessário, porque para trabalhar com criação você precisa oxigenar e mudar às vezes. A criatividade precisa disso, do pensamento paralelo, de você, de repente, pensar diferente e para você pensar diferente, às vezes ao invés de você ficar martelando na mesma coisa e tentar ter uma ideia nova para aquilo, é mais fácil você mudar e ir para outra área. Hoje eu estou em revista e de repente vou para internet, como eu vim de revista, o meu olhar vai ser outro, meu pensamento vai ser outro e eu vou ser mais criativo do que quem já está há muito tempo só naquilo. Então eu acho que não é só legal, bom e saudável, como é até necessário nessa área ter essa flexibilidade. É porque se não você começa a viciar. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Às vezes eu fico freak e faço as coisas mais rápido que os outros, e às vezes eu não quero fazer nada, e não vem me encher o saco para fazer, entendeu? Porque eu acho que lidando com um negócio de criatividade, se eu não estou... Eu preciso ir para o parque pensar. (Entrevistado 8 – Repórter).

Pesquisadora – Para criar?

Sim, e isso é muito bom. Que eu preciso sim, minhas ideias surgem do nada, dormindo, andando na rua, sabe? (Entrevistado 8 – Repórter).

Pesquisadora – Qual é o benefício disso (horários flexíveis)? Como você avalia isso?

Com relação ao horário? Só traz coisas boas. Tenho horário para sair, ver o mundo, para designer é muito bom. A gente vive de referências, é o que a gente vê e ouve. É muito importante ter tempo livre, só acrescenta ao trabalho. É bem por aí. Para o processo criativo é isso, quanto mais referências você tiver, a troca é maior e você consegue evoluir com mais rapidez do que ter que aprender. (Entrevistado 14 – Editor de Arte).

E eu acho que tem a ver com essa parte de criação. Por exemplo, quando eu tenho que escrever muito: aqui, você pode reparar, é um computador do lado do outro e é todo mundo muito perto, tem várias interrupções, o telefone toca, alguém te chama para ver isso, não sei o quê e blá blá blá... Como é que você escreve? Para escrever precisa muita reflexão, elaborar muito o pensamento até pôr tudo no papel. Tem gente que escreve numa boa no meio do caos, tem gente que não. Então eu acho que tem a ver com a criação. Quanto mais flexível, melhor. (Entrevistado 19 – Repórter).

Eu gosto muito de desenhar, desse trabalho de criação, etc. e tal. Cursos que eu faço fora com certeza melhora muito o meu desempenho aqui. Imagina o que é você vir todo o dia para o mesmo lugar, na mesma hora de trabalho. Na *Bravo* a gente tem um esquema que a gente faz as vezes que é depois do fechamento a gente tira um dia para ir a museu, para ir à exposição, ir ao cinema. Eu acho que isso é uma coisa legal que quebra a rotina. Entendeu. É uma coisa que te inspira, que te dá vontade, você conhece as pessoas que você trabalha. Você fica uma pessoa melhor, mais inspirada e eu sinto muita necessidade disso, por que eu trabalho com criação. (Entrevistado 20 – Designer).

Alguns entrevistados afirmaram que possuem dificuldade para escrever textos ou criar as editorias de arte no período da manhã, por isso consideram a flexibilidade de horários interessante.

Nessas empresas outras que eu trabalhei, sem ser 'A Casa das Cuecas' que era um lugar muito legal, eu ia trabalhar cansada, ia trabalhar estressada por que você tinha que entrar as oito e é engraçado, por que neste meio de designer, por exemplo, as pessoas não funcionam muito bem de manhã, pelo menos todas as pessoas que eu conheço. Eu já fui a muita palestra, cursos e conheço muita gente. Existe certa dificuldade de você desenvolver de manhã, de você criar de manhã, e você demora um pouco pra pegar. Então, acho que a empresa devia olhar mais esse negócio da necessidade do funcionário, sabe? O designer, não é, pelo menos aqui na Empresa, não sei nas outras empresas, cada um tem a sua necessidade. Não tem necessidade de você estar aqui as oito por que as coisas começam mais tarde, entendeu? (Entrevistado 20 – Designer)

E eu, particularmente falando, não sou o tipo de pessoa que consegue confeccionar um texto cedo. Não funciona! Para falar a verdade, na minha rotina eu chego, daí vou fazer as coisas burocráticas do trabalho, faço minhas entrevistas, etc. Mas eu vou começar a escrever mesmo lá pelas 15h e aí eu fico escrevendo. E as coisas na redação costumam acontecer mais tarde, também. (Entrevistado 18 – Repórter).

#### **4.4 ATUAÇÃO COMO *FREELANCER***

Dos 25 entrevistados, 16 deles já realizaram algum tipo de trabalho como *freelancer* durante os primeiros anos de experiência profissional. Conforme foi visto no capítulo 1, o trabalhador *freelancer* é um profissional autônomo que atua sem vínculo empregatício, muito comum no setor de comunicação. A ausência da contratação pela CLT faz dele um exemplo de trabalhador flexível, de acordo com a definição utilizada como referência para esse trabalho.



Os *freelancers* são remunerados por trabalhos específicos, ou por projetos, e esse tipo de atuação é considerado uma “porta de entrada” para os profissionais nas principais empresas de mídia. Um jovem profissional, recém-formado nos cursos das áreas de comunicações, inicia sua carreira realizando trabalhos para diversas empresas ou redações e, dessa maneira, compõe o seu “portfólio” de trabalhos. Durante essas experiências, os jovens conhecem mais pessoas dentro das empresas e acabam sendo chamados para concorrerem para vagas fixas que surgem nas redações. Durante as entrevistas, foi possível identificar que todos os profissionais que tiveram uma atuação anterior como *freelancer* ingressaram na empresa dessa forma.

Os profissionais *freelancers* possuem uma realidade de trabalho muito diferente de um empregado CLT, que pode ser considerada “mais flexível” pelo fato de não estarem vinculados à empresa por um contrato empregatício. O objetivo deste tópico é explorar aspectos positivos e aspectos negativos dessa modalidade de trabalho, narrada pelos próprios entrevistados.

#### 4.4.1 ASPECTOS POSITIVOS

O primeiro ponto considerado positivo foi a liberdade para trabalhar em casa, ou de qualquer outro lugar que não o escritório da empresa. Essa liberdade de localização permite que a gestão do tempo e dos horários de trabalho seja de responsabilidade do próprio indivíduo, o que exige uma disciplina maior, conforme comentado.

(Meu pai) Trabalha em casa. Sempre gostou de trabalhar em casa, de ter essa liberdade. (Entrevistado 6 – Designer).

Pesquisadora – E você nunca pensou em trabalhar também?

Já. Já passou pela minha cabeça várias vezes, de você ter uma autonomia maior, você poder trabalhar em casa... Às vezes eu me pergunto se eu teria disciplina para tanto. (Entrevistado 6 – Designer).

Pesquisadora – Então você precisa ter essa disciplina?

É, tem umas desvantagens, as vantagens. Meu pai acha muito melhor as vantagens que ele tem, que é a liberdade de você poder fazer as coisas no seu tempo. Ao mesmo tempo que você tem cuidar de prazo, mas você pode,

se quiser trabalhar só a noite e dormir de dia, você pode, né? (Entrevistado 6 – Designer).

Tem gente que fica assim para sempre (como freelancer), tem gente que como projeto de vida quer ser freela porque... Ah, não quer trabalhar segunda-feira, não trabalha. Tem seus próprios horários, seu próprio chefe. (Entrevistado 19 – Repórter).

Mesmo os chamados *freelas fixos*, que trabalham exclusivamente para uma redação, possuem liberdade com relação à carga horária e dias de trabalho. Essa maior liberdade garante uma cobrança menor e, dessa forma, um comprometimento também menor do profissional com a empresa. Esse baixo comprometimento, muitas vezes, tem impacto na qualidade do que é entregue.

Então, às vezes... Eu já fiz um projeto na *Exame*, por exemplo, que precisa vir todos os dias, mas é mais flexível; então, você tem algum compromisso para cumprir fora, você fala: 'Amanhã eu fico até mais tarde, mas hoje eu não vou poder ir, porque eu vou ter que resolver tal coisa'. (Entrevistado 25 – Repórter).

Em compensação, a cobrança aumenta com certeza (empregado contrato). Você deixa de ser um funcionário meio fantasma dentro da empresa para ser uma pessoa atuante ali dentro. Então, muda bastante. (Entrevistado 16 – Repórter).

É difícil você ter freela com comprometimento cem por cento com a sua marca. Você não pode cobrar do cara o que você cobraria do funcionário, então tem esse lance de qualidade que eu acho que envolve tudo, que é a parte da Empresa em si que perde muito. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Outro aspecto positivo comentado por eles foi a possibilidade de realizar diversos trabalhos em paralelo. Teoricamente, os profissionais conseguiriam um rendimento maior, embora isso gere um volume de trabalho maior, aumentando o cansaço, como no caso do Entrevistado 17.

Eu acho que é uma tendência dessa área de comunicação, cada vez mais as pessoas trabalhando com freelas com a possibilidade de trabalhar em lugares diferentes ao mesmo tempo. (Entrevistado 16 – Repórter).

Mas quando aparece eu faço. Porque além de você diferenciar um pouco o trabalho que você faz todo mês, você ganha uma grana a mais. É bom você ganhar uma grana a mais porque todo mês [...] Então, você sendo freela e fazendo o seu trabalho sozinha você tem uma recompensa maior nesse sentido. É você fazendo, na sua casa e eu acho que os dois têm muitos prós e contras assim, sabia? (Entrevistado 20 – Designer).

Quando eu era freela, eu acho que ganhava mais dinheiro do que eu ganho contratado e podia fazer quanto eu conseguisse trabalhar no mês era quanto eu ganhava [...] Tinha uma época que eu fiquei cansado também, acho que tudo meio que cansa durante um tempo, mas eu tinha muito mais escolha do

que dava para fazer do que não. Sabia que se eu pegasse aquele trabalho, beleza. Vou receber tanto mais esse mês. (Entrevistado 17 – Designer).

A ausência de vínculo com as empresas dá, ao profissional *freelancer*, uma autonomia maior para escolher quais trabalhos fazer, ou deixar de realizar trabalhos com os quais não estejam satisfeitos, enquanto um funcionário CLT não tem essa liberdade.

Como freela, mesmo sei lá, quando eu estava na *Guia 4 Rodas* e podia ficar muito mais do que os oito meses que eu fiquei. Eu estava lá infinitamente. Mas teve uma hora que eu cansei e falei: 'olha, gente. Legal, mas eu quero fazer outra coisa'. O vínculo é muito menor, dá menos medo de você sair para fazer outra coisa. (Entrevistado 17 – Designer).

Ele é mais versátil. Olha, eu não sei. Eu acho que o freela tem mais revistas, e quanto tem mais revistas a possibilidade de pegar um tema que não é interessante para ele acontece. Mas ele tem poder de escolha. O freela pode tentar se especializar também, e falar 'quero ser freela da *Exame* ou das revistas de economia'. E o freela diz não, que é uma coisa que repórter não faz. Se me passarem uma matéria que eu acho chata eu não posso dizer não. Mas se eu for freela eu posso falar que não quero, que vou pegar outra e que estou lotada este mês. Então tem esse contraponto. (Entrevistado 19 – Repórter).

Quando você faz freela você não tem chefe. Se você faz um freela, que o editor é um pentelho, você fala assim: 'Meu, eu não aguento mais, eu não quero mais esse cara', você tenta arranjar outros freelas para você poder se livrar daquele e não depender mais daquele dinheiro. (Entrevistado 25 – Repórter).

Os jovens acreditam que a decisão de atuar apenas como *freelancer* exige que o profissional tenha experiência e seja bem-conceituado no mercado. Com isso, poucos projetos poderiam lhes garantir um retorno financeiro adequado, sem a necessidade de sobrecarga de trabalho.

As pessoas trabalhando anos e anos aqui na *Empresa*, até uma hora que estoura e vai cuidar da sua vida, vai fazer seus freelas, vai trabalhar nos seus horários, na sua flexibilidade. Acho bem legal isso, mas demanda uma bagagem bem grande para tomar essa decisão de largar tudo, largar uma empresa desse tamanho para se jogar no mercado. Tem que ter um nome bom, se muito bem conceituado no meio. (Entrevistado 16 – Repórter).

Pesquisadora – Tem gente que fica a vida inteira vivendo de freela?

Acho difícil, mas tem com certeza. É que tem pessoas que fazem o seu nome aí no meio e depois viram freela, mas aí já é mais tranquilo. (Entrevistado 24 – Editor Assistente).

A possibilidade de trabalhar com diversos temas, em diversas redações e empresas, permite que o *freelancer* enriqueça suas experiências de trabalho e conheça um número maior de profissionais desse meio, garantindo-lhe futuros trabalhos ou o convite para uma oportunidade fixa dentro da empresa.

Eu faço criação para fora do meu produto para não travar a cabeça se não você fica mal e quando era free que eu ficava rodando era ótimo porque, hoje em dia eu conheço muita gente aqui dentro graças a isso. Isso se torna meio que um emprego de comunicação mesmo, então chegava e 'hoje você tem que fazer uma pesquisa da *Viagem e Turismo*', ótimo. 'Mas você, entende?' Entendo. Uma pesquisa de foto, edição de imagem, eu sei fazer, passa uma semana 'olha, você tá na *Placar*', maravilha gosto mesmo de futebol. Então isso daí eu acho que agrega muito valor e que eu acho que está um pouco ligado com o mercado hoje em dia que não é mais aquela pessoa que entra para fazer o plano de carreira inteiro, a mesma... Entra em transe e sai de lá um x, porque quanto mais você rodar, mais informação. Eu brinco que é que nem viajar, se você viaja você absorve culturas... (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Aí, eu também comecei como freela. Aí, eu falei: 'Bom, então esse é um dos caminhos. Eu vou freelar bastante, conhecer o maior número de pessoas que eu puder, porque eu sei que uma hora alguma coisa vai acontecer'. (Entrevistado 25 – Repórter).

#### 4.4.2 ASPECTOS NEGATIVOS

O fator mais citado pelos jovens como a grande desvantagem do trabalho autônomo do *freelancer* foi a instabilidade nos rendimentos e a insegurança que esse tipo de contratação pode gerar. Como a demanda dos trabalhos pode variar, os rendimentos também podem flutuar bastante, o que é bastante ruim na opinião dos entrevistados. Para eles, é necessário que o indivíduo tenha uma disciplina maior e uma estrutura de vida já estável para não passar por situações difíceis, como falta de dinheiro.

Trabalhando como freela você não sabe se esse mês vai ganhar 2 mil reais ou 4 mil reais, mas tem as contas para pagar. (Entrevistado 16 – Repórter).

Mas é aquela coisa, é um pouco incerto. Tem mês que pode não vir trabalho. Você sempre tem esse medo, de não ter trabalho. (Entrevistado 17 – Designer).

Por que seu eu tivesse freelas fixos ou se eu soubesse, se eu tivesse certeza que eu conseguiria... Por que freela é isso, um mês você tem muito, mas você não tem nada. (Entrevistado 20 – Designer).

Tem, tem essa coisa de não ter salário fixo. Eu acho que esse é o principal problema: você um mês ganha bem e no mês seguinte não ganha nada. (Entrevistada 22 – Repórter).

E tem o dinheiro. Como freela, você tem que... Geralmente, você ganha muito mais, mas você não tem estabilidade de todo mês ter determinada quantia de dinheiro [...] (Entrevistado 25 – Repórter).

Você precisa ter muita disciplina, você precisa ter muita administração tanto do seu tempo quanto em relação a dinheiro. Acho que para você partir para uma vida de freelancer você tem que ter uma estrutura maior assim, você tem que ter uma bagagem maior e uma estrutura maior dentro de casa. (Entrevistado 6 – Designer).

O Entrevistado 7 recordou que se o profissional decide atuar como pessoa jurídica, terá todos os custos com o registro e administração da microempresa, o que, para ele, é uma grande desvantagem dessa modalidade de contratação.

Você provavelmente você teria que abrir uma microempresa, aí você tem todo um trabalho administrativo. (Entrevistado 6 – Designer).

Após a experiência como *freelancer*, o Entrevistado 20 afirmou que ir todos os dias para a empresa pode ser mais prazeroso que trabalhar sozinho em casa. O Entrevistado 21 comentou que prefere vir até a empresa, pois não possui disciplina para trabalhar em casa.

E outra, que a sua casa não vira um ambiente de trabalho. Eu não sei, eu acho que se você ficar o dia inteiro na sua casa é muito ruim, cara. Antes eu pensava ao contrário, mas depois que eu vi que é bem ao contrário, que é bem diferente do que eu imaginava. (Entrevistado 20 – Designer).

Não, não é para mim. Eu não tenho disciplina para ser freelancer em casa. Acho que para quem é freela em casa tem que ser disciplinado, acordar cedo, tomar banho, sentar no computador e trabalhar em um horário de x a y, sabe? Eu se fico em casa vou dormir até tarde, vou ver televisão, não vou, sabe? Não tenho disciplina. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

Muitas vezes, os profissionais acabam aceitando uma quantidade maior de trabalhos justamente pelo retorno financeiro e, em contrapartida, sacrificam sua vida pessoal. O volume de trabalho com que o jovem pode se comprometer faz com que trabalhe até tarde e aos finais de semana, gerando cansaço e estresse, como no caso do Entrevistado 23.

O que me dá medo é da pessoa que só vive como freela, o freela é o ganha-pão. Porque eu tenho colegas que trabalham das nove da manhã até as onze da noite inclusive no final de semana. O final de semana ele usa para

escrever matéria, aí não dá. Tem duas meninas na redação que eram freelas, freelavam para vários lugares e é muito isso começam a escrever matéria à noite, o final de semana é dedicado para escrever... (Entrevistado 24 – Editor Assistente).

Pesquisadora – Mas é bom ou é ruim?

Assim. Tem freelas que são super legais fazer. E quando dá pra fazer... Por que aqui é o meu primeiro lugar. Se não consigo fazer nada que eu consiga fazer aqui o outro eu não faço mais. [...] Já fiz muito loucura de fazer, entendeu? Eu acho que quando você é mais nova, eu tenho 24 anos, sou nova ainda, mas eu já passei por umas experiências muito loucas. Eu não faço mais. Às vezes também você pega uns freelas achando que vai ser mais tranquilo e às vezes é uma loucura. Não sei, eu acho que você vai ficando mais velho, você vai conseguindo identificar mais. (Entrevistado 20 – Designer).

Freela. Eu tava fixo na revista e tinha um 'x' aqui. A minha cabeça estava programada para fazer 30 mil coisas. Estressava? Estressava, só que é engraçado porque nem a responsabilidade com designer é desse tamanho. O que eu precisava era ganhar dinheiro, injetar. Eu ficava tipo... entregava o que tinha que entregar aqui e me estressava de outra forma pegando muito trabalho. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

De acordo com o Entrevistado 25, também existe um receio por parte dos profissionais de negar um trabalho e, futuramente, não ser chamado para outros trabalhos. Isso o impeliria a aceitar um volume maior de trabalho do que seria “normal”.

O volume de trabalho como freela é maior, eu acho. Eu sentia bem maior assim. É porque aí vira uma coisa insana, sabe? Tipo, aparece um negócio e você não consegue negar, entendeu? É você já está suficiente. Mas você fala: 'Eu vou negar?' A pessoa vai me esquecer, vai chamar outra, e a outra vai ser boa também, e no outro mês ela vai chamar a outra porque ela já vai estar com a outra na cabeça, acabou de fazer para ela. É que está ali na cabeça. Uma pauta que apareceu ali que não tem quem faça: 'Ah, vamos chamar o fulaninho porque ele fez a outra e ficou tão legal'. Acho que tem um pouco disso também. De não querer perder: 'Ah, ela lembrou de mim'. (Entrevistado 25 – Repórter).

Os entrevistados comentaram que uma das vantagens do trabalho *freelancer* é a autonomia que eles possuem de escolher os trabalhos que preferem fazer. Entretanto, o que se observa é que, nessa etapa da vida, os jovens ainda não estão na condição de escolher o que preferem fazer, e terminam aceitando um grande volume de trabalhos relacionados a temas que possuem pouca afinidade e que não geram tanta satisfação para eles, apenas pela recompensa financeira.

A vida é uma só, ficar se matando, às vezes a pessoas está escrevendo uma coisa que ela odeia 'ah, matéria sobre regime, odeio falar sobre regime.' E a

pessoa vai ficar se matando para escrever é só pelo dinheiro, não tem outra explicação, não tem prazer aí. (Entrevistado 24 – Editor Assistente).

Pesquisadora – E como que é fazer freela?

É assim frustrante. Estou sendo sincero. (Entrevistado 12 – Designer).

Pesquisadora – Por quê?

Porque, na verdade, você acaba fazendo tudo o que te mandam, você não pode negar nada porque senão não te chamam de novo. Você precisa da grana. Os caras sabem que você precisa da grana senão você não ia fazer o freela [...] Eu prefiro não pegar freela porque eu prefiro não ser explorado. Digamos assim. Porque é o que eles mais procuram. Hoje em dia, designer em desespero que tem um trabalho razoável. (Entrevistado 12 – Designer).

É possível inferir que a flexibilidade de escolha dos trabalhos pode ser verdadeira para os profissionais com mais experiência e “nome” no mercado. Para os jovens, essa flexibilidade não é garantida.

Embora muitos jovens tenham afirmado que a atuação como *freelancer* garante um rendimento maior, o Entrevistado 16 afirmou justamente o contrário. Isso nos permite inferir que, para adequar ou superar o salário como empregado, os jovens precisavam se comprometer com um volume maior de trabalho, dando a impressão que estão sendo mais bem remunerados como *freelas*.

Eu tive várias experiências como freela, desde ganhar por dia e até ter o que eles chamam de fixo aqui. Muda no sentido de seu salário, muda absurdamente, triplica, pelo menos no meu caso. Eu ganhava muito mal como freela, e hoje eu tenho um bom salário para a minha idade. (Entrevistado 16 – Repórter).

Esse estilo de trabalho por volume, que muitos profissionais acabam adotando, pode causar prejuízos para as empresas também. Os profissionais trabalham com grandes volumes, para diversas revistas e visando apenas o retorno financeiro, o que pode comprometer a qualidade do trabalho e produzir algumas publicações “genéricas”: revistas diferentes vão ficando muito parecidas. O Entrevistado 16 julga que escrever para mais de uma revista pode ser visto como antiético.

Os freelas não entendem esse processo, porque eles não estão inseridos neles diariamente. Então para eles é só fazer uma matéria a mais. Eu lembro que teve uma matéria na edição de janeiro ou fevereiro, porque nesses meses temos mais matérias porque tem menos anúncios, e como só estávamos eu e a Regina no final do ano passado, acabamos pautando uma freela, e não veio legal. As personagens... Foi bem complicado. Ela não

soube. Bem inexperiente. Ela é um dos casos que não soube fazer. (Entrevistado 9 – Repórter).

Pesquisadora – E você acha isso bom ou ruim?

Eu, particularmente, acho ruim. Primeiro porque tem muita revista que faz matéria ou de moda ou visual. A *Women's Health* não tem nenhuma editora vinculada nem visual, nem moda, nem nada. Então alguém chama uma pessoa, um freela, para fazer. Só que essa pessoa não é formada na parte visual. Às vezes pode ser um redator de texto, um editor chefe, pode ser o próprio diretor da tua redação. Eu não acho que essa pessoa tenha capacidade e tenha estudo, não é específico, entendeu?... E acontece que pelo valor, pelo dinheiro, eu sinto que os freelas eles fazem muito por produção. Sabe padaria? Pega uma sacola, enfia um monte de coisa, olha uma roupa. Eu vejo muito isso em moda. (Entrevistado 15 – Repórter).

Eu não acho legal que... Como jornalista, não é interessante para mim, mesmo porque seria totalmente antiético da minha parte escrever para uma revista, escrever para outra revista. (Entrevistado 16 – Repórter).

Como forma de resumir o que foi apresentado neste tópico é apresentado o Quadro 5, que sintetiza os principais aspectos positivos e negativos identificados pelos entrevistados na atuação como *freelancer*, em comparação com o trabalho empregado pela CLT.

**Quadro 5** – Diferenças entre trabalho *freelancer* e empregado CLT.

Resumo	<i>Freelancer</i>	Empregado CLT
<b>Aspectos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais liberdade e autonomia</li> <li>- Liberdade para escolher os trabalhos</li> <li>- Flexibilidade de horários, de dias e de local físico de trabalho</li> <li>- Percepção de remuneração maior, de acordo com o volume de trabalho</li> <li>- Possibilidade de atuar com assuntos variados e acumular mais experiências de trabalho</li> <li>- Não “ter chefe”</li> <li>- Conhecer uma quantidade maior de profissionais nas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança</li> <li>- Benefícios</li> <li>- Salário garantido</li> <li>- Plano de carreira</li> <li>- Aprendizado</li> <li>- Metas de longo prazo</li> <li>- Relacionamentos de longo prazo</li> <li>- Fazer amizades</li> <li>- Ambiente com estrutura para trabalho</li> </ul>



Resumo	<i>Freelancer</i>	Empregado CLT
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insegurança</li> <li>- Instabilidade nos rendimentos</li> <li>- Ausência de benefícios</li> <li>- Trabalho isolado</li> <li>- Dificuldade de construir relacionamentos de longo prazo</li> <li>- Grandes volumes de trabalho para garantir remuneração adequada</li> <li>- Atuar com assuntos sem afinidade</li> <li>- Necessidade de disciplina maior</li> <li>- Prazos curtos e urgência para entregar os trabalhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos liberdade e autonomia</li> <li>- “Ter chefe”</li> <li>- Ter horários e dias fixos de trabalho</li> <li>- Cobrança maior</li> <li>- Não há liberdade para escolher o trabalho</li> <li>- Lentidão no crescimento</li> <li>- Percepção de remuneração menor</li> </ul>

**FONTE:** Elaborado pela pesquisadora.

É importante apontar aqui que os entrevistados foram questionados se trocariam seu emprego CLT pelo trabalho *freelancer*, e apenas 2 trocariam naquele momento, e outros 2 afirmaram que fariam isso no futuro, quando tivessem adquirido mais experiência profissional.

## 4.5 CARREIRA

O trabalho de pesquisa também consistiu em coletar a opinião dos jovens sobre questões relacionadas à carreira, significado da palavra, objetivos de longo prazo e referências de sucesso. No decorrer das entrevistas, outras questões relacionadas a esse tema surgiram, como, por exemplo, a autogestão da carreira, e todo esse conteúdo está sintetizado nos próximos tópicos.

#### 4.5.1 SIGNIFICADOS DE CARREIRA

O primeiro questionamento realizado com os entrevistados sobre o tema Carreira foi a respeito dos significados que a palavra possuía. Alguns deles propuseram metáforas para explicar o que enxergavam quando tentavam visualizar uma carreira, como linhas em ascensão, e outros foram bastante objetivos, afirmando “carreira é vida”.

Diante dos conteúdos coletados, foi possível notar que grande parte dos entrevistados tem a visão de que a carreira é uma trajetória, na qual as experiências e os aprendizados são fundamentais para a evolução na profissão. Alguns deram mais ênfase na acumulação de conhecimentos pelas experiências, outros na ascensão hierárquica e alguns apontaram a necessidade trabalhar com algo que lhes dê satisfação pessoal. Nas respostas, apareceram também os conceitos de plano de carreira e de autogestão de carreira, no qual cada indivíduo é responsável por buscar atingir seu objetivo profissional.

Procurou-se sintetizar as respostas em quatro grandes resultados: crescimento e evolução profissional, caminhos e experiências profissionais, sequência de trabalho para atingir um objetivo, e “fazer o que gosta” e ser remunerado por isso.

##### *4.5.1.1 CRESCIMENTO E EVOLUÇÃO PROFISSIONAL*

Como esperado, uma parcela considerável dos jovens relacionou carreira com crescimento, evolução, ascensão, visto que estão inseridos em uma organização em que este é o movimento natural dos profissionais. Ao narrar uma carreira, alguns jovens comentaram sobre a sequência de cargos em sentido ascendente, e relacionaram isso a ter um plano de carreira.

Carreira parece ser... Antes de eu começar a trabalhar, eu pensava individualmente, no caminho que você faria individualmente, independente de onde você estava trabalhando. Hoje parece ser mais um termo dentro de uma empresa mesmo. Carreira parece ser o plano estratégico que você faz para você crescer dentro de uma empresa. Mais do que você crescer como

profissional, independente de qualquer coisa. Então... Carreira para mim dentro da *Empresa* é mais ou menos isso: você começa de baixo, vai ganhando experiência e aí vai crescendo dentro da empresa. De designer um você passa para designer dois, pode virar um editor de arte, talvez um diretor de arte. (Entrevistado 6 – Designer).

Definição de carreira para mim é 'para cima!'. Acho que qualquer coisa que você vá fazer, você tem um chefe. E não é almejar a posição desse chefe, mas é querer crescer como ele cresceu. Então quando sou estagiário, tenho que mirar em ser repórter. Se você é repórter, tem que mirar em ser editor. Se você é editor, tem que mirar em ser o que tiver acima disso dependendo da organização. Se você é vendedor de uma loja, você tem que mirar em ser gerente dessa loja. Tem que ser primeiro o melhor vendedor que a loja tiver, depois ser gerente dessa loja, depois você quer ser o gerente da rede, depois você quer ser sócio. Então eu acho que o 'olhar para cima' é o que te motiva [...] Então acho que é sempre o olhar para frente, o quanto você pode crescer e para onde você pode subir e batalhar para isso. (Entrevistado 7 – Editor).

Que pergunta difícil! Não sei. Carreira tem muito a ver com ascensão, está ligada ao progresso, à evolução, começar aos poucos galgando posições. Quando penso na minha carreira, eu penso que estou começando agora, eu sou o último nível da cadeia alimentar da *Empresa* na parte editorial e preciso lutar para chegar ao máximo, que seria, no caso editorial, editor de redação. (Entrevistado 9 – Repórter).

Acho que isso é semântica também, que a gente também tem a carreira como você subir como profissional. Então, você tem um plano de carreira. Você hoje é estagiário e você passou a ser designer, aí você passou a ser editor, e aí você passou a ser diretor de arte, e aí você passou a ser diretor de redação, e aí você passou a chefe de núcleo, isso com certeza vai demorar uns 20 anos, 30 anos, etc. Mas é uma carreira, entendeu? Ou seja, foi uma ascensão que uma pessoa teve. (Entrevistado 12 – Designer).

Na minha concepção carreira é continuar, é crescer. Para mim é ter experiência, adquirir experiência cada vez mais e ir evoluindo. Essa era uma das minhas questões: 'eu quero evoluir na minha carreira', quando eu queria deixar de ser repórter. Acho que construir uma carreira é construir um caminho para cima, para o topo. Ir evoluindo, adquirindo conhecimento, passando conhecimento adiante, aplicando as coisas que tu aprendeu e sempre indo para cima (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

Pesquisadora – Mas, isso então é em cargo também?

É. Cargo e conhecimento também, elevando os seus conhecimentos. Em cargo também. Evoluindo pessoalmente e profissionalmente. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

Carreira? Quanto mais você trabalha, mais você sobe e mais você ganha e mais você trabalha, mais responsabilidade você tem. (Entrevistado 25 – Repórter).

Acho que carreira pode ser o caminho que você trilhou mesmo. Está muito vinculado à organização. Quando eu penso em carreira, está vinculado à organização [...] Então é a minha trajetória. Para mim, carreira é a trajetória que você vai galgando e que te remunere. Namorar, casar e ter filho não é carreira. Uma trajetória, uma carreira, acho que está vinculada à questão financeira também. (Entrevistado 4 – Consultor de negócios).

Por outro lado, os Entrevistados 11 e 18 não relacionaram carreira com uma organização ou com cargos e apontaram que as experiências e etapas profissionais devem contribuir para o crescimento na carreira e na evolução das funções que o indivíduo realiza, mesmo que em diferentes empresas.

A carreira não é dentro de uma empresa [...] São as oportunidades que aparecem [...] Quanto mais ambientes e empresas que você trabalhar – óbvio que não é para ficar pulando de seis em seis meses – é importante sim, com certeza, te faz crescer como profissional. Até porque quando você vai pulando, vai crescendo. Eu não sairia daqui para não ganhar mais e ter uma função de maior responsabilidade. (Entrevistada 11 – Repórter).

Poxa, são meus passos profissionais, os passos que dou profissionalmente. Então a minha carreira é: comecei jornalista estagiária, repórter, repórter 3, entendeu? São os passos profissionais. Etapas. Mais do que cargos. Acho que é mais função do que cargo. Carreira! Você está construindo a sua carreira jornalística, quem é você e o que você faz no jornalismo. Crescendo! (Entrevistado 9 – Repórter).

#### 4.5.1.2 CAMINHOS E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

Alguns jovens apontaram que carreira estaria mais relacionada a um caminho a ser seguido, no qual as experiências profissionais acumuladas seriam o mais importante. Nesse caso, não relacionaram a carreira com um movimento ascendente, mas, sim, com um movimento contínuo de agregar novas experiências de trabalho e acumular conhecimentos.

É eu acho que seria uma carreira mais variada. Uma carreira com mais experiência em mais áreas. Acho que continua sendo uma carreira. Porque a gente acaba querendo crescer profissionalmente, né? (Entrevistado 6 – Designer).

Pesquisadora – Então, a carreira não precisa seguir uma mesma profissão?

Não, acho que carreira traz, pelo menos para mim, lembra a bagagem que o cara tem profissionalmente, seja em que área que for. Acho que isso conta. Se o cara trabalhou de voluntário no Green Peace, isso conta para carreira dele. (Entrevistado 6 – Designer).

Bom, carreira acho que você faz, né? Você vai se achando em certos lugares até você descobrir o que você quer de verdade e falar 'agora vou seguir isso daqui'. Tem ajuda de algumas pessoas, talvez, que te guiam. Muitas vezes algum chefe que às vezes fala 'E aí? Como é que está?' e conversa com você. E acho que é até você chegar onde você se sente num lugar legal. (Entrevistado 10 – Assistente de Arte).

Carreira, eu acho que é um... Eu estou tentando pensar em uma metáfora muito boa. É tipo uma linha assim, então, você começa um trabalho. Eu não sei... assim você não vai querer trocar, por exemplo, se você troca de profissão sei lá... uma coisa muito drástica: você era jornalista e virou dentista, vai mudar para uma outra linha. Você vai começar uma linha nova, então, querendo ou não aquilo que você usou antes pode te engrandecer pessoalmente, vai ser uma puta experiência, não sei o que, mas para aquilo que você está fazendo, você abriu uma linha nova, você não vai usar o jornalismo como dentista. E, ter carreira para mim é ter uma linha longa. Pode ser que a linha não estava sempre bombando, algumas vezes ficou desempregado por um tempo, virou freela, depois foi contratada de novo. Então faz parte, eu não conto assim. Eu pensando na minha carreira, gostaria que eu não tivesse muitas partes baixas, mas, é inevitável. Eu sei que vai acontecer, inevitável. Todo mundo passar por isso, mas eu quero que a minha linha seja bem longa. Enorme. Acho que é isso, quando a gente fala que uma pessoa é de carreira, que tem experiência é por causa disso. Ela já teve muitos trabalhos. (Entrevistado 13 – Repórter).

Ah, eu penso sempre a longo prazo. Quando se fala em carreira eu penso sempre daqui a 15 anos, quais são os caminhos que você como profissional pode seguir em tudo aquilo que você escolheu. Eu penso muito nisso, nessa questão de futuro e do longo prazo. (Entrevistado 19 – Repórter).

O Entrevistado 17 acredita que o termo esteja sendo usado como um “jargão corporativo”. Para ele, a carreira não está vinculada a uma organização, mas consiste nas experiências de trabalho que você acumula e na evolução da qualidade do trabalho que desenvolve.

Ah! Então, eu acho que essa palavra é usada muito como um jargão corporativo, sabe? Como um crescimento dentro de uma empresa. A minha carreira eu não vejo assim. Eu acho que, obviamente eu não vejo como isso, eu acho que carreira para mim é sinônimo de evolução profissional sem estar vinculado a nada. Sem estar vinculado se eu sou um designer ou se eu sou um diretor ou sou um ‘qualquer coisa’. Para mim é mais vinculado à qualidade do meu trabalho, ao profissionalismo e à evolução nesse sentido... Eu não vejo muito como crescimento corporativo em uma corporação ou coisa do tipo, não. (Entrevistado 17 – Designer).

O Entrevistado 1 apontou que as experiências de trabalho não necessariamente estão relacionadas a uma profissão específica. Para ele, a carreira seria “blocos”, nos quais sempre existiria a possibilidade de mudar de atuação, e descarta que seja uma escolha para a vida toda.

Eu acho que isso também tem mudado para mim. No vestibular eu tinha uma impressão tipo ‘o que eu escolher agora, vai definir toda minha vida’. Claro, define um pedaço da vida, e esse pedaço vai definindo toda a vida. Mas hoje eu consigo ver esses blocos, sabe? E não de ‘aí se eu escolher ser médica eu não posso voltar a atrás’. (Entrevista 1 – Designer).

#### 4.5.1.3 SEQUÊNCIA DE TRABALHOS PARA ATINGIR UM OBJETIVO

Outros entrevistados consideraram que carreira é definir uma sequência de trabalhos e experiências para atingir um objetivo final na profissão ou na vida de forma geral.

Esse conceito está relacionado com o tema da autogestão de carreira, que preconiza que os indivíduos necessitam ter uma meta profissional e devem traçar quais seriam os passos ou as etapas a cumprir para se atingir esse objetivo. Esses passos ou etapas são as experiências e conhecimentos adquiridos, que estariam relacionados com o que é chamado, hoje, nas empresas, de 'competências'. O indivíduo identifica quais competências precisará desenvolver para chegar onde almeja na carreira, e define quais seriam as experiências de trabalho que deveria ter para adquiri-las, e alcançar seu objetivo.

Carreira para mim é onde eu quero chegar, não na empresa, onde eu quero chegar na minha vida. E o que eu estou disposto a abrir mão para isso. É isso. Carreira. E aí se eu sei onde eu quero chegar... É como eu te falei, minha vida é norteada sempre pela mesma coisa. Me dá uma meta clara que aí eu vou traçar tudo o que eu vou fazer para chegar lá. Eu sei onde eu quero chegar e eu vou ver o que eu estou disposta a abrir mão, vou ver o tipo de aprendizado que eu consigo desenvolver, o tipo de habilidades que eu preciso, as pessoas que eu preciso que estejam envolvidas para que isso aconteça e como é que eu vou fazer para conseguir obter todo esse pool de coisas que eu preciso para poder chegar lá. Cada coisa tem um tempo de maturação. (Entrevistado 3 – Gerente de Mercado).

Bom, quando eu penso em carreira, obrigatoriamente eu penso em 02 momentos. Passado, a carreira é a sua história, ou seja, a bagagem que você tem o que você aprendeu. O profissional que você é hoje está ligado a tudo que você passou ao seu passado e aquilo que você planeja. Então quando eu penso em definir carreira, é o que você espera aprender. Evoluir e o que você espera aonde você quer chegar como profissional, eu acho que é isso. E quando você pensa: 'Aonde eu quero chegar como profissional? Qual o caminho?'. Isso é a carreira. É o caminho, quais são os degraus que você vai subir quais etapas que você tem que passar. Eu vejo carreira em fases. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Para mim significa trabalhar com alguma coisa que você goste mesmo e seguir com aquilo até atingir um objetivo maior. É isso que eu gostaria. Por mais que eu comece mal... acho que a carreira é essa sequencia de em uma profissão, ou mesmo não em uma profissão, enfim, essa sequencia de trabalho até chegar a um ponto que você almeja. (Entrevistado 22 – Repórter).

De outra forma, o Entrevistado 24 acredita que a carreira seja um meio para se chegar a um fim. Para ele, o indivíduo possui um objetivo na vida e, para alcançá-lo, é preciso desenvolver uma sequência de trabalhos.

Carreira é o ganha-pão, acho que não é o fim... Às vezes quando a gente conversa assim 'estou trabalhando vinte quatro horas por dia.' Então carreira que eu acho que é o percurso do que você trabalha, é mais um sinônimo de trabalho, do profissional, acho que é um meio para você conseguir algumas coisas que você quer na vida. (Entrevistado 24 – Repórter).

#### 4.5.1.4 "FAZER O QUE GOSTA"

Alguns jovens acreditam que carreira é fazer algo prazeroso, que traga satisfação pessoal. Para eles, quando estão satisfeitos e felizes com seu trabalho, as consequências são positivas: são remunerados e crescem na carreira que escolheram. No entanto, para esses indivíduos, o primordial é estar atuando com aquilo que realmente tem prazer, e o crescimento profissional e a remuneração decorrem do trabalho bem feito.

Para mim carreira significa crescer, não é o emprego. Primeiro fazer o que gosta. Eu gosto do que eu faço, tem dias que estresso, tem dias que eu faço coisas que odeio, tem dias que saio triste, mas na maioria das vezes eu faço o que gosto. Vir de uma cidade pequena, para São Paulo, fazer uma faculdade e estar num emprego que eu gosto para mim isso é primordial. Para mim carreira é isso, fazer o que gosta e crescer aos poucos profissionalmente, porque emprego a gente consegue, é só sair e virar vendedora de shopping, o que é um emprego e ganha bem, mas não é uma carreira. (Entrevistado 14 – Repórter Visual).

Não tenho essa ambição de dominar o mundo. Uma carreira legal para mim é estar trabalhando em um lugar bacana, um cargo legal e um salário bom. O dia em que eu tiver um salário legal, que eu possa fazer minhas coisas. Não preciso ganhar 20, 30 mil por mês, não preciso ganhar tudo isso. Posso ter um salário de 10, 12 mil que resolveria minha vida e poderia fazer tudo que eu quero. Uma carreira bem-sucedida para mim é isso. (Entrevistado 16 – Repórter).

Puxa! Eu sou uma pessoa meio pouco confusa nessa área porque eu gosto muito de fazer várias coisas. Eu não sei se eu vou ser Designer pra sempre, eu sei que Designer é uma coisa que eu gosto muito, Artes é uma coisa que eu gosto muito e fazer várias outras coisas são coisas que eu gosto muito, também. Hoje eu estou aqui, me formei nessa área, eu estou aqui que é uma empresa super bacana [...] (Entrevistado 20 – Designer).

O Entrevistado 14 acredita que crescer na carreira é um processo natural da profissão e uma consequência de estar atuando com aquilo que tem prazer. Nesse caso, ele não se considera muito ambicioso e preocupado com ascensão rápida.

Para mim é um processo natural. Óbvio que todo mundo quer chegar a um patamar bacana, mas eu vejo que aos pouquinhos você vai subindo. Não sou muito sedenta, não me preocupo muito, não tenho grandes prospecções. Claro que tenho uma meta, mas não é aquela coisa... Não é o primeiro plano na minha vida. (Entrevistado 14 – Editor de Arte).

O Entrevistado 24 destacou a importância de se realizar com prazer o trabalho:

[...] Só que é um meio em que você precisa se realizar também, se não vira um inferno, vira tortura, mas eu acho que não é o fim, a pessoa não pode pensar: 'ah, tudo em função da carreira.' Acho que aí desgoverna. (Entrevistado 24 – Repórter).

#### **4.5.2 OBJETIVOS DE CARREIRA**

Após os questionamentos a respeito do significado da palavra 'carreira' para os entrevistados, perguntou-se quais eram seus objetivos individuais de carreira. Durante essa etapa, foi possível descobrir que, ao pensarem em seu futuro profissional, os jovens procuram se desenvolver, acumular aprendizados e experiências, como forma de crescer e evoluir. Alguns entrevistados apontaram o objetivo de crescer na hierarquia, outros procuram ter desafios maiores, outros buscam satisfação pessoal no trabalho e alguns enfatizaram o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

##### *4.5.2.1 CRESCIMENTO HIERÁRQUICO*

A ascensão na hierarquia foi a resposta que mais apareceu quando os entrevistados foram questionados acerca de seus objetivos de carreira. Alguns afirmaram que gostariam de permanecer na empresa em que estão e crescer internamente, enquanto outros não vincularam a ascensão a uma única empresa.



Pesquisadora – Sua carreira é a longo prazo aqui?

Aqui com certeza! Tenta me tirar da minha cadeira lá em cima e você vai ver o que é que acontece. Tem gente que fala assim: 'Quero crescer e quero virar diretor aqui!', entendeu? É esse é a minha carreira. Olha, pessoalmente, eu não ligo se eu virar diretor [...] (Entrevistado 12 – Designer).

Eu acho que eu já estou começando a subir nessa escadinha. E eu quero crescer. Daqui 10, 15 anos é difícil. Eu não tracei metas assim tão fixas. (Entrevistado 13 – Repórter).

Pesquisadora – Você tem algum objetivo lá na frente?

Eu quero ser editora. Então, espero que em 10 anos eu vou estar com 33, 34 anos e já dá para ser editora. Vamos botar: eu quero ser editora daqui 10 anos. (Entrevistado 13 – Repórter).

Pesquisadora – Na sua visão, a carreira tem a ver com alguma empresa ou não?

Não necessariamente. Eu gostaria que tivesse a ver. Eu ficaria de boa assim. Eu ficaria muito feliz aqui dentro da *Empresa*, por exemplo, se ela tivesse... Ficaria esses 10 anos. Mas eu sei que é difícil. Bem difícil. Então, eu não ligo as duas como uma coisa independente, eu não acho que eu só serei editora se eu continuar aqui. Eu posso mudar. Mas, eu gostaria de ficar. (Entrevistado 13 – Repórter).

Eu espero que eu tenha o meu potencial para explorar muita coisa no mercado que tem espaço ainda... Eu me vejo ou dono de uma publicação, ou publisher interno aqui na *Empresa* mesmo. E se eu tiver participação nisso vou ficar muito grato porque eu acho que consigo fechar um cerco de virar um executivo mesmo e de certa forma estar dentro do que gosto de fazer. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

De repente, assinar um projeto gráfico de uma revista mais para frente seria incrível, chefiar uma equipe maior. Isso de crescer na mesma empresa eu acho muito bacana, mas não é primeiro plano. Se for para crescer em outro lugar também vai ser ótimo. (Entrevistado 14 – Editor de Arte).

E eu penso em crescer, eu penso virar editora um dia e eu tenho um plano de carreira na minha cabeça. Eu me vejo bem-sucedida, isso é um ponto. Ou numa coisa minha, própria, onde vou ser dona de mim mesma e vou poder escolher o que eu quero fazer. Ou se eu continuar aqui na *Empresa*, eu me imagino num cargo bem top, sabe? Editora sênior, alguma coisa assim grande. (Entrevistado 15 – Repórter Visual).

Acredito que não esteja na *Placar* daqui há 10 anos. Com certeza isso vai mudar, nem sei se vou estar na *Empresa*, mas se eu continuar trabalhando do jeito que eu trabalho hoje, consigo um cargo bacana trabalhando com isso. (Entrevistado 16 – Repórter).

Eu não sei se eu tenho uma coisa que eu queira muito, mas sei que quero crescer. Eu me imagino crescendo, mas não tenho aquela coisa de 'quero ser diretora de redação', não. Não tem um cargo que eu almejo. Eu almejo crescer, ser feliz e continuar fazendo o que eu gosto. (Entrevistado 18 – Repórter).

Os jovens acreditam que mudar de empresa acelera o crescimento na carreira, pois entendem que os profissionais que experimentam diferentes realidades de trabalho

são mais valorizados pelo mercado. Eles afirmaram que, na área de jornalismo, há uma grande circulação de pessoas entre as empresas, e acreditam que isso, de fato, contribui para a evolução na carreira, pois as experiências são vistas como conhecimento acumulado e permitem que os jovens conheçam mais gente no mercado.

Eu acho tem que mudar, sim, por mais que se transite aqui dentro. A *Empresa* valoriza quem sai e volta. Não que eu tenha esse objetivo da *Empresa* por último, mas é importante, tem que conhecer pessoas, não pode ficar limitado. Quanto mais ambientes e empresas que você trabalhar – óbvio que não é para ficar pulando de seis em seis meses – é importante sim, com certeza, te faz crescer como profissional. Até porque quando você vai pulando, vai crescendo. Eu não sairia daqui para não ganhar mais e ter uma função de maior responsabilidade. Se eu fosse chamada para outra revista, eu iria para ser editor, pois já está na hora, já passou por dois lugares importantes, tem a ver com isso também, vai valorizando seu passe. (Entrevistado 11 – Repórter).

Pesquisadora – E a carreira estaria dentro de uma empresa?

Não necessariamente. Acho que não, acho que dá para desligar isso um pouco sim. Só ficar cinquenta anos no mesmo lugar, né? Não, não acho que isso... Assim, eu estou num momento muito bom na *Empresa*, mas eu vejo as pessoas ao meu redor, no mundo e eu acho que no jornalismo é muito difícil a pessoa ficar muitos anos no mesmo lugar. Muito difícil. Até pelo meu pai, meus tios, é normal a pessoa circular e voltar, sair da *Empresa* e voltar para a *Empresa*. Tenho amigos que acabaram de voltar para a *Empresa*, que tinham ido para a Folha. Acho que isso é bom também para a carreira, para a experiência, conhecer outros lugares... (Entrevistado 21 – Repórter).

Pesquisadora – Por que é bom?

Conhecer outros lugares, saber como outras pessoas fazem a mesma coisa e comparar: 'Pô, na *Empresa* eu fazia desse jeito, aqui eles fazem desse. Qual será que é o melhor jeito?' Ou, então, volta para a *Empresa*: 'Olha, lá eles estavam fazendo desse jeito', sabe? Acho que é legal também, tu não ficar tão fechado no universo que tu está e abrir o leque para ver o que está lá fora também. (Entrevistado 21 – Repórter).

Não, acho que isso não faz mais muito sentido para a minha geração, para os profissionais jovens da comunicação. Para o jornalismo não faz mais sentido. Tem muita circulação, muito fluxo, tem muitas coisas que você pode fazer e a *Empresa* é uma delas. Não é 'o caminho', é 'um dos caminhos'. Eu acredito que eu estou de passagem pela *Empresa* [...] eu acho que as pessoas não querem ficar tanto tempo em uma empresa e as empresas sempre olham o que está fora, também. (Entrevistado 19 – Repórter).

Os Entrevistados 5 e 9 narraram que a evolução na carreira é uma responsabilidade do profissional, que deve buscar se desenvolver por meio de experiências e acúmulo de conhecimento. Nessas falas, identificamos o conceito de autogestão de carreira, no

qual a empresa não tem responsabilidade pelo crescimento das pessoas, são os próprios indivíduos que precisam batalhar para que isso aconteça.

Tenho. Eu estou vendo dois momentos. Quando eu entrei na *Empresa* eu sabia aonde queria chegar até os meus 30 anos, eu tenho isso planejado. E sabia quais os percursos que tinha que tomar o que eu tinha que aprender, aonde eu podia trabalhar, o que eu deveria buscar, em quanto tempo deveria ser essa evolução até alcançar e aí vir seguindo isso. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Pesquisadora – E quem é responsável pela carreira?

É mais a pessoa do que a empresa. Porque ninguém vai chegar para você. Eu não tenho essa ilusão de que alguém vai chegar para mim e vai dizer: 'eu vou promover você porque gostei de você'. Tenho que mostrar que preciso ser promovido, porque se não eu vou sair disso. (Entrevistado 9 – Editor de Arte).

Eu acho que ela (empresa) deveria fazer. Eu acho que isso acontece muito pouco. Cada vez menos. Acho que tem algumas empresas que fazem, mas isso acontece cada vez menos e que isso é responsabilidade tua. Eu acho que a carreira hoje em dia é uma coisa tua. Tu tem que construir a sua carreira. Eu vejo assim pelo menos [...] tem que brigar, tem que lutar. Brigar não sei se é a palavra, mas tu tem que ir atrás. Acho que a palavra é tu ir atrás do que tu quer. Não tem que esperar a empresa te fornecer aquilo. (Entrevistado 21 – Repórter).

#### 4.5.2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Grande parte dos jovens entrevistados enfatizou que faz parte do seu objetivo de carreira atuar com algo que traga satisfação pessoal, trabalhar com algo que lhes dê prazer é fundamental na carreira. O crescimento e a remuneração seriam uma consequência do trabalho com prazer. No caso deles, o trabalho com editoria de arte e jornalismo é algo que os realiza.

No momento, o meu prazer é fazer aquilo que eu estudei, aquilo que eu planejei que é prática do designer, então eu quero só fazer isso. Não quero pensar em contas, contador, prospectar clientes. Eu não quero nada disso. Eu quero só o prazer de executar a minha função. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Trabalhando com artes visuais, com certeza. Se é fazendo revista, se é fazendo design em um escritório de design, se é pintar um quadro, aí eu não sei dizer com certeza. Mas criação e comunicação visual eu quero. Isso eu tenho certeza. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Era o que eu sabia fazer, era o que eu gostava. Não tinha como eu virar para o meu pai e falar: 'Não, tudo bem eu vou fazer o que você quer'. Depois eu que ia ser infeliz lá na frente. É aquele negócio: Não adianta você ganhar 10 mil reais por mês só que você acorda de manhã mal humorado: 'Putz, tem que terminar aquele projeto, aquele cara chato'. E aqui já é outro negócio. Eu acordo de manhã: 'Opa, vamos embora', entendeu? Eu já acordo feliz. (Entrevistado 12 – Designer).

Prazer com o que você faz, muito antes de tudo, porque são tantas horas que se passa trabalhando que tem que valer muito a pena. Eu poderia ser diretora de arte em uma revista menor, mas não estaria aprendendo tanto, mas não teria tanto prazer, tanto tesão pela coisa. (Entrevistado 14 – Editor de Arte).

Tudo conta, o nome conta, mas você se sentir realizado no lugar é o principal, cara pra mim, entendeu? Se eu estou numa empresa menor ganhando, sei lá, um pouquinho a menos, mas eu estou feliz, eu estou envolvida num projeto. Eu sou uma pessoa assim, eu abraço, porque eu gosto. Por que eu preciso me sentir inspirada, entendeu? Eu não sou uma pessoa que, sei lá, vai se submeter trabalhar em qualquer revista pra ganhar uma grana, sabe? (Entrevistado 20 – Designer).

Os jovens também acreditam que o reconhecimento por um bom trabalho é algo que almejam. Isso está associado à realização, com o fato de se sentirem satisfeitos com seu próprio trabalho.

Eu acho que isso é o retorno que para mim é o que eu espero, entendeu? Acho que este é o sucesso que eu espero, ser reconhecido. (Entrevistado 12 – Designer)

E é uma coisa que eu busco sempre e não é só profissionalmente, é em tudo, incluindo a vida pessoal. Eu gosto de ser reconhecida em tudo. Então acho que isso é o mais próximo que eu posso dizer: eu quero ser reconhecida na minha profissão daqui a 15 anos. (Entrevistada 18 – Repórter).

#### *4.5.2.3 EQUILÍBRIO VIDA PROFISSIONAL COM VIDA PESSOAL*

Outro ponto muito comentado pelos entrevistados como desejado na carreira foi o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. O objetivo de equilibrar as questões pessoais com o trabalho foi levantado por eles nos questionamentos sobre valorização no trabalho. Nesse sentido, pode-se inferir que é algo que consideram importante e que buscarão na carreira.

Me vejo trabalhando na minha área, mas com uma rotina mais tranquila. É o que acontece aqui, você vê que o pessoal... É normal isso, as coisas acontecem assim: o repórter rala, mas a partir do momento que você vai subindo, começa a ficar mais na redação, teu horário é mais respeitado, consegue ter uma rotina mais tranquila, ter família. Não é uma maravilha, mas

you consegue administrar a tua vida pessoal, tendo uma família [...] (Entrevistado 11 – Repórter).

Pesquisadora – E você tem um objetivo?

Profissional? Eu falei para você da minha vendinha lá na praia. Esse é o meu objetivo profissional. É, e quando eu tiver os meus 60, não menos! 50 anos eu compro uma casinha na praia. Acho que eu nem abro um quiosque, eu pego a aposentadoria daqui mesmo [...] Eu quero ter não, quero ter uma vida estável, entendeu? (Entrevistado 12 – Designer).

Pesquisadora – Então esse é o seu objetivo: ter uma vida estável? O meu objetivo é ter uma vida estável, ou seja, minhas contas estão pagas? Para mim está bom, entendeu? O carro na garagem, o apartamento está ali, o que mais você quer? Viagem de vez em quando, entendeu? Então, é aqui é aquele negócio é uma coisa que a Empresa pode me proporcionar e eu sei disso, uma aposentadoria boa, onde eu não vou precisar me preocupar em trabalhar e eu vou poder cuidar de uma viagem. Eu vou poder cuidar de outras coisas, que não é trabalhar, entendeu? (Entrevistado 12 – Designer).

O Entrevistado 6 relatou o volume de trabalho que os níveis mais altos possuem, e se questiona a respeito da qualidade de vida que gostaria de manter.

Olho para a minha chefe, a Fabi, e penso se eu queria estar nesse ponto que envolve muita política, muita dedicação mesmo. Então as vezes ela é chamada, não interessa a hora, não interessa nada. Ontem foi aniversário dela e ela ficou aqui até as oito. Em reunião, reunião, reunião... Será que eu quero isso ou será que eu quero manter um pouco da minha flexibilidade? Será que eu fico num degrau abaixo com mais flexibilidade ou será que eu quero estar ali mesmo porque me realiza? Eu estou num momento de pensar nisso. (Entrevistado 7 – Editor).

Alguns relataram que o excesso de trabalho já é uma realidade hoje, mas que não pretendem que seja futuramente. Eles esperam que, no futuro, consigam ter mais tempo para a vida pessoal, pois acreditam que isso é fundamental para o profissional.

Eu estou trabalhando pra caramba agora porque mais para frente quero ficar mais tranquilo. (Entrevistado 16 – Repórter).

Pesquisadora – O que é ‘ficar mais tranquilo’?

Não sei se vou aguentar viver essa vida de redação para o resto da vida. É bem desgastante. Às vezes é difícil você programar a sua vida. Tem dias em que você entra aqui e não sabe a que horas vai sair, então não sei se vou aguentar isso para o resto da vida [...] É preciso ganhar cada vez mais para melhorar a sua vida, é meio básico. (Entrevistado 16 – Repórter).

E eu não sei se daqui a dez anos esse ritmo de trabalho não vai cansar também, sabe? Porque é um ritmo pesado de trabalho [...] Eu acho que a pessoa tem que encontrar o equilíbrio. Eu não quero ser workaholic, isso é uma coisa que eu não quero. Meu pai é e eu não quero ser. É isso que eu falei: eu não vou ficar até às duas da manhã fechando, eu vou me programar para fechar às dez, que já está tarde o suficiente fechar às dez [...] Uma coisa

que eu penso em fazer no futuro para a minha vida ficar mais calma de horário é virar professora de jornalismo. (Entrevistado 21 – Repórter).

O Entrevistado 3 acredita que abrindo o próprio negócio ela conseguiria ter mais equilíbrio e poderia se dedicar mais à vida pessoal.

Eu sei que se trabalha muito mais, mas também tem mais flexibilidade. Então eu pretendo, na verdade, isso: seguir para um negócio próprio, visando isso, visando poder estar com a família, poder criar uma família e não ficar trabalhando e deixar que uma babá cuide dos meus filhos. (Entrevistado 2 – Consultor de negócios).

#### **4.5.3 REFERÊNCIAS DE SUCESSO**

Os entrevistados foram também questionados sobre exemplos de profissionais que possuem carreiras bem-sucedidas. Acreditamos que conhecer os profissionais com os quais os jovens se identificam nos auxilia compreender quais são os atributos que eles valorizam e que serviriam de modelo para suas carreiras. Entendemos também que uma referência de sucesso para um jovem profissional pode ser diferente de uma referência de sucesso das gerações anteriores.

##### *4.5.3.1 PRAZER NO TRABALHO*

Em linha com o que os jovens almejam na profissão, muitos destacaram como referência de sucesso os profissionais que trabalham com o que gostam. De fato, ter um trabalho com o qual se identificam e têm prazer em estar realizando parece ser algo essencial para os novos profissionais.

[...] Fazer o que você gosta é liberdade, mas estar gostando do que você faz é felicidade. Que é mais ou menos isso. Acho que uma carreira de sucesso é uma carreira que você... É um trabalho tanto que você escolheu fazer, quanto que você gosta de fazer, no presente. Seja lá o que for, seja lá o que for, se você gosta de limpar banheiro e está feliz com isso, você trilhou uma carreira de sucesso (Entrevistado 6 – Designer).

Ela tem uma carreira longa, apesar de ela ser redatora-chefe. Porque, por exemplo, ela não é diretora de redação, porque tem gente muito mais nova do que ela que já está em um cargo além. Mas ela trabalhou em vários lugares, diversos lugares aqui dentro da *Empresa*, fora da *Empresa* e até outro dia ela virou para mim e falou assim: 'Se um dia eu tiver lá no período sabático e você virou diretora de redação e me chamar, eu vou'. Ou seja, eu gosto dela porque ela é uma pessoa que não está pela patente, ela está porque gosta dessa profissão e poderia fazer outra coisa. Então ela me incentiva muito também, me influencia [...] Então ela está porque ela gosta, não é porque ela quer chegar à Superintendente (Entrevistado 13 – Repórter).

Eu acho que quando a gente faz o que a gente gosta a gente já é bem-sucedida. Quando a gente foge de fazer o que a gente gosta, é por medo. (Entrevistado 15 – Repórter Visual).

E meu tio é um cara que cresceu muito. Ele é um cara que é chefe de reportagem, que é jornalista, faz uma coisa que ele gosta e consegue ter horários e conseguiu ganhar bem com o jornalismo. Ele tem uma casa que eu acho muito legal, ele viaja, sabe? Ele é uma pessoa que eu admiro bastante. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

Outra coisa é, sei lá, o Steve Jobs da Apple. O cara parece que trabalha com paixão. (Entrevistado 7 – Editor).

[...] é uma jornalista, ela foi do Zero Hora, ela é gaúcha. E agora ela largou tudo e está em casa escrevendo livros. Ela escreve muito bem e é uma coisa que... Um sonho num universo paralelo, um dia eu poderia fazer, largar tudo para escrever um livro, sabe? Para ficar em casa escrevendo livro. Eu acho bem interessante. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

#### 4.5.3.2 EQUILÍBRIO DE VIDA

Ainda em linha com o que os jovens almejam na sua carreira, eles destacaram profissionais que têm um sucesso na profissão e que conseguiram, de alguma forma, ter uma vida equilibrada.

Pelo que eu vejo, ela chega em um horário normal, ela sai em um horário normal, ela tem família, ela tem filho, ela não é uma pessoa insana, pelo que parece [...]. Acho que acima dela só tem duas pessoas. E pelo que eu vejo, parece... Eu não sei o que ela faz de manhã antes de vir para cá e nem à noite depois que ela sai daqui, mas parece que ela tem um horário de gente. Por tudo isso eu falo: 'Eu quero ser ela.' (Entrevistado 25 – Repórter).

Tem o meu tio, meu tio Ângelo, que é jornalista na Globo de Brasília, só que ele é um cara que conseguiu unir o jornalismo a um horário e eu acho isso genial. Ele é chefe de reportagem da Globo Brasília, e ele tem horário para entrar e tem horário para sair. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

O Entrevistado 7 relatou o caso de uma pessoa conhecida que trabalhou bastante, teve muito sucesso na profissão e, em determinado momento, optou por trabalhar como consultor para ter mais tempo para a família e para questões pessoais. Para ele, isso é admirável.

E pessoalmente, tem um amigo da minha mãe que chegou a ser diretor de uma multinacional, ganhava muito dinheiro. Aí chegou onde você pode chamar de 'plenitude profissional', daí ele pensou 'eu não quero isso!'. Ele tinha que andar com segurança, estava esgotado, a filha estava crescendo e ele não estava vendo. Só que por ele ter chegado nesse ponto, ele pode chegar em um momento e dizer 'parei e vou ser consultor'. Ele tinha um montante financeiro que permitia isso, mas que ele só conseguiu juntar porque estava nesse cargo. [...] E Mas aí acho que ele enxergou, ele viu e falou 'não, chega!'. Então admiro muito, acho bonito o que ele fez. E ele não largou o profissional que ele gostava. Então ele abriu uma consultoria e continua trabalhando, só que nos momentos dele. E ele fica mais em casa, tem mais contato com o filho, se dedica mais à saúde dele. (Entrevistado 7 – Editor).

#### 4.5.3.3 *POSTURA ACESSÍVEL DOS PROFISSIONAIS*

Alguns jovens apontaram, como referência, profissionais que atingiram muito sucesso em suas carreiras, mas que se mantiveram acessíveis e com uma postura humilde. Para eles, a ascensão na hierarquia estaria associada a uma postura arrogante e uma posição inacessível. No entanto, admiram pessoas que conseguem ter sucesso e não serem influenciadas negativamente por ele.

Eu gosto do Demétrius, que é nosso diretor de núcleo [...] Eu acho que eu gosto dele como pessoa. Ele vai lá conversar com a gente. Eu sempre falo da estagiária, mas é que assim, para vários lugares a estagiária é muito a ralé e ele conversa com as estagiárias, sabe? Então é muito essa questão da hierarquia que não é tão pesada, pelo lado pessoal mesmo. Que tem gente que coloca a hierarquia que é do trabalho, na vida pessoal e isso é uma coisa que eu não sou fã. Você pode ser o diretor do que seja, mas você é uma pessoa tanto quanto o estagiário. Poxa vida! Então porque você tem que tratar ele como uma porcaria, sabe?. Então, ele é uma pessoa legal, do bem, super gente boa e competente. Então acho que ele me inspira por isso eu sempre penso assim, o meu medo é virar alguém importante e esquecer as origens então eu acabo sempre quando encontro uma pessoa como ele que ta num cargo bom, mas que continua uma pessoa do bem. Eu falo: 'Olha só que legal, sabe?'. Não precisa ter medo, você pode chegar lá sem virar uma pessoa maldosa. (Entrevistado 13- Repórter).

A minha grande referência no jornalismo é... Ele não é meu chefe, mas eu trabalho junto, que é o Arnaldo Ribeiro, redator-chefe da *Placar*. É um cara que fez jornalismo esportivo a vida inteira, hoje é redator chefe da revista e



trabalha na ESPN Brasil, comentando esporte. É uma referência para mim. É um cara extremamente humilde, extremamente bem-sucedido e que está aí até hoje trabalhando como a gente, como moleque. O cara entra na redação, não tem estrelismo, não tem nada, senta ali e, se precisar, senta com você e faz tudo. Isso é bacana. É uma referência que eu sigo. (Entrevistado 16 – Repórter).

Os jovens admiraram os profissionais experientes, de níveis hierárquicos altos, com os quais eles conseguem ter um contato mais próximo. Nesse sentido, foram identificados como bons líderes na empresa e pessoas com as quais conseguem aprender, o que os motiva bastante no trabalho.

Inspiração? Olha, se estivesse na Empresa, o nível para mim... é que não sei se você conhece, é a Brenda. Ela é a diretora de núcleo. Porque eu conheço ela há muito tempo, e eu sempre admirei ela. A Brenda ela não é puxa saco, sabe? Não tem o time dela, sabe? Não o time, mas assim 'ah, não fui com sua cara, não te prezo', sabe assim? Você vê que ela é imparcial, um chefe tem que ser imparcial, independente de você gostar da pessoa ou não. Tem que ver, reconhecer os defeitos e as qualidades dela, isso é um bom líder, né? Tem gente, tem líder que não é assim. Ela é. Ela merece o lugar em que ela está. O jeito dela. Ela é uma muito boa líder. Tudo me surpreende nas atitudes dela. De ela falar a verdade. Mesmo que doa, ela vai falar, mas não vai falar de um jeito estúpido, e não vai gritar com a pessoa. Mas se numa reunião de pauta alguém está falando alguma besteira, ela fala. Ela não fala que você está falando besteira, mas ela dá um jeito de te falar que isso foi errado. (Entrevistado 8 – Repórter).

Eu vou te dar uma referência que, eu não sei se você conhece, mas é a diretora de núcleo feminino que é a Brenda. Eu acho que ela é a minha referência porque ela é mulher e ela é muito forte. E ela é absurdamamente... Foda! Ela é impressionante! Eu sempre admirei e recentemente eu tenho tido uma relação que até eu mesma me espanto, com ela [...] mas eu estou focando aqui porque acho que ela é muito inteligente. E acho que, mais do que isso, ela é segura. Você está com uma dúvida, você fala com ela e ela 'faz!'... 'Não faz!'. Então ela sabe o que ela está fazendo. E mais do que ser segura e confiar nela mesma, ela confia nas pessoas com quem ela trabalha. Isso é muito legal! Várias vezes ela já me chamou e fez uma pergunta do tipo 'as meninas estão fazendo isso?', 'Não, Brenda!', 'ah, tá. Tudo bem'. Então a pessoa confia muito em você, é nítido, sabe? A relação que ela tem com a diretora de redação da *Capricho*, acho que é admirável. (Entrevistado 18 – Repórter).

Então, ela é uma pessoa que eu gosto muito porque ela é muito acessível. Ela era diretora de redação da *Capricho* e virou diretora de núcleo e ela é uma pessoa muito acessível, tem muitas ideias. Eu acho ela uma pessoa que manda muito bem mesmo em jornalismo, sabe? [...] São lucrativas e ela consegue organizar as pessoas, motivar pessoas, ver pessoas e buscar talentos. Eu acho isso bem legal. E ela conseguiu crescer na carreira dela, sabe? (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

Eu acho que nisso que ela é muito boa, e depois que ela veio, que eu percebi que ela fala com os jovens mesmo. Eu lembro que nas primeiras duas semanas que ela estava aqui, ela marcou uma reunião, e ela incluiu eu e a designer do site. A gente entrou na sala dela assim: 'O que ela quer?' Ela: 'O que vocês acham do site?' E a gente assim... 'É que eu não sei o que a gente acha do site...', porque nenhum diretor, até aquele dia, em dois anos que eu

estava aqui, nunca ninguém tinha perguntado para mim o que eu achava – eu vou lá saber o que eu acho – nunca ninguém perguntou o que eu acho. Eu tenho que ter opinião? (Entrevistado 25 – Repórter).

#### 4.5.3.4 CRESCIMENTO E CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO

Muitos jovens destacaram, como referência, profissionais que ascenderam na carreira, tornaram-se bem-sucedidos e tiveram grandes realizações durante sua trajetória. Alguns citaram seus próprios superiores como inspiração na carreira.

Mas eu admiro muito a carreira da Fabiana, minha chefe, porque ela é nova, ela entrou numa área que na época dela era muito mais arriscada. Ela falou 'eu quero fazer Internet!'. Ela bateu na porta de um cara aqui e disse 'oi, você está fazendo uma coisa nova e eu quero entrar aí!'. E ela cresceu muito rápido. Ela em pouco tempo é diretora de Mídia Digital, com alguns diretores da *Empresa* que são muito mais velhos que ela. Então ela tem que batalhar para estar ali... Mas é alguém que profissionalmente e pessoalmente nesse equilíbrio, nesse foco, nas realizações, eu me inspiro. (Entrevistado 7 – Editor).

Aqui dentro, eu admiro muito a minha chefe, Sandra. Em um período de muito pouco tempo, em dez anos que ela chegou a São Paulo, ela evoluiu muito. Chegou, fez o Curso Empresa, passou por outros veículos, voltou e hoje é redatora-chefe numa revista que vende para caramba. Eu também acho a Mônica, da Nova, um exemplo. Eu nunca trabalhei com ela, mas pelo que conversamos, eu gosto muito dela. E gosto muito da Isabela Boscovi, diretora executiva da Veja. Ela é uma pessoa com quem eu queria trabalhar, já falei isso para ela. (Entrevistado 8 – Repórter).

Tem um amigo meu que estudou comigo na faculdade que é bem amigo meu mesmo, que trabalha com computação gráfica, trabalhava para publicidade aqui tal, agora ele foi e começou a mandar um monte de portfólio para fora e chamaram ele em uma empresa em Londres e ele foi para lá faz alguns anos já. Todo ano ele volta aqui no final do ano e eu encontro com ele falo: 'Pô, e aí? O que você está fazendo agora?'. 'Estou fazendo o filme do Harry Potter, certo? A gente estava lá na faculdade'. E ele fala: 'Um dia você vai conseguir também!' Eu me inspiro meio nisso assim, sabe? Nos caras que conseguiram mesmo não tendo mercado para alguma coisa no Brasil, tentar e chegar no ponto... Mas ele chegou e conseguiu fazer. (Entrevistado 17 – Designer).

Eu nem sei quem são, mas eu admiro essas pessoas que conseguiram chegar num posto muito bom e ainda fazendo uma coisa muito boa, tipo uma empresa muito legal... tipo a Natura, que o cara chegou e de uma empresa de cosméticos pequenininha fez uma puta empresa, um 'puta' nome, projeto social, e, além de tudo, tem muitos projetos sociais, eles tem vários projetos. Eu acho muito legal quando chega nesse ponto. (Entrevistado 22 – Repórter).

Ela não pensa na publicação como uma revista, ela pensa na publicação como uma marca, como estratégia de marca, de produto para tudo. Eu acho que ela tem uma visão muito macro assim da coisa. Enquanto você está pensando que: 'Ai, que legal, a minha matéria deu mil cliques', ela já está

pensando que aquela matéria já pode virar um produto, que já pode virar um negócio, que pode virar um evento, uma coisa muito surreal. (Entrevistado 25 – Repórter).

Eu tava pensando esses dias, eu li uma entrevista com o Washington Olivetto. Eu acho ele um cara de muito sucesso, um cara que aparentemente conseguiu fazer as coisas que ele queria, ele conseguiu criar coisas legais, ele conseguiu o que uma pessoa de criação quer. Que é conseguir criar, conseguir ganhar prêmio, conseguir ganhar muito dinheiro sabe? Conseguiu ser sócio de uma agência. Então, para mim, ele é um puta exemplo porque ele atingiu em todos os sentidos, sei lá, ele deve ter alguns pessoais que não deve ter atingido, mas pra mim ele é um grande exemplo do que é ser bem sucedido e eu acho isso muito legal. (Entrevistado 20 – Designer).

E ela consegue ter uma coisa que muitos jornalistas não têm, que são as ideias e a parte administrativa, que eu acho que muitos jornalistas são muito criativos e não conseguem ter essa parte administrativa. Ela consegue fazer as coisas renderem dinheiro. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

O Entrevistado 14 acredita que profissionais que “vencem barreiras” e fazem algo novo é algo que admirável.

Aqui dentro a publisher do meu núcleo é uma super referência, porque ela foi aquela pessoa que venceu todas as barreiras. Ela saiu como produtora visual e hoje é Publisher, que é um cargo geralmente ocupado por jornalistas. E uma pessoa de visual gerenciar um núcleo inteiro de uma editora desse porte, eu acho incrível. De design... Tem uma designer que já faleceu, que se chamava Bia Feitler, ela era do Rio de Janeiro e conseguiu ultrapassar várias barreiras internacionais. Ela colocou a primeira negra na Bazaar, fez Rolling Stones, foi ela que colocou o nome da Annie Leibovitz, aquela retratista, na boca do povo. Com muita ousadia ela conseguiu subir, mas você vê que é muito mais pela paixão e pelo talento do que pela sede de subir a qualquer custo. Ambas são grandes personalidades, grandes exemplos de carreiras. (Entrevistado 14 – Editor de Arte).

O Entrevistado 5 destacou profissionais que tiveram experiências variadas e que receberam prêmios pelo seu trabalho:

Quer dizer, é aquele cara que diversificou muitos trabalhos, que mudou muitas vezes de redação. Pensando na *Empresa*, aqui dentro quando eu pensei no cargo, era o cara que mudou muito, que fez muitas coisas, que ganhou prêmios, que fez projetos diferentes. Então, e é isso que eu uso como exemplo, é isso que eu tenho que buscar. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

#### 4.5.3.5 PROJETO DE CRIAÇÃO PRÓPRIA

Alguns jovens apontaram, como referência, profissionais da área de comunicação que conseguiram realizar algum projeto de autoria própria, como, por exemplo, uma revista. Para eles, é admirável quando o profissional consegue criar algo novo e colocar nesse trabalho suas próprias ideias e ser bem remunerado por isso.

Gostaria muito, talvez se eu fosse dizer assim... O meu sonho é ter um trabalho autoral, é você ter um trabalho como artista autoral, e poder ganhar dinheiro com isso. Trabalho autoral é você ter uma linguagem própria sua, seja fazendo pintura, seja fazendo vídeo, seja fazendo performances. Pensando em um artista multidisciplinar. Um cara que trabalharia com arte. (Entrevistado 6 – Designer).

O que eu procuro aqui no Brasil não tem, que é o que eu gostaria de ser, que se chama produtor criativo, que é uma pessoa que cuida tanto da parte mais burocrática do processo de criação quanto de parte de criação. Isso não existe no Brasil ainda [...] No fundo, eu queria dizer isso. Porque se você for pegar o Esmir, o Pedro Almodóvar, eles têm personalidade. Eles conseguem se fazer entender e, com isso, atrair público, ganhar prestígio e tal. (Entrevistado 9 – Repórter).

Pesquisadora – É que ele produz alguma coisa com a cara dele?

Uma grife mesmo. Eu queria ter isso algum dia. (Entrevistado 9 – Repórter).

Pesquisadora – Isso é sucesso para você?

Um marco de sucesso. Se alguém reconhecer que aquilo é meu, eu consigo inserir minha marca naquilo. Seja em um texto, em um filme, em uma revista ou o que for. (Entrevistado 9 – Repórter).

E lá ele lançou uma revista, um projeto dele, e ele trouxe para o Brasil. Então hoje ele se dedica a uma revista que é um projeto que ele criou. Então ele cuida de cada detalhe, ele escolhe as pautas... Eu admiro trajetórias como a dele, sabe? De pessoas que participaram de uma grande empresa, absorveram todo o conhecimento que tinham que absorver, adquiriu experiência, os contatos, fez a lição de casa bem feita, aí foi para fora, criou uma revista nova, diferente, que é DELE! É um projeto autoral, quase. Então ele eu admiro... Ele era meu editor, lá na Veja, quando eu era estagiária. (Entrevistado 19 – Repórter).

Os jovens acreditam que seja interessante o profissional que consegue imprimir no trabalho sua identidade.

A área de criação é uma área de assina aquilo que você faz. Então tem muito do ego e é mentira dizer que não tem. Então, quanto mais autonomia, mais do seu DNA que você está colocando ali [...] E quando você é diretor de arte você quase não faz a área da matéria, mas o projeto gráfico é seu, a linguagem da fotografia é sua. De uma maneira mais ampla, você tem o

poder de deixar seu DNA ali, você está fazendo sua marca, seu nome.  
(Entrevistado 5 – Editor de Arte).

## **4.6 MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO**

Neste tópico, buscou-se explorar o que, na opinião dos entrevistados, mudou no mundo do trabalho das gerações passadas para a geração destes. Ao narrarem as mudanças, os jovens consideraram aspectos positivos e negativos do novo cenário, e discorreram a respeito das suas expectativas sobre o futuro do trabalho e da carreira.

O lado negativo das mudanças está associado ao aumento da concorrência no mercado de trabalho, entre as empresas e também ao excesso de trabalho que os indivíduos enfrentam hoje. Os aspectos positivos estão associados a novos vínculos de trabalho, avaliados como melhores pelos jovens, e a uma busca maior pelo prazer no trabalho.

### **4.6.1 AUMENTO DA CONCORRÊNCIA**

O primeiro fator apontado pelos jovens como característica do novo cenário foi o aumento da concorrência no mercado de trabalho. Para eles, no passado, os profissionais tinham uma posição mais cômoda do que têm hoje e a empresa realizava os investimentos e “cuidava” da carreira dos seus funcionários. Os indivíduos, hoje, precisam buscar novos conhecimentos e mais formação para se destacarem e conseguirem um bom emprego.

Eu acho que o mundo do trabalho hoje está mais difícil, mais duro, mais competitivo do que antigamente. Talvez seja só uma impressão, mas eu vejo que as empresas antigamente tinham o tempo, tinham a verba de pegar uma pessoa começando e cuidar [...] Então vamos lá começar desde o começo e ir crescendo. Hoje eu vejo que, como são muitas faculdades, muita gente com portfólios e recursos ótimos e poucas vagas, então é muito mais competitivo.  
(Entrevistado 14 – Editor de Arte).

Hoje em dia, o currículo não conta mais quase nada, pelo menos na minha área. Antigamente, contava muito, as pessoas tinham que ter anos de trabalho... Meu pai tem 57 anos, ninguém mais dá emprego para uma pessoa de 57 anos que está desempregada há mais de 2 anos. O mercado está muito jovem, o pensamento é outro, a pessoa tem que estar com outro espírito, com outros conhecimentos hoje [...] tem que vir com uma bagagem muito grande, porque o mercado hoje é muito mais concorrido do que há 30, 40 anos. (Entrevistado 16 – Repórter).

Hoje eu vejo, eu, por exemplo, vou ler coisas de jornalismo quando eu estou de férias. Assuntos que eu acho que vão trazer benefícios para a minha vida. Eu acho que as pessoas pensam mais na carreira, não só 'vou ganhar mais dinheiro', mas como 'quero ser um profissional melhor'. Eu acho que é isto: que as pessoas pensam mais hoje, porque a competição no mercado está maior também. Você quer ser um profissional melhor, então você vai se especializar, vai fazer cursos, vai ler sobre o assunto para ser um profissional melhor. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

O Entrevistado 25 narrou que pessoas mais velhas têm dificuldades em acompanhar as novas exigências que o novo cenário imprime nos profissionais. Antigamente, as exigências eram menores e bastava um curso de formação superior para o indivíduo atuar no mercado de trabalho. Hoje, são necessários mais de um curso de pós-graduação e idioma, e estar “conectado” o tempo todo ao que existe de mais novo.

Eu acho que têm mais jovens (no mercado de trabalho). Os mais velhos perderam espaço. Eu acho que os mais velhos perderam espaço porque não conseguiram acompanhar essa loucura que virou. (Entrevistado 25 – Repórter)

Pesquisadora – O que é essa loucura?

Essa coisa de todo mundo ter que ficar trabalhando 12 horas por dia, essa coisa que todo mundo tem que fazer mil pós-graduações, e mil MBAs, e mil idiomas, e tem que ter mil Blackberries, e tem que ficar entrando na internet. O meu pai, por exemplo, tem 53... Ele tem um Blackberry agora, mas ele odeia ter que ficar entrando na internet, vendo e-mails. Ele vê os e-mails – que ele é obrigado a fazer isso – mas ele odeia. Tem uma coisa da experiência? Tem, mas eu acho que o jovem vem com aquela gana, não é nem o jovem de 20 e poucos... 35, que é jovem ainda. Eu estou falando os mais velhos de 50, acho que mudou pouco. Hoje, você precisa estudar milhões de coisas para você ser o the best. Se você não estudar milhões de coisas, você não é, e você tem que ler todos os jornais do mundo, você tem que ler todas as coisas e ficar o tempo todo conectado e ter o melhor celular do universo, tipo antes não... Antes, você lia o Estadão e já tava legal, e você fazia faculdade e tava 'chuchu beleza'. Para você ser bem sucedido no trabalho, você tem que ser esse cara todo estudado, que tem que ter morado fora; isso eu percebo muito aqui, é engraçado. (Entrevistado 25 – Repórter).

#### 4.6.2 EXCESSO DE TRABALHO

Bastante relacionado com o aumento da competição no mercado de trabalho, os jovens destacaram o aumento da carga de trabalho para os profissionais, fato que antigamente não era tão comum. A dedicação maior na profissão está associada à necessidade dos indivíduos de se destacarem e ser reconhecidos, e, desse modo, acabam “preenchendo” cada vez mais suas vidas com o trabalho.

Antigamente você tinha muito mais aquela visão da obra: chega, bate ponto, sai, bate ponto. Ter uma vida lá e ter uma vida fora, as pessoas que não têm essa mentalidade hoje, pelo menos no jornalismo, tem muita dificuldade. Não tem como ser assim hoje, não tem mesmo. Você tem que mergulhar, tem que fazer hora extra feliz. Não tem jeito. Tem que ter uma dedicação muito maior para poder se destacar no mercado. (Entrevistado 11 – Repórter).

Eu acho que essa coisa do homem trabalhar muito. Eu acho que o brasileiro trabalha demais. Eu nunca morei fora, eu tenho uma irmã mais velha que mora na França, mas ela tem acho que 2 meses de férias. Ela tem muito mais férias e possibilidades do que a gente [...] Mas eu acho que essa coisa da loucura da produção industrial ainda está a mesma coisa apesar de as pessoas terem mais interesse na busca de um equilíbrio pessoal interno, psicológico melhor. (Entrevistado 20 – Designer).

Eu posso estar enganada, mas as pessoas estão trabalhando mais. Eu posso estar muito no mundo do jornalismo. [...] As pessoas às vezes dão muita importância para o trabalho, não sei, ou para o reconhecimento que vem do trabalho... Meu pai é muito *workaholic* e agora que ele fica em Brasília sozinho eu vejo que ele... E as pessoas querem preencher coisas da vida com o trabalho, às vezes eu vejo. Ai, gente, sei lá... Vai ver um filme, vai dormir. Mas o trabalho consome a gente. Acho que é difícil a gente ‘não, espera aí!’, e se organizar. Uma atitude consciente: ‘estou trabalhando, vou trabalhar até agora e agora vou parar para ir para a casa’. (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

Do mesmo modo, o Entrevistado 16 acredita que o excesso de trabalho que os indivíduos vivenciam hoje deteriora a qualidade de vida, e o lazer está em segundo plano.

A competição hoje é muito maior e a qualidade de vida para mim é cada vez pior. As pessoas trabalham cada vez mais e ganham cada vez menos e se divertem cada vez menos mercado. (Entrevistado 16 – Repórter).

De outra maneira, o Entrevistado 24 associou o aumento no volume de trabalho ao enxugamento dos quadros que vem ocorrendo nos últimos anos. Para ele, os

profissionais acabam assumindo cada vez mais responsabilidades e trabalhando mais, especialmente os indivíduos que ascendem na hierarquia.

Falando da experiência em redação, por exemplo, as redações enxugaram. O volume de trabalho aumentou demais [...] Se você for analisar na indústria pesada enquanto as máquinas entraram aí, um monte de gente caiu fora. Acho que em vários setores isso acontece e eu acho que ainda agora que a economia aparentemente sólida, não entendo muito, mas é o que a gente lê, o que a imprensa diz. Eu acho que passa uma coisa de: 'ah, eu tenho que trabalhar porque eu não posso ficar desempregado, eu tenho que me matar porque imagina se eu ficar desempregado?' [...] Por exemplo, quando a pessoa chega a um cargo de diretor de redação, além de ele trabalhar com as questões do jornalismo, lendo as principais reportagens ele tem que trabalhar no plano executivo da coisa, tem que trabalhar com marketing, publicidade. Então a pessoa tem trezentas reuniões por dia e o fechamento pela frente ainda, vai acumulando mais trabalho. Quer ganhar mais? Vai trabalhar mais. (Entrevistado 24 – Repórter).

#### 4.6.3 NOVOS VÍNCULOS DE TRABALHO

Muitos entrevistados afirmaram que os profissionais que ingressam no mercado, hoje, possuem novas atitudes com relação ao trabalho e à empresa. Esse comportamento difere do comportamento das gerações passadas, e afirmaram que está ocorrendo uma transformação nos vínculos dos indivíduos com o emprego.

Alguns jovens afirmaram que os profissionais estão exigindo mais das empresas, e que o sentimento de pertença e de fidelidade já não existe mais. Nesse sentido, os profissionais não temem trocar de emprego quando não se sentem satisfeitos, até porque, hoje, estão diante de mais oportunidades de trabalho. Permanecer muito tempo no mesmo trabalho, “fazer carreira” em uma empresa, já não é mais valorizado como antigamente, pelo contrário, a valorização é exatamente daqueles que circularam entre as empresas.

[...] comparando ele (pai) comigo, de cara muda a visão que a gente tem de trabalho. Antes, eu acho que os profissionais tinham um sentimento de paternidade com a empresa e hoje não tem mais. Então hoje as pessoas acabam exigindo mais das empresas em troca de mão de obra. Eu acho que o principal é isso o que muda, e as empresas estão sentindo isso e estão entrando em choque com isso [...] funcionário vira para chefe e fala: 'então, tudo bem. Se você não está gostando, me demita', aí ele fica com aquela cara desnorreada, ele não sabe o que fazer, porque ele não esperava aquela reação, ele achava que o emprego para aquela pessoa seria a coisa mais



importante: 'Como assim pedir demissão? Que coisa horrível!'. E para nós não é mais, a gente não tem medo mais de cair no mercado. Principalmente porque o Brasil está crescendo, o Brasil tem... pensando que é uma profissão de mão-de-obra qualificada, hoje às vezes você tem mais procura do que oferta [...] Então tem isso também, e a gente não tem medo de cair no mercado. O emprego, essa instituição emprego, não é aquela coisa mais. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

A minha geração quando formada, quando no mercado de trabalho, tem a chance da escolha. A gente não tem fidelidade à empresa. A gente tem ambições e vontades. Se a empresa satisfaz, estamos ali. Se não satisfaz, a gente sai. Então não tem mais dessa de que se você daqui a um tempo circulou por cinco empresas, falarem 'nossa, que cara instável!'. Não, agora é 'nossa, o cara é bacana, circulou pelo mercado'. Então esse é um ponto de vista que acho que mudou muito. Porque no tempo da minha mãe era dez anos na Empresa e você dizia 'putz, esse cara é bom' [...] Então tem que ser mais, porque essa geração é sem apego. Agora se você falar 'eu te dou 50% mais tudo isso', aí um beijo! Então acho que isso é uma mudança. E não tem muito esse medo do desemprego (o que eu acho uma falha da minha geração). O medo no bom sentido, pelo mimo. 'Ah, eu peço a conta e vou embora. Tchau!'. (Entrevistado 7 – Editor).

Ah, mudou muito essa questão do 'fazer carreira'. Meu pai começou no Banco Nacional. Ele trabalhou 20 e tantos anos no Banco Nacional. Até que num dado momento isso mudou e ele foi três anos para um banco, quatro anos para um banco, cinco anos para um banco... E aí não tem mais essa. É claro que agora ele está com 57 anos e ele vai ficar no Bradesco para se aposentar, caso contrário, acho que ele ia continuar se reciclando, buscando outros bancos, até como uma forma de ir subindo na carreira, ir ganhando mais dinheiro, mais respeito e tal. (Entrevistado 19 – Repórter).

Pesquisadora – Então essa questão de não ficar numa empresa, talvez, tenha seu lado positivo?

Sim, tem também o seu lado positivo. Acho que deixa as pessoas menos cômodas, sabe? Você está sempre de olho em outras coisas. (Entrevistado 19 – Repórter).

O que eu acho interessante é que antigamente se pegasse uma pessoa que tinha trabalhado em cinco lugares ela era meio mal vista. Hoje em dia, uma pessoa que trabalhou em cinco lugares é ótimo! Essa pessoa conseguiu mais experiência e quanto mais é melhor, mais lugares, mais pessoas, mais bem relacionada ela é. Eu acho bem legal! (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

[...] existe esse pensamento como existia no passado que era fazer uma grande carreira, mas essa grande carreira hoje ela não depende mais de uma única empresa, não quero mais fazer grande carreira na empresa X, posso ir pulando, o importante é fazer uma grande carreira no mercado... [...] Talvez tenha muita gente que ainda pense assim, mas eu acho que não como antigamente. Antigamente tinha aquela coisa de 'vou fazer carreira na Volkswagen, começar como engenheiro e terminar como diretor', hoje eu acho mais difícil isso. (Entrevistado 24 – Repórter).

O Entrevistado 14 acredita que, diferentemente do passado, as empresas também não estão mais investindo na carreira dos funcionários, pelo próprio cenário mais competitivo em que estão inseridas:

[...] mas hoje o mundo contemporâneo já não comporta mais esse pique. Não existe mais esse tempo, essa verba de pegar a pessoa e realmente cuidar desde o início... mas os tempos modernos estão chegando. *Time is money*, então infelizmente não há muita vazão para o erro, é isso que eu sinto. (Entrevistado 14 – Editor de Arte).

Diferentemente da maioria dos entrevistados, o Entrevistado 17 acredita que as pessoas, hoje, ainda buscam ter um vínculo maior com a empresa, embora sua visão seja que, para trabalhar, não é necessário ter um emprego.

Ele minimizou os riscos. Acho, hoje em dia, a tendência é as pessoas terem menos medo com isso. Querer se vincular menos com a empresa. Mas, sei lá, eu penso isso, mas acho que é muito mesmo do jeito que eu penso, porque eu vejo um monte de gente começando carreira agora, saindo de faculdade, fazendo curso *Empresa* e falando: 'Ai, a empresa não vai abrir vaga para contratar'. Eu falo: 'vaga é o de menos, trabalho tem, não precisa de emprego'. 'Você tem trabalho para fazer, o que mais tem é trabalho para ser feito'. Tem muita coisa para ser feita nesse mundo, não só na Empresa, mas em outra editora, outra coisa. Qualquer coisa. Tem trabalho, tem muito trabalho para ser feito no mundo. Não precisa de um emprego, não precisa de ninguém carimbar a sua carteira, contribuição sindical, essas bobagens. E eu vejo isso muito assim, mas, eu ainda vejo que as pessoas querem um pouco ter um vínculo, de ter uma coisa assim, sei lá. (Entrevistado 17 – Designer).

#### 4.6.4 BUSCA PELO PRAZER NO TRABALHO

As transformações nos vínculos de trabalho descritas pelos entrevistados estão bastante associadas ao que eles destacaram como uma busca maior pela satisfação com o trabalho por parte dos novos profissionais. Para eles, hoje, os jovens buscam prazer na vida como um todo, e o trabalho precisa ser “divertido”.

Hoje é importante o prazer, você estar bem, não adianta estar numa empresa que tem nome, que te remunera muito, isso não pesa mais. Pesa muito mais hoje o prazer. A gente abre mão de uma remuneração alta pelo prazer de trabalhar [...] Eu acho que as pessoas têm mais coragem sim, até porque hoje em dia vivemos num mundo que cada vez mais as pessoas buscam um prazer próprio. Tem a coisa hedonista dessa geração. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Pesquisadora – O que mudou da mentalidade dele (pai) para a sua? O que é diferente?

Acho que uns 30 anos de diferença. Sei lá. Eu acho que ele levava o trabalho dele muito a sério. Eu acho que para ele se ele parar de trabalhar ele não vai ter mais o que levar a sério. Eu já levo meu trabalho na diversão, acho lindo,

eu adoro o que faço e acho que isso para mim é tipo divertido. (Entrevistado 12 – Designer).

Eu acho que as pessoas estão mais e mais querendo buscar coisas que elas gostem de fazer para se sentirem realizadas, porque já ficam mais tempo no trabalho. Acho que isso é em todas as profissões

Pesquisadora – E isso não era no passado?

Eu acho que não, acho que as pessoas procuravam Medicina, sei lá... Direito, Medicina, Engenharia e ser funcionário público 'x'. Eu acho que as pessoas estão buscando fazer coisas que elas gostam para sentir mais prazer no trabalho e para conseguir também se realizar um pouco pessoalmente. No passado, trabalho era trabalho e lazer era lazer. Hoje acho que as pessoas misturam mais. (Entrevistado 21 – Repórter).

Os entrevistados acreditam que a geração anterior enxergava o trabalho como uma obrigação e não acreditavam que poderiam ter prazer com ele. Era necessário ter profissão tradicional que trouxesse segurança e estabilidade financeira, mesmo que não existisse identificação com trabalho, fato que trazia frustração em alguns casos.

Eu tenho impressão de que os meus pais vêem o trabalho muito mais como trabalho. Isso é uma cultura de carioca, uma coisa que você vai porque tem que ir. Então, é melhor fazer uma coisa que você goste, porque se não é uma tortura. Você vai lá fica oito horas, volta para a casa e tem sua vida. É muito mais um ganha-pão do que uma realização mega. Meu pai se aposentou agora, adora o que faz e é muito dedicado, sempre foi, mas é trabalho. Eu mergulho mais, me realizo mais, é uma visão diferente. Eu acho que eles nunca viram o trabalho como vida. (Entrevistado 11 – Repórter).

Bom, acho que tudo, porque minha mãe não é formada. Então é completamente diferente. A cabeça deles é completamente diferente, eles acham que às vezes você precisa estar em um trabalho mesmo se você não está tão feliz, entendeu? Que o importante é você ir lá, e força, e vai atrás... Eu já tenho uma cabeça que se eu não estou feliz, então eu vou mudar, sabe? Corra o risco que correr. Mas é completamente diferente. (Entrevistado 10 – Assistente de Arte).

Eu acho que antes existia muito uma relação, não sei, eu vejo que tinha muito medo, sabe? Acho que é um pouco a palavra que eu vejo que tinha 'medo das coisas' [...] Só que como ele (pai) fazia muito show, muita coisa e viajava muito e não conseguia estudar e ficava repetindo ano na faculdade por não ir, né? Aí um dia ele escolheu e escolheu o que era mais seguro.... Por isso que eu acho que meu pai é muito mais frustrado do que a minha mãe com essas coisas. Porque ele, hoje em dia, ele ganha um salário alto, é um puta engenheiro, o mais falado, chamam em uma obra, chamam em outra, cheio de coisa e tal, mas, não adianta você ter muito sucesso numa coisa que você não queria fazer. (Entrevistado 17 – Designer).

Adicionalmente, os entrevistados acreditam que, no passado, a família exigia que os indivíduos tivessem uma profissão tradicional e um emprego estável, o que restringia as escolhas de carreira. Hoje, essa cobrança já parece não ser tão intensa, e as

pessoas têm mais possibilidade de buscar um trabalho com o qual realmente se identificam e se sintam realizadas.

Como que ocorria com nossos pais ou os nossos avós? Eles não tinham muita opção. Eles tinham que fazer o que o pai deles mandava e ‘faz aí’, ‘quero que você seja uma pessoa de nome, uma pessoa de respeito...’ (Entrevistado 6 – Designer).

Pesquisadora - E hoje não é mais assim?

Eu acho que não. Eu acho que hoje você tem uma liberdade muito maior de profissões. Você vê muitas pessoas fazendo mais o que elas gostam do que antigamente. Acho que hoje a gente tem uma flexibilidade com relação a isso bem maior, bem maior. (Entrevistado 6 – Designer).

Não se preocupa muito mais com a tradição, é mais em busca do prazer. E se o prazer não é só dinheiro, prazer não é só... Eu acho também que tinha o peso da família, tradição, enfim, acho que tinha isso também, você perante os outros. [...] Quer dizer, não se pensava na felicidade própria, nas escolhas próprias, você ia meio que por osmose e não se questionava tanto. Hoje como essas barreiras foram quebradas, cada um faz o que quer, cada um busca a sua felicidade. Se questiona mais, e conseqüentemente você perde o medo e começa a buscar outra coisa mesmo. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Então eles tinham uma relação, mas não sei se de dependência do trabalho, mas querendo ou não era isso. Dependiam do trabalho para todo o resto, coisa que a gente também faz, mas a gente pirou de querer gostar do trabalho, querer fazer coisa que tem a ver com você e eles não tinham isso. E eles não tinham muito isso [...] Eles não tinham a audácia, a ousadia de parar um dia e falar: ‘Não. Não é isso que eu quero e quero mudar’. Que é uma coisa que a minha geração tem. E isso é muito comum, acho que é uma coisa que a gente tem e que por isso mesmo a gente faz isso, vai buscar aquilo que a gente gosta [...] As pessoas querem se realizar no trabalho. Por exemplo, eu sempre ouvi que a minha mãe e meu pai eram realizados no trabalho, mas não sei por que eu nunca acreditei nisso. Não sei se porque minha mãe era formada em Direito e foi ser professora. Então, na real eu sabia que ela não estava realizada mesmo. E daí eu falava: ‘Não, eu não quero. Eu não quero passar no concurso e ficar porque o concurso dá dinheiro. Eu quero ir atrás de alguma coisa que eu goste de fazer.’ (Entrevistada 13 – Repórter).

Para o Entrevistado 7, a nova geração é “mimada” pelos pais que se dedicaram muito ao trabalho e que agora permitem que eles tenham uma liberdade muito ampla para buscar um trabalho com o qual se sintam satisfeitos, e não que seja uma obrigação.

Eu não sei se é geracional ou se é um reposicionamento do mercado de trabalho para atender a essa geração. Eu acho que é uma geração mais inquieta, mais insatisfeita e que não tem a obrigação do trabalho. Óbvio que a gente tem N classes sociais e N valores de vida no Brasil, mas em geral eu acho que a média é mimada. Porque os nossos pais se sacrificaram. Então a gente vem dessa ‘eu me sacrifiquei para ele se dar bem então vou manter ele satisfeito até ele voar sozinho’. Você muita gente ainda com 27, com 30 anos ainda morando na casa dos pais. Tem vários dos meus amigos que estão lá e

estão bem. Ganham bem, o suficiente para se manter, mas estão na casa dos pais. E os pais também acham ótimo ficar perto. Então acho que o mercado foi se adaptando mais à essa geração do 'se eu quiser eu vou embora'. Então para você ter um bom profissional, quando você vê que vale a pena, você oferece satisfações pessoais. (Entrevistado 7 – Editor).

#### **4.7 DIFICULDADES E INSATISFAÇÕES NO TRABALHO**

Durante a exploração dos temas propostos pela pesquisa, conseguiu-se identificar, nos discursos dos jovens, problemas e dificuldades que eles encontram no trabalho e na carreira hoje e que geram relativa insatisfação na vida profissional.

Algumas dificuldades são fatores intrínsecos aos jovens e estão relacionadas à ansiedade de aprender e de crescer na carreira rapidamente. Outras dificuldades são extrínsecas a eles e estão relacionadas às condições em que o setor de mídia encontra-se hoje, como, por exemplo, a redução das equipes nas redações.

A seguir, serão descritas as principais queixas relatadas pelos jovens sobre os temas Trabalho e Carreira.

##### **4.7.1 CRESCIMENTO DE CARREIRA LENTO**

A principal insatisfação apontada por grande parte dos entrevistados foi a lentidão no crescimento hierárquico que enfrentam na sua profissão. Conforme já foi visto, os jovens estão em busca de aprendizado e novos conhecimentos como forma de desenvolver-se para buscar o crescimento na carreira. Muitos se sentem preparados para serem promovidos, e alguns deles sugerem que já realizam trabalhos de posições mais altas, no entanto esse crescimento parece não ocorrer no tempo que esperam, ou não ocorrer de maneira alguma.

Na minha visão, é importante que tenha sempre uma rotatividade de quem é repórter para chegar com uma nova cabeça, com novas ideias e também porque eu sei que não vou sair de repórter um dali, e não quero ficar para

sempre ganhando o que estou ganhando. Eu quero de repórter dois ou três. Para mim, no ano que vem, eu vou sair. Na minha cabeça, isso é um pouco claro. Não sei como vai acontecer. Não sei quando, mas já falei com a Sandra, se não rolar uma oportunidade, eu saio. [...] Em médio prazo, se não rolar uma compensação financeira, porque eu acho que trabalho muito, comparado com outras pessoas que ganham mais do que eu. Trabalho bem mais, então, se não rolar uma compensação financeira em médio prazo, eu não vou ficar. E estou numa posição de falar isso para eles. (Entrevistado 9 – Repórter).

Eu não cheguei lá, mas eu estou no caminho. Eu não estou infeliz no meu trabalho eu só não estou... eu sou repórter 1 e eu não quero ser repórter um para sempre. Atualmente eu estou assim em uma fase de realização por causa disso, porque eu sinto que eu estou em um bom caminho. [...] Eu pensando na minha carreira, gostaria que eu não tivesse muitas partes baixas, mas, é inevitável. Eu sei que vai acontecer, inevitável. Todo mundo passar por isso, mas eu quero que a minha linha seja bem longa. (Entrevistado 13 – Repórter).

Repórter Visual é um cargo que está se extinguindo porque o mundo está se voltando mais para os freelas. Eles preferem botar freela do que ter um cargo fixo para essas coisas. Eu, infelizmente, estou tentando há mais de um ano uma promoção e não consigo. Eu estou com o mesmo cargo desde que eu cheguei e estou tentando esse aumento há bem mais de um ano e estou esperando. (Entrevistado 15 – Repórter).

O que eu acho ruim é que você fica muito preso ao... Sei lá, se você está contratado, então, ou você vai receber uma promoção quando existir, promoção que geralmente não existe, ou você tem que ficar procurando vagas para tocar de cargo. Sabe, eu acho muito pouco...É um pouco desanimador você querer... Quando eu fui contratado, para mim estava ótimo, mas agora que eu estou há dois anos e meio e vou completar três, eu gostaria de ter alguma perspectiva de avanço de carreira e isso é zero. Você fica muito dependente desse tipo de coisa e isso incomoda um pouco, não é tão legal. Por outro lado, como a gente é uma revista pequena não existe perspectiva nenhuma de querer crescer dentro da revista. Mas, isso é meio desanimador porque não é tanto pela promoção, dinheiro e tal, não é bem isso, mas você percebe que não existe nada, sabe? Que não tem andamento algum, não tem um processo de crescimento. (Entrevistado 16 – Designer).

Eu admito que há muito pouco tempo atrás eu estava um pouco receosa em relação a minha carreira na Capricho. Eu estava pensando se não era o momento de eu sair ou não, porque eu estava como repórter e eu achava que eu já tinha feito o trabalho que eu deveria ter feito como repórter. [...] (Entrevistado 21 – Editor Assistente).

Aqui você chega em um ponto e não sai daquele ponto. Não sei, é cada um de um jeito. Eu conheço histórias de todos os tipos. Aqui não tem possibilidade de abrir outra vaga, por exemplo, uma vaga intermediária entre editor e repórter de campo, de viagem [...] Não é uma carreira que te dá facilmente um retorno. É uma carreira que você tem que se esforçar muito, lutar muito, para conseguir e isso (...) crescendo e tal. Por isso que eu te falei, começar na *Empresa* de baixo, do zero, lógico que não é todo mundo assim; eu conheço pessoas que se deram muito bem aqui e estão ganhando super bem. Eu acho difícil, por exemplo, você é repórter 1 e você fica como repórter 1 uns dois, três, anos. é uma escada muito longa e eu vejo isso acontecer em outros lugares, empresas pequenas, redação de jornal, paga muito mal. Acho que o salário realmente é ruim, no interior pior ainda, nossa, é incrível. É muito difícil. (Entrevistado 22 – Repórter).

Só que na *Empresa* todo mundo aqui é assim: 'é meu osso e não largo'. Eu não tenho apego, quero continuar crescendo, então como que eu faço? Isso é uma briga que tem interna na empresa ainda, de como continuar crescendo. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Os Entrevistados 24 e 25 apontaram que algumas pessoas acabam deixando a empresa justamente pela dificuldade encontrada em evoluir de cargo e outros complementam o salário com trabalhos como *freelancer*.

Pois é, eu não sei, eu enquanto repórter, editor assistente, não tenho muita noção da coisa do dinheiro, mas sempre se fala muito 'olha, gente, nós adoraríamos promover todo mundo, mas não tem verba.' E nessas de não ter verba saiu uma designer agora que foi para Aventuras na História, que tudo bem é aqui dentro. Uma outra designer ótima que já poderiam ter promovido faz tempo, não promoveram e ela está indo agora para uma agência de publicidade para ganhar mais do que o dobro [...] no caso dela eu tenho certeza de que ela gosta do que faz só que a menina já está com trinta anos como designer 1. Pensa um pouco no lado dela: todos os amigos dela ou colegas da área ganhando mais do que ela e a coitada tendo que se privar de um monte de coisas por causa disso. (Entrevistado 24 – Editor Assistente).

[...] mas eu sei que eu não vou ter um aumento, que para eu ser promovida vai ser muito difícil. E aí você continua fazendo freela porque não dá para sustentar. (Entrevistado 25 – Repórter).

Pesquisadora – Mas você fica aqui e faz freela?

É. Não tem como. Imagina. Ganhando o mesmo salário há três anos? Não dá. [...] Isso acabou de acontecer com duas amigas minhas; uma vai sair agora também. As duas vão sair para viver de freela. Uma já saiu, está dando supercerto e tal, e a outra vai sair agora. (Entrevistado 25 – Repórter).

Pesquisadora – Por quê?

Porque cansou de lutar, lutar, lutar e não sair do lugar entendeu? Falou: 'Chega.' Ah, vai desestimulando, desestimulando... (Entrevistado 25 – Repórter).

O Entrevistado 16 comentou que não se pode mais esperar que as empresas sejam responsáveis pelo crescimento dos funcionários, e que estes precisam exigir promoção e aumento para conseguirem crescer. Já o Entrevistado 22 acredita que é preciso circular entre as empresas para poder crescer na carreira, pois internamente o processo de ascensão é demorado.

Eu não acredito muito em plano de carreira. Se você ficar esperando que a empresa vá olhar por você e produzir você até lá em cima, vai dormir porque isso não existe. Você faz sua carreira. Você tem que brigar por suas coisas, ir lá e bater e falar 'olha, estou precisando de um aumento, estou merecendo, estou há tantos anos aqui'. As coisas funcionam meio assim aqui, tanto é que a quantidade de gente que está bem hoje com cargo bacana, promovidas são pessoas que saíram daqui e voltaram. Essa é mais ou menos a política aqui:

não adianta ficar esperando, achando que vai cair uma promoção do céu para você porque não vai cair. É muita ilusão pensar nisso. Você faz sua carreira, não tem jeito. (Entrevistado 16 – Repórter).

Ah, acho que é para você conhecer outros lados, também. Acho que cada empresa tem seus vícios, você tem que ver outros jeitos de fazer, como as pessoas estão fazendo e aumentar a sua rede de contatos, também. E aqui na *Empresa* o crescimento interno, sem sair, é complicado também. É lento. (Entrevistado 19 – Repórter).

#### 4.7.2 EQUIPES ENXUTAS, POUCAS VAGAS E SALÁRIOS REDUZIDOS

Associada à dificuldade no crescimento de carreira, os jovens afirmaram que as equipes estão se tornando cada vez menores, limitando as oportunidades de vagas e de promoções para o crescimento. Esse “enxugamento” ocorrido nas redações está relacionado com o aumento do número de profissionais *freelancers*, que realizam o trabalho que anteriormente era realizado pela mão de obra interna.

Chega uma hora que enche o saco. O cara chega e ‘ah, não consigo mais crescer na empresa’, com boa parte acontece isso. Eu até falo que eu fico feliz por ser um ponto fora da curva porque eu fui rápido em relação a muita gente que está trabalhando aqui e eu já saí. Porque chega e está como designer, aí o designer 1, 2, 3, ‘ah, quero virar um editor’, só que as equipes foram reduzindo e com isso os cargos foram sumindo. Para você conseguir dar um passo a mais é extremamente difícil, às vezes não rola. (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Nisso seria muito bom se voltasse a ser um dia como antigamente, quando dizem que a redação tinha muito mais gente. (Entrevistado 15 – Repórter).

Pesquisadora – No passado era assim?

No passado era assim. Mas eu acho que é um caminho, o mundo está ficando assim e todo mundo está terceirizando. Sai muito mais barato terceirizar. (Entrevistado 15 – Repórter).

Se eu não for contratado, eu vou embora para fazer qualquer outra coisa. ‘A gente vai tentar. É muito difícil’. Entraram a Angélica, a Sandra, o Morris, que era na época o diretor de núcleo de comportamento feminino, foi falar com Helena, que era diretora de todas as revistas femininas, para falar com o RH... [...] Eu não acredito que é totalmente pensado: ‘vamos contratar só jovens’, que pode correr o risco de pegar gente muito ruim e inexperiente, que não vai conseguir dar conta. As revistas em geral têm poucos repórteres. Lá nós somos quatro. (Entrevistado 9 – Repórter).

Só que com essas redações enxutas, essa coisa de na redação ter pouco gente, tanto em uma equipe que é limitada no número de profissionais, tanto na parte de texto quanto de arte é difícil de você ter esses repórteres especiais [...] (Entrevistado 24 – Repórter).



Os entrevistados alegaram que as redações estão cada vez mais trabalhando com *freelancers* como trabalho autônomo, mesmo editores das revistas. Nas redações, esse tipo de mão de obra acaba sendo chamado de colaboradores externos.

Então, não na redação. A redação são seis pessoas contratadas, uma editora assistente é freela e a gente trabalha com um monte de freelancers: repórteres, ilustradores, fotógrafos e tal, mas nada é na redação. Colaborador externo. É a colaboração externa para caramba. (Entrevistado 17 – Designer).

Mas cresce muito o numero de freelas e você vê de uns anos para cá o quanto esse numero aumentou. Isso é um fato que eu já sabia desde a faculdade, é típico do jornalismo. (Entrevistado 19 – Repórter).

Até porque como a gente falou precisa dar essa velocidade de entrega, né? E até porque a nossa equipe não é muito grande e eu sou a única repórter da revista inteira. Se você abrir o editorial está só o meu nome e daí tem as duas estagiárias de texto e tem os colaboradores. Então, a revista trabalha com muitos colaboradores de reportagem, edição, vários, se você folheia a revista você vê que tem vários nomes que nem estão ali no editorial. Expediente. Mas, para ajudar ainda mais na velocidade. De fato, também nem com tanto colaborador seria possível fazer isso. (Entrevistado 13 – Repórter).

Alguns jovens apontaram que, além da redução das vagas, os salários reduzidos também se apresentam como uma dificuldade no jornalismo.

Salário. Tem um salário muito ruim jornalista, é muito difícil você fazer uma carreira. Eu desde que entrei aqui eu já assumi outras funções, eu não faço mais só reportagem; eu ajudo o Castanho, que é editor de restaurantes que eu te falei, eu estou muito perto dele. Agora o salário não aumenta junto.... Não só aqui, isso é um problema da profissão mesmo. Eu tenho plena consciência disso [...] O salário eu acho muito ruim mesmo, não é que o salário inicial seja ruim. A Empresa é uma das que melhor paga só que chega em um ponto que é difícil. (Entrevistado 22 – Repórter).

Tem muita gente que tem um sonho, eu estou tendo ainda, quero fazer muita coisa aqui dentro, mas tem gente que olha e fica perdido, começa a ver que não contrata, tem um monte de free [...] Só que quem é jovem, eles vão cortando as vagas, e se tem um salário de vinte mil que é de uma vaga que existe. Se essa pessoa sair a empresa corta para dez e contrata um por dez e fica, está ali. O novo que está entrando, ótimo, está lá ralando, só que daqui a pouco você vai rodar e eles vão cortar mais aquilo ali. É uma coisa que eu tenho sacado internamente que dá medo, você fala assim 'até onde vão contratar alguém, até onde vão pagar alguém?' Eu acho que já foi pago mais, talvez eu esteja errado, mas acho que teve uma época que tinha uma remuneração melhor e se não tinha, você tinha pelo menos uma equipe maior que isso é um problema que a *Empresa* tem que definir... Então, é que antigamente era assim gigantesca, porque a tecnologia não existia e precisava de muita mão de obra, hoje em dia vai reduzir a mão de obra? Reduziu. Tudo bem. Só que qual é o padrão mínimo que uma revista precisa ter? (Entrevistado 23 – Diretor de Arte).

Eu gosto muito do jornalismo e não me arrependo, mas a profissão tem complicações do mercado, do salário, da redução de vagas, que me fazem

pensar. Eu não quero abandonar o jornalismo, mas eu quero pensar em outros caminhos. (Entrevistado 19 – Repórter).

#### 4.7.3 MUDANÇA ENTRE ÁREAS/REDAÇÕES

Outro ponto identificado pelos jovens como negativo foi a dificuldade de mobilidade entre áreas e redações. Conforme vimos na seção 4.2, os jovens valorizam bastante a possibilidade de mudança de atuação, de conhecer novas áreas e trabalhar com diferentes assuntos. No entanto, devido ao que foi discutido anteriormente a respeito da redução das equipes e utilização de profissionais *freelancers*, parece cada vez mais complicado ter oportunidade para trocar de área e redação dentro da empresa.

É uma área muito restrita dentro da *Empresa*. Então eu não tenho esse jogo de cadeiras nem dentro da Nova e nem fora. Eu estou tentando, mas eu vejo que não tem. Estou procurando, vendo se tem alguns cargos fora e realmente não tem. É difícil. É uma coisa específica, né? Fotografia, foto, produção... Foi o que eu te falei, hoje em dia o mercado está muito com freela... é tudo terceirizado, hoje em dia é tudo assim. (Entrevistado 15 – Repórter).

É por isso que eu acho que a *Empresa* é um lugar estável. Mas, como eu criei minha carreira inteira na Capricho, dificilmente vou sair, por mais que eu queira. Eu posso até pedir e tal, mas eu acho que aqui eu não trabalho em outro lugar. (Entrevistado 8 – Repórter).

Essa mobilidade para quando você quiser fazer alguma coisa nova é muito mais baixa. (Entrevistado 17 – Designer).

Pesquisadora – Então não é tão frequente assim?

Não. É frequente se realmente abriu uma vaga ou abriu uma vaga e você é chamado para ir para lá. É como se você saísse de uma empresa para ir para outra. Ou você participa da seleção que é uma seleção, RH e aquela coisa toda. (Entrevistado 17 – Designer).

Pesquisadora – Mas não tem essa mobilidade?

Não, mobilidade não existe. Você é contratado, tanto é que o seu salário sai da redação, é tudo... os setores são bem separados. (Entrevistado 17 – Designer).

Então tem muitas e ter essa ideia que você poderia passar por várias, é tão legal [...] Quem é novo aqui está com essa expectativa de que vai trocar. Às vezes você senta para conversar com uma pessoa que trabalha aqui há seis anos e passa seis, sete anos na mesma revista, odiando já. Aí você fala: 'Meu, vim aqui para a *Empresa*, tem uma penca de revistas e eu vou ficar passando de uma para outra assim ao léu'. E não é isso. (Entrevistado 13 – Repórter).

Pesquisadora – Mas aqui na Empresa as pessoas mudam muito de revista?

Eu acho que deve ter aí um grupinho que deve mudar mais, as pessoas que eu conheço no geral não mudam tanto... Até porque não tem tanto essa facilidade. (Entrevistado 20 – Designer).

Alguns entrevistados acreditam que um dos motivos que inibe a mobilidade entre as revistas é a preferência na contratação dos *freelancers* fixos quando existe uma vaga. Outros apontaram que a informalidade nos processos de promoção e de movimentação entre as revistas também dificultam as movimentações internas pela falta de transparência do processo.

Seria ótimo, mas aqui acho difícil isso acontecer. E também tem uma razão prática, por exemplo, a redação está lá, por exemplo, uma redação X tipo (...) imagina que tem uma redação lá e eles já têm freelas que fazem trabalho para eles. Quando uma vaga você acha que eles procurar no RH ou eles vão contratar o freela que estão fazendo um trabalho super bom para eles desde que começou? Eu entendo, é compreensível que isso aconteça. Eles vão contratar freela. [...] Aqui acontece de freela fixo ser contratado. Eu acho muito legal, eu acho que é saudável isso; só que ao mesmo tempo barra a mobilidade dentro da empresa. (Entrevistado 22 – Repórter).

Pesquisadora – A mobilidade entre as revistas, ela acontece?

Não, não acontece. (Entrevistado 25 – Repórter).

Pesquisadora – As pessoas entram e acabam ficando na mesma revista?

É muito difícil. Não é impossível, mas não é uma coisa fácil do tipo 'aí, eu fiquei um ano e meio aqui agora cansei, então eu vou tentar ir para o mesmo núcleo, ser transferida ou tentar o processo de recrutamento interno ou tentar x'. Primeiro, que é muito difícil você saber das vagas, você nunca sabe se alguém vai sair. Às vezes, você sabe pela (rádio peão) e quando você sabe, a pessoa já foi, já pegou outra vaga. Às vezes, quando acontece de ter alguma vaga aberta que alguém saiu, geralmente, ou eles pegam alguém de fora ou eles pegam alguém que já é freela fixo e está esperando uma contratação faz tempo. Você não consegue sair da sua Revista porque já tem alguém lá na fila esperando. (Entrevistado 25 – Repórter).

Pesquisadora – Mas e oportunidades por meio dos processos formais?

Muito difícil. São pouquíssimos. A maioria é tudo resolvido meio que nas internas mesmo. (Entrevistado 25 – Repórter).

Eu acho difícil isso acontecer aqui. Acho que você tem que ter vários contatos aqui na Empresa ou já ter estagiado, trabalhado, em outros lugares ou ser amigo, muito amigo, de alguém; acho que é muito mais assim do que, por exemplo, pelo RH; pelo RH aqui não funciona. Eu não sei se estou falando besteira ou não, entendeu? Mas eu tenho a sensação, pelos meus amigos e pelas pessoas que eu conheço aqui, é que nunca pelo RH funcionou... É sempre a indicação ou coisas assim, eu tenho uma amiga que já mudou de revista assim... alguém ficou sabendo da vaga e falou 'Olha...' Eu já fiquei sabendo de vaga no caderno de Turismo e tem uma amiga que trabalha nos especiais da Veja – Comer e Beber - e ela queria muito trabalhar aqui, aí eu falo para ela 'Olha, tem uma vaga' Aí ela manda e-mail 'Sou amiga da Viviane e tal...'. É assim que funciona. (Entrevistado 23 – Repórter).

Só que isso é feito de uma forma desorganizada, até existe um protocolo pelo RH de como deveria ser o processo para você trocar de redação, para você ganhar uma promoção, só que isso não é obedecido. É feito de maneira informal, desorganizada. O que pode beneficiá-lo hoje, mas prejudicar também. Eu mesmo já me beneficieei dessa informalidade, mas já fui prejudicado por essa informalidade. E tudo isso debaixo da desculpa que você é o gestor da sua carreira. [...] Isso é ruim para mim que estou aqui com ele, entendeu? 'Pô, ele está querendo crescer, está num momento bom para crescer' e se ele não está conseguindo, isso é ruim para mim. É bom que eles queiram que eu cresça, para empresa, porque o chefe não pensa só na redação. Ele tem que pensar na redação e na empresa no todo. E o chefe também tem que pensar assim. (Entrevistado 5 – Editor de Arte).

Pelas descrições dos conteúdos coletados, notamos que não existe uma única resposta para os questionamentos realizados aos jovens entrevistados. Há similaridades em alguns pontos, mas também diferenças e dúvidas em outras questões, o que nos permite compreender que os temas Trabalho Flexível e Carreira ainda estão passando por um processo de transição, sendo, portanto, interpretados de diferentes maneiras.

No capítulo 5, apresentaremos as interpretações dos resultados encontrados, à luz dos estudos apresentados nos capítulos 1 e 2.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é discutir os resultados das entrevistas apresentadas no capítulo anterior e buscar relacionar os conteúdos coletados com os estudos recentes sobre os temas pesquisados. A proposta é interpretarmos as opiniões dos jovens entrevistados e contrastarmos com o que dizem as pesquisas sobre valorização no trabalho, flexibilidade e os novos desafios de carreira sob a perspectiva dos novos profissionais.

No decorrer das interpretações, houve a necessidade de verificar alguns estudos adicionais com o objetivo de interpretarmos melhor o sentido de temas que surgiram na pesquisa, mas que não haviam sido abordados na revisão teórica inicial.

O capítulo está organizado de acordo com os temas principais que a pesquisa identificou, agrupados de forma a facilitar a análise: em primeiro lugar, analisamos a dinâmica da escolha da profissão, em segundo a valorização no trabalho e na carreira, em terceiro os objetivos de carreira, em quarto a flexibilidade e suas consequências e, por último, faremos a análise do trabalho *freelancer* x trabalho CLT.

### 5.1 A DINÂMICA DA ESCOLHA DA PROFISSÃO

O processo de escolha da profissão, relatado pelos jovens, apresenta características importantes que podem ser associadas aos novos desafios de carreira apontados nos estudos recentes. Conforme vimos, os indivíduos, hoje, necessitam desenvolver um referencial interno para a escolha da profissão, já que o sucesso está muito mais associado à autorrealização do que a critérios antigos como, por exemplo, ascensão hierárquica (FONTENELLE, 2005; HALL, 2002; KILIMNIK; CASTILHO; SANTANNA, 2004).

Martins (2001) aponta, no entanto, que as escolhas de carreira dos indivíduos são influenciadas por parâmetros externos, como a família, sociedade e a cultura. Para ele, a família influencia a escolha inicial, direta ou indiretamente, e pode ser motivadora ou impeditiva. A sociedade influencia porque o grupo define parâmetros de prestígio e a cultura afeta pelos juízos de valor nas quais as escolhas são pautadas (MARTINS, 2001).

Vimos nos relatos dos jovens que, ainda hoje, a família exerce grande influência na escolhas das profissões. Os jovens acreditam que a opinião e a aprovação da família são importantes, porém não possui mais um caráter capaz de definir ou impedir, apenas de motivar. Quando foram indagados a respeito das mudanças entre as gerações passadas, esse ponto aparece novamente como uma evolução para os jovens, ou seja, antigamente os jovens seguiam muito mais a carreira que seus pais gostariam que seguissem, e que hoje eles se sentem muito mais livres para realizar suas escolhas de acordo com parâmetros internos.

Os entrevistados afirmaram que a família de fato possui expectativas com relação à profissão dos jovens, porém muito mais no sentido de se preocuparem com seu futuro do que de guiarem suas escolhas. A influência, de fato, acaba sendo apenas na escolha inicial, conforme aponta Martins (2001), pois, com o passar do tempo, os jovens adquirem independência e autonomia para tomarem suas próprias decisões, como, por exemplo, as frequentes mudanças de emprego relatadas.

A preocupação da família também parece estar associada às dificuldades que os novos profissionais podem encontrar no mercado de trabalho. Os entrevistados narraram suas próprias preocupações com as dificuldades que podem encontrar, especialmente nas carreiras preferidas relacionadas às artes e à comunicação. Os problemas apontados pelos jovens, como instabilidade financeira de algumas profissões e a falta de empregos, são comuns a todos e estão associadas às transformações no mundo do trabalho, fato que estudamos no primeiro capítulo.

Os estudiosos apresentam fatores que estão influenciando as mudanças na organização do trabalho, para uma organização mais flexível dentro das empresas e no mercado (CASTELLS, 2007; CHAHAD, 2003; KOVÁCS, 2004; PICCININI,

OLIVEIRA, RUBENICH, 2006; WOOD JR., 1992). Competitividade, economia globalizada, resultados de curto prazo e utilização da tecnologia são fatores conhecidos pelos jovens e fazem referência a eles em diversos pontos das entrevistas. Os jovens têm consciência da nova dinâmica dos mercados de trabalho e de como esses fatores lançam novos desafios aos trabalhadores, como as novas formas de contratação e o enxugamento dos quadros para redução de custos das empresas, a instabilidade das carreiras ilustrada pelas constantes mudanças de emprego, entre outros que discutiremos no decorrer das análises (CHANLAT, 1996; KOVÁCS, 2004; LASKAWY, 2004; SENNET, 2008b).

Conforme afirmado por grande parte dos entrevistados, os jovens procuram informar-se muito bem a respeito das carreiras, pela própria consciência de que o contexto que estarão inseridos está em constante mutação, fazendo com que eles reflitam sobre os novos desafios logo na etapa de escolha do curso superior.

Acreditamos que essa consciência maior e preocupação com o futuro profissional é algo bastante particular dos jovens de hoje, facilitados pela utilização da internet e das redes sociais como forma de subsidiá-los com informações sobre o mercado de trabalho.

Como o mercado no passado era estável, os profissionais que ingressavam no mercado de trabalho tinham mais garantia de que a profissão e a carreira escolhida não encontrariam momentos imprevisíveis ou instáveis (CHANLAT, 1996; HALL, 2002). Atualmente, os novos profissionais sabem que é necessário refletir a respeito das suas escolhas e sobre o futuro das profissões.

Outro fator que apareceu nas entrevistas que influenciou os jovens para a escolha da profissão ligada às artes e à comunicação foi suas experiências durante infância e adolescência com os temas, porém não encontramos nenhuma referência que tratasse desse tema. No entanto, podemos inferir que todas as experiências que os sujeitos possuem durante a vida, de alguma forma, exercem influência sobre suas atitudes. A linha de psicanálise criada por Freud propõe que, durante a infância, define-se muito daquilo que seremos quando adultos.

Nesse sentido, acreditamos que os jovens que se envolveram com atividades associadas às artes, como desenho, pintura ou atividades manuais, acabaram optando por cursos como design gráfico, desenho industrial e artes visuais por exemplo. De outra forma, jovens que se envolveram com atividades associadas à comunicação, como o contato com revistas, jornais, relacionamento com jornalistas, acabaram optando pela carreira em jornalismo. Nos discursos, os jovens apontaram a importância de atuar com algo prazeroso, o que nos leva a crer que suas escolhas de fato estão alinhadas com suas atividades preferidas na infância e na adolescência.

## **5.2 VALORIZAÇÃO NO TRABALHO E NA CARREIRA**

Após compreender melhor em que contexto e a maneira que os jovens de hoje escolhem sua profissão, passamos a buscar compreensão a respeito dos aspectos que os jovens valorizam no seu trabalho. Esse assunto está sendo amplamente discutido por especialistas, pela academia e também pela mídia, e as empresas estão cada vez mais preocupadas em conhecer os novos valores dos profissionais mais jovens, por acreditarem que estão em um processo de transição (LASKAWY, 2004; MELO; BORGES, 2007).

Encontramos similaridades com o estudo de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) a partir de Morin (2002), que pesquisou jovens de 22 a 31 anos de um curso de especialização da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Faculdade Getulio Vargas (EAESP/FGV) para compreender os sentidos que eles atribuíam ao trabalho. Elas encontraram que na dimensão individual temas, como Satisfação Pessoal, Independência e Sobrevivência, Crescimento e Aprendizagem e Identidade, foram os mais recorrentes no discurso dos entrevistados. Na dimensão organizacional, foram observados os aspectos como utilidade do trabalho, relacionamentos e inserção social. Em uma dimensão mais ampla, os entrevistados abordaram o sentido da contribuição social de um trabalho. Faremos referência a esse estudo, pois nos permitiu relacionar os aspectos apontados pelos jovens entrevistados como



valorizados por eles, com os aspectos identificados por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) em uma dimensão mais ampla, como sentidos do trabalho.

Nos resultados obtidos, encontramos também muito alinhamento com os estudos apresentados sobre carreira. Alguns valores associados ao trabalho parecem divergir de valores das gerações passadas e foram apontados pelos entrevistados como diferentes do que seus pais valorizavam no trabalho. Nesse sentido, acreditamos que, para uma exploração mais aprofundada do tema dos novos valores da sociedade atual, uma pesquisa adicional precisaria ser realizada com o objetivo de estudar as razões pelas quais os valores estariam mudando, se estão de fato mudando e quais seriam eles.

A “carreira proteana” proposta por Hall (2002), de fato, nos subsidia de teoria para compreender o que os entrevistados afirmaram sobre o que valorizam. Os temas principais, como a diversidade de atuação, o tema de atuação e a criatividade no processo, os relacionamentos, o aprendizado e o equilíbrio da vida profissional com vida pessoal, estão bastante em linha com que o Hall (2002) conclui em seus estudos.

Nas entrevistas, os jovens se colocam em uma postura de “camaleão”, ao buscarem atuar com uma diversidade maior de atividades e em diferentes áreas, com objetivo de ter um conhecimento mais amplo e estar aprendendo sempre novas coisas. Isso está alinhado à garantia que os jovens precisam ter de que podem se “encaixar” em muitas possibilidades, resultado que Laskawy (2004) também encontrou em seus estudos com os jovens americanos. Isso pode também estar associado com o receio que os jovens possuem sobre as incertezas e imprevisibilidades do mercado e, portanto, experiências variadas poderiam auxiliá-los na garantia de que se “encaixarão” em mais oportunidades de trabalho.

Os jovens afirmaram ainda que a diversidade de experiências contribui bastante para seu desenvolvimento profissional, bem como as mudanças de emprego e de empresa, enfatizando a necessidade de aprendizado contínuo. Ao narrarem algumas experiências, foi possível notar claramente a ideia de autogestão de carreira discutida pela “carreira proteana”, na qual afirmaram que a busca pela formação e pelo

desenvolvimento profissional acontece sob uma perspectiva muito mais individual do que em parceria com a empresa.

Os entrevistados têm consciência da importância de buscarem desenvolvimento profissional para garantirem crescimento, mobilidade e boas oportunidades de trabalho, já que o contexto é de grande competição. Essa ideia está associada ao que Arthur e Rousseau (1996) e Weick (1996) propõem sobre a auto-organização do sujeito, na qual aprendizado faz com que o valor do trabalho esteja no próprio indivíduo e seja independente da empresa.

Para alguns entrevistados, a gestão de carreira autônoma aparece como negativa, utilizando palavras como ‘batalhar’, ‘brigar’, ‘lutar’ para se manterem e crescerem na organização, e apontam que as empresas poderiam e deveriam apoiá-los mais nessa questão. Essa crítica havia sido levantada por Hall (2002), que lembra que algumas pessoas podem gostar da autonomia da “carreira proteana”, enquanto outros não gostam dessa falta de apoio externo e se sentem receosos com a essa “liberdade amedrontadora”.

Outro ponto importante citado foi a identificação com os temas de atuação, como a familiaridade com os assuntos das publicações e, nos casos de jovens que atuam com mídia digital, com a internet e também a criatividade no processo de trabalho. Essa identificação com os temas e com o processo de criação que seu trabalho oferece está associada aos sentidos identificados por Morin, Tonelli e Pliopas (2003), em que indivíduos estão satisfeitos pessoalmente com seu trabalho quando sentem prazer e gostam do que fazem e percebem sua contribuição como única e criativa.

Associamos também esses resultados à ideia de autorrealização e sucesso psicológico propostos por Hall (2002) e estudada por diversos pesquisadores, nos quais os jovens buscam satisfação pessoal no trabalho, baseados em critérios internos de realização profissional (FONTENELLE, 2005; HALL, 2002; KILIMNIK; CASTILHO; SANTANNA, 2004; MARTINS, 2001).

Os entrevistados afirmaram que exercer sua criatividade no trabalho que estão desenvolvendo contribui para seu prazer no trabalho e muitos disseram ser imprescindível, ou seja, não permaneceriam sem isso.

Vale evidenciar também o fato de muitos serem leitores ou ex-leitores das revistas, o que ilustra a característica de identificação com os assuntos das publicações, além dos próprios entrevistados enfatizarem essa relação em seus discursos, inclusive aqueles que gostam muito de internet. Isso vai bastante ao encontro das pesquisas de Solomon (1994) nas empresas americanas, nas quais os jovens atuavam com produtos com os quais se identificavam e consumiam.

Outro aspecto também associado à busca pela satisfação no trabalho é a preferência por um ambiente de trabalho mais informal. Essa característica pode estar associada à valorização da independência e da autonomia, em que as regras são mais fluídas e existe espaço para a discussão e a negociação.

Os jovens afirmaram que a informalidade na comunicação com colegas e com a chefia, e até nas vestimentas permite que eles “sejam eles mesmos”. Esse ambiente mais informal e fluido garante a possibilidade de afirmação de uma identidade própria em suas vidas profissionais, o que Laskawy (2004), Sennett (2008b) e Kim (2008) também encontraram em suas pesquisas.

Ao abordarem o tema Ambiente de Trabalho, os jovens afirmaram ainda que preferem locais em que possam desenvolver relacionamentos de companheirismo e amizade com os colegas. Os entrevistados disseram que procuram um trabalho em que se sintam à vontade e possam “se divertir” trabalhando. Novamente é possível enxergar que a satisfação pessoal no trabalho parece ser algo fundamental para os jovens profissionais.

A importância do relacionamento e do contato com profissionais experientes no ambiente de trabalho também apareceu no discurso associado à necessidade de aprendizado contínuo. Os jovens abordaram diversas vezes a necessidade de construção de uma rede de relacionamentos dentro da empresa e também fora dela, como forma de garantirem maior troca de informações e circulação no mercado. O

desenvolvimento do *networking* como forma de garantir aprendizado e empregabilidade foi proposto pela abordagem da “carreira sem fronteiras” (ARTHUR, ROUSSEAU, 1996).

Os entrevistados garantiram que as mudanças constantes entre empregos e empresas são consideradas positivas, não apenas pelo aprendizado que proporcionam, mas também porque permitem ampliar sua rede de relacionamentos. Essa ideia está bastante em linha com a definição das “carreiras sem fronteiras” proposta por Arthur e Rousseau (1996) e por Weick (1996), na qual a mobilidade entre as fronteiras organizacionais garante o aprendizado e a empregabilidade, de forma que a valorização do trabalho passou a estar associada ao indivíduo e não à organização.

Aparece também no discurso dos entrevistados a valorização de um trabalho que os permita o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Esse discurso permeou diversas respostas dos jovens e aparece relacionado à necessidade de horários flexíveis e de satisfação com o trabalho, pois eles pressupõem que somente estarão felizes com um trabalho que permita “ter vida pessoal”. Os jovens afirmaram também que diferentemente dos pais *workaholics*, eles querem um trabalho que possibilite se dedicarem também à família e ao lazer. Alguns entrevistados relataram experiências de trabalho em que essa conciliação não era possível e apontaram efeitos negativos para a saúde mental e física, bem como para os relacionamentos pessoais.

Os jovens entrevistados apontaram também o *status* e a segurança que a empresa proporciona como muito significativos para a carreira. Mais adiante discutiremos o tema da segurança e a estabilidade do emprego formal, porém cabe aqui discutir o significado do *status* da empresa para os jovens.

Muitos afirmaram que a imagem que a empresa em que atuam possui no mercado é importante e que o *status* de trabalhar em uma grande empresa de mídia brasileira e que é reconhecida no mercado como importante “abre portas”, pois fornece *status* para os profissionais. Nesse ponto, encontramos similaridades com Morin, Tonelli e Pliopas (2007) novamente, afirmando que o trabalho teria um sentido de identificação,

e a empresa onde o indivíduo trabalha é reconhecida e é símbolo de *status* (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

O reconhecimento do público também está associado a essa boa imagem da empresa e também a certa função “social” que a mídia possui de informar a população, associado à mesma ideia de Morin, Tonelli e Pioplas (2007) sobre o aspecto de contribuição social, no qual contribuir para a sociedade é considerado ético e moralmente aceitável.

Encontramos grande coerência com a pesquisa “A empresa dos sonhos dos jovens”, que identifica os aspectos mais importantes para os jovens na escolha de um trabalho. Em 2010, os resultados foram os seguintes para a amostra de 38 mil jovens entrevistados: (1) Bom ambiente de trabalho, (2) Desenvolvimento profissional, (3) Qualidade de vida, (4) Crescimento profissional, (5) Boa imagem no mercado. Diante dos resultados discutidos nessa pesquisa, concluímos que nossa amostra apontou os mesmos fatores como mais relevantes na escolha de um trabalho sendo, portanto, resultados passíveis de maior generalização.

Uma discussão final associada à análise dos valores do trabalho é se de fato aspectos recentes, como a diversidade de atuação e de experiências, o aprendizado contínuo e a construção de uma rede de relacionamentos seriam uma opção própria dos indivíduos ou se surgiram pela exigência que do mercado.

Essa discussão já foi levantada por pesquisadores, como Lacombe e Chu (2006), Chanlat (1996), Laskawy (2004) e Sennett (2008b), que propõem que, na realidade, os profissionais estão tendo que se adaptar a essas exigências e, de maneira subliminar, afirmam realizar suas escolhas pautadas em valores individuais, não conscientes que se trata de uma nova conjuntura do mercado. Esses pesquisadores questionam ainda se adequar-se a uma realidade imposta pela nova lógica do mercado não estaria gerando custos emocionais e físicos para os indivíduos, conclusão que acreditamos que poderia direcionar novas pesquisas sobre o tema.

### 5.3 OBJETIVOS DE CARREIRA E REFERÊNCIAS DE SUCESSO

Bastante alinhado aos fatores que os jovens valorizam em seu trabalho, como a identificação com a atividade e o equilíbrio de vida, estão os pontos que eles associaram aos seus objetivos na carreira e sua avaliação sobre sucesso.

Antes de analisarmos o que os jovens buscam na carreira, consideramos qual o significado eles atribuíram à palavra 'carreira', e identificamos quatro principais pontos: crescimento e evolução profissional, caminhos e experiências profissionais, sequência de trabalhos para atingir um objetivo e "fazer o que gosta".

Encontramos que as definições dos entrevistados estão bastante em linha com o que Hall (2002) propõe como significados de carreira. De acordo com ele, o termo possui quatro conotações distintas:

- **CARREIRA COMO AVANÇO:** mobilidade vertical em uma hierarquia organizacional, movimentos para cima;
- **CARREIRA COMO PROFISSÃO:** ocupações que são submetidas a movimentos progressivos de *status*, enquanto trabalhos que não conduzem a um avanço não estão associados à carreira;
- **CARREIRA COMO SEQUÊNCIA DE TRABALHOS DURANTE A VIDA:** série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou o tipo de trabalho;
- **CARREIRA COMO SEQUÊNCIA DE EXPERIÊNCIAS RELATIVAS A FUNÇÕES AO LONGO DA VIDA:** maneira como o indivíduo experimenta a sequência de trabalhos e atividades ou constituem sua história de trabalho.

O pesquisador conclui seu estudo e define 'carreira' como "a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa." (HALL, 2002).

Notamos que uma parcela dos entrevistados associou carreira à ascensão na hierarquia, conforme a primeira definição de Hall (2002), outra parcela associou a uma sequência de trabalhos para atingir um objetivo, correspondendo à terceira definição, e outra parcela relacionou com experiências e caminhos, o que corresponderia à quarta definição, pois permite uma avaliação mais subjetiva de como o sujeito “experimenta” os trabalhos.

É interessante notar que alguns Entrevistados, como o 12 e 25, acreditam que o profissional *freelancer* não tem uma carreira. A essa perspectiva, podemos associar a segunda definição de Hall (2002), que afirma que trabalhos que não conduzem a uma progressão de *status* (por exemplo, progressão nos cargos ocupados), não estão associados a uma carreira.

A única definição que encontramos diferente do que Hall (2002) afirma foi a de “fazer o que gosta”. Esse significado está muito associado ao que descobrimos a respeito da valorização pelo jovem de um trabalho que gere identificação, com que tenham afinidade e que faça sentido para eles. Ter uma carreira seria encontrar esse trabalho com sentido, pois a dedicação ocorreria de forma genuína, e não obrigatória, como eles afirmaram ser a relação dos pais com o trabalho.

De forma geral, os jovens encontram sentido para a palavra ‘carreira’ dentro das organizações, porém não em uma organização específica. Eles associaram os significados de caminhos, experiências e sequência de trabalhos à possibilidade de atuarem em diversas empresas e em diferentes áreas, e não seguir carreira em uma área específica, fato que foi avaliado positivamente por eles.

Por outro lado, podemos questionar esse posicionamento com a busca por um trabalho com identificação, ou a carreira como “fazer o que gosta”. Se os jovens encontram um trabalho que faz sentido para eles, porque buscariam a mudança? De fato, alguns entrevistados admitiram que, se gostam do trabalho em que estão, não desejam a mudança. Diante disso, não seria a avaliação positiva da mudança um discurso subliminar que os jovens adotaram como forma de aceitar essa condição imposta pelas empresas e pelo mercado aos profissionais modernos? De outra maneira, podemos encontrar resposta para a aceitação das mudanças frequentes na

busca por outros objetivos dos jovens além de identificar-se com o trabalho, conforme veremos na sequência.

Dentre o que foi citado pelos jovens, encontramos o crescimento hierárquico, a satisfação no trabalho e o equilíbrio de vida. Isso soou bastante em linha com as definições de carreira de sucesso, como prazer no trabalho, o equilíbrio de vida, o crescimento e trabalhos “com identidade”, como os projetos de criação própria.

Como poderíamos esperar, já que são profissionais que atuam em uma organização, o grande objetivo é a busca por crescimento na empresa. Mesmo aqueles que se mostraram menos preocupados e menos ambiciosos, como os Entrevistados 12 e 14, admitiram que esperam daqui alguns anos ocuparem uma posição mais alta, depois outra, depois outra e assim por diante. Outros já foram bastante incisivos, especialmente aqueles que já tinham uma posição de liderança, como os Entrevistados 23 e 5.

Como vimos, o discurso dos jovens é permeado pelos conceitos aprendidos com a “carreira proteana” de Hall (2002) e “carreira sem fronteiras” de Arthur, Rousseau (1996) e Weick (1996). Os jovens conhecem os novos desafios que encontram na gestão da carreira, como a autogestão de carreira, a necessidade de desenvolvimento contínuo, a capacidade de se auto-organizar, a importância do *networking* e as mudanças como forma de aprendizado (ARTHUR, ROUSSEAU, 1996; HALL, 2002; WEICK, 1996).

Embora conheçam esses desafios, a busca pela ascensão e a admiração por profissionais que cresceram e que ocupam altos níveis na estrutura estão associadas à ideia de “carreira tradicional” denominada por Chanlat (1996). Para o pesquisador, a concepção da carreira como trajetória profissional linear e ascendente, desenvolvida no âmbito de uma organização e sob a sua tutela, já não é mais uma realidade (CHANLAT, 1996). Entretanto, vimos aqui que ela ainda é um objetivo para muitos jovens profissionais, mesmo que o lado da “tutela” das empresas de fato esteja desaparecendo, conforme vimos nos novos modelos de carreira e também conforme apontado pelos entrevistados.



Essa perspectiva também difere de Veloso, Dutra e Nakata (2008), que afirmam que as “carreiras organizacionais” deixaram de ser a opção predominante na atualidade. De fato, aprendemos que os modelos de carreira alteraram-se e não são mais pautados em estabilidade, longo prazo e dentro de uma única empresa. No entanto, não podemos afirmar que os jovens indivíduos não tenham expectativas influenciadas pelo conceito de “carreira tradicional”.

Nesse sentido, podemos sugerir que esses jovens convivem num contexto de transição, e muitos ainda têm dificuldades em aceitar, por exemplo, que as empresas não apoiam mais funcionários com planos de carreira. Isso poderia ser relacionado com o que Vasconcelos conclui em sua pesquisa, acerca de um possível distanciamento entre o que afirmam os autores recentes sobre profissionais versáteis e globais, e o que de fato as pessoas têm imaginado para suas carreiras (VASCONCELOS et al., 2009).

Outros dois objetivos de carreira apontados pelos entrevistados foram ter uma carreira em que o trabalho traga satisfação pessoal, e não apenas um meio de sobrevivência, e uma carreira que permita conciliar com sua vida pessoal. Esses dois objetivos estão bastante de acordo com o discurso de valorização do trabalho, da busca por um trabalho que faça sentido, que traga prazer, e que permita mais equilíbrio com os interesses pessoais. Esses dois objetivos também apareceram como referências de carreiras de sucesso, indicando que os jovens têm admiração e de fato valorizam essas questões.

Outro indício da busca por um trabalho com identificação e sentido pessoal foi a admiração por profissionais que realizaram um projeto de criação própria, ou o que chamam de “trabalho autoral”, em que você comunica a partir de uma linguagem própria. A criação de uma maneira própria e diferenciada de se expressar indica *status* na área de comunicação, pois permite que o profissional coloque no seu trabalho suas crenças pessoais e compartilhe isso com os leitores. Este poderia ser considerado o máximo do trabalho com identificação pessoal.

Podemos ainda analisar os objetivos resultados a partir das âncoras de carreira de Schein (1996), e assinalar que os jovens deram mais ênfase na âncora Estilo de vida

(EV), pois indicaram buscar oportunidades que os permitam conciliar com as necessidades pessoais, familiares e da carreira e a ideia do contrato psicológico, no qual o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado e seu estilo de vida é respeitado (SCHEIN, 1996). Essa associação também estaria alinhada com os resultados da pesquisa de Vasconcelos et al. (2009) e Soloman (1994).

Por outro lado, e conforme será analisado no tópico sobre trabalho *freelancer* x trabalho CLT, sugerimos que os jovens transitam por duas âncoras relativamente opostas: Autonomia/Independência (AI) e Segurança/Estabilidade (SE). Neste tópico, evidenciaremos a constante valorização pelos jovens do emprego formal como forma de garantirem melhores condições de trabalho, segurança e estabilidade na vida profissional. Por outro lado, vimos que os jovens valorizam oportunidades de trabalho que lhes proporcionem mais liberdade e independência, e que ofereçam flexibilidade para decidir a forma como gerenciam seu trabalho.

Essa transição entre as âncoras AI e SE foi apontada por Vasconcelos et al. (2009) como um questionamento sobre até que ponto os profissionais estariam preparados para atuar no cenário complexo atual, na medida em que ainda se percebem algumas expectativas relacionadas à “carreira tradicional”, como a valorização da estabilidade do emprego formal.

Veremos no item 5.5 que a maioria dos entrevistados indicou preferir a segurança do emprego formal à incerteza do trabalho *freelancer*, além de apontar como objetivo a ascensão hierárquica, também associada à ideia da carreira tradicional e à âncora SE.

#### **5.4 A FLEXIBILIDADE E SUAS CONSEQUÊNCIAS**

Ao serem questionados a respeito do tema Trabalho Flexível, os jovens aparentaram não possuir conhecimento aprofundado a respeito das suas definições. Todos eles apontaram como trabalho flexível características do ambiente de trabalho, como a flexibilidade de horários, a organização pelas demandas de trabalho, a localização, a

comunicação, o ambiente mais informal e diversidade de experiências em um mesmo trabalho ou empresa. Nenhum deles, num primeiro momento, relacionou o trabalho flexível a ausência de vínculo formal de emprego, embora a atuação como *freelancer* tenha permeado várias discussões.

Dentro do que consideram flexibilidade, os jovens se posicionaram de maneira bastante favorável às práticas e políticas mais flexíveis que as empresas em geral estão adotando para gestão. Eles acreditam que sua geração é mais exigente do que as gerações passadas e entendem que as organizações estão tendo que adequar suas práticas aos profissionais mais jovens.

Esse discurso sugere que os jovens profissionais possuem uma visão relativamente parcial sobre o tema, até mesmo pela pouca experiência profissional. Eles não levantam o questionamento que alguns estudiosos, como Chanlat (1996) e Kóvacs (2004), nos colocam acerca da real motivação das novas práticas de gestão flexível e acreditam que os indivíduos é que estão contribuindo e exigindo que as empresas adotem novas regras de gestão.

Notamos que, apenas no caso das contratações de *freelancers* como mão de obra flexível, muitos jovens enxergam o interesse financeiro das empresas na redução de quadro e de custos, sendo que, na opinião deles, os profissionais acabam aceitando essa nova forma de vínculo de trabalho, considerando que a maioria deles já teve experiências desse tipo.

Em linha com a classificação de Reilly (1998), podemos associar os resultados coletados com a “Flexibilidade Temporal” (envolve uma variação nas horas de trabalho) para os horários flexíveis, a “Flexibilidade de Localização” (inclui formas diversas de usar empregados fora do local normal de trabalho) para a ausência de local fixo de trabalho, e a “Flexibilidade Funcional” para a diversidade de atuação, em temas e tarefas. A “Flexibilidade Numérica” estaria relacionada à contratação de *freelancers* para atuar em projetos específicos, ou mesmo os *freelancers* fixos como terceiros dentro das redações. Não encontramos apenas a “Flexibilidade Financeira” (salários e benefícios aumentam ou diminuam com algumas condições estabelecidas, como pagamento de acordo com o desempenho etc.), embora a organização da rotina

pelas demandas e a preferência pela gestão por demandas e por metas ter aparecido nos discursos (REILLY, 1998).

Os jovens entrevistados afirmaram que um dos motivos para as empresas adotarem horários flexíveis e a organização das rotinas pelo fluxo de trabalho seja possibilitar que os funcionários ajustem o trabalho às suas demandas pessoais e familiares, algo que apareceu como bastante valorizado por eles na discussão sobre valores do trabalho.

Nesse discurso, encontramos a ideia das políticas *family friendly*, propostas por Eaton (2001) e em linha com as ideias de Chung (2007) a respeito das vantagens que algumas práticas oferecem aos trabalhadores, como contribuir para um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do trabalhador.

Assim como Chung (2007) propõe, alguns jovens comentaram que as políticas de trabalhos flexíveis fazem parte da estratégia de recrutamento e retenção dos novos profissionais. De fato, eles se sentem motivados com essas práticas, e apontaram que teriam dificuldades de permanecer em empresas com regras rígidas, onde tivessem que “bater cartão” às 8 horas da manhã, por exemplo.

É importante destacar que os jovens associaram a ideia de flexibilidade à ideia de liberdade. Nos principais pontos relacionados por eles como trabalho flexível (horários, organização da rotina, localização, hierarquia flexível, diversidade de atuação), encontramos nos discursos uma ideia forte da busca por mais liberdade no trabalho.

As ausências de controle dos horários, de um cronograma fixo de atividades, de rigidez na comunicação com níveis hierárquicos mais altos, bem como a possibilidade de circular mais facilmente entre áreas e atividades estão associadas a um contexto de trabalho mais livre e com autonomia para um maior número de decisões sobre rotina e sobre gestão do trabalho.

A recente valorização de maior liberdade, independência e autonomia no trabalho foi estudada por Sennett (2008b) e Laskawy (2004), que apontam para o lado negativo

da flexibilidade, como a instabilidade, o individualismo e a falta de compromisso dos indivíduos.

Nesse sentido, procuramos analisar de que forma a flexibilidade que os jovens garantem ser positiva está aplicada no seu dia a dia de trabalho e encontramos que, de fato, seus reflexos nos pareceram bastante controversos, como jornadas mais extensas, o acúmulo de trabalho, o ritmo acelerado, os horários tardios, a necessidade maior de planejamento e organização e a crença de que a “flexibilidade” é necessária para o processo criativo de sua profissão.

Na realidade, encontramos que a ausência no controle dos horários, por exemplo, permite que os profissionais prolonguem suas jornadas de trabalho, especialmente nos momentos “de fechamento” das publicações, nos quais o acúmulo de trabalho parece ser normal. Mesmo que cheguem mais tarde do que jornadas tradicionais, como 10 ou 11 horas da manhã, acabam saindo da empresa 8, 9 horas da noite com frequência. Nos momentos de fechamento, diversos entrevistados se lembraram de madrugadas na redação, bem como trabalho de final de semana, o que aparenta ser bem comum em revistas com periodicidade maior, como semanais ou quinzenais.

Os jovens justificaram esses comportamentos e, em certo sentido, acreditam ser algo comum ou normal ou característico da profissão e do segmento em que atuam, evidenciado em falas: “eu sabia que ia ser assim” ou “achei que seria até pior”. As longas jornadas e os horários tardios de entrada e saída são atribuídos ao fato de que o lançamento das revistas não pode atrasar, e justificam que as entrevistas com as fontes, ou as notícias que apuram não seguem horários comerciais.

Além disso, os entrevistados acreditam que a ausência do controle de horários e de rotinas fixas esteja associada a uma necessidade do processo criativo da profissão, pois garante que eles encontrem os períodos “mais criativos” para escrever e desenhar. Eles afirmaram que se sentem mais livres para buscar referências e fazerem pesquisas fora do horário e local de trabalho, como canais de televisão, eventos culturais, fontes internacionais de informação, centros comerciais etc.

Diante dessas explicações, os entrevistados parecem não compreender que as longas jornadas, os horários tardios e ritmo acelerado de trabalho poderiam estar de alguma forma associados às práticas de trabalho flexível descritas por eles. A ausência nos controles dos horários parece positiva, mas de certa forma facilita que os profissionais entrem e saiam mais tarde, estendendo a jornada no horário e no número de horas.

A possibilidade de organizarem a rotina de acordo com as tarefas e demandas de trabalho pode ocasionar uma dedicação além da jornada como, por exemplo, o entrevistado que precisa assistir às novelas para escrever para as revistas, ou o entrevistado que precisa jantar em diversos restaurantes para escrever as resenhas sobre eles.

A exigência de estar constantemente buscando e atuando com referências, mesmo fora jornada de trabalho normal e do escritório, faz com que os profissionais tenham dificuldade de “se desligarem” do trabalho e trabalhem mesmo fora do ambiente de trabalho. Os pesquisadores Kim (2008) e Sennett (2008b) apontam que isso seria uma característica do profissional flexível moderno, que por uma exigência imposta pelo mercado de trabalho, deve estar o tempo todo “conectado”, buscando novas oportunidades e projetos em diferentes lugares e horários.

Embora os entrevistados não associem as longas jornadas, o excesso de trabalho e o ritmo acelerado ao trabalho flexível, eles experimentam suas implicações no dia a dia, e alguns deles afirmam que em alguns momentos de muito trabalho, já sentiram prejuízos para saúde mental e física, bem como para a vida pessoal, como relacionamentos com amigos e família. Isso está alinhado com os resultados da pesquisa de Weiler (2003), que apontou que os problemas de saúde física e principalmente o estresse surgem em maior frequência em trabalhadores com horários flexíveis do que em trabalhadores com horários fixos.

Como muitos deles já conviveram ou ainda convivem com o excesso de trabalho e com longas jornadas, notamos em seus discursos uma grande contradição com a valorização do equilíbrio com a vida pessoal, apontada na primeira seção. Diante dessa contradição, alguns entrevistados garantiram que buscam mais equilíbrio por meio de atitudes como “impor limites” ou “dizer não para a empresa”, ou de outra

forma acreditam que futuramente conseguirão conciliar melhor sua vida pessoal com o trabalho, sendo natural que nessa etapa da vida eles tenham que “ralar” mais. Outros encontram ainda solução mais no longo prazo, como ter um negócio próprio ou seguir a carreira acadêmica.

O único reflexo apontado pelos entrevistados como negativo associado à flexibilidade no trabalho foi a necessidade de maior capacidade de organização e planejamento para cumprir prazos e objetivos. Eles têm ciência que exige deles mais responsabilidade e disciplina no trabalho, e alguns confirmaram que a flexibilidade permite abusos por parte de indivíduos menos comprometidos. O fato das regras serem mais fluidas exige que cada um tenha um senso de responsabilidade e comprometimento muito maior com o trabalho, diferentemente de ambientes mais sistematizados e controlados.

## **5.5 O TRABALHO *FREELANCER* X TRABALHO CLT**

Conforme vimos, o discurso dos jovens não associou diretamente o trabalho flexível à contratação de profissionais por meio de vínculos diferenciados de trabalho que não a CLT, embora a maioria já tenha tido alguma experiência como *freelancer*. Dessa forma, puderam realizar contribuições importantes para a pesquisa.

Pelas definições de Kim (2008), o trabalhador *freelancer* se encaixa na modalidade de trabalhador autônomo, sem vínculo CLT e, portanto, de um trabalhador flexível.

Em nosso estudo, procuramos identificar os principais aspectos valorizados positivamente e negativamente pelos entrevistados no trabalho CLT em contraste com o trabalho como autônomo, ou *freelancer* (Quadro 6).

**QUADRO 6** – Diferenças entre trabalho *freelancer* e empregado CLT.

	<i>Freelancer</i>	Empregado CLT
<b>Aspectos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais liberdade e autonomia</li> <li>- Liberdade para escolher os trabalhos</li> <li>- Flexibilidade de horários, de dias e de local físico de trabalho</li> <li>- Percepção de remuneração maior, de acordo com o volume de trabalho</li> <li>- Possibilidade de atuar com assuntos variados e acumular mais experiências de trabalho</li> <li>- Não “ter chefe”</li> <li>- Conhecer uma quantidade maior de profissionais nas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança</li> <li>- Benefícios</li> <li>- Salário garantido</li> <li>- Plano de carreira</li> <li>- Aprendizado</li> <li>- Metas de longo prazo</li> <li>- Relacionamentos de longo prazo</li> <li>- Fazer amizades</li> <li>- Ambiente com estrutura para trabalho</li> </ul>
<b>Aspectos negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insegurança</li> <li>- Instabilidade nos rendimentos</li> <li>- Ausência de benefícios</li> <li>- Trabalho isolado</li> <li>- Dificuldade de construir relacionamentos de longo prazo</li> <li>- Grandes volumes de trabalho para garantir remuneração adequada</li> <li>- Atuar com assuntos sem afinidade</li> <li>- Necessidade de disciplina maior</li> <li>- Prazos curtos e urgência para entregar os trabalhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos liberdade e autonomia</li> <li>- “Ter chefe”</li> <li>- Ter horários e dias fixos de trabalho</li> <li>- Cobrança maior</li> <li>- Não há liberdade para escolher o trabalho</li> <li>- Lentidão no crescimento</li> <li>- Percepção de remuneração menor</li> </ul>

**FONTE:** Elaborado pela pesquisadora.

O Quadro 6 nos permite diferentes análises a respeito das diferenças entre as modalidades de contratação *freelancer* e a contratação pela CLT. No entanto, nos concentraremos em abordá-lo sobre duas principais perspectivas: primeiramente buscaremos compreender sob quais condições esse o tipo de contratação flexível vem ocorrendo no mercado de mídia e, posteriormente, entender de que forma os jovens avaliam a contratação *freelancer*, à luz de seus valores individuais de trabalho e carreira.

Vimos no primeiro capítulo que as transformações econômicas trouxeram grandes desafios para as empresas do mundo moderno. De acordo com alguns estudiosos



(CHAHAD, 2003; CASTELLS, 2007; PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2006), a competição e a imprevisibilidade das demandas exigem que as empresas flexibilizem o processo produtivo e a organização do trabalho.

No mercado de mídia e comunicação, esse cenário não é diferente. Pelos discursos dos entrevistados, fica evidente que as grandes editoras convivem em constante “disputa” pelos leitores, seja por meio de lançamento de publicações ou de novos *sites*. As duas maiores concorrentes desse mercado possuem produtos que concorrem entre si em todos os segmentos de leitores, desde crianças até públicos específicos, como cinéfilos ou religiosos. Há ainda editoras menores que se especializam às vezes em uma única publicação de alta qualidade, angariando um público de leitores específico, como, por exemplo, a revista Trip, da Trip Editora, considerada para um público jovem “cool e descolado”, de acordo com o Entrevistado 23.

Além da grande competição pelos leitores, outras mudanças também fazem parte desse cenário na última década. A primeira delas é a tecnologia e a produção digital das publicações, que antes também poderiam ser consideradas uma barreira à entrada de novas editoras. Atualmente o acesso às novas tecnologias tem facilitado, permitindo que novas e pequenas empresas produzam e terceirizem a impressão das publicações. Além disso, devemos considerar que os leitores, especialmente os mais jovens, migram cada vez mais para o acesso a conteúdos da internet, onde o modelo de lucratividade é diferente do das revistas, lançando um novo desafio às empresas que ingressam nesse tipo de negócio.

Diante desse panorama de recentes transformações, notamos que as empresas tiveram que se reestruturar e se modernizar para se tornarem mais eficientes e se manterem lucrativas. O uso da tecnologia digital na produção das publicações foi crucial e permitiu melhorias na produtividade e na qualidade, além dos baixos custos associados às publicações dos *sites*. Essas transformações no modelo de produção tiveram impacto na organização da mão de obra, contribuindo para a utilização de alternativas mais flexíveis de contratação, como o trabalho autônomo nomeado de *freelancer*.

Não é nosso objetivo analisar de que maneira a introdução desse tipo de contratação ocorreu, porém os discursos dos entrevistados denotam que o trabalho flexível já é uma realidade nesse setor.

Os entrevistados narraram a redução nos quadros de funcionários efetivos e o aumento da utilização dos trabalhadores autônomos para todo o tipo de função dentro das redações, seja para uma matéria específica, ou fixo, permanecendo como terceiro dedicado apenas para aquela publicação.

Para os entrevistados, esse aumento na utilização do trabalho *freelancer* está altamente relacionado com a redução de custos de mão de obra. De acordo com eles, cada publicação trabalha com um orçamento e tem gestão sobre como organizar o trabalho e a forma de produzi-lo. Essa conclusão está alinhada com Chahad (2003), que aponta que os elevados custos da legislação trabalhista brasileira levam as empresas a demandarem por flexibilização nas relações de emprego por meio de formas alternativas de contratação, com o objetivo de reduzir o custo da mão de obra. Conforme os entrevistados, algumas redações não possuem nenhum funcionário efetivo, sendo apenas produzida por autônomos, o que aponta para a busca de redução de custos.

Os entrevistados associaram que o aumento das contratações do trabalho *freelancer* em substituição aos efetivos acaba reduzindo o número de vagas e, portanto, de oportunidades de crescimento dentro da empresa, gerando insatisfação para aqueles que gostariam de seguir carreira como efetivo.

Diante dessa primeira perspectiva de análise, é possível concluir que o trabalho *freelancer* (ou trabalho flexível, ou trabalho autônomo) é uma consequência do mercado global, competitivo e que exige empresas mais eficientes (BAUMAN, 2001; CASTELLS, 2007; CHAHAD, 2003; HARVEY, 1992; KOVÁCS, 2006; PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2006; WOOD JR., 1992). Lembremos que o cenário brasileiro é agravado pelos altos custos trabalhistas que contribuem para que as empresas busquem novas formas de organização da mão de obra, como as contratações flexíveis que são menos onerosas (CHAHAD, 2003; PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2006).

Propomos uma segunda análise, que consiste na avaliação do trabalho *freelancer* sob a perspectiva dos jovens entrevistados. A partir desse diagnóstico, identificamos três principais temas: a valorização da segurança e da estabilidade, em comparação com a liberdade e a incerteza; a importância do aprendizado e dos relacionamentos de longo prazo, em detrimento do curto prazo; e o *status* associado a ser empregado e ter um “sobrenome”.

O primeiro ponto que nos chamou bastante a atenção é a valorização da estabilidade e segurança que o emprego CLT proporciona, em detrimento da insegurança e da imprevisibilidade que o emprego autônomo apresenta. Os jovens avaliaram como positivas a liberdade e a autonomia do emprego autônomo, no entanto associaram esse tipo de contratação a uma condição de trabalho muito incerta, em termos financeiros e de atividades. Nesse sentido, apenas 4 entrevistados disseram que trocariam seus empregos pelas vantagens de um trabalho autônomo (Entrevistado 17, 19, 22 e o 24), mesmo que 16 entrevistados já tiveram experiência como *freelancer*.

Os jovens indicaram preferir algumas condições de restrição que a contratação CLT apresenta, como horários (mesmo que flexíveis, eles existem), dias de trabalho, hierarquia, funções relativamente determinadas, descontos nos vencimentos, crescimento às vezes lento, benefício da segurança e estabilidade, bem como outras vantagens apontadas por eles. Apesar disso, indicaram que desejam um ambiente de trabalho permeado por mais liberdade, tanto nas relações hierárquicas quanto na comunicação e na autonomia para gestão das atividades.

É interessante compreender esse contraponto sob a ótica de Bauman (1998), que discute que na sociedade pós-moderna a ideia de maior liberdade passou a ser uma constante e indispensável exigência, enquanto na era moderna os valores eram de ordem, controle e segurança. Para Bauman (1998), a sociedade vive em uma condição de incertezas e inseguranças, e a sensação dos indivíduos é de ansiedade pelo fato de conviverem com uma liberdade individual de escolhas ilimitadas.

Percebemos que o nosso grupo de entrevistados demonstrou desejo tanto pela liberdade quanto pela segurança, um em cada esfera do trabalho (tipo de trabalho => segurança/estabilidade e ambiente de trabalho => liberdade e autonomia). Nessa

perspectiva, seria possível argumentar que os indivíduos, mesmo que valorizem sua liberdade de escolhas no trabalho, estão preferindo menos liberdade em certo âmbito, para “ganhar” mais segurança e estabilidade. Seria possível sugerir que a exigência de liberdade ilimitada possa estar passando por uma transição, e que os jovens de hoje estariam valorizando aspectos como seguridade e estabilidade por conviverem com uma realidade de instabilidades e incertezas, nos campos econômico, político e social.

O segundo ponto interessante a destacar é a valorização do aprendizado contínuo e dos relacionamentos de longo prazo que um emprego formal proporciona, mesmo que signifique ganhar menos que o trabalho *freelancer*. Os entrevistados apontaram que o *freelancer* desenvolve diversos tipos de trabalho e conhece muitos profissionais no mercado, mas, por outro lado, são relacionamentos pautados em interesses de curto prazo. Na empresa, eles possuem oportunidade de aprender com o trabalho e com as pessoas, bem como de crescer e se desenvolver, por meio de metas e relacionamentos de longo prazo. Mesmo que esse caminho pareça mais longo, os jovens estariam mais inclinados a percorrê-lo em detrimento dos rendimentos maiores no curto prazo do trabalho *freelancer*.

Esses resultados estão bastante alinhados com a pesquisa de Morin, Tonelli e Pliopas (2007), em que os entrevistados mostraram-se propensos a ganhar menos, desde que tivessem oportunidades de aprendizagem, e atribuíram aos relacionamentos interpessoais um importante significado no trabalho.

Diante dessa argumentação e da maior valorização da estabilidade vista anteriormente, estariam os jovens valorizando mais compromissos de longo prazo e abandonando interesses mais de curto prazo?

O terceiro importante fato encontrado é dos entrevistados considerarem que ser funcionário contratado por uma importante empresa é fonte de *status* na profissão; o *freelancer*, mesmo desenvolvendo trabalhos para grandes empresas, não possui “sobrenome”, portanto não estaria associado à imagem de nenhuma empresa. Morin, Tonelli e Pliopas (2007) encontraram em sua pesquisa que a empresa é fonte de

orgulho, *status* e reconhecimento, e nesse sentido apoiam o indivíduo na formação de sua identidade na profissão.

A essa terceira argumentação, caberia uma reflexão a respeito da dimensão social do trabalho: pertencer a uma empresa que possui uma boa imagem na sociedade seria um importante fator de reconhecimento dos jovens como profissionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa com os jovens profissionais nos revelou aspectos bastante atuais associados aos temas Trabalho e Carreira, sob a perspectiva destes indivíduos. Os resultados encontrados indicaram relação com estudos recentes sobre os temas, o que possibilitou reafirmarmos algumas conclusões nas análises realizadas.

A primeira consideração a fazer sobre os resultados encontrados diz respeito aos valores associados ao trabalho e à carreira que aparentam passar por um processo de transição. A dinâmica do trabalho do mundo globalizado não segue mais a lógica estável do passado, e verificamos que a concorrência, a globalização e a dinâmica de curto prazo dos mercados alteraram a organização do trabalho e dos empregos para relações mais flexíveis de produção e de contratação (ANTUNES, 2000; CASTELLS, 2007; CHAHAD, 2003; WOOD JR., 1992).

Associados a esse processo de mudança, os valores do trabalho e os modelos de carreira também estariam sofrendo alterações, sendo que não encontramos atualmente um discurso único para essas questões. A ausência de um modelo único de carreira como existia no passado aponta para um contexto de trabalho mais fluido, onde o que permanece são diferentes modelos de carreira e valores diversos.

Essa ideia de transição é apoiada pelo fato de que alguns elementos não existiam anteriormente, como as ideias da “carreira proteana” e “carreira sem fronteiras”. A busca por experiências diversas, pelo aprendizado contínuo, pela rede de relacionamentos, a carreira como uma sequência de trabalhos e a autogestão de carreira são fatores novos, que há duas décadas não faziam parte da dinâmica do trabalho. A consciência sobre esses novos desafios por parte dos jovens também é algo atual, e a discussão sobre expectativas, escolhas e valorização no trabalho acontece desde o início da vida profissional.

Outro novo fator encontrado é o discurso que enfatiza a busca por um trabalho que faça sentido, que contribua para a satisfação pessoal do indivíduo, e que permita uma

autorrealização por meio de critérios internos, e não mais objetivos como no passado. Mesmo se considerássemos que os indivíduos sempre buscaram sentido no trabalho que realizam, pois seria da natureza humana, apenas hoje notamos essa ideia com frequência nos discursos dos profissionais.

Além da realização no trabalho, a busca por um emprego que os permita conciliá-lo melhor com a vida pessoal também foi verificada com muita frequência nas falas dos entrevistados, que afirmaram que as gerações passadas não tinham a postura de exigir um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Outro fator que indica mudança é a procura por ambientes de trabalho mais informais, menos rígidos do que eram no passado.

Embora tenhamos notado diversos indícios de mudanças nos valores e nas ideias de carreira, notamos que os jovens trabalhadores ainda possuem algumas expectativas associadas ao modelo tradicional de carreira. Crescimento e ascensão na hierarquia, reconhecimento dos colegas e da chefia e o *status* da empresa são elementos que nos indicam uma relação com valores tradicionais do trabalho, indicando que esses conceitos ainda estariam em um processo de transformação e que ainda não temos clareza sobre novos aspectos associados às ideias de trabalho e carreira.

Outro resultado que nos permite discutir a existência de novos valores é a busca por mais flexibilidade no ambiente de trabalho, com garantia de maior liberdade de atuação na empresa. Essa busca por mais liberdade é algo recente e debatido por Bauman (2001), que reflete a respeito da liberdade e incertezas que o mercado de hoje oferece aos trabalhadores.

Por outro lado, identificamos que o trabalho *freelancer*, que, a princípio, significaria o máximo da flexibilidade e da liberdade no trabalho, foi preterido frente ao trabalho com vínculo CLT. A preferência pelo vínculo formal de emprego aponta que os jovens profissionais valorizam mais a segurança e a estabilidade, mesmo que isso incorra em menos liberdade e flexibilidade.

Nesse sentido, é possível inferir que a valorização de maior flexibilidade e liberdade ocorre até determinado nível, dentro da organização. A ideia da flexibilidade total e

máxima liberdade que o trabalho autônomo oferece é algo que os jovens rejeitam, pois temem a instabilidade e insegurança associadas a esse tipo de emprego. Essa preferência por mais estabilidade e segurança também aponta para valores tradicionais de carreira e trabalho, o que nos permite sugerir que a proposta de compromissos de curto prazo, associada às modalidades de trabalho flexível, não é uma realidade para esses jovens. Eles se interessam por construir uma trajetória com vínculos de trabalho de longo prazo, mesmo que não associada a uma única organização.

Apesar de afirmarem que a flexibilidade é positiva na organização, parece existir pouca consciência dos seus reflexos negativos, como jornadas mais extensas e horários tardios. Os jovens associam esses fatos à realidade do mercado de comunicação, não ficando transparente para eles que jornadas extensas e saídas tardes estão apoiadas nas práticas de flexibilidade de horários. Para eles, a flexibilidade nos horários permite conciliar melhor o trabalho com seus interesses pessoais, no entanto não enxergam que muitas vezes o que acontece é exatamente o oposto e o excesso do trabalho acaba invadindo as noites e os fins de semana.

Diante disso, sugerimos uma investigação mais profunda sobre os reflexos negativos da flexibilidade no ambiente de trabalho em outras empresas e segmentos.

Sugerimos também que pesquisas futuras busquem investigar melhor as razões para o surgimento de um discurso deliberado sobre a busca por satisfação pessoal no trabalho e pela autorrealização por parte dos jovens profissionais. De uma maneira mais ampla, seria importante saber também se os valores associados ao trabalho de fato estão em um processo de mudança, e, se sim, quais seriam eles.

De maneira geral, acreditamos que mais pesquisas poderiam ser desenvolvidas com o objetivo de compreender os novos desafios de trabalho e carreira sob a perspectiva de jovens profissionais. No Brasil, existem poucos estudos que procuram investigar os temas de flexibilidade e modalidades de trabalho flexível nas organizações, especialmente sob a ótica dos novos trabalhadores.



Consideramos uma limitação desta pesquisa o fato de os entrevistados pertencerem a uma única empresa. Recomendamos, portanto, como complemento deste trabalho que seja realizada uma pesquisa sobre os mesmos temas em outras organizações e de diferentes setores, com o objetivo de contrastar os resultados e afirmar as conclusões desta pesquisa.

Em síntese, apesar das limitações acima apontadas, entendemos que os resultados desta pesquisa contribuíram para o recente debate sobre os temas: novos desafios de carreira, novos valores associados ao trabalho e a questão da flexibilidade e do trabalho flexível. A partir do grupo pesquisado, foi possível concluir que ainda estamos em um momento de transição, em que valores modernos convivem com valores tradicionais no que se refere ao trabalho e à carreira, não sendo possível afirmar que os jovens trabalhadores não possuem expectativas que também estavam presentes nas gerações passadas.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a formação e a negação do trabalho*. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARTHUR, M. B.; INKSO, K.; PRINGLE, J. K. *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage publications, 1999.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.

ATKINSON, J. Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, London, v. 16, n. 8, p. 28-31, 1984.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2007.

BAUMAN, Z. *O mal estar da pós modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1998.

\_\_\_\_\_. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHAHAD, J. P. Z. Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de emprego e desemprego. *São Paulo em Perspectiva*, v. 17, n. 3-4, p. 205-217, 2003.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1996.

CHUNG, Heejung. Flexibility, but for whom?: A new approach to examining labour market flexibility across Europe using company level data. *MPRA*, paper n. 2397, 2007. Disponível em: <<http://mpr.ub.uni-muenchen.de/2397/>>. Acesso em: 20 set. 2009.

COMISSÃO EUROPEIA. *Flexicurity*. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=en>> Acesso em: 27 fev. 2010.

CRESWELL, J. W. *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The sage handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, 2005.

DUTRA, Joel S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

EATON, S. C. *If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived productivity*. Cambridge, MA: Havard University, 2001. (Working Paper Series).

ELCHARDUS, M.; SMITS, W. The vanishing flexible: ambition, self-realization and flexibility in the career perspectives of young Belgian adults. *Work, Employment and Society*, v. 22, n. 2, p. 243-262, jun. 2008.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: Denzin, N.; Lincoln, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 645-672.

FONTENELLE, I. A. "Eu Proteu": a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: encontro da Associação Nacional de pós-graduação em Administração, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GROTE G.; RAEDER S. Careers and identity in flexible working: do flexible identities fare better? *Human Relations*, v. 62, n. 2, p. 219-244, 2009.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

\_\_\_\_\_. *Careers in and out organizations*. London: Sage, 2002.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO, Isolda V. C.; SANTANNA, Anderson S. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

KIM, H. N. *Do formal para o informal: executivos em trabalhos flexíveis*. 2008. 394 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração do Estado de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2008.

KOVÁCS, I. Emprego flexível em Portugal. *Sociologistas*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 32-67, jul./dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*. n. 52, p. 41-65, 2006.

LACOMBE, B. M.; CHU R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs.). *Gestão de carreiras*. São Paulo: Atlas, 2006.

LASKAWY, M. The danger of permanence: theories of career among 28-34 year old College Educated Americans. In: Annual Meeting of the American Sociological Association, 2004, San Francisco, CA. *Proceedings...* San Francisco, CA: American Sociological Association, 2004. Disponível em: <[http://www.allacademic.com/meta/p109431\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p109431_index.html)>. Acesso em: 15 nov. 2009.

LEMONS, A. H. C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs.). *Gestão de carreiras*. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, S. L.; BORGES, L. de O. A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. *Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 27, n. 3, p. 376-395, 2007.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. In: WOOD, T. (Ed.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 13-34.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, Edição Especial 1, p. 47-56, 2007.

NYSSOLA, K. Young people and flexibility of the labour market: the willingness of unemployed Finnish young people towards flexible employment. *Acta Sociologica*, v. 40, n. 1, p. 3-15, 1997.

PAULOS, M. R. Conseqüências da flexibilidade. *MPRA*, paper n. 7043, 2007. Disponível em: <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/7043/>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. de; RUBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal? reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, V. et al. (Orgs.). *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea*. Porto Alegre: Editora da UFRG, 2006.

REILLY, P. A. Balancing flexibility-meeting the interests of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 7, n. 1, p. 7-22, 1998.

SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008a.

\_\_\_\_\_. *Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008b.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 1996.

SOLOMAN, C. M. Como lidar com a nova geração de administradores: os baby busters. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, p. 78-87, mar./abr. 1994.

VASCONCELOS, K. C. A. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. In: Encontro de Gestão de pessoas e Relações de Trabalho, 2., 2009, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: Encontro da Associação

Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

WEICK, K. E. Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.

WEILER, A. Flexible forms of work and employment can lead to specific health risks. *Eurofound*, 2003. Disponível em: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2003/10/DE0310NU01.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2010.

WOOD Jr., T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 4, out./dez. 1992.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Conte-me sua história. Onde nasceu? O que fazem os pais?
- Onde estudou? Qual o curso de graduação? Qual universidade? Pública ou Particular?
- Como se deu esta escolha? Seus pais o/a apoiaram?
- Quais suas preocupações? Você imaginava que seu trabalho seria como é hoje?
- Me dê um exemplo de uma rotina atual de trabalho?
- Como eram seus trabalhos anteriores? Do que você mais gostava em cada um deles?
- O que é mais importante para você em seu trabalho? O que você não abre mão de ter? E o que gostaria de ter mais?
- O que significa o trabalho flexível para você? Explique. Dê exemplos.
- Como você enxerga isso no seu dia-a-dia? Aspectos positivos? Aspectos negativos?
- Já teve experiência como freelancer? Quais são as vantagens e desvantagens deste trabalho? Explique. Dê exemplos.
- Qual o tipo de trabalho você pretende permanecer? Contratado formal ou trabalhos freelancers? Por quê?
- O que significa carreira para você? Dê exemplos.
- Qual seu objetivo de carreira? O que é ter sucesso na carreira para você?
- Quem é o grande responsável pela carreira?
- O que você acredita ser diferente do mundo do trabalho da época dos seus pais? O que permanece e o que mudou? Dê exemplos.
- Como você se enxerga daqui 10, 15 anos? Dê exemplos