



**Alessandra Vidal Soares da Silva**

**Estratégias em transições ligadas a  
mudanças de carreira: Diferentes caminhos;  
diferentes perfis. Um estudo exploratório sobre  
transição de carreira com profissionais  
brasileiros de meia idade**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre em Administração  
de Empresas.

Orientadora: Profa. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Abril de 2016



**Alessandra Vidal Soares da Silva**

**Estratégias em transições ligadas a  
mudanças de carreira: Diferentes caminhos;  
diferentes perfis. Um estudo exploratório sobre  
transição de carreira com profissionais  
brasileiros de meia idade**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas do  
Departamento de Administração da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo  
assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Lucia Barbosa de Oliveira**

Faculdades IBMEC-RJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Alessandra Vidal Soares da Silva**

Graduou-se em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pelas Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA) e em Letras, com habilitação em Português/Inglês pelo Centro Universitário da Cidade. Tem pós graduação em Reengenharia de Processos e Recursos Humanos pela Universidade Cândido Mendes e MBA em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário da Cidade. Atuou como coordenadora de projetos do planejamento estratégico da diretoria internacional da Construtora Queiroz Galvão e, posteriormente, junto à presidência da construtora. Foi gerente de projetos da Dinsmore Associates.

#### Ficha Catalográfica

Silva, Alessandra Vidal Soares da

Estratégias em transições ligadas a mudanças de carreira: Diferentes caminhos; diferentes perfis. Um estudo exploratório sobre transição de carreira com profissionais brasileiros de meia idade / Alessandra Vidal Soares da Silva; orientadora: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2016.

116 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Carreira. 3. Transição de carreira. 4. Mudança de carreira. 5. Reinvenção de carreira. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Namo Guru,  
aos teus pés prostro-me com total devoção.  
Ofereço este trabalho para que todos possam se beneficiar.

Aos meus pais,  
cuja imensa generosidade  
me proporcionou  
a possibilidade de realizar esta dissertação.

Ao Gerson,  
meu amado companheiro,  
por ser verdadeiramente especial.

## Agradecimentos

Aos Budhas e Bodhisatvas pela imensa bondade em cuidar de todos os momentos de minha vida. Em vocês, tomo refúgio.

À minha orientadora, Ana Heloisa, por ter me acolhido em um momento importante e por ter me inspirado com sua competência ao longo de todo o trabalho.

À minha mãe, Lúcia Vidal, por ser para mim, o exemplo maior de ser humano e que, com todo o seu amor permitiu que eu crescesse em todos os sentidos.

Ao meu marido Gerson, pelos incentivos, sugestões e pelo amor incondicional... Suportar o meu stress não foi uma tarefa fácil. A ele, todo o meu amor!

Aos meus amigos da turma do mestrado profissional de 2013 e em especial: Ao Robson pelo seu humor insuperável, pelas aulas de Estatística e Finanças. Ao Michael pelo seu jeito amigo e por todos os *helps* que me salvaram. Obrigada por ter criticado o meu trabalho. Ao Júlio, por sua singularidade e sinceridade. A Andréia pelo apoio sempre disponível. Foi um enorme prazer ter estudado com todos.

Por fim, gostaria de fazer um agradecimento também ao Petrônio por ter permitido que eu saísse duas horas mais cedo, durante três vezes na semana, quando fazia parte da sua equipe. Sem isso, tudo teria sido bem mais difícil.

## Resumo

da Silva, Alessandra Vidal Soares; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Orientadora). **Estratégias em transições ligadas a mudanças de carreira: Diferentes caminhos; diferentes perfis. Um estudo exploratório sobre transição de carreira com profissionais brasileiros de meia idade.** Rio de Janeiro, 2016. 116p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Considerando que transições devem ter atenção especial por serem as pontes para a mudança na vida profissional e social, este trabalho se propõe a investigar as estratégias utilizadas pelos indivíduos, bem como a forma de acesso aos recursos psicológicos empregados por eles. Pesquisar este tema entre profissionais de meia-idade tem como objetivo oferecer uma contribuição diferenciada, pois acredita-se que, nesta fase da vida, os indivíduos sofram mudanças psicológicas e comportamentais impactantes que poderão afetar a trajetória profissional, produzindo o que se chama de “Reinvenção” de carreira. Desta forma, sete sujeitos entre 40 e 65 anos foram entrevistados e as narrativas de carreira resultantes dessas entrevistas foram analisadas à luz de cinco construtos a saber: auto-eficácia, foco pessoal versus relacional, motivação de carreira, risco e controle. Informações importantes como estratégias utilizadas, conquistas obtidas, facilitadores e barreiras foram identificadas, resultando em um mosaico que proporciona ao leitor reflexões sobre sua própria realidade.

## Palavras-chave

Carreira; transição de carreira; mudança de carreira; reinvenção de carreira.

## Abstract

da Silva, Alessandra Vidal Soares; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **Strategies in transitions connected to career changes: Different paths for different ones.** Rio de Janeiro, 2016. 116p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Considering that transitions must have special attention as they could represent the bridges for changes in professional and social life, this research has the purpose of investigating the strategies used by individuals and the way psychological resources were accessed by them as well. Researching this theme among middle age professionals, has a view to contribute in a very differential way, particularly because these individuals are going through psychological and behavioral impacting changes that probably will affect their professional life, giving birth to the so called career “Reinvention”. Therefore, seven subjects with ages around 40 and 65 years old were interviewed and their career narratives, were analyzed according to five constructs: self-efficacy, self versus relational focus; motivation; risk taking and control. Very important information such as: achievements, barriers, facilitators were identified in order to allow the readers to think thoroughly about the theme.

## Keywords

Career; career transitions; career change; career reinvention.

# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introdução</b>   | <b>15</b> |
| 1.1. Problema de Pesquisa  | 15        |
| 1.2. Objetivo  | 17        |
| 1.3. Objetivos Intermediários  | 17        |
| 1.4. Relevância do Estudo  | 18        |
| 1.5. Delimitações do Estudo  | 19        |
| 1.6. Estrutura da Dissertação  | 20        |
| <b>2. Referencial teórico</b>  | <b>22</b> |
| 2.1. Carreira  | 22        |
| 2.1.1. Abordagens de Carreira na Contemporaneidade                       | 26        |
| 2.1.2. Carreira Proteana   | 27        |
| 2.1.3. Carreiras Sem Fronteiras  | 30        |
| 2.1.4. Fases da Carreira   | 31        |
| 2.2. Mudança de Carreira   | 33        |
| 2.3. Transição de Carreira   | 36        |
| 2.3.1. O Processo de Transição de Carreira                               | 42        |
| 2.4. Reinvenção de Carreira  | 43        |
| <b>3. Metodologia da Pesquisa</b>  | <b>46</b> |
| 3.1. Tipo de Pesquisa  | 46        |
| 3.2. Seleção de Sujeitos   | 48        |
| 3.3. Procedimentos de Coleta e Registro de Dados                         | 50        |
| 3.4. Visão Esquemática da Pesquisa                                       | 52        |
| 3.5. Limitações do Método  | 53        |
| 3.6. Papel do Pesquisador  | 53        |
| <b>4. Análise dos Resultados</b>   | <b>55</b> |
| 4.1. Introdução  | 55        |
| 4.2. Perfil dos Entrevistados  | 55        |
| 4.3. Apresentação dos Resultados: Cronologia das Trajetórias de Carreira | 57        |
| 4.3.1. Entrevistado 1  | 57        |
| 4.3.2. Entrevistado 2  | 58        |
| 4.3.3. Entrevistada 3  | 61        |
| 4.3.4. Entrevistada 4  | 63        |
| 4.3.5. Entrevistada 5  | 66        |
| 4.3.6. Entrevistada 6  | 69        |
| 4.3.7. Entrevistado 7  | 72        |



|  |            |
|--|------------|
| 4.4. Análise e Discussão dos Resultados                        | 74         |
| 4.4.1. Atitudes Proteanas                                      | 75         |
| 4.4.2. Recursos Psicológicos e Transições de Carreira          | 78         |
| 4.4.3. A importância da auto-eficácia                          | 79         |
| 4.4.4. Foco pessoal ou relacional?                             | 82         |
| 4.4.5. Motivados para mudar?                                   | 85         |
| 4.4.6. Assumir riscos como necessidade                         | 87         |
| 4.4.7. Controle e avanço                                       | 91         |
| 4.4.8. Relações entre os construtos                            | 94         |
| 4.5. Estratégias em Transições Ligadas às Mudanças de Carreira | 96         |
| <b>5. Conclusões</b>   | <b>102</b> |
| 5.1. Conclusões Gerais   | 102        |
| 5.2. Contribuições práticas do estudo                          | 106        |
| 5.3. Sugestões para Futuros Estudos                            | 107        |
| <b>6. Referências bibliográficas</b>                           | <b>108</b> |

## **Lista de figuras**

Figura 1: Resumo esquemático do referencial teórico. 45

Figura 2: Resumo esquemático da análise de dados. 75

## Lista de tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Resumo por autor das definições de carreira.                                   | 23 |
| Tabela 2: Categorias de Mudanças de Carreira segundo Heppner, 1998.                      | 35 |
| Tabela 3: Categorias de Mudanças segundo Latack, 1984.                                   | 36 |
| Tabela 4: Resumo das definições de transição de carreira.                                | 38 |
| Tabela 5: Cinco construtos de análise utilizados por Heppner, Multon e Johnston (1994).  | 41 |
| Tabela 6: Resumo das etapas do processo de transição de Carreira segundo Bridges (2004). | 43 |
| Tabela 7: Perfil demográfico dos entrevistados.  | 56 |
| Tabela 8: Perfil das Transições e Mudanças de Carreira.                                  | 56 |
| Tabela 9: Cronologia da Trajetória de E1.  | 58 |
| Tabela 10: Cronologia da Trajetória de E2.   | 61 |
| Tabela 11: Cronologia da Trajetória de E3.   | 63 |
| Tabela 12: Cronologia da Trajetória de E4.   | 66 |
| Tabela 13: Cronologia da Trajetória de E5.   | 69 |
| Tabela 14: Cronologia da Trajetória de E6.   | 71 |
| Tabela 15: Cronologia da Trajetória de E7.   | 74 |
| Tabela 16: Indícios da Orientação Proteana de Carreira.                                  | 76 |
| Tabela 17: Citações que Evidenciam o Construto Auto-Eficácia.                            | 82 |
| Tabela 18: Citações que Evidenciam o Construto Foco Pessoal ou Relacional.               | 85 |
| Tabela 19: Citações que Evidenciam o Construto Motivação de Carreira.                    | 87 |
| Tabela 20: Citações que Evidenciam o Construto Tomada de Riscos.                         | 90 |
| Tabela 21: Citações que Evidenciam o Construto Controle.                                 | 94 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 22: Relações de complementaridade entre os construtos analisados.  | 95 |
| Tabela 23: Citações que Evidenciam o Uso das Estratégias de Enfrentamento.  | 97 |
| Tabela 24: Síntese das Ocorrências dos Fatores Chave em Estratégias de Enfrentamento Citadas pelos Entrevistados. | 98 |

## Lista de quadros

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Conotações dadas por Hall (2002) para carreira no escopo desta pesquisa. | 26 |
| Quadro 2: Principais fases de Carreira.  | 32 |
| Quadro 3: Roteiro da Entrevista conectado aos objetivos centrais da pesquisa.      | 51 |

“Fins e começos, com o vazio e a germinação no meio. Esta é a forma dos  
períodos de transição de nossas vidas”.  
(Bridges, 1980, p. 150)

"O homem razoável adapta-se ao mundo, o não razoável persiste em tentar  
adaptar o mundo a si próprio. Portanto todo o progresso depende do homem não  
razoável".  
Bernard Shaw

## Introdução

Neste capítulo definiremos o problema de pesquisa e seu contexto. Apresentaremos também os objetivos da pesquisa desenvolvida mostrando suas delimitações e relevância para os profissionais que se encontram em transição de carreira, bem como para as organizações e para os consultores de carreira.

### 1.1

#### Problema de Pesquisa

O debate contemporâneo sobre carreiras tem sido pautado tanto por temas que abordam os novos formatos que estas vêm assumindo (COSTA e BALASSIANO, 2006), quanto pelo crescimento expressivo do que chamamos de transição de carreira (IBARRA, 2004, apud. DUTRA, 2010). As mudanças recentes no contexto produtivo têm produzido alterações significativas na configuração das carreiras como um todo, bem como no ritmo das mudanças nas carreiras individuais, não mais tão perenes quanto no passado (COSTA e BALASSIANO, 2006; DUTRA, 2010). Emergiram desses movimentos, novos conceitos como carreiras proteanas e sem fronteiras, para citar as mais conhecidas.

Levando em consideração que as “pessoas consomem metade da vida adulta em transições de desenvolvimento, e que isso faz parte da natureza da existência” (LEVINSON, 1986, p. 7. Tradução nossa), as transições de carreira devem ter atenção especial, por serem as pontes para a mudança na vida profissional e social.

As transições de carreira fazem parte de um arcabouço teórico mais amplo que são as transições humanas e estas foram definidas por Schlossberg (1981) como: “Um evento ou não evento que resulta numa mudança de concepção sobre si mesmo e sobre o mundo, demandando uma alteração correspondente no comportamento do indivíduo e respectivos relacionamentos. (SCHLOSSBERG, 1981, p.5. Tradução nossa). Aportar esta definição conecta este trabalho à reflexão sobre a realidade humana e fornece as bases para a compreensão de que as

transições de carreira ligadas a mudanças são processos importantes e que estão interconectados ao conjunto de fins e começos na vida de um indivíduo, pois impactam, fortemente, a sua inserção e atuação na sociedade.

Para Ibarra (2004), as transições de carreira caracterizam-se por alterações identitárias, que são aquelas que geram ressonância com a identidade pessoal - crenças, valores e motivações - de quem as realiza. Mudanças externas ou internas, para serem atingidas, precisam cumprir um ciclo no qual possíveis “eus” são explorados, em uma reconfiguração profunda, na qual a pessoa oscila entre identidades. Ainda, segundo a autora, isso tende a ocorrer mais tarde na carreira do indivíduo e é raramente guiada por uma separação institucional, transição ou incorporação de processos e rituais. Ou seja, o indivíduo mesmo cria uma ruptura com a antiga carreira enquanto gera e aprende novas alternativas (EBAUGH, 1988, p. 8). A autora acrescenta que olhar para a frente é simplesmente um aspecto de um processo muito maior de ter dúvidas, de tomada de decisão e desengajar a partir de uma série de obrigações e expectativas associadas ao papel presente.

As transições ligadas a mudanças de carreira podem ocorrer tanto de forma involuntária (LATACK E DOZIER, 1986); (MUJA e APPELBAUM, 2012) quando, por motivos alheios à sua vontade, a pessoa é obrigada a mudar; ou de forma voluntária (QUIGLEY E TYMON, 2006), de acordo com suas orientações, necessidades ou por motivos pessoais o indivíduo precisa ou deseja reinventar a sua carreira. Cabe destacar que este estudo irá abarcar ambas, especificamente, o foco recairá sobre aquelas que geram ruptura e mudança de identidade profissional.

Exemplos como o da autora de best-sellers Anna Quindlen, que deixou seu alto posto no The New York Times para perseguir o que ela chamou de "maravilhosa e lucrativa carreira como romancista" (CHRICHTON e NAYYAR, 1995) e também para ser mãe e dona de casa, ou o de José Luiz Majolo que deixou o cargo de vice-presidente do banco ABN Real, para se dedicar a sua pousada no interior de São Paulo (SAMBRANA, 2008), fazem parte de um vasto repertório de mudanças de trajetórias profissionais que incita a curiosidade sobre o que pode ter movido estas e outras pessoas a alterarem radicalmente suas carreiras profissionais.



Entretanto, além da questão motivacional que impulsionou estas mudanças, também desperta interesse entender como estes indivíduos realizaram a transição entre o seu status quo antigo e o novo. Segundo Fernandez, Fouquereau e Heppner (2008), realizar uma transição de carreira depende, em grande parte, da capacidade do indivíduo para gerir as diferentes demandas relativas à transição e, em particular, sobre os seus recursos psicológicos. Neste sentido, acredita-se que conhecer a dinâmica, as estratégias e o acesso aos recursos psicológicos, bem como as dificuldades que afetam as transições de carreira, seja valioso para os indivíduos que passam ou venham a passar por situações semelhantes.

Desta forma, o presente trabalho se propôs a compreender o processo de transição de carreira realizado por profissionais de meia idade, quer seja de forma voluntária ou involuntária, a partir de três perspectivas: (i) Quais os motivos que levaram os profissionais a realizar essa mudança em suas trajetórias profissionais; (ii) Quais os recursos psicológicos e as estratégias utilizadas nessa passagem; (iii) Quais os principais dilemas e dificuldades enfrentados nesse processo.

## 1.2

### **Objetivo**

O presente estudo tem como objetivo compreender o processo de transição de carreira realizado por profissionais de meia idade, quer seja de forma voluntária ou involuntária.

## 1.3

### **Objetivos Intermediários**

Dessa forma, para alcançar o objetivo principal, os objetivos específicos são:

1. Entender quais foram as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos entrevistados durante as transições ligadas às mudanças
2. Examinar a importância dos recursos psicológicos no contexto das transições de carreira.

3. Observar o comportamento do fenômeno da Orientação Proteana de Carreiras no grupo analisado.
4. Identificar quais foram os facilitadores e barreiras às transições, ao longo do processo.

## 1.4

### Relevância do Estudo

O início do séc. XXI está sendo um período marcado pelo aceleração de mudanças e consequentes crises em vários segmentos. Notadamente, este é o ambiente perfeito para gerar mais momentos de zona de desconforto e isso tem repercutido, de diversas formas, sobre o comportamento das organizações e dos indivíduos. Perante o exposto, os assuntos mudança de carreira e suas respectivas transições tornaram-se importantes para todos os que são diretamente afetados por elas no âmbito do mercado de trabalho, bem como para as organizações.

De acordo com Baruch (2004), a geração atual testemunha a diluição das fronteiras e seus limites em várias faces da vida. As implicações dessas transformações sobre as carreiras são que elas tornem-se cada vez mais multidirecionais. Nesta modalidade multidirecional, Baruch (2004) sugere que o indivíduo comanda a sua própria carreira, criando novos caminhos que entende por certos. Além disso, define para si aquilo que percebe como sucesso.

Outro aspecto de relevância neste estudo é discutido por Ibarra (2004) quando diz que é irônico que, um campo que tem anunciado tão enfaticamente a chegada de novas formas de carreira e trajetórias, tenha tão poucos estudos empíricos de mudança de carreira para demonstrá-las. Ela conclui pontuando que, para que possa haver avanço neste tema, é necessária a criação de novas teorias que expliquem como as pessoas identificam as novas opções de carreira, sua concomitante transformação de identidade e o que fornece a propulsão neste processo, na ausência de algo imposto externamente. Neste sentido, esta pesquisa contribui para explorar este tema.

Por mais que fatores externos como o aumento da longevidade dos indivíduos; os inúmeros avanços tecnológicos ocorridos no século XXI; e os muitos processos de fusões, aquisições, reestruturações, entre outros (QUISHIDA, 2007), sejam bastante impactantes e também, impulsionadores poderosos para a

mudança de carreira, a presente investigação lançou um olhar aprofundado sobre o percurso seguido pelos indivíduos até chegarem à completa mudança de carreira que é um processo de alta complexidade. De acordo com Ibarra (2004), tal complexidade se deve ao fato de que as transições não reconhecem padrões únicos e as pessoas de diferentes perfis as vivenciam de maneiras diferentes, por diferentes caminhos. O que nos leva à constatação de que esta multiplicidade dá ao estudo uma potencial riqueza.

Lee e Mitchel (1994) acreditam que condições externas e fatores internos podem explicar a mudança ou o desvio da trajetória de carreira. Estes tem o papel de impulsionar a pessoa para a nova carreira ou afastá-la da anterior. A confrontação destes dois vetores forneceu uma visão mais integrada sobre o processo de transição como um todo nesta pesquisa.

Transições de carreira, conforme observam Veloso e Dutra (2010), “podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do trabalhador em buscar novos desafios, quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como por exemplo a perda de um emprego ou uma proposta a de mudança do trabalho”. De qualquer forma, as transformações sociais que proporcionam maior mobilidade entre as carreiras, também tornam mais frequente estes tipos de transições.

A constatação da escassez de pesquisas sobre o assunto, reforça a relevância desta dissertação que pretende contribuir tanto para os estudos acadêmicos e na ampliação do entendimento do tema, quanto para os profissionais, tendo em vista as prováveis angústias daqueles que estão em transição.

## 1.5

### **Delimitações do Estudo**

A perspectiva adotada por esta pesquisa sobre transição de carreira partirá da ótica do indivíduo. Ao explorar a leitura que este faz de si próprio como profissional e de suas expectativas, bem como de sua trajetória de carreira no mercado de trabalho. Buscou-se entender as razões que o moveram neste processo. Desta forma, o escopo deste trabalho não se estendeu ao comportamento organizacional, nem tampouco tratou de abordar as especificidades das

organizações de origem e de destino dos profissionais. O cenário organizacional esteve presente ao longo do trabalho apenas como pano de fundo.

Cabe ressaltar também que a presente pesquisa não se preocupou em analisar os resultados obtidos pelas estratégias nos processos de transição ligadas à mudanças de carreira. No caso, pautou-se apenas na identificação e interação entre as estratégias.

## 1.6

### Estrutura da Dissertação

Esta dissertação tem a seguinte estruturação:

O capítulo 1 abordou a motivação do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos intermediários e as questões de pesquisa, bem como discorre sobre a relevância do estudo para a Academia, para as empresas e para os consultores de carreira profissionais, bem como as delimitações do estudo.

O capítulo 2 dedicou-se a apresentar os conceitos que foram utilizados ao longo desta pesquisa a saber: o construto carreira e suas aplicações específicas neste trabalho e também os construtos chave de mudança e transição de carreira. Na sequência, foram definidos os 5 construtos de análise utilizados por Heppner, Multon e Johnston (1994) no modelo chamado de Inventário de Transições de Carreira (ITC). A conclusão deste capítulo se dá com o que Ibarra (2004) denominou de Reinvenção de Carreira

No capítulo 3 foi detalhada a metodologia de pesquisa que foi utilizada neste trabalho, descrevendo-se o tipo de pesquisa realizada, como foi feita a seleção dos participantes, os procedimentos de coleta e registro de dados, finalizando com as limitações do método utilizado e o papel do pesquisador.

No capítulo 4 foi apresentada a análise e a discussão dos resultados da pesquisa baseada no referencial teórico (Vide capítulo 2). O capítulo foi dividido em cinco tópicos. No primeiro tópico foi feita a contextualização de todo o capítulo. O segundo tópico visou apresentar o perfil dos entrevistados. No terceiro tópico foram sintetizados, os relatos dos entrevistados e seus respectivos perfis dos profissionais. O quarto tópico dedicou-se a analisar as narrativas, à luz das atitudes proteanas de carreira e dos construtos de análise (HEPPNER, MULTON e JOHNSTON, 1994). No quinto e último, foram expostas as análises

e discussões organizadas em subitens a saber: Atitudes Proteanas, Recursos Psicológicos, A Importância da Auto-Eficácia, Foco pessoal versus foco relacional, Assumir Riscos como Necessidade, Controle e Avanço, Relações entre os Construtos e Estratégias em Transições Ligadas à Mudanças de Carreira.

O capítulo 5 apresentou as conclusões do trabalho.

No capítulo 6, por fim, foram apresentadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo de todo o estudo.

## 2

### Referencial Teórico

Neste capítulo, foram apresentados os conceitos teóricos utilizados ao longo desta pesquisa a saber: a forma pela qual o construto carreira é usado na literatura acadêmica, com suas aplicações específicas neste trabalho; a descrição das fases de carreira, uma ilustração que pontua o seu ciclo de vida apontando suas conexões com as consequentes mudanças. Buscou-se fazer um breve panorama sobre as transformações ocorridas no decurso das sociedades industrial e da informação, com vistas a ajudar a entender os fenômenos que se desdobraram na atualidade no campo das carreiras. Tais fenômenos, geraram na literatura acadêmica, os conceitos de carreiras proteanas e sem fronteiras. Como pontos chave, foram detalhados os construtos de mudança e transição de carreira. Na sequência, e igualmente importantes, foram apresentados os 5 construtos de análise utilizados por Heppner, Multon e Johnston (1994) no modelo chamado de Inventário de Transições de Carreira (ITC). Finalmente, tratamos do que Ibarra (2004) denominou de Reinvenção de Carreira que aborda a transição de identidade, a qual aprofunda e refina o olhar, de forma conclusiva, sobre os impactos das mudanças ligadas a transições de carreira.

#### 2.1

##### Carreira

A palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações (SCHEIN, 1996). Assim, para uma gama de matizes conotativos, vários autores elaboraram definições adequadas às abordagens e debates em que estavam envolvidos. A exemplo disso, “a teoria moderna de carreiras e a linguagem comum, também tendem a enquadrar carreiras em termos de avanço ao longo de uma hierarquia de poder ou prestígio” (BARLEY, 1989, p. 47. Tradução nossa). Em contrapartida, para Schein (1996), o seguir uma carreira muitas vezes se aplica unicamente a alguém com uma profissão, ou cuja vida profissional é bem estruturada, implicando em progresso constante.

Arthur *et al.* (1989a) entendem por carreira, a sequência em que as experiências de trabalho de uma pessoa irão evoluir ao longo do tempo em sua trajetória profissional. Na perspectiva destes autores esta definição tem como pilar central o trabalho e tudo o que esse trabalho pode significar na forma em que nós vemos e experimentamos as outras pessoas, as organizações e a sociedade.

“Carreira, para muitos, é inextricavelmente ligada a trabalho” (GUNZ e PEYPERL, 2007. p. 3. Tradução nossa). Como consequência, um universo inteiro de outras carreiras deixaram de ser levadas em consideração, pois o viés profissional acaba sendo o único a ser incorporado de forma integral pela maioria. Pessoas que optaram por carreiras artísticas ou pelo serviço voluntário, foram totalmente excluídas. Na realidade, a carreira profissional absorveu culturalmente o papel de ser a única com o privilégio de ser levada a sério. Entretanto, os autores elevam o conceito de carreira a um outro patamar, dando outra amplitude:

“Existe pelo menos uma tradição na Academia, originária da Escola de Chicago que define carreira de forma muito mais ampla. Para estes acadêmicos, o termo não significa apenas trabalho, mas incluem alguns aspectos específicos da história de vida de uma pessoa.” (GUNZ e PEYPERL 2007. p.3 . Tradução nossa)

Tabela 1: Resumo por autor das definições de carreira.

| CARREIRAS             |  |
|-----------------------|--|
| Arthur et al (1989)   | A sequência em que as experiências de trabalho de uma pessoa irão evoluir ao longo do tempo em sua trajetória profissional   |
| Barley (1989)         | A Teoria moderna de carreiras e a linguagem comum, tendem a enquadrar carreiras em termos de avanço ao longo de uma hierarquia de poder ou prestígio                   |
| Schein (1996)         | Entende que às vezes o seguir uma carreira se aplica unicamente a alguém com uma profissão, ou cuja vida profissional é bem estruturada e implica progresso constante. |
| Gunz e Peyperl (2007) | Não significa apenas trabalho, mas alguns aspectos específicos da história de vida de uma pessoa.  |

FONTE: Elaborado pela autora.

Embora não tenha sido objetivo deste trabalho discorrer sobre as diversas conceituações de carreira com suas respectivas conotações e nem tampouco

discuti-las, vale à pena destacar a síntese elaborada por Hall (2002) que estruturou definições aplicadas para estas conotações, da seguinte forma:

1. Carreira como avanço: É a visão mais tradicional que se tem e que está associada à ideia de mobilidade vertical, ascensão em uma hierarquia organizacional. A carreira representa, neste caso, uma sequência de promoções em uma dinâmica por melhores posições, salários, status etc... Este conceito de direcionalidade que “para cima é bom e para baixo ruim” já é tema recorrente incorporado na compreensão geral.
2. Carreira como profissão: Nesta modalidade menos comum, entende-se que certas ocupações representam carreiras, enquanto que outras não. Na realidade, o que se tem é que em algumas ocupações como o Direito, por exemplo, a rota de ascensão está mais clara. Em contrapartida, outras ocupações em que a mobilidade não é perceptível, geralmente não há a noção de avanço entre posições.

De acordo com Hall (2002), as duas próximas definições são mais representativas para a ciência comportamental.

3. Carreira como sequência de trabalhos durante a vida: Por esta definição, a carreira de uma pessoa e sua respectiva história, é o conjunto de experiências independentemente da sua ocupação ou nível, durante o curso de sua vida no mercado de trabalho. Ainda, segundo esta visão, todas as pessoas que trabalham possuem carreira. Nenhum juízo de valor é feito sobre o tipo de ocupação ou se houve *upgrade* ou *downgrade* em seu movimento.
4. Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: A carreira representa a forma como o indivíduo experiencia a sequência de empregos / trabalhos e atividades que fazem parte de sua história profissional. Esta é a carreira subjetiva, como define Hughes (1937), a mudança de aspirações, satisfações, autoconcepções, e outras atitudes da pessoa em relação ao seu trabalho. Ambas, carreira objetiva e



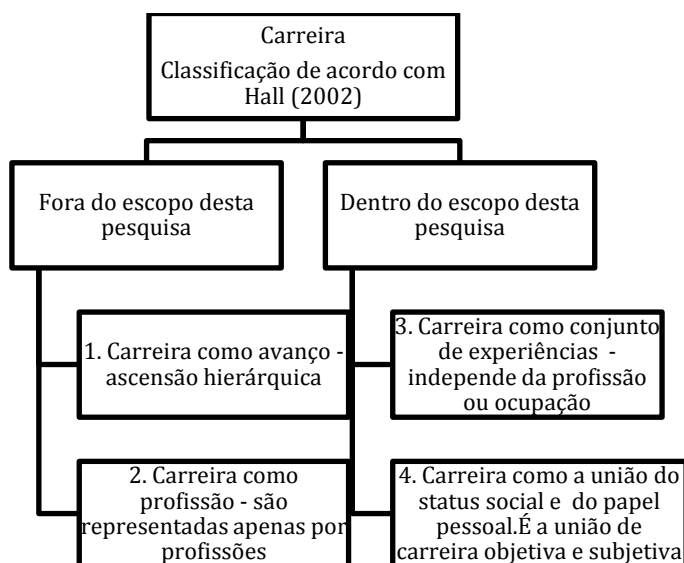
subjetiva, devem ser consideradas, inseparadamente, como facetas do mesmo processo na compreensão da história profissional de cada um.

Tanto a terceira quanto a quarta conotações se adequam à proposta desta dissertação, uma vez que podem ser consideradas como dois pontos chave para a construção desta pesquisa. A terceira, por tratar de questões objetivas do cotidiano relacionadas ao trabalho, ressaltando o papel que ele exerce em fornecer uma identidade para o indivíduo dentro da sociedade, a chamada carreira objetiva. Em termos psicológicos, “as ocupações fornecem um papel central e um foco para a organização da personalidade para a maioria dos homens e mulheres” (SAVICKAS, 2002, p. 154. Tradução nossa). Desta forma, esta abordagem é particularmente importante na reestruturação da identidade profissional da pessoa, pois a perda do trabalho é um dos motivos externos de grande impacto sobre a carreira e por conseguinte, em suas transições.

A quarta conotação, aborda a união do status social e o papel pessoal, ou seja, a interação entre carreira objetiva e subjetiva. Na carreira subjetiva “A pessoa vê sua vida através de uma perspectiva dinâmica, como um todo conjugado ao significado de vários atributos, ações e as coisas que acontecem com ela.” (HUGHES, 1937, pp. 409-410. Tradução nossa).

A conjugação destas duas visões complementares contemplam a perspectiva a partir do indivíduo e de suas percepções sobre carreira. Assim, as questões propostas por este trabalho podem ser enquadradas com maior efetividade baseadas nestas definições. No quadro 1 encontra-se o esquema com as conotações abarcadas por este estudo.

Quadro 1: Conotações dadas por Hall (2002) para carreira no escopo desta pesquisa.



FONTE: Elaborado pela autora.

### 2.1.1

#### Abordagens de Carreira na Contemporaneidade

O conceito de carreira, conforme conhecemos hoje, começou a tomar corpo a partir da Revolução Industrial. Emergiram na sociedade capitalista industrial liberal e deram chance para que modelos de sucesso muito variados encorajassem a promoção social (CHANLAT, 1995). No entanto, após a 2ª Guerra Mundial as empresas passaram a tê-las em foco quando, de acordo com Veloso e Dutra (2010), grandes companhias financiaram os chamados planos de carreira para manter a lealdade e estabilidade de sua força de trabalho. Por esta razão, durante as décadas de 50 e 60, desenvolveu-se quase que uma relação de vassalagem entre funcionários e empregadores. As carreiras eram geridas pelas empresas para dar atendimento às suas conveniências e este era o pressuposto para que o indivíduo passasse praticamente a vida inteira dentro de uma única organização.

Nas décadas seguintes, grandes mudanças socioeconômicas impulsionaram profundas transformações nas organizações. Arthur, Inkson e Pringle (1999 apud. Dutra et al, 2009) apontaram que mesmo havendo a influência das empresas hierárquicas em como as pessoas pensam a carreira e o emprego, as denominadas carreiras organizacionais, não figuram mais como a

opção preferencialmente dominante. Outras questões, como necessidades pessoais e familiares surgem como forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas aos próprios indivíduos. Eles se sentem impelidos a assumir as rédeas de sua evolução profissional. Para os autores, existe o movimento para que esta prática seja implantada gradativamente, tanto no contexto das organizações quanto para os profissionais, exigindo-se novas abordagens para compreendê-la.

Neste sentido, Balassiano e Costa (2006) chamaram a atenção para as novas abordagens que foram sendo criadas para entender o movimento no qual o indivíduo irá construir sua carreira ao redor das suas necessidades, percepções e desejos, desvinculando-se assim, das trajetórias de carreiras que eram fortemente atreladas a uma organização. Por parte das empresas, Hall (2002) afirma que existe a necessidade de adequação a um mercado em crescente competitividade, onde é indispensável incorporar a flexibilidade à sua forma de atuação. Por conseguinte, de acordo com o autor, um novo contrato psicológico entre empresa e empregado surgiu para atender a esta dinâmica.

Hall (2002) salienta que este é um contrato tácito e que funciona como uma descrição das relações estabelecidas, ou seja, define-se um conjunto de expectativas de ambas as partes, muitas vezes implícitas, que são articuladas mutuamente em uma relação profissional. Esta mudança de paradigma deu força às tendências que se estabeleceram por definitivo no campo dos estudos de carreira.

### **2.1.2**

#### **Carreira Proteana**

Concebido por Hall (1976), o conceito de “carreira proteana”, termo derivado do deus grego Proteus, que podia mudar de forma à vontade, define-se por ser dirigida pela própria pessoa e não pela empresa. O indivíduo reinventa a sua carreira ao longo do tempo, à medida que tanto ele quanto o ambiente mudam. A concepção é centrada no sucesso psicológico (LEWIN, 1936; LOCKE, 1990a, 1990b) resultante da gestão pessoal de carreira em oposição à carreira tradicional desenvolvida pela empresa. O sucesso psicológico para Hall (1996) é a meta final da carreira, assim como o orgulho e realização pessoal que são obtidos ao conquistar os propósitos mais importantes na vida.

Em seu artigo sobre carreiras proteanas, Hall e Moss (2005) destacaram a importância de se entender a substituição do contrato psicológico tradicional que é aquele no qual um funcionário trabalhou duro, teve um bom desempenho, foi leal e comprometido, recebeu recompensas e segurança no trabalho; pelo novo contrato com base no aprendizado contínuo e mudança de identidade. Em suma, na opinião desses autores, a carreira organizacional está ultrapassada, enquanto que a carreira proteana está em vigorosa ascensão.

A carreira proteana tem sido caracterizada por envolver maior mobilidade e uma crescente perspectiva do todo da vida profissional, bem como da progressão de desenvolvimento (HALL, 2004). Cabe destacar os aspectos principais deste tipo de carreira comparados aos da carreira tradicional, descritos pelo autor:

| Tema                  | Carreira Proteana  | Carreira Tradicional              |
|-----------------------|--|-----------------------------------|
| Quem está no comando? | O indivíduo  | A Organização                     |
| Valores fundamentais  | O crescimento da liberdade                               | Avanço                            |
| Grau de Mobilidade    | Alto   | Baixo                             |
| Critério de sucesso   | Sucesso Psicológico                                      | Posição e Nível Salarial          |
| Atitudes chave        | Satisfação com o trabalho e comprometimento profissional | Comprometimento com a Organização |

FONTE: Adaptado de Hall (2004).

Hall (2002) define os indivíduos que possuem atitudes da carreira proteana, como profissionais que utilizam os seus próprios valores para orientar a sua carreira. Eles tem um papel mais independente e de autogestão do seu comportamento profissional, conforme verifica-se abaixo:

- Mudanças frequentes;
- Auto-invenção;
- Autonomia;
- Habilidade para novos aprendizados;
- Habilidade para redirecionar a carreira;
- Capacidade de construir relações.

Em um balanço sobre os 40 anos desde que formulou pela primeira vez o conceito de carreiras proteanas, Hall (2004) relata que vem observando, no conjunto dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema, que há pelo menos duas

metacompetências<sup>1</sup> de carreira que permitem aos indivíduos serem mais proteanos: adaptabilidade e identidade (ou auto-consciência). Segundo o autor,

O mundo muda rápido demais para as que empresas possam avaliar as pessoas e desenvolvê-las contra um conjunto fixo de competências. Em vez disso, seria melhor desenvolver uma maior capacidade de adaptação e auto-consciência. Esta forma leva as pessoas a aprenderem com a sua experiência e a desenvolver quaisquer novas competências por conta própria. (Hall, 2004. p. 6. Tradução nossa)

Dentro desta perspectiva, Hall (1996) explicita que as carreiras proteanas do século 21 serão cada vez mais um processo contínuo de aprendizagem e que as metacompetências, em questão, serão fundamentais para que o indivíduo possa aprender a aprender. Com base nesta premissa, Hall (2004) evolui para o que chamou de orientação proteana de carreira (OPC), que é definida como a medida em que o indivíduo gere a sua carreira de uma forma proativa, auto-dirigida, impulsionada por valores pessoais e critérios subjetivos de sucesso. Está também relacionada a qualidades pessoais, tais como abertura à mudança, otimismo e capacidade de adaptação.

Em estudos recentes sobre orientação proteana de carreira como preditivo de resultados na carreira, Hermann, Hirschi e Baruch (2015) chegaram à conclusão de que os valores internos aliados a este tipo de orientação, estão entre as causas de uma disposição para apresentar comportamentos proativos. Os autores acreditam que isto pode proporcionar aos indivíduos um sentimento de realização e maestria em suas carreiras além de engajamento no trabalho.

Briscoe, Hall e Demuth (2006), baseados em pesquisas empíricas, sustentam que aqueles que possuem orientação proteana de carreira mostram-se mais fortemente correlacionados com enfrentamento e mudança de carreira /adaptabilidade. Gubler et al. (2013) afirmam que a (OPC) dá suporte aos indivíduos que estão lidando com transições de carreira, e também enfatizam a importância da aprendizagem contínua ao longo da vida, a fim de lidar com as mudanças constantes.

Segundo dados, do World Employment and Social Outlook Trends 2016, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015), em torno de 197 milhões de pessoas estavam desempregadas em 2015. Esta crise que vem assolando o

---

<sup>1</sup> Metacompetência: "uma competência que é tão poderosa que afeta a capacidade da pessoa para adquirir outras competências" (Hall, 2002, p. 160. Tradução nossa)

mundo desde 2008, manifesta um ambiente extremamente desafiador na conquista de novos postos de trabalho. Face ao cenário exposto, e sendo o desemprego um dos tipos das mais extremos de transições carreira que um indivíduo pode passar (WATERS e MOORE, 2001 apud. WATERS et al, 2014), as maneiras como isto pode influir na atitude de procura de emprego e resultados de carreira, revela-se altamente relevante (WATERS et al, 2014) e nos leva a ter um insight quanto à (OPC). A (OPC) empodera o indivíduo (QUIGLEY e TYMON 2006), particularmente no que tange a estar intrinsecamente motivado, a gerenciar sua própria carreira.

### 2.1.3

#### **Carreiras Sem Fronteiras**

O conceito de carreiras sem fronteiras emergiu no início dos anos 1990 quando mudanças no cenário mundial provocaram, segundo Drucker (1993) uma transição de paradigmas da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, onde a competência e o conhecimento deslocam o poder para a pessoa ao invés de ser para a posição hierárquica, o que ocasionou transformações no contexto organizacional. Surgiu, então, a tendência de que a rigidez fosse substituída pela flexibilidade, tanto para a gestão das empresas quanto para os trabalhadores, que, por sua vez, foram impulsionados a voltar o planejamento de suas carreiras mais ao desenvolvimento pessoal do que às necessidades de uma única organização. (ARTHUR et al.1999 apud. VELOSO e DUTRA, 2010).

“Carreiras sem fronteiras não caracterizam-se por ser uma forma única de carreira, ao invés disso, uma série de possíveis formas que desafiam os pressupostos de emprego tradicionais” (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996. p . 3. Tradução nossa). Na prática, segundo os autores, elas podem ser entendidas como sendo o extremo oposto das carreiras organizacionais, que tem sua concepção baseada em apenas uma configuração de emprego.

Neste sentido, como seria pensar a carreira de um indivíduo indo além das fronteiras da organização? Arthur e Rousseau (1996) apontaram que, por um lado, a pessoa precisa pensar sua carreira tomando a si mesma como ponto de partida. Enquanto que por outro, a organização é estimulada a incentivar a pessoa a pensar sua carreira de forma mais ampla, tendo como meta desenvolver uma visão crítica

sobre a relação com seu trabalho e elevar o seu poder de contribuição para o desenvolvimento da organização. Arthur e Rousseau (1996) afirmam ainda que nas abordagens das carreiras organizacionais, as pessoas eram estimuladas a pensar sua carreira vinculada à organização e com isso, eram encorajadas a manter as regras do jogo, ou seja, manter o *status quo*.

Embora Briscoe, Hall e Demuth (2006) entendam que uma atitude de carreiras sem fronteiras seja principalmente psicológica, Arthur e Rousseau (1996) também enfatizam a característica da mobilidade do emprego físico ou do movimento interempresas. Como tal, uma segunda atitude importante para carreiras sem fronteiras, é a tendência para que cruzem fisicamente as fronteiras organizacionais na mobilidade de emprego.

#### 2.1.4

##### Fases da Carreira

A carreira, sendo analisada do ponto de vista do indivíduo, pode ser entendida como um ser vivo que passa por ciclos, não acontece de forma linear. Tal como uma sequência cíclica, ela pode ser dividida em fases que irão se desdobrar ao longo da vida humana. Schein (1996) afirma que estas etapas não ocorrem de forma estanque, elas se interpenetram ao longo da trajetória da carreira. “O intervalo de tempo ligado a cada uma destas fases passa a ter muitas variações conforme a profissão ou com a pessoa que a desempenha” (SCHEIN, 1996. p. 20. Tradução nossa). O quadro abaixo fornece as fases<sup>2</sup> de acordo com o autor:

---

<sup>2</sup> As fases delineadas por Schein foram extraídas do primeiro estudo de Donald Super e desenvolvidas a partir da pesquisa de (SCHEIN, 1996; SUPER, 1957; SUPER e BOHN, 1970). O autor também utilizou do trabalho mais recente sobre fases de carreira e de vida de autoria de ARTHUR, HALL e LAWRENCE, 1989; DALTON e THOMPSON, 1986; DERR, 1986; FELDMAN, 1988 e LEVINSON, 1978, 1986.

Quadro 2: Principais fases de Carreira.

|  |
|--|
| Fase 1 – Crescimento, fantasia, exploração                 |
| Fase 2 – Educação, treinamento                             |
| Fase 3 – Ingresso no mundo profissional                    |
| Fase 4 – Treinamento básico, socialização                  |
| Fase 5 – Admissão como membro                              |
| Fase 6 – Estabilização no emprego, permanência como membro |
| Fase 7 – Crise no meio da carreira, reavaliação            |
| Fase 8 – Avanço, recomeço ou estabilização                 |
| Fase 9 – Desligamento                                      |
| Fase 10 – Aposentadoria                                    |

FONTE: SCHEIN, E.H. Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações as suas opções de trabalho. P. 21. São Paulo: Nobel, 1996.

Depreende-se, com base nestas fases, que os indivíduos passam por importantes *turning points*<sup>3</sup> ao longo da carreira. No que diz respeito aos objetivos do presente trabalho, as fases 7 e 8 merecem especial atenção. Na fase 7 - crise no meio da carreira - Schein (1996) argumenta que existem dúvidas se o que está se manifestando seria uma crise que tem origem psicológica, ou apenas a fase propriamente dita. O autor afirma que em grande parte, as pessoas tendem a vivenciar um momento de profunda auto-avaliação quando suas carreiras já estão bem adiantadas. Golembiewski (1978) observa que a "crise da meia-carreira", parece cada vez mais comum. Normalmente, é caracterizada por profundo questionamento das identidades e valores pessoais, que muitas vezes resulta em radicais mudanças de carreira por pessoas consideradas bem-sucedidas em suas profissões. Schein (1996) acrescenta que os indivíduos questionam-se sobre as escolhas de carreira feitas na juventude, sobre a validade dos sacrifícios que passaram ou ainda se alcançaram a tão sonhada realização profissional. É uma fase delicada e por vezes traumática.

Notadamente, a fase 7 é uma referência importante para esta dissertação, pois é um forte indício de que poderá haver um movimento de resignificação da carreira ou mesmo de ruptura.

<sup>3</sup> N. do A. Pontos de virada (Tradução nossa).



Para Schein (1996) cada indivíduo irá ter nesta fase uma saída pessoal que irá reorientá-lo sobre os seus próximos passos. Por um lado, para algumas pessoas, isto representa galgar os degraus da carreira profissional rapidamente. Para outras, significa redefinir as áreas que desejam buscar profissionalmente e exige uma conciliação entre as demandas profissionais com as questões pessoais e familiares.

É fundamental ressaltar que todas as soluções de mudança citadas por Schein (1996) anteriormente, seja efetivar uma ascensão profissional, fazer outra escolha de carreira ou ainda, equilibrar as questões profissionais, familiares e pessoais, implicam em mudança de identidade ou ressignificação. Nas palavras dele, significa dizer que esta é uma etapa de transformações, onde o indivíduo terá que se deparar com seus valores, crenças, razões, paradigmas e dar nascimento a novos referenciais de linguagem, de apresentação externa, de conhecimentos, de sucesso etc.

Afora os eventos internos ou externos desta fase que mobilizam os indivíduos nesta direção, torna-se importante destacar que muitas vezes eles não são suficientes para expelir as rotinas habituais da vida cotidiana. Entretanto, elas são as fundações necessárias onde as histórias de reinvenção serão afixadas (IBARRA, 2002).

## 2.2

### Mudança de Carreira

O debate acadêmico discute a mudança de carreira como uma tendência em ascensão, na sociedade contemporânea (IBARRA, 2004). Esta ascensão, fruto do inexorável movimento de transformação ocorrido no âmbito das carreiras, pode ser relacionada às mudanças em nível social registradas a partir de diferentes pontos de vista na literatura da Sociologia (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2006), gestão (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996), e estudos organizacionais (COURPASSON e REED, 2004).

Para os indivíduos que operam neste novo contexto do mercado de trabalho, a mudança na carreira pode ser experimentada em uma infinidade de maneiras. Pode-se produzir uma sensação de renovação e crescimento pessoal ou, por outro lado, uma sensação de inconsistência e até mesmo de confusão sobre metas próprias e valores de trabalho. (HIGGINS, 2001, p. 595. Tradução nossa).

Seguindo nesta mesma linha, Fernandez, Fouquereau e Heppner (2008) apontam que mudanças de carreira vem mostrando-se cada vez mais frequentes nas vidas dos trabalhadores contemporâneos e podem levar a novos horizontes profissionais. Entretanto, aquilo que pode promover benefícios a partir de um número infinito de possíveis configurações de trabalho pode, em contrapartida, ser o causador de um inevitável aumento de pressão. Estes autores ressaltam que as consequências desta experiência podem revelar-se estimulantes (pondo as suas habilidades em teste, encontrar um novo emprego, etc.) ou negativas (estresse, redução da autoconfiança, etc.).

A mudança de carreira, definida por Ibarra (2004), é tratada como um subconjunto de transições de papéis que incluem uma mudança de empregadores junto a algum grau de mudança real no trabalho ou nas funções associadas ao trabalho. Além disso, inclui também a percepção subjetiva de que tais alterações constituem uma “mudança de carreira”. Tal definição traduz, com clareza, a relação intrínseca entre mudanças e transições de carreira e também lança o olhar para o lado subjetivo ou psicológico que permeia esta relação, bem como evidencia o que Higgins (2001) chamou de característica multidimensional do construto mudança de carreira<sup>4</sup>.

A análise da questão psicológica e do papel da personalidade na mudança de carreira e, conseqüentemente, no processo de transição de carreira, é especialmente importante para Heppner (1998) porque muitos trabalhadores são involuntariamente empurrados para transições de carreira, quando as empresas, periodicamente, fazem downsizing, fecham ou reveem todos os seus conteúdos de visão, missão e objetivos estratégicos. Por outro lado, de acordo com a mesma autora, questões subjetivas e psicológicas também concorrem para o redirecionamento voluntário de carreira.

Com base no que foi descrito, torna-se evidente a existência de diferenças individuais nas habilidades das pessoas que movem-se através do processo de reavaliação da carreira e do respectivo processo de mudança, no qual alguns indivíduos realizam com pequenas dificuldades enquanto que outros poderão tentar e nunca serem bem sucedidos (SCHLOSBERG, 1984)

---

<sup>4</sup> Um construto é multidimensional quando ele se refere a várias dimensões distintas, porém relacionadas que são tratadas como um único conceito teórico (LAW, WONG e MOBLEY, 1998. p. 742. Tradução nossa.).

Mas, de onde parte a motivação para a mudança de carreira? Veloso e Dutra (2010), argumentam que pode ocorrer tanto de forma voluntária, por decisão pessoal do indivíduo em enfrentar novos desafios, quanto de forma involuntária, por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como por exemplo uma demissão inesperada ou um convite de trabalho.

Existem vários tipos de mudanças de carreira (BREEDEN, 1993; DOERING e RHODES, 1996), entretanto, cabe destacar que este trabalho se aterá à abordagem feita por Heppner (1998), que privilegiou o ponto de vista do indivíduo. A autora elenca as seguintes categorias para o construto mudança de carreira na tabela 2:

Tabela 2: Categorias de Mudanças de Carreira segundo Heppner, 1998.

| Tipos de Mudança       | Interpretação   | Exemplos  |
|------------------------|---|---|
| a) Mudança de tarefas  | Uma mudança a partir de um conjunto de tarefas para um outro conjunto dentro do mesmo trabalho e no mesmo local   | Um produtor de leite passa a cultivar grãos.  |
| b) Mudança de Posição  | A mudança de postos de trabalho, em um mesmo empregador ou para um outro empregador ou local diferente, mas apenas com uma ligeira mudança em funções de trabalho | Uma secretária passa a trabalhar em um departamento diferente dentro da mesma empresa |
| c) Mudança de Ocupação | A transição de um conjunto de funções para um conjunto diferente que pode incluir uma nova configuração de trabalho   | Um agricultor se torna um trabalhador de fábrica.                                     |

FONTE: (HEPPNER, 1998. p . 137. Tradução nossa).

Para fins comparativos, foram relacionadas também as categorias de mudança de carreira definidas por Latack (1984), que traduzem a visão organizacional na tabela 3:

Tabela 3: Categorias de Mudanças segundo Latack, 1984.

| Tipos de Mudança                | Interpretação   | Exemplos  |
|---------------------------------|---|---|
| (a) Mudança Intraorganizacional | Movimento de uma divisão para outra dentro da mesma empresa | De um departamento para outro.                              |
| (b) Mudança Interorganizacional | Movimento de uma empresa para outra.                        | Entre empresas do mesmo ramo de atividades.                 |
| (c) Mudança Interprofissional   | Mudança de ocupação   | Entre empresas de ramos diferentes e atividades diferentes. |

FONTE: Adaptação dos tipos de mudança apresentados por (LATAACK, 1984, p. 301).

Especificamente, o foco da presente pesquisa recaiu sobre a categoria que Heppner (1998) denominou de mudança de ocupação, que está relacionada à ruptura com a antiga carreira enquanto geram e aprendem-se novas alternativas (EBAUGH, 1988, p. 8). A escolha tomou como base, a premissa da magnitude do impacto da mudança. Na opinião de Ibarra (2004), quanto maior for a magnitude ou a novidade, mais difícil e longo será o processo de transição que, por conseguinte, depende da natureza das fronteiras que são atravessadas (NG, EBY, SORENSEN e FELDMAN, 2005, apud. CHUDZIKOWSKI, 2012).

Na sequência, foi detalhado o construto transição de carreira no qual foram analisadas as etapas para a consolidação da mudança.

## 2.3

### Transição de Carreira

Em seu estudo, Levinson (1986), aponta que as pessoas consomem boa parte da vida adulta em transições e que isso faz parte da existência. A mudança está no âmago da natureza humana e muitas vezes, tanto mudança quanto transição, irão se interpenetrar de forma indelével. Entretanto, elas não são a mesma coisa.

Apesar de boa parte da literatura tratar os conceitos como sinônimos, Bridges (1991) oferece uma contribuição substancial para a distinção entre mudança e transição de carreira. Ele estabelece que não são as mudanças que são feitas pelo indivíduo e sim as transições. Afirma que a mudança, em primeira instância, é situacional e o foco recai sobre o resultado que irá advir. Por outro

lado, a transição é psicológica. É o arremate que precisa ser feito na situação antiga para que o indivíduo possa seguir em frente. Para ilustrar esta relação entre mudança e transição de carreira, o autor utiliza um dito popular para resumir o entendimento: “Apenas porque todas as coisas mudaram, não pense que esteja tudo diferente por aqui.” (Bridges 1991. p . 3. Tradução nossa).

Convém esclarecer que, à exceção de Bridges, houve dificuldade em encontrar convergência sobre estes termos na literatura acadêmica das quatro últimas décadas. Vários autores os utilizam de forma indistinta, havendo constante sobreposição conceitual. Por esta razão, este trabalho seguiu a linha de tratar a mudança de carreira como o “fato” e transição de carreira, como o processo de adaptação objetiva e/ou subjetiva ao “fato”.

A crescente complexidade da paisagem das carreiras contemporâneas levou os pesquisadores a aceitarem que a necessidade de mudar de emprego ou de ocupação com frequência passou a ser a regra e não a exceção (CAIRO, KRITIS e MYERS, 1996). Em outras palavras, as mudanças de carreira e suas respectivas transições passaram a ter escala e ganharam importância na dinâmica social vigente.

Ao definir transições de carreira, Ashforth e Saks (1995) as descrevem como sendo um período de descontinuidade e fluxo. Os indivíduos vivem em um cenário onde os seus papéis gravitam em torno de uma nova sincronização.

Latack, (1984) e Louis (1980) entendem as transições de carreira como sendo o período durante o qual um indivíduo irá assumir objetivamente papéis diferentes e / ou subjetivamente irá mudar a orientação de um papel.

Na visão de Arthur e Rousseau (1996b), transições de carreira são as mudanças e adaptações que ocorrem em ciclos e que incluem estágios “de preparação, encontro, ajustamento, estabilização e nova preparação”.

Para Ibarra (2004) a transição caracteriza-se por alteração identitária. Uma série de mudanças externas e ou internas, que para serem atingidas, exigem cumprir um ciclo no qual possíveis “eus” são explorados, em uma mudança profunda construída, na qual a pessoa oscila entre identidades e dessa forma, vive uma situação entre limites. Na tabela 4, encontra-se o resumo das definições descritas.

Tabela 4: Resumo das definições de transição de carreira.

| AUTORES                       | DEFINIÇÕES  |
|-------------------------------|---|
| Latack, (1984) e Louis (1980) | Período durante o qual um indivíduo assume objetivamente um papel diferente e / ou subjetivamente muda a orientação de um papel.  |
| Ashforth e Saks (1995)        | Período de descontinuidade e fluxo onde os indivíduos e seus papéis devem gravitar em torno de uma nova sincronização.  |
| Arthur e Rousseau (1996)      | Mudanças e adaptações que ocorrem em ciclos e que incluem estágios “de preparação, encontro, ajustamento, estabilização e nova preparação.  |
| Ibarra (2004)                 | Uma série de mudanças externas e ou internas, que para serem atingidas, exigem cumprir um ciclo no qual possíveis “eus” são explorados, em uma mudança profunda construída, na qual a pessoa oscila entre identidades e dessa forma, vive uma situação entre limites. |

FONTE: Elaborado pela autora.

Qualquer transição de carreira traz em seu escopo os custos pessoais e financeiros tanto para as organizações, quanto para os indivíduos em transição e suas famílias. Por isso, compreender e facilitar as transições de carreira torna-se cada vez mais importante (LOUIS, 1980)

Embora não existam regras para a forma com que os indivíduos lidarão com suas transições de carreira (FERNANDEZ, FOUQUEREAU e HEPPNER, 2008), Louis (1980) acredita que há um processo típico de enfrentamento pelo qual os indivíduos interpretam e respondem a diferenças vividas durante as transições de todos os tipos. A autora defende que a compreensão deste fato aliado ao entendimento do tipo de transição experienciado, pode facilitar a adaptação durante a transição de carreira.

Neste viés, especialistas conseguiram identificar algumas características importantes que foram divididas em dois grupos principais, de acordo com Fernandez, Fouquereau e Heppner (2008):

#### 1. Fatores externos: tipos, contexto e tempo de duração das transições

Para falar dos tipos de transições, existem algumas tipologias que ilustram bem o tema: Louis (1980), Bridges (1980) Thomas (1980) e Schlossberg (1981, 1984). Cabe ressaltar que as tipologias tem o potencial para restringir o campo analítico, entretanto, elas fornecem informações de base para iniciar os estudos e as reflexões. (BURNS, 2013)

Quanto ao contexto, Bruce e Scott (1994) entendem que as transições de carreira podem ser experienciadas tanto no âmbito organizacional quanto no individual /pessoal, fora das organizações. Sendo que o presente trabalho se ateve à dimensão individual /pessoal.

Em relação à duração, Louis (1980) afirma que o período de transição depende em grande parte da diferença que é experimentada entre antigos e novos papéis pelo indivíduo. Assim, ele passa pela entrada de uma nova situação ou papel, até que os ajustes e aceitação da situação sejam processados pelo indivíduo. Isto será visto com maiores detalhes no tópico sobre o processo de transição de carreira.

2. Fatores individuais: são aspectos sócio demográficos (gênero, idade, status ou etnia); (Blustein et al., 2002; Gelissen e de Graaf, 2006) e recursos psicológicos (Heppner, Cook, Strozier, e Heppner, 1991).

“Há uma variedade de estudos (SEIBERT e KRAIMER 2001, apud. Fernandez, Fouquereau e Heppner, 2008) que constata o impacto definitivo que traços de personalidade tem sobre a capacidade de negociar transições de carreira e de outras variáveis relacionadas à carreira” (FERNANDEZ, FOUQUEREAU e HEPPNER, 2008. p. 386. Tradução nossa). Entretanto, seria possível evidenciar a relação entre os recursos psicológicos e a eficácia ao acessá-los?

Levando-se em consideração o conteúdo desta seção, pode-se argumentar que a eficácia do processo de transição de carreira passa a ter um importante papel na vida do indivíduo e, em especial, os recursos psicológicos mobilizados por ele, porque estes serão os diferenciais para fazer frente às decisões a serem tomadas durante as transições de carreira. Para fins do presente estudo, a forma de acesso a estes recursos psicológicos foi realizada a partir da visão de Heppner, Multon e Johnston (1994) no Inventário de Transições de Carreira (ITC), que é um modelo voltado para o processo de transições de carreira com o objetivo de avaliar recursos psicológicos (FERNANDEZ, FOUQUEREAU e HEPPNER, 2008).

Do modelo em questão, foram utilizados apenas os construtos de análise a saber: auto-eficácia; foco pessoal versus foco relacional; motivação na carreira; tomada de riscos e controle. Estes cinco construtos forneceram o arcabouço analítico para mergulhar nas estratégias de enfrentamento e captar as

ambiguidades do universo de emoções, pensamentos e atitudes dos sujeitos envolvidos ao longo de um processo difícil que contudo, promove ampla realização pessoal e profissional. (VELOSO e DUTRA, 2010).

Os fatores foram resumidamente apresentados, conforme os autores citados por Heppner, Multon e Johnston (1994) e pela autora da presente pesquisa (as definições mais adequadas foram extraídas das referências em negrito):

- *Auto-Eficácia* (Bandura, 1977; Hackett e Betz, 1981; **Hackett, Betz e Doty, 1985**; Layton, 1984; Quaresma, Brown, e Larkin, 1986): As expectativas de auto-eficácia, que se referem às crenças sobre a capacidade de executar com êxito uma determinada tarefa ou comportamento, podem ser importantes mediadores de comportamento e mudança de comportamento. Estes indivíduos são mais capazes de libertar-se de restrições em geral por causa da crença no potencial da sua capacidade para realizar um objetivo gratificante. As expectativas de eficácia pessoal supõe-se influenciar na escolha de configurações e atividades comportamentais, bem como o quanto de esforço será empregado e quanto tempo o indivíduo irá persistir em um curso de ação face aos obstáculos que serão encontrados.
- *Foco pessoal versus relacional* (Chodorow, 1974, 1978; Forrest e Mikolaitis, 1986; Gilligan, 1977, 1979, 1982; **Lyons, 1983**). Indica o grau em que os indivíduos veem a transição de carreira como sendo uma decisão independente, em vez de uma escolha suportada pelo contexto relacional. Ou seja, as decisões tomadas tem o suporte de outras pessoas? O indivíduo se sente apoiado ou ele é autônomo neste processo.
- *Motivação de Carreira* (Helmreich e Spence, 1978; Spence, 1983, **London, 1983**). É definida como o conjunto de características individuais e está associada às decisões de carreira e comportamentos que refletem a identidade de carreira da pessoa, insights sobre os fatores que afetam sua carreira e resiliência em face a uma carreira desfavorável.
- *Tomada de riscos* (Janis e Mann, 1977; Perosa e Perosa, 1983; **Byrnes, J.P., Miller, D.C., e Schafer, W.D. 1999**). Em essência, a tomada de riscos envolve implementar opções que podem levar a consequências negativas. Tomar riscos pode ser adaptável ou não. Não é adaptável sempre que os benefícios de alguma atividade forem muito menos prováveis do que os riscos



potenciais. É adaptável sempre que o inverso for verdadeiro. Em outras palavras, é ter sucesso em adaptar-se sistematicamente em buscar certos riscos, enquanto evitam-se outros.

- *Controle* (Abramson, Seligman e Teasdale, 1978; Burlin, 1976; Pickering e Galvin-Schaefer, 1988; Perosa e Perosa, 1983; Weiner, 1974). – refere-se aos comportamentos de um indivíduo e padrões de pensamento que são percebidos por ele como causalmente associados a consequências (controle) ou não causalmente associados a consequências (acaso). Ambas situações condicionam que o controle esteja ao alcance ou fora do poder do indivíduo.

Na tabela 5 estão resumidas as definições conceituais dos construtos. O aprofundamento destes construtos será feito no capítulo 4, análise de dados.

Tabela 5: Cinco construtos de análise utilizados por Heppner, Multon e Johnston (1994).

| CONSTRUTOS DE ANÁLISE              | INTERPRETAÇÃO   | AUTORES RELACIONADOS   |
|------------------------------------|---|--|
| (a) Auto-eficácia                  | Avalia se uma pessoa se sente capaz de completar as tarefas necessárias para uma transição bem sucedida carreira.   | (Hackett e Betz, 1981; Hackett, Betz e Doty, 1985; Layton, 1984; Lent, Brown, e Larkin, 1986);                               |
| (b) Foco pessoal versus relacional | Indica o grau em que os indivíduos veem a transição de carreira como sendo uma decisão independente, em vez de uma escolha forçada pelo contexto relacional | (Chodorow, 1974, 1978; Forrest e Mikolaitis, 1986; Gilligan, 1977, 1979, 1982; Lyons, 1983)                                  |
| (c) Motivação de carreira          | A percepção de que o indivíduo tem motivação suficiente para lidar com transição de carreira  | (Helmreich e Spence, 1978; Spence, 1983; London, 1983);  |
| d) Tomada de riscos                | Vontade percebida de assumir os riscos necessários para fazer uma mudança   | (Janis e Mann, 1977; Perosa e Perosa, 1983; Byrnes, J. P., Miller, D. C., e Schafer, W. D. 1999)                             |
| e) Controle                        | A crença de que a transição de carreira está sob o controle do indivíduo.   | (Abramson, Seligman e Teasdale, 1978; Burlin, 1976; Pickering e Galvin-Schaefer, 1988; Perosa e Perosa, 1983; Weiner, 1974). |

FONTE: Adaptado de (HEPPNER et al 1994. p. 3. Tradução nossa).

É importante salientar que as transições ligadas às mudanças de carreira oferecem um grande potencial de transformação e abrem espaço para o conhecimento de si próprio (MOTULSKY, 2005). Por outro lado, a autora constata também que há um aumento da vulnerabilidade do indivíduo ao se deparar com o stress psicológico e a incapacidade de atender a objetivos de carreira traçados. O risco é de que haja uma perda no crescimento psicológico ou que o indivíduo permaneça "preso" no limbo. Neste caso, não há a concretização do potencial de crescimento inerente a tal transição.

Em suma, alguns podem vivenciar um processo transformacional, enquanto que outros recaem no simples reforço de crenças dos modelos mentais existentes.

### 2.3.1

#### O Processo de Transição de Carreira

As transições relacionadas a mudanças de carreira, são momentos de incerteza. O indivíduo se vê estimulado a tentar estabilizar suas auto-concepções, pesquisando e construindo novas identidades (FACHIN e DAVEL, 2015). Os autores acrescentam que mesmo que esses movimentos atinjam realidades profissionais distintas, todos eles envolvem trabalhadores desengajando-se de sua situação anterior e se engajando em novas, sendo este processo reconhecido como transição de carreira.

Não sendo uma mudança involuntária de carreira (saída repentina do emprego, por motivos pessoais ou por perda), “o processo começa no fogo brando das dúvidas que dão lugar a uma busca de alternativas, seguido por um turning point que simboliza a impossibilidade de retorno” (IBARRA, 2004. p . 11. Tradução nossa). A autora acrescenta que a situação da dinâmica do mercado no período, irá determinar as alternativas disponíveis e estas podem levar os indivíduos a sair de uma organização ou mudar de carreira, de forma voluntária, em busca de uma oportunidade melhor que as façam mais felizes. Ainda de acordo com Ibarra (2004), há três temas ou categorias de antecedentes que emergem como altamente influentes para as transições de carreira: auto concepções (identidades), redes de relacionamentos e eventos gatilho.

A autora explica que as identidades afetam a mudança de carreira devido ao seu impacto na percepção que um indivíduo pode ter em relação à adequação entre o que ele é com sua carreira atual. Com relação às redes de relacionamento, Higgins (2001) pontua que durante as transições de carreira, é comum o indivíduo ter que tomar decisões e que o aconselhamento é quase que uma necessidade. Para Motulsky (2005) indivíduos em transição de carreira, precisam estar conscientes e preparados para a complexidade da dinâmica caótica da tomada de decisão. Neste caso, é muito provável e necessário que o tomador de decisões interaja com pessoas que possam fornecer conselhos. Assim, o contexto social pode afetar nas

transições ligadas às mudanças de carreira. Por fim, os chamados eventos gatilho na visão de Ebaugh (1988), não produzem as mudanças diretamente, entretanto irão desencadear explorações pessoais e testes de experimentação com novas formas de interação social que podem levar a mudanças de carreira.

Bridges (1991) definiu transições de uma forma geral, como um processo vivido em 3 etapas, em que as pessoas atravessam à medida que internalizam e se adequam aos detalhes da nova situação que a mudança traz.

O autor enfatiza que estas fases podem acontecer simultaneamente e as denominou da seguinte forma: a) Término, b) Zona neutra e c) Novo começo. Em seu detalhamento das etapas do processo de transição de carreira, ele esclarece que, paradoxalmente, tudo tem início com um “término”. Na tabela 6 encontram-se resumidas as etapas do processo de transição de carreira segundo Bridges (1991).

Tabela 6: Resumo das etapas do processo de transição de Carreira segundo Bridges (1991).

| Etapas                            | Descrição  | Experiências que podem acontecer nesta fase  |
|-----------------------------------|--|--|
| Fase1: Término, perdas, deixar ir | A mudança acontece. Marcado pela resistência e perturbação emocional. Saída da zona de conforto.   | Medo, Negação<br>Raiva, Tristeza<br>Desorientação, Frustração<br>Incerteza, Sensação de perda  |
| Fase 2: Zona Neutra               | Nesta etapa, as pessoas afetadas pela mudança são confusas, impacientes e cheias de incertezas. Esta fase é a ponte entre o velho e o novo. As pessoas ainda estão conectadas ao velho, enquanto estão tentando adaptar-se ao novo.                  | Ressentimento, moral baixa, baixa produtividade.<br>Ansiedade sobre o seu papel, status e identidade.<br>Ceticismo, criatividade e renovação |
| Fase 3: Novo Começo               | Momento de aceitação e de energia. As pessoas começam a abraçar a iniciativa de mudança. Estão construindo as habilidades que precisam para trabalhar com sucesso no novo caminho. Também estão começando a ver os ganhos iniciais de seus esforços. | Energia alta, abertura para o aprendizado.<br>Compromisso renovado para o seu novo papel.  |

FONTE: Adaptado de (BRIDGES, 1991).

## 2.4

### Reinvenção de Carreira

O que se espera de uma transição de carreira é mudar para uma carreira ou profissão que seja diferente e mais satisfatória (MOTULSKY, 2005). Com esta visão, a vivência de um período de transição é absolutamente necessária para que o indivíduo reinvente a sua própria carreira (IBARRA, 2009). Embora não seja o

objetivo deste trabalho focar nos resultados e sim nas experiências do processo, as correlações entre ambos são inevitáveis .

Em que necessariamente implicaria esta reinvenção? Para Ibarra (2009), é o momento para repensar e reconfigurar as múltiplas possibilidades para agir. A autora afirma que, em tempos de mudanças significativas, os indivíduos reformulam a sua história de carreira completamente e de forma fundamental. Reinventar a carreira, de acordo com Ibarra (2009), significa redefinir a identidade profissional, que é a visão particular do papel profissional que cada um tem, como nos enxergamos e como os outros nos enxergam neste contexto. Esta pesquisa apoiou-se nas identidades na medida em que elas puderam fornecer insumos para a compreender como a reinvenção se efetiva.

Ibarra e Barbulescu (2010) argumentam que não é tão simples reinventar-se. A reconstrução das identidades profissionais leva tempo. Para muitos, uma das maiores dificuldades é que a carreira é o cerne da compreensão de quem verdadeiramente são (IBARRA e BARBULESCU, 2010). É comum achar que haverá um salto direto das aspirações de mudança para a decisão de realizar uma reinvenção e executa-la até o fim. Contudo, é uma ação arriscada saltar do barco corporativo (MORISON, ERICKSON e DYCHTWARD, 2006) ou da zona de conforto profissional. A pessoa não desiste de pronto de uma carreira sólida onde houve tanto investimento, a menos que as alternativas estejam bem claras (IBARRA, 2009). Desta forma, com a premissa de buscar essas alternativas, o indivíduo consciente ou inconscientemente, formula e executa suas estratégias. Se irá obter sucesso em reinventar-se, dependerá dos recursos psicológicos que dispõe e da maneira que os acessa. “O ponto de chegada sempre nos surpreende, [...] nós simplesmente não podemos planejar e programar o caminho para nossa reinvenção.” (IBARRA, 2009. p. 3. Tradução nossa.)

A figura 1 integra os principais conceitos apresentados neste referencial teórico, associadas às fases 7 e 8 de Schein (1996). As mudanças de carreira e respectivas transições são, na prática, intrinsicamente ligadas. Dependendo do tipo de mudança em questão, configura-se uma reinvenção na carreira do indivíduo, como veremos na conclusão das pesquisas desenvolvidas por este trabalho. (seção 4).

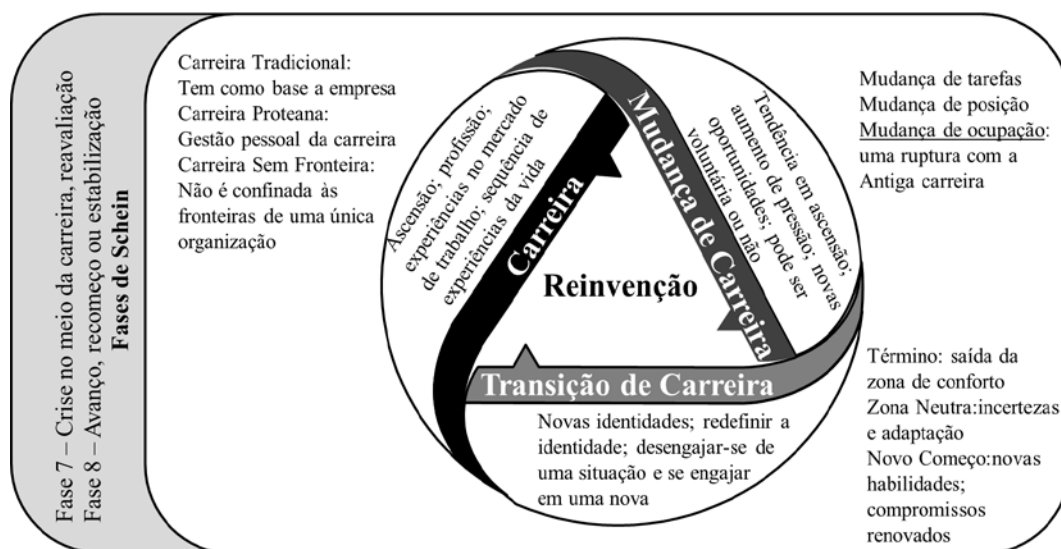


Figura 1: Resumo esquemático do referencial teórico.

## 3

### Metodologia da Pesquisa

No presente capítulo foram desenvolvidos os itens de teor metodológico acerca do tipo de estudo, método de pesquisa e procedimentos envolvidos em sua elaboração.

#### 3.1

##### Tipo de Pesquisa

O presente estudo de natureza qualitativa, possui framework teórico de caráter exploratório. A escolha por este tipo de pesquisa deveu-se à adequação de seus métodos ao problema ora investigado, que propicia a compreensão de um processo ou relação, por serem suficientemente abertos (FLICK, 2008). O autor acrescenta, ainda, que a abordagem qualitativa traz, em sua estrutura, a proposta de detalhar a maneira com que os indivíduos erguem o mundo ao seu redor. Além disso, destaca como fundamental, a busca dos pesquisadores pelo contato mais próximo ou mais intenso ao campo de estudo.

“A pesquisa qualitativa é uma atividade que localiza o observador no mundo. Ela consiste de um conjunto de práticas interpretativas, materiais que fazem o universo ficar visível. Estas práticas ... transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e memorandos. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, naturalista do mundo. Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos nos termos das significações que as pessoas trazem para eles” (DENZIN e LINCOLN, 2000. p. 3. Tradução nossa)

Esta definição aporta com profundidade o que o método oferece àqueles que se debruçam sobre a pesquisa qualitativa.

A opção qualitativa privilegia a multiplicidade das situações, ressaltando a importância do foco individual. Está voltada, segundo Flick (2008), para a perspectiva dos participantes, no dia a dia de suas rotinas e em seus conhecimentos relativos. Levando-se em consideração que o tema em questão envolve o processo de transição de carreira sob o ponto de vista do indivíduo, este, por assim dizer, traz em si um universo de complexidades que necessitam ser

cobertas por um instrumento de maior abrangência.

Foram selecionadas algumas características enunciadas por Creswell (2010), sobre pesquisa qualitativa, que se alinham ao perfil deste trabalho, a fim de tangibilizar o contexto:

- Ambiente natural – as ações de coleta são realizadas em âmbito confortável, onde os participantes podem falar livremente sobre o tema pesquisado, expressando suas ideias e seus comportamentos. Nesse caso, o pesquisador conversa diretamente e interage ao vivo com o indivíduo.
- Pesquisador como instrumento fundamental – a partir do empenho pessoal e habilidade do pesquisador em conduzir os procedimentos de coleta, várias informações subliminares, riquíssimas, podem ser registradas. Muito provavelmente, estas não seriam obtidas através de meios como questionários ou ferramentas concebidas por outros pesquisadores.
- Significado dos participantes – aprender e estar atento ao que os participantes tem a dizer de forma imparcial, respeitando o significado que dão ao tema, mesmo que não seja da opinião do pesquisador ou da Academia. Há momentos em que facilmente, o preconceito com relação aos estados psicológicos dos entrevistados, pode gerar vieses negativos ou positivos na interpretação de suas falas.
- Lente Teórica – a pesquisa qualitativa pode se valer deste recurso para estabelecer um foco e enxergar a realidade em determinada dimensão. Creswell (2010) afirma que ela tem o papel de moldar os tipos de questões formuladas e torna-se a perspectiva pleiteada pela pesquisa.
- Interpretativo – a investigação interpretativa é um dos atributos da pesquisa qualitativa, na medida em que o pesquisador interpreta o que enxerga, ouve e entende. Ele pode traduzir em palavras a expressão da emoção dos entrevistados, pode mergulhar junto na descrição de uma experiência e contribuir para que ela ganhe contornos legíveis por outras pessoas. Por inúmeras vezes, foi possível identificar entre os

entrevistados, os depoimentos carregados por sentimentos que revelavam os momentos mais difíceis das transições que passaram. A pesquisadora pôde interpretar conteúdos subjetivos que trouxeram contribuições significantes ao presente trabalho.

O framework de caráter exploratório admite a consideração dos muitos matizes de um fenômeno, portanto, oferece a flexibilidade necessária que permite a manifestação de ideias e do conteúdo intuitivo (SELLTIZ et al, 1975), uma vez que são de fundamental importância para colher informações que não poderiam ser obtidas, de outra forma, sem haver perdas.

Pelo exposto, entende-se que a conjugação destas instâncias metodológicas foi apropriada para conferir profundidade ao olhar objetivo e subjetivo do conjunto dos relatos sobre transições ligadas à mudança de carreira.

### 3.2

#### **Seleção de Sujeitos**

Na pesquisa qualitativa, a legitimidade e os resultados dependem, em maior grau, da riqueza contida nos casos selecionados e da competência analítica do pesquisador, do que da quantidade de pessoas que participaram das entrevistas (QUISHIDA, 2007).

Na presente pesquisa, foram entrevistados sete sujeitos oriundos da rede de relacionamento da pesquisadora e das indicações da orientadora, que são indivíduos com suficiente experiência profissional, para ter transições em suas trajetórias. Houve a necessidade da definição de um perfil que oferecesse o exato retrato do indivíduo que estava sendo buscado. Para tanto, a seleção seguiu aos seguintes critérios:

- Ter idade entre 40 e 65 anos
- Ser de ambos os sexos
- Ter tido experiência de liderança de equipes
- Ter vivenciado mudança de carreira voluntária ou involuntária, há no máximo 2 anos.



A opção pela faixa entre 40 e 65 anos na escolha dos sujeitos foi motivada por fatores subjetivos e objetivos. Em primeiro lugar, fatores subjetivos como a forte tendência da manifestação da crise da meia idade ou de meio de carreira, que impulsionam os indivíduos a partir para novas experiências profissionais,. Em segundo lugar, fatores objetivos como a ampliação da idade ativa da força de trabalho no Brasil a qual, de acordo com Lúcio et al (2013), levou a uma alteração na distribuição etária da população em direção ao envelhecimento. Associado a isso, a carência de mão de obra qualificada acaba chamando de volta ao mercado profissional, os indivíduos que se aposentaram. Estas transições, em particular, são bastante interessantes, pois é possível que busquem novas alternativas de trabalho. Nesta linha, também, há um grupo cada vez maior de pessoas adiando a sua aposentadoria e direcionando-se para atividades como o empreendedorismo ou consultoria.

Estudos empregando a lente teórica de gênero, já demonstraram que transições ligadas à mudança de carreira acontecem de formas diferentes para homens e mulheres (FROST, 2012; MOTULSKY 2005). O intuito no presente trabalho foi de conhecer as experiências de ambos, homens e mulheres, dentro de suas especificidades, para dar amplitude ao conteúdo.

Supõe-se que os indivíduos com suficiente experiência profissional para ter transições em suas trajetórias, possam oferecer contribuições consistentes, particularmente, aqueles que alcançaram níveis de gestão. Como aponta Kor (2003), os líderes reúnem um conjunto de experiências de gestão que refletem as suas habilidades e conhecimentos, bem como as suas competências.

A pesquisadora entendeu que, para dar contextura ao estudo, os sujeitos no mínimo precisavam ter consolidado uma mudança de carreira do tipo “Mudança de Ocupação” (ver cap. 2.2 Mudança de Carreira) nos últimos dois anos, para facilitar a memória dos detalhes e emoções das experiências. Esta categoria de mudança abrange a transição de um conjunto de funções para um conjunto diferente, que pode incluir uma nova configuração de trabalho, sendo esta a mais radical e a que oferece maior diversidade de aspectos a serem estudados.

Não foram parametrizadas, nesta pesquisa, as áreas de origem e destino dos entrevistados, pois não houve intenção de estudar categorias profissionais em particular. Entende-se que este é um fator externo que não trará influências nos resultados.

### 3.3

#### Procedimentos de Coleta e Registro de Dados

A ideia que permeia a pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes que dará ao pesquisador, auxílio para compreender melhor o problema investigado (CRESWELL, 2010). O autor sugere quatro formas de coleta de dados: a) observação - quando o pesquisador pode registrar diretamente informações sobre os indivíduos, os eventos em que eles participam e a evolução de processos ao longo desses eventos; b) Entrevistas que podem ser interpessoais, grupo focal ou virtuais; c) Materiais audiovisuais – O pesquisador pode acessar a linguagem e as palavras do participante de forma conveniente.

A pesquisa de campo foi a forma de coleta de dados escolhida para este estudo e foi instrumentalizada através de entrevistas presenciais, com roteiro semiestruturado. Para Selltitz et al (1975, p. 272. Tradução nossa), “A entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada.”

Segundo Ritchie e Lewis (2003), a característica chave da técnica de entrevista é de ter a capacidade de estabelecer o foco no indivíduo a partir da investigação minuciosa do que ele traz em sua perspectiva pessoal. Os autores sugerem que as entrevistas oferecem oportunidades únicas para que o pesquisador compreenda em profundidade, o contexto pessoal dentro do qual o fenômeno de pesquisa está se processando. Desta forma, é pertinente usar tal instrumento, pois é no contato direto com o indivíduo que o pesquisador irá apurar suas vivências e também, captar seus sentimentos e tantas outras informações tácitas que podem emergir ao longo do encontro.

Houve a oportunidade de entrevistar pessoalmente todos os sujeitos nos locais e horários escolhidos por eles. O contato para agendamento foi feito por e-mail ou aplicativo de troca de mensagens via celular, embora, alguns convites, tenham sido feitos pela orientadora ou pela pesquisadora, informalmente. Foi garantida a confidencialidade das identidades aos participantes.

Creswell (2010) aconselha aos pesquisadores a fazerem o registro dos dados das entrevistas em anotações redigidas à mão, por gravações em áudio ou em vídeo. Ao longo dos relatos, que foram gravados com as devidas autorizações,

houve intervenções pontuais para o detalhamento das vivências do processo de transição, em atendimento aos objetivos da pesquisa e ao referencial teórico. A pesquisadora tomou o cuidado de estabelecer rapport (identificação) com cada participante no que diz respeito às semelhanças entre as suas experiências e as deles. O objetivo foi manter um ambiente de confiança em que o entrevistado pudesse sentir-se confortável em compartilhar suas experiências.

Optou-se por seguir um roteiro semiestruturado, com poucas perguntas. As perguntas e seus temas foram escolhidos de forma a gerar uma narrativa fluida sobre transições de carreira, adequando-se aos cinco construtos de Heppner (1994) – auto-eficácia, foco pessoal versus relacional, motivação de carreira, tomada de riscos e controle. Na sequência, a abertura da entrevista foi feita com a frase: Conte a história da sua vida profissional...

Quadro 3: Roteiro da Entrevista conectado aos objetivos centrais da pesquisa.

|   |  |
|---|--|
| Frase inicial: Conte a história da sua vida profissional.                 |  |
| 1) Quais foram os motivos que o levaram a mudar?                          | Mudanças voluntárias ou involuntárias    |
| 2) Como realizou a mudança?   | Estratégias para a mudança               |
| 3) Como foi a transição para você?  | Detalhamento objetivo e subjetivo        |
| • Qual foi a percepção de autoeficácia neste processo?                    | Construto autoeficácia                   |
| • Como descreveria sua motivação no momento da transição?                 | Construto motivação de carreira          |
| • Ao tomar decisões recebeu suporte? (família e rede de relacionamento)   | Construto foco pessoal versus relacional |
| • Você em algum momento acha que aceitou riscos?                          | Construto tomador de riscos              |
| • Foi você ou o acaso que teve o maior papel neste processo de transição? | Construto controle                       |
| 4) O que foi fundamental no seu reposicionamento profissional?            | Facilitadores e barreiras                |
| 5) Como vê o atual momento profissional?                                  | Consolidação da mudança                  |
| 6) Quais são os seus planos para o futuro?                                | Motivações para o futuro                 |

FONTE: Elaborado pela autora.

O registro de dados foi feito a partir da gravação e transcrição das entrevistas. Em um primeiro momento, as narrativas foram lidas com olhar mais livre, buscando rever o conteúdo. Depois, foi feita uma releitura mais crítica visando extrair das narrativas os cruzamentos mais importantes que se referiam às

transições de carreira. Por fim, foram selecionadas citações que se encaixaram nas categorias de análise, construtos utilizados por Heppner, Multon e Johnston (1994) no Inventário de Transições de Carreira.

“Se as histórias da trajetória profissional são viagens ao longo da vida, então, as carreiras são as narrativas que são contadas sobre elas”. (NICHOLSON e WEST, 1989. P. 181. Tradução nossa). Com base nesta premissa, esta pesquisa foi buscar junto aos sujeitos, as histórias de suas trajetórias profissionais, extraindo de cada uma, os turning points das transições ligadas a mudanças de carreira. Percorreram-se os relatos colhendo as percepções que os sujeitos apuraram sobre as experiências nestes processos e seus respectivos resultados, para a estruturação da análise dessas informações.

As entrevistas foram conduzidas com algumas perguntas chave, de maneira informal e aberta, para que o fluxo do pensamento pudesse desenvolver-se livremente. Os cinco construtos de Heppner, Multon e Johnston (1994), relacionados anteriormente, foram introduzidos no contexto do diálogo com os entrevistados e aqueles funcionaram como mediadores na investigação das estratégias por eles utilizadas em suas transições.

Por fim, a discussão sobre **como** estas estratégias influenciaram nos processos vividos, seus facilitadores e suas dificuldades, nos levaram a estabelecer as reflexões e conclusões referentes ao comportamento humano e sobre como as conclusões obtidas por este estudo podem contribuir para o público em geral, para as organizações e consultores de carreira.

### 3.4

#### Visão Esquemática da Pesquisa

|                   |   |
|-------------------|---|
| Objetivo          | Estudar as estratégias utilizadas pelos sujeitos durante o processo de transição de carreira  |
| Tipo de Pesquisa  | Pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa.   |
| Bases Teóricas    | - Carreiras Proteanas (HALL, 1996)<br>- Conceito de Transição de carreira (IBARRA, 2004)<br>- Processo de transição de carreira (BRIDGES, 1991)<br>- Inventário de Transições de Carreira: o acesso aos recursos psicológicos durante as mudanças de carreira (HEPPNER; MULTON E JOHNSTON, 1994)<br>- Conceito de Reinvenção de Carreira (IBARRA, 2004) |
| Método de Coleta  | Entrevistas Individuais   |
| Método de Análise | Análise da Narrativa  |

FONTE: Adaptado de (GUEDES, 2009, p. 61).

### 3.5

#### Limitações do Método

A pesquisa qualitativa oferece vários atrativos: seus dados são ricos, holísticos, “reais” e agregam valor. Entretanto, é possível a ocorrência de problemas (MILES, 1979). Existe um conteúdo interpretativo muito grande e que dá margem para haver contestações. A responsabilidade pelas análises recai sobre o pesquisador e sua equipe. Ainda segundo Miles (1979), cada um pode ter visões diferentes e torna-se muito difícil não haver vieses de opinião, uma vez que os pesquisadores são seres humanos. O texto, inclusive, deve ser analisado, pois as diferenças existentes no universo de significados e significantes, podem impactar os resultados.

Pode-se afirmar que o fato de todos entrevistados serem residentes no Rio de Janeiro, configura uma clara limitação ao método, pois esta situação em particular, não admite que generalizações sejam feitas. Embora, acredita-se que resultados interessantes surjam do cruzamento das informações coletadas sobre transição de carreira, não seria correto generaliza-las para todos os profissionais brasileiros.

### 3.6

#### Papel do Pesquisador

Ao falar sobre o papel dos pesquisadores qualitativos, Flick (2008) os descreve como sendo preocupados em acessar o contexto natural das experiências, interações e documentos permitindo que haja espaço para suas peculiaridades nos materiais estudados.

Estive como gerente de projetos durante quase dez anos, atuando em minha última ocupação como coordenadora de projetos do plano estratégico de uma grande construtora brasileira. Ao chegar aos 45 anos de idade, em uma importante crise de falta de satisfação com minha profissão e ocupação, optei por fazer um período sabático. Assim, por estar em plena vivência de uma transição voluntária de carreira, esta pesquisa pode ser entendida como parte de uma estratégia de enfrentamento, motivada pelo anseio de querer conhecer a fundo este processo.

Percebi que esta era uma oportunidade única e aproveitei a experiência para explorá-la como tema da dissertação de mestrado. Durante a realização do trabalho, pude entrar em contato com as várias estratégias e experiências dos sujeitos entrevistados. Isto me acrescentou muito em termos acadêmicos e como pessoa, pois é muito interessante e estimulante poder identificar os conhecimentos e conceitos teóricos da academia dentro de minha prática de vida e das pessoas.

## **4**

### **Análise dos Resultados**

#### **4.1**

##### **Introdução**

Neste capítulo foram apresentadas as análises das narrativas sobre transições ligadas a mudanças de carreira. O primeiro tópico visou apresentar o perfil dos entrevistados. No segundo tópico foram expostos, de forma sintética, os relatos dos entrevistados, com vistas a apresentar ao leitor a trajetória profissional e os perfis dos profissionais pesquisados. O último tópico dedicou-se a analisar as narrativas, à luz das atitudes proteanas de carreira e dos construtos de análise reconhecidamente fundamentais durante uma transição de carreira (FERNANDEZ, A.; FOUQUEREAU, E. e HEPPNER, 2008), com o objetivo de identificar as estratégias de enfrentamento, porque segundo Ibarra (2009), em tempos de mudanças significativas, os indivíduos reformulam a sua história de carreira de forma fundamental.

#### **4.2**

##### **Perfil dos Entrevistados**

A presente pesquisa contou com sete entrevistados e estes indivíduos realizaram as respectivas transições há, no máximo, dois anos. Para fins operacionais, utilizaram-se códigos para preservar o sigilo das identidades. Sendo assim, no decorrer deste capítulo, eles foram tratados como En (ex: E1). De acordo com o quadro abaixo que sintetizou as características demográficas dos entrevistados – gênero, idade atual, número de filhos, estado conjugal e formação. A tabela 7 apresenta as características demográficas dos entrevistados:

Tabela 7: Perfil demográfico dos entrevistados.

| Cód. | Gênero    | Idade Atual | Filhos | Estado Conjugual | Formação                     |
|------|-----------|-------------|--------|------------------|------------------------------|
| E1   | Masculino | 42          | 2      | Casado           | Engenharia do Petróleo       |
| E2   | Masculino | 48          | 1      | Casado           | Economia/ Administração      |
| E3   | Feminino  | 45          | 0      | Casado           | Administração                |
| E4   | Feminino  | 46          | 1      | Casado           | Administração                |
| E5   | Feminino  | 45          | 2      | Casado           | Comunicação                  |
| E6   | Feminino  | 62          | 0      | Solteira         | Ciências Sociais/ Psicologia |
| E7   | Masculino | 62          | 2      | Casado           | Economia                     |

FONTE: Adaptado de Cálcena (2012).

No grupo de sujeitos entrevistados há 3 homens e 4 mulheres e suas idades variam entre 40 e 62 anos, estando de acordo com a faixa estudada. À exceção de E6, todos os entrevistados estão casados; e apenas E3 e E6 não têm filhos. Há uma diversidade nas formações de origem, destacando-se a Administração como graduação de maior ocorrência.

A tabela 8 sintetiza o perfil das transições ligadas à mudanças de carreira, as quais foram o foco da análise em cada uma das narrativas. Nela encontram-se o tipo de transição de carreira, idade média em que entrevistado vivenciou a mudança em questão, o motivo e o tipo da mudança realizados.

Tabela 8: Perfil das Transições e Mudanças de Carreira.

| Entrevistado | Transição de Carreira  | Idade ao realizar a Transição | Motivo da Mudança | Tipo de Mudança     |
|--------------|--|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| E1           | De gerente de para consultor (Business Partner)                          | 41                            | Involuntária      | Mudança de Ocupação |
| E2           | De gerente de qualidade para professor e proprietário de salão de beleza | 48                            | Involuntária      | Mudança de Ocupação |
| E3           | De gerente de recursos humanos para professora                           | 43                            | Involuntária      | Mudança de Ocupação |
| E4           | De gerente comercial para proprietária de salão de beleza                | 44                            | Involuntária      | Mudança de Ocupação |
| E5           | De editora de jornais na TV para proprietária de agência de comunicação  | 44                            | Voluntária        | Mudança de Ocupação |
| E6           | De consultora sênior para proprietária de consultoria                    | 60                            | Voluntária        | Mudança de Ocupação |
| E7           | De funcionário público aposentado (Gerente bancário) para Advogado       | 60                            | Voluntária        | Mudança de Ocupação |

FONTE: Adaptado de Cálcena (2012).



Em uma primeira análise das informações da tabela 8, verificou-se que todos chegaram a posições gerenciais em carreiras sólidas e, dentre os casos analisados, houve quase um equilíbrio entre as mudanças voluntárias e involuntárias. Os sujeitos atravessaram fronteiras significativas de impacto considerável, levando-se em consideração que, para concluírem tais movimentos, foi necessário conquistar novas competências, adquirir novos conhecimentos, interagir com novas culturas, aprender diferentes linguagens, criar redes de relacionamento, normas de conduta e constituir identidade profissional aderente ao desafio que se apresentou. (CÁLCENA, 2012)

### 4.3

#### **Apresentação dos Resultados: Cronologia das Trajetórias de Carreira**

Nesta seção, foram organizadas as trajetórias profissionais de forma resumida, em sentido cronológico, de acordo com a sucessão dos eventos descritos. O objetivo foi de oferecer ao leitor um panorama das narrativas, identificando as citações significativas dos sujeitos e também os *turning points* que estarão destacados na tabela resumo ao final do relato. É importante ressaltar que houve entrevistados com mais de uma mudança de carreira impactante e que, nestes casos, estas também foram utilizadas como referência na análise de dados.

#### 4.3.1

##### **Entrevistado 1**

O Entrevistado E1, iniciou sua carreira aos 15 anos, no programa Jovem Aprendiz de uma grande indústria química e farmacêutica de origem alemã onde trabalhou por 8 anos. Fez os estudos em paralelo cursando o 2º grau à noite e, mais tarde, passou para a federal de química do Rio de Janeiro. Graduiu-se como engenheiro químico e também como químico industrial, pensando em enveredar pela área de petróleo. Na sequência, ingressou no mestrado em engenharia da PUC Rio que concluiu aos 30 anos. No segundo ano do curso, foi contratado por uma empresa Americana voltada para a área de exploração e perfuração, na qual trabalhou como engenheiro de fluidos, embarcado em plataformas da Petrobras.

Após 2 anos na função, foi promovido a gerente de projetos em terra, onde passou a dar suporte às operações inclusive no atendimento da conta de uma grande empresa petroleira brasileira. Permaneceu neste cargo de 2003 a 2008 e teve a oportunidade de gerenciar um mega-projeto desta empresa, quando liderou uma equipe de 100 pessoas em 11 plataformas. Neste período, participou do processo de fusão da empresa em que trabalhava com outra grande empresa do mesmo segmento e nesta reestruturação, assumiu como gestor de negócios. A escassez de licitações de campos de petróleo em conjunto com escândalos de corrupção e queda do preço do petróleo no mercado internacional, fez com que o setor entrasse em declínio catastrófico. Cortes em massa levaram E1 a uma demissão involuntária. Durante 4 meses, ele passou por problemas de saúde e depressão por conta da falta de perspectivas no setor. A família, amigos e network o auxiliaram em sua recuperação e na busca por alternativas profissionais. Uma delas foi fazer coaching executivo, que o ajudou a estruturar as estratégias e os alvos em que poderia atuar mercado. Por meio de networking, foi convidado como consultor para estruturar a área de negócios em petróleo de uma empresa argentina que está iniciando suas operações no Brasil e agora foi efetivado nesta organização.

Tabela 9: Cronologia da Trajetória de E1.

| <b>Idade</b> | <b>Cronologia e Turning Points</b>   |
|--------------|--|
| 15           | Inicia o Programa Jovem Aprendiz em uma empresa multinacional farmacêutica |
| 19           | Ingresso na UFRJ   |
| 23           | Saiu da farmacêutica e seguiu estudando                                    |
| 27           | Conclui as graduações em Engenharia Química e Química Industrial           |
| 28           | Mestrado em Engenharia PUC – Rio   |
| 29           | Recoloca-se como Engenheiro de Fluidos                                     |
| 30           | Termina o Mestrado   |
| 32           | Promoção nesta empresa como Gerente de Projetos                            |
| 37           | Promovido a Gestor de Negócios na Empresa fusionada                        |
| 42           | Volta para o mercado por conta de demissão                                 |
| 42           | Recoloca-se em uma empresa multinacional argentina como consultor          |

FONTE: Elaborado pela autora.

### 4.3.2

#### Entrevistado 2

E2, aos 18 anos, passou nos vestibulares de Economia (PUC) e Administração (UFF), resolvendo cursar os dois. Começou a trabalhar como estagiário de administração na área de Recursos Humanos em uma empresa de

Tabaco durante seis meses. Nos seis meses seguintes, foi estagiar na área de Marketing em uma empresa de postos de gasolina. Concluiu Administração em 1989 e precisou trancar Administração, por um ano. Em 1990, foi contratado como trainee em um Banco de porte nacional e foi para a área de operações. Este foi um marco em sua vida profissional. Retornou para a faculdade de Economia e se formou em 1991. Assumiu a primeira liderança aos 23 anos, dentro da área na qual foi trabalhar no banco. Migrou na sequência para a área de Marketing e desenvolvimento de produtos e por fim para a área de planejamento de mercado corporativo. Nesse ínterim, começou aos 25 anos, o mestrado da PUC. Aos 27 anos, começou a ministrar aulas na referida universidade, uma vez por semana, à noite e gostava bastante.

*“Desde o início, já me vinha a ideia de que iria fazer mestrado e que iria dar aula, que era uma coisa que eu gostava. Sempre tive em mente que trabalharia até os 45 anos em empresas, e depois eu seguiria dando aula. Sempre pensei que, um dia seria 100% professor”. (E2)*

Quando este banco faliu e foi comprado por outro grande banco brasileiro, foi convidado para ir para SP, mas optou por sair, pois tinha acabado de casar-se. Tinha nesta época 28 anos e conseguiu outra oportunidade em uma multinacional química como coordenador financeiro. Não ficou muito tempo nesta empresa, pois com o *boom* da internet, foi convidado por um amigo para ser diretor financeiro de um grupo de três pequenas empresas ligadas à tecnologia, onde trabalhou por 3 anos. Aos 33 anos, foi convidado por um amigo para fazer parte da equipe que estava montando na área de produtos para pessoa física em um outro banco e adorou esta posição que achava bastante divertida. Passou um ano lá, no entanto, mais uma vez, este banco foi comprado por outro. Novamente, foi chamado para ir para SP e preferiu sair. Um amigo fez um convite para compor a sua equipe em uma empresa de telecomunicações como coordenador de operações de vendas no varejo, uma coisa completamente nova para ele.

*“Fiquei me reinventando constantemente. Era uma outra realidade, Telecom. Eu gosto de experimentar coisas novas e gosto de fuçar. E também, tinha a questão de querer ficar no Rio”. (E2)*

Na época, precisou reestruturar a área e conceberam um plano de negócios que fez triplicar as vendas naquele ano e por este resultado, foi promovido a gerente de planejamento de vendas da matriz. Ficou dois anos nesta função, onde

segundo ele, a mudança foi radical e muito difícil. Aconteceu então, uma reestruturação na empresa e o seu cargo foi extinto. Surgiu então, o convite para ser gerente sênior na área de Qualidade, por ter trabalhado com modelos estatísticos. Permaneceu nesta área por 8 anos onde fez projetos bastante interessantes. Depois, ficou mais 2 anos na área de RH com foco em capacitação de terceiros. Por fim, os últimos seis meses foram bastante penosos, pois mudou grupo controlador da empresa e acabou sendo demitido por questões políticas. Ao todo foram 13 anos nesta empresa.

*“Saí com a ideia de empreender, pois a minha esposa também tinha sido demitida. Chegou a hora da gente montar o nosso negócio. Ela tocava e eu fazia o meu doutorado para seguir a carreira acadêmica. Surgiu a oportunidade de montar um salão de beleza. A gente na realidade se reinventou em 1 ano”. (E2)*

E2 nunca deixou de dar aulas. Agora, está investindo todo o seu tempo no ensino acadêmico na PUC e na Escola Nacional de Seguros. Além disso, conseguiu, em parceria com a esposa, comprar o segundo salão que está indo bem.

*“Eu fico ansioso com as mudanças, é claro. Mas, por outro lado, eu sou um cara de fé. Acredito que eu nunca tô à pé. [...]. Eu olho a mudança como algo inexorável. Quer você queira ou não, ela vai acontecer. Então, por que não pegar a energia desta mudança e usá-la a seu favor? E não usá-la contra você [...] A mudança tem uma energia e quanto mais você souber pegar a energia desta mudança, você pode catalisar esta energia de transformação”. (E2)*

Ainda há um sonho que E2 quer realizar que é entrar para a política. Para tanto, já se filiou a um partido e pretende candidatar-se a vereador em 2016.

Tabela 10: Cronologia da Trajetória de E2.

| <b>Idade</b> | <b>Cronologia e Turning Points</b>   |
|--------------|--|
| 18 anos      | Passou nos vestibulares da PUC, Administração e UFF, Economia  |
| 19 anos      | Começou estagiar em uma empresa de Tabaco na área de Recursos Humanos  |
| 19 anos      | Estagiário de Marketing em uma empresa de postos de gasolina.  |
| 22 anos      | Concluiu Administração e precisou trancar Economia   |
| 23 anos      | Foi contratado como trainee em um banco nacional de grande porte, foi um marco em sua vida profissional.                             |
| 23 anos      | Teve sua primeira experiência em gestão  |
| 24 anos      | Formou-se em Economia  |
| 25 anos      | Ingressou no mestrado  |
| 27 anos      | Começou sua carreira como professor  |
| 28 anos      | Casamento  |
| 29 anos      | Contratado para ser coordenador financeiro em uma multinacional do setor químico   |
| 30 anos      | Convidado para ser diretor financeiro em um grupo de pequenas empresas de tecnologia   |
| 33 anos      | Convidado para trabalhar em um banco privado na área de marketing de pessoa física   |
| 34 anos      | Convidado para trabalhar em uma empresa de Telecom   |
| 47 anos      | É demitido da Empresa de Telecom.<br>Decide empreender com a esposa e a dedicar-se full time à vida acadêmica e a projetos pessoais. |
| 48 anos      | Filia-se a um partido político   |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.3.3

##### Entrevistada 3

Aos 19 anos, E3 passou no vestibular de Psicologia para a UFF. Demorou um pouco mais para concluir a faculdade, pois passou por sete estágios para experimentar qual área que iria se identificar. Estagiou em maternidade, hospital, posto de saúde, escola e empresas. Quando passou por estágios na área de recrutamento e seleção de duas empresas, segundo ela, conheceu a “cachaça” do RH e apaixonou-se tremendamente pelo ramo empresarial da Psicologia. Seu último estágio foi em uma multinacional americana de energia e petróleo, a qual considera ter sido um divisor de águas em sua vida profissional e onde foi efetivada após ter concluído a sua graduação. Trabalhou nesta empresa por 6 anos. Considera que teve uma mega oportunidade lá porque participou de um job rotation e para ela, este foi o pulo do gato de sua carreira. Passou pelas áreas de administração de pessoal, benefícios, remuneração, desenvolvimento e isto permitiu que tivesse uma visão geral do RH. Em 2001, foi chamada para uma vaga em uma empresa ibero americana do mesmo ramo que estava iniciando as operações no Brasil para o cargo de assessora de RH. Trabalhou nesta empresa

por 6 anos e esta foi uma experiência muito rica, segundo E3. Por ser muito adaptável, passou por chefes de várias nacionalidades e pode construir muitas coisas. Foi promovida a gerente aos 32 anos e em 2006, recebeu uma proposta irrecusável para ir para a uma grande empresa de seguros, capitalização e previdência, para trabalhar como gerente sênior na equipe de uma diretora que era referência no mercado. Embora tenha sido uma decisão muito difícil, resolveu mudar.

*“Nos seis primeiros meses foi muito difícil a adaptação. E olha que eu sou muito adaptável. Tive que rebolar muito para me adaptar. As pessoas eram muito agressivas, era uma agressividade muito grande. Foi dolorido... dolorido de chorar! [...] Mas, o turnover lá era muito grande e isso se diluiu, isso foi melhorando e foi ficando legal. Gostei muito... Era só um estilo diferente e consegui fazer muitas coisas legais lá”. (E3)*

O dinamismo da empresa era muito grande, a estrutura mudou muitas e muitas vezes. Nesse interim, concluiu o mestrado na PUC. Ao longo dos seis anos que E3 permaneceu nesta organização, passou por 4 diretores diferentes e sua equipe sofreu várias alterações. Com a última diretora, no entanto, houve uma decisão arbitrária de mudança para uma função onde E3 foi se sentindo cada vez mais desmotivada.

*“Eu consegui fazer coisas bacanérrimas lá com a minha equipe, mas daí, nesta nova função, começou a não ficar mais legal, sabe... [...] Meu olho não brilhava mais [...] Resolvi procurar emprego”. (E3)*

Este processo culminou com a demissão. Entretanto, ela já havia negociações para a sua recolocação em outra empresa. Dessa forma, após um mês, ela foi admitida em uma consultoria em tecnologia. Embora a empresa estivesse com sérios problemas financeiros, possuía um perfil completamente diferente, com desafios interessantes e ela pôde realizar muitos projetos. Os problemas se agravaram e vieram as demissões. E3 adoeceu em meio a esta situação e foi uma das últimas a ser demitidas.

Após um pequeno intervalo para recuperar-se, E3 começou a pensar sobre a volta ao mercado de trabalho.

Havia uma intenção de ir para o meio acadêmico desde que fez o mestrado. Desta forma, por meio de sua rede de relacionamentos, fez dois estágios de docência em duas instituições e gostou bastante. Neste meio tempo, prestou

consultoria em RH para uma prefeitura e não se adaptou muito bem ao tipo de trabalho.

*“Nesse período era como se eu não trabalhasse. Mesmo fazendo a consultoria e os estágios, eu sentia que não tinha nada a que me dedicar. Eu não estava me identificando com aquilo. Eu não tinha propósito e fiquei triste, muito triste. Tinha um trabalho, mas não achava que tinha”. (E3)*

Por meio de indicações do seu networking, fez teste para lecionar em um MBA de uma universidade privada e começou a dar aulas. Foi aprovada também em outra universidade privada no fim daquele mesmo ano. E também, logo no ano seguinte, foi convidada para estruturar o MBA de RH e para ser coordenadora desse curso em uma outra faculdade privada. Está gostando bastante.

Tabela 11: Cronologia da Trajetória de E3.

| Idade   | Cronologia e Turning Points   |
|---------|---|
| 19 anos | Passou no vestibular da UFF, Psicologia   |
| 24 anos | Graduou-se como Psicóloga e foi contratada por uma multinacional americana de energia e petróleo                        |
| 30 anos | Foi contratada por uma multinacional ibero-americana de energia e petróleo  |
| 32 anos | Promovida a gerente   |
| 36 anos | Convidada para trabalhar uma grande empresa de seguros, capitalização e previdência, como gerente sênior                |
| 39 anos | Ingressa no mestrado de Administração na PUC  |
| 41 anos | Conclui o mestrado  |
| 42 anos | Demissão e imediata recolocação em uma empresa de consultoria em tecnologia   |
| 43 anos | É demitida da empresa de tecnologia e faz 2 estágios em docência. Em paralelo, faz uma consultoria para uma prefeitura. |
| 44 anos | Começa a dar aulas em Universidades particulares e é convidada a estruturar e coordenar um MBA em RH                    |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.3.4

#### Entrevistada 4

Entrou para a faculdade de Economia da UFF aos 17 anos. Tinha o sonho de trabalhar na mesma empresa em que seu pai, que era uma grande multinacional americana na área de tecnologia, por admirar e por achar que poderia aprender bastante. Quando abriu o processo seletivo, conseguiu a vaga para estágio na área administrativa onde foi efetivada. Estava, nesta época, no 2º período da universidade. Ficou ao todo 13 anos na empresa. Nos sete primeiros anos, trabalhou na área administrativa dando suporte à área de vendas. Aos 24 anos, foi promovida a gestora da área comercial. Essa transição foi desafiadora, mas antes

de migrar, foi convidada a reestruturar a área administrativa em São Paulo, onde implementou processos, contratou e treinou pessoas. Isso, segundo ela, facilitou bastante o seu aprendizado para o novo desafio. Como gerente de contas, atendia a diferentes segmentos empresariais. Depois, passou a trabalhar no varejo com muita proximidade do público. Apaixonou-se pelo varejo!

*“Demorei um ano para me adaptar. Foi um ano para reformular os meus comportamentos, aprender a delegar. Tinha a tendência de fazer tudo. Tive também que adquirir o conhecimento técnico que me faltava. Tive que fazer um módulo inteiro para aprender sobre os produtos [...] Mas, estava totalmente encantada com tudo isso”. (E4)*

A partir desta experiência com o varejo, começou a nutrir a ideia de um dia ter a sua própria loja, o seu negócio.

Estava muito bem na empresa, até o nascimento do seu primeiro filho que, infelizmente, teve problemas de saúde e nenhuma creche aceitou ficar com ele. Havia também a questão das muitas viagens que E4 precisava fazer. Naquele momento, ela tomou a difícil decisão de pedir demissão. Entretanto, não teve medo, tinha consciência de que poderia conseguir condições salariais melhores.

Duas semanas após sua saída, uma empresa parceira de sua ex-empresa, fez uma proposta irrecusável. Ela não precisaria mais viajar, iria trabalhar menos horas e teria total flexibilidade para ficar em *home office*. Isto se encaixava nas suas necessidades e ela aceitou para manter a renda familiar, embora não fosse exatamente aquilo que queria para o seu futuro. Trabalhou por dois anos nesta empresa até que esta perdeu um dos seus principais clientes, ocasionando uma baixa brutal no faturamento. Tudo isso fez com que rapidamente, fechasse as portas e ela foi uma das últimas a ser desligada da companhia.

Não buscou emprego, pois resolveu dedicar-se integralmente ao filho. Após um ano fora do mercado, ela e o marido fizeram uma tentativa, que não foi bem sucedida, de abrir uma escola de Gastronomia. No entanto, houve problemas com o sócio e desfizeram o negócio antes de lançar. Ficaram dessa experiência, o gosto e a vontade de ter o seu próprio empreendimento.

Na sequência, uma amiga que tinha lojas de uma franquia de roupas infantis, a convidou para gerenciar uma de suas lojas que estava com problemas de performance. Ela estava com 38 anos na época e era um grande desafio, mas ao mesmo tempo estava muito motivada em poder trabalhar com varejo. Foi para



ela uma experiência maravilhosa. A loja praticamente dobrou o faturamento em dois meses, sendo um resultado acima do esperado. A proprietária que tinha apenas duas lojas, ficou tão motivada que resolveu ampliar a rede para cinco. E4 passou a ser supervisora das cinco lojas, além de acumular a gerência de uma delas.

*“Reescrevi uma história mesmo. Tive que aprender a lidar com o público infantil, conhecer os processos do sistema fabril, entender sobre o negócio de franquia... Tive muita ajuda da dona da loja e das vendedoras...” (E4)*

Foram cinco anos de trabalho neste segmento, entretanto, problemas de gestão levaram a empresária a sair da franquia e a vender todas as lojas. Dessa forma, E4 novamente ficou disponível para o mercado, mas desta vez com uma grande certeza: Ela queria ter o seu próprio negócio, só não sabia qual... Ela e o marido, que também fora demitido no mesmo período, partiram para buscar um negócio e resolveram comprar um salão de beleza. Novamente, uma grande mudança:

*“Foi muito duro, muito difícil... porque eu estava me desligando da loja que eu adorava trabalhar e tudo estava se desfazendo. Nós já tínhamos comprado o salão e eu não podia estar lá para começar a trabalhar e também não podia começar a aprender sobre o novo negócio porque tinha que cumprir aviso prévio. Esse foi o pior mês da minha vida”. (E4)*

Esta transição foi facilitada pela pessoa que vendeu o salão para eles e que trabalha na equipe de até hoje. Durante aquele mês ela manteve o negócio funcionando até que E4 pudesse assumir. Essa profissional foi decisiva para que E4 aprendesse sobre o segmento e tivesse todo o suporte necessário para a compra do 2º salão. Todo este movimento de mudança, tem hoje um ano e cinco meses e de uma forma objetiva já encontra-se consolidado.

Tabela 12: Cronologia da Trajetória de E4.

| Idade   | Cronologia e Turning Points   |
|---------|---|
| 17 anos | Entrou para a faculdade de Economia da UFF  |
| 18 anos | Começou a estagiar em uma multinacional americana de tecnologia.  |
| 24 anos | Foi promovida a gerente comercial. Primeira experiência de liderança.   |
| 31 anos | Teve o primeiro filho e pede demissão porque o bebê teve problemas de saúde. Mas, recoloca-se em uma empresa que lhe dá total flexibilidade |
| 33 anos | É desligada da empresa e fica por um ano fora do mercado de trabalho  |
| 34 anos | Tentativa mal sucedida de empreender com uma escola de formação de chefs  |
| 37 anos | É convidada para gerenciar uma loja de roupas infantis  |
| 43 anos | É desligada da rede de lojas e parte para empreender.   |
| 44 anos | Compra o seu próprio salão de beleza em parceria com o marido   |
| 45 anos | Compra o segundo salão em parceria com o marido.  |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.3.5

##### Entrevistada 5

Incentivada por seus professores no segundo grau, E5 foi cursar a faculdade de Comunicação Social (Jornalismo). Fez estágio em uma das grandes TVs brasileiras sendo que na época, uma matéria sua saiu em cadeia nacional.

Quando se formou aos 21 anos na UNICAP, Universidade Católica de Pernambuco, não havia emprego. Então, surgiu uma vaga para ser repórter de TV em Caruaru. Ainda que ser repórter fosse uma coisa que definitivamente não queria, topou o risco e se mudou para aquela cidade onde ficou por dez meses nesta empresa.

Foram três meses como repórter e os sete meses restantes, como chefe do departamento de jornalismo, sua primeira experiência de liderança. Estava indo bem, entretanto acabou pedindo demissão por entender que não iria aprender o que precisava.

*“Não foi fácil a decisão de sair. Eu não iria ter futuro algum como repórter lá. Estava feliz com todo o resultado, mas via que aquele não era o momento para acontecer nada disso. Foi uma decisão bem racional mas, peguei conselho com várias pessoas. Eu arrisquei bastante! Senão, estaria lá até hoje”. (E5)*

Voltando a Recife, já havia algumas propostas de trabalho. Começou fazendo um trabalho *freelancer* na TV estatal que lhe rendeu o prêmio Embrapa de Jornalismo com a matéria sobre um composto alimentar desenvolvido na UFPE - Universidade Federal de Pernambuco, que combatia a desnutrição em crianças. Depois disso, passou sucessivamente por trabalhos *freelancer* em TVs e

jornais regionais, até que surgiu o convite para participar de um treinamento na maior rede de televisão brasileira, onde entre cinquenta pessoas, E5 foi selecionada para um contrato temporário de 3 meses. Em seguida, renovou por mais um ano, para substituir um repórter que foi morar fora do país e acabou sendo efetivada definitivamente aos 24 anos. Esse foi um momento muito importante, pois seu pai era já um grande jornalista na empresa. Depois, soube que foi testada além do normal, para que houvesse a certeza de que estava entrando por mérito. Os desafios iniciais nesta transição foram a aceitação da própria voz e imagem no vídeo e também, a entrada ao vivo que é extremamente estressante para um repórter iniciante. Ficou de oito a dez anos nesta função e, aos 29 anos, ao retornar da licença maternidade do primeiro filho, foi comunicada que seria âncora do jornal da manhã desta grande emissora, e novamente teve grandes dificuldades pessoais para vencer.

*“Quando você aceita um desafio... eu não tinha como voltar atrás nisso... aí eu não luto contra... já que eu vou, vai ter que dar certo!” (E5)*

Ficou como apresentadora no programa de quatro a cinco anos até sua filha nascer. Novamente, quando voltou da licença maternidade, houve uma outra mexida na empresa. Desta vez, passou a ser repórter de rede sênior, produzindo matérias para o jornal da tarde e da noite na mesma emissora.

Com a mudança do marido para Campinas, E5 precisou pedir uma transferência. Sua gestora fez a transferência sem haver uma vaga certa, ou seja, ela ficou em uma espécie de limbo durante dois meses. Neste período, embora tenha trabalhado muito pouco, fez muitos relacionamentos e surgiu o convite para trabalhar como editora no jornal do horário nobre em outra grande emissora do país. Ela acabou aceitando, pois nunca havia trabalhado como editora em programas de horário nobre. Além disso, a remuneração era melhor e como já havia trabalhado com a grande maioria dos jornalistas que estavam lá, foi uma transição mais tranquila.

*“Foi muito mais fácil para mim, pois a preocupação deles não era de me por a prova e sim, de me receber, saber se eu tinha os recursos necessários para trabalhar e queriam saber sempre as minhas opiniões. Eu me encantei com tudo aquilo”. (E5)*

Após quase 3 anos na função, conheceu em SP, a dona de uma grande agência de comunicação em Recife, que atuava com assessoria de imprensa, relações públicas, design, publicidade e jornalismo... Esta pessoa propôs a E5 entrar como gestora da empresa, para que pudesse trabalhar na captação de clientes. Por ser uma mudança radical, demorou dois meses pensando se iria ou não.

Quando por fim tomou a decisão de aceitar, E5 deixou para trás uma carreira sólida e com reconhecimento de mercado. Ao chegar à agência, era um ambiente novo. Um público essencialmente jovem, que a recebeu com cautela e sem acreditar muito se ela conseguiria realizar os seus objetivos. Realmente, não funcionou como ela esperava, mas por outro lado, pôde realizar trabalhos que não teria oportunidade se estivesse em uma emissora. Nos cinco anos em que permaneceu nesta agência de comunicação, participou de vários projetos que segundo ela, trouxeram uma bagagem bastante importante para sua carreira. Nos últimos anos, começou a perceber que os clientes da agência, em sua maioria, buscavam na realidade a experiência dela e queriam que apenas E5 cuidasse de suas contas. Isso a fez pensar que talvez pudesse empreender e ter sua própria agência. Conversou com a família, começou a fazer um MBA em Marketing Digital, trocou ideias com profissionais da área seus amigos, enfim, iniciou uma preparação para fazer um movimento de saída para o seu negócio.

*“É um desafio... é uma responsabilidade enorme mudar porque sou eu e eu mesma... Em um momento difícil para o país e para as empresas também...” (E5)*

Pensa que terá uma estrutura física de uma capacidade absurda porque a proposta é poder terceirizar, escolhendo de forma muito simples os profissionais com os perfis adequados para cada projeto. No futuro E5 quer ser um elo de conexão entre pessoas das gerações X e Y.

*“Falta em mim um pouco mais de medo, eu acho... Porque é bom, né? Ter mais dúvidas... Porque tenho tanta certeza de que estou no caminho certo, que talvez eu possa estar perdendo alguma coisa. Estamos em um momento tão especial de transformação que não quero ficar para trás e não perceber o que está acontecendo”. (E5)*

Tabela 13: Cronologia da Trajetória de E5.

| <b>Idade</b> | <b>Cronologia e Turning Points</b>   |
|--------------|--|
| 17 anos      | Inicia o curso de Comunicação Social (Jornalismo), na UNICAP Universidade Católica de Pernambuco           |
| 21 anos      | Conclui o curso e é contratada pela TV de Caruaru  |
| 22 anos      | Pede demissão e retorna para Recife onde faz trabalhos freelancer e recebe um prêmio de Jornalismo         |
| 23anos       | É selecionada para trabalhar como temporária na maior emissora do país                                     |
| 24 anos      | É contratada definitivamente por esta emissora e casa-se no mesmo ano                                      |
| 29 anos      | Torna-se âncora do jornal da manhã e tem o primeiro filho.   |
| 34 anos      | Torna-se repórter de rede sênior, produzindo matérias para o jornal da tarde e da noite na mesma emissora. |
| 39 anos      | É contratada por uma das maiores emissoras de TV brasileiras como editora do jornal do horário nobre       |
| 41 anos      | É contratada por uma grande agência de comunicação de Recife   |
| 44 anos      | Pede demissão para abrir o próprio negócio   |

FONTE: Elaborado pela autora.

### 4.3.6

#### Entrevistada 6

Aos 18 anos, E6 prestou vestibular para Psicologia na UFRJ, mas acabou cursando a 2ª opção que foi Ciências Sociais. Concluiu a graduação aos 22 anos e iniciou o curso de Psicologia na Faculdade Santa Úrsula na sequência. Neste mesmo período, foi contratada para trabalhar no Instituto de Pesquisas Sociais da PUC porém, ganhou uma bolsa de estudos de pós graduação em Ciências Sociais, na Universidade de Fortaleza que era voltada para o desenvolvimento econômico. Esta pós graduação durou um ano e quatro meses e por conta disso, precisou trancar a faculdade. Em seu retorno, continuou trabalhando na PUC com pesquisa. Naquele mesmo ano, passou em um processo seletivo para a vaga de assistente de pesquisa em uma empresa do setor industrial de vestuário permanecendo por 1 ano e meio. Recebeu um convite para trabalhar em um grande instituto de pesquisas, onde ficou por mais de um ano, mas teve que pedir demissão por problemas de saúde. Fez processo seletivo para um grande banco privado e entrou para a área de promoção e vendas, com a qual não se identificou. Como havia muitos concursos internos, acabou migrando para a para a área de treinamento da gerência de RH, no cargo de promotora de treinamento em agências. Aos vinte e nove anos, foi promovida a analista de recursos humanos. Trabalhava muito próxima ao gerente e quando houve uma reestruturação grande na organização, a gerência tornou-se um núcleo e os seus líderes saíram da

empresa. Ela então, recebeu a proposta de ficar responsável pelo núcleo que abrangia: treinamento, seleção, contratos e mais dois laboratórios de treinamento. Ao assumir esta posição, tinha 32 anos.

*“Não acho que eu tenha assumido risco. Eu acho que dou conta. Como eu tenho esta questão de empreender e de liderança fácil, eu vou assumindo naturalmente. Não tinha risco, eu sabia que ia dar certo. Faz parte do meu estilo. Sempre tive um processo muito dinâmico em minha carreira. Sempre fui muito empreendedora e era muito elogiada pelo trabalho que fazia. Fui conquistando coisas”. (E6)*

Para E6 a transição foi difícil, mas facilitada pela saída de muitas pessoas. Ela pôde montar a sua equipe e trazer profissionais afinados com o seu estilo. Também havia o fato de que as lideranças acima dela, já reconheciam o seu trabalho de tal maneira que os seus pares também a identificavam de uma forma diferenciada. Neste cargo permaneceu por 13 anos e chegou a ter 40 pessoas sob sua gestão. Foi convidada para ser gerente consultora e passou a atender duas diretorias. Esta mudança foi mais complexa, pois estava acostumada a ter um lugar muito mais claro e mais sedimentado. Nesta transição ela perdeu a sua equipe, perdeu autonomia, não tinha mais um lugar físico que fosse dela, teve que aprender como se conduzir politicamente, sem contar que tratava-se de um banco brasileiro, familiar, com uma política extremamente machista, e o trabalho era muito delicado e espinhoso. Permaneceu 4 anos nesta posição e, já no final, estava bastante insatisfeita. A saída, foi muito dolorosa. O fato em si, foi bom mas a forma foi ruim. Após a demissão do banco, partiu para carreira independente como consultora.

*“Eu me libertei e não queria mais trabalhar em empresas. Quis empreender mesmo e comecei do zero. Fiquei tipo um mês e meio fora do ar, mas daí comecei a fazer networking. Uma amiga me falou que quando o bichinho da consultoria me morderse, não voltaria mais a trabalhar em empresas”. (E6)*

No início houve momentos muito difíceis, altos e baixos, pois não havia muitas oportunidades de trabalho. Por meio de networking, conseguiu entrar em um projeto de implantação de callcenter para trabalhar como instrutora. Para E6, por um lado foi ótimo e fácil, por outro, teve todo um aprendizado. Somente começou a ficar confortável quando tinha mais domínio das áreas com que foi trabalhar e começar ter reconhecimento pelo seu trabalho.

*“É como se você tivesse saído de um corpo e tivesse que aprender a entrar em outro corpo [...]. Não tinha nada pronto, muito pelo contrário. Precisava sempre estar disponível para aprender”. (E6)*

Em 2000 foi contratada por um grupo hoteleiro para o projeto de abertura de 2 hotéis no litoral da Bahia. Passou a ter CNPJ e aos 48 anos, voltou à faculdade para concluir Psicologia. Neste interim, foi indicada por uma amiga para trabalhar em uma grande consultoria de RH e atender o mercado do Rio de Janeiro. Daí as coisas começaram a melhorar, pois trabalhava em duas frentes. Atuou durante 8 anos como consultora associada, líder de projetos em carreira, quando passou a pertencer ao quadro de consultores fixos. Ao todo foram 14 anos em que teve até convite para trabalhar como CLT, mas a experiência corporativa anterior foi tão traumatizante, que não aceitou. A compra da consultoria por um grupo americano acelerou seus planos de partir para a carreira solo. Queria ter seu próprio escritório e fazer mestrado.

*“Eu queria isso e esta mudança veio exatamente na hora que tinha que vir, porque me sinto mais madura, preparada, financeiramente mais estável, mais segura. Me vejo neste movimento de continuar empreendendo... não me vejo parando... Tenho muita energia!”(E6)*

Tabela 14: Cronologia da Trajetória de E6.

| Idade   | Evento  |
|---------|---|
| 18 anos | Iniciou a graduação em Ciências Sociais na UFRJ   |
| 22 anos | Conclui o curso e inicia a 2ª graduação em Psicologia na U. Santa Úrsula. É Instituto de Pesquisas Sociais da PUC               |
| 23 anos | Ganha uma bolsa de Pós graduação na Universidade de Fortaleza   |
| 25 anos | É contratada por uma empresa do setor industrial de vestuário como assistente de pesquisa                                       |
| 26 anos | É convidada a trabalhar em um Instituto de pesquisas na mesma função  |
| 27 anos | É contratada por um grande banco privado e entrou para a área de promoção e vendas  |
| 32 anos | Assume como responsável pelo núcleo de RH que abrangia: treinamento, seleção, contratos e mais dois laboratórios de treinamento |
| 42 anos | É promovida a gerente consultora  |
| 45 anos | É demitida e decide trabalhar em projetos como consultora   |
| 46 anos | Participa de projeto de implementação de callcenter como instrutora   |
| 47 anos | Retoma a graduação de Psicologia  |
| 47 anos | É contratada como prestadora de serviços de consultoria por uma Rede Hoteleira  |
| 47 anos | Começa prestar serviços como consultora associada na área de carreira de uma grande consultoria em RH, permaneceu por 14 anos.  |
| 51 anos | Conclui o curso de Psicologia   |
| 60 anos | Pede demissão da consultoria e parte para ser consultora solo   |
| 61 anos | Inicia o mestrado   |
| 62 anos | Abre o seu escritório   |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.3.7

##### Entrevistado 7

E7 vinha fazendo vestibular para medicina desde os 17 anos, quando aos 19 anos, passou no concurso para um grande banco público, que na época, era uma das carreiras mais disputadas no mercado. Optou por cursar Economia nas faculdades Benett e a escolha por esta graduação não foi por questão vocacional, mas utilitária. Graduou-se aos 24 anos.

A primeira ocupação no banco foi como assistente de escriba e depois de um ano, passou em um concurso interno para escriturário. A promoção para ser caixa veio em mais 2 anos, como fruto de reconhecimento pelo seu trabalho, pois na época, o funcionário era quem manifestava o interesse no cargo e podia ser convidado ou não. Quando foi para esta função, a mudança foi natural porque às vezes substituí o cargo de auxiliar de supervisão, hierarquicamente acima, que tinha as mesmas rotinas do serviço de caixa. Permaneceu nesta ocupação por 13 anos.

*“Tudo o que é diferente é um desafio. Tudo que sai do meu quadrado é um desafio grande. É um monstro. Até que você começa a guerrear contra o dragão e vê que ele é um frango de padaria”. (E7)*

Por ser funcionário público, foi convidado a participar como jurado de alguns tribunais do júri. Ficou encantado com o Direito e aos 27 anos, iniciou o curso na Universidade Estácio de Sá. Entretanto, devido à carga de trabalho, não conseguiu avançar e precisou trancar ainda no 1º período. Foi convidado para o cargo de auxiliar de supervisão, passando por estágio probatório de 3 meses. Ficou nesta função por 3 anos e depois passou a supervisor. Quando assumiu como gerente de expediente, teve a primeira experiência de liderança.

*“Foi tudo muito diferente... Gerenciar equipes é muito diferente, porque tem de tudo... Uma equipe não é um monte de gente igual que você vai modelar. Nem todos tem o mesmo comprometimento, capacidade e desenvoltura. Tomar decisão é o maior desafio comandando um grupo... É mais difícil... O começo é um pouco incerto. Porque é preciso saber medir para que se possa tomar a decisão certa”. (E7)*

Em seguida, após 2 anos, passou a gerenciar um núcleo que atendia a grandes empresas. Interagia com vários setores ao mesmo tempo e lidava com grandes clientes. Este núcleo foi o embrião da plataforma *corporate* do banco,



para a qual foi selecionado mais tarde como um dos gerentes de negócios corporativos.

Aos 47 anos, foi para a superintendência de atendimento ao cliente “governo” como gerente de núcleo, onde ficou por 7 meses. A pressão era muito maior, não tinha hora para entrar e nem para sair. Estava em ascensão na nova função quando, por um desentendimento com sua gestora, foi realocado como gerente administrativo em uma agência na zona oeste do Rio de Janeiro. Foi um momento muito difícil pois, teve que abandonar o status que havia galgado, além do conforto de trabalhar no centro da cidade. O desafio foi grande também porque nunca havia assumido a responsabilidade de uma agência como um todo e com a particularidade desta encontrar-se em uma área de risco. Teve que aprender muitas coisas do serviço, porém a parceria com a liderança facilitou este processo. Ficou 3 anos como gerente administrativo nesta agência.

*“Tudo tem um tempo... Você observa o negócio e daí você volta a florescer. Você acaba ficando um pouco refém, mas quando entende o contexto, quando passa a dominar o negócio, você vê que não é muito diferente das outras etapas que você vivenciou. É apenas um outro cenário, mas o processo de tomada de decisão, o processo de relacionamento, de motivação, é o mesmo”. (E7)*

A convite da gerente geral da agência do tribunal do trabalho, a de maior lucratividade no país, voltou para o centro da cidade como gerente de administração. Isso aconteceu quando tinha 51 anos e foi um grande desafio, pois naquele momento, estavam passando por uma fusão entre agências e ficou com a responsabilidade de liderar uma equipe de 80 funcionários. Em contrapartida, para E7, este foi um dos momentos mais prazerosos e merecidos, pois estava no cargo e agência que queria. Além disso, ganhou uma pós graduação em gestão pública em Brasília e faltavam 3 anos para se aposentar. A aposentadoria confortável veio aos 54 anos e permitiu a ele sair do mercado de trabalho com planos de ir à praia pela manhã, ver filmes, poder ajudar na igreja que pertence...

A volta ao Direito aconteceu por incentivo dado pelo filho, que é advogado e que está abrindo o próprio escritório. Foram 3 anos e meio de curso e mais o tempo de preparação para a prova da OAB, na qual foi aprovado. Agora, aos 62 anos, pretende capacitar-se em uma área de concentração que o motive e que possa agregar valor ao empreendimento do filho, pois gosta de ter reconhecimento naquilo que faz.

Tabela 15: Cronologia da Trajetória de E7.

| <b>Idade</b> | <b>Cronologia e Turning Points</b>  |
|--------------|---|
| 19 anos      | Passou no concurso para um grande banco público como auxiliar de escreva            |
| 20 anos      | Passa a escriturário após concurso interno  |
| 23 anos      | É convidado para ser caixa  |
| 24 anos      | Conclui o curso de Economia nas Faculdades Bennett                                  |
| 27 anos      | Inicia o curso de Direito na Faculdade Estácio de Sá e tranca após o 1º semestre    |
| 36 anos      | É promovido a assistente de supervisor  |
| 39 anos      | Passa a supervisor  |
| 42 anos      | Gerente de expediente   |
| 47 anos      | Assume como gerente de núcleo na superintendência de governo                        |
| 48 anos      | É designado para gerenciar uma agência na zona norte                                |
| 51 anos      | Promoção para a gerência de administração da agência de maior lucratividade no país |
| 54 anos      | Aposentadoria   |
| 55 anos      | Retorno à universidade para cursar Direito  |
| 59 anos      | Conclui a graduação   |
| 62 anos      | Passa na prova da OAB e está apoiando o filho na abertura do escritório.            |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.4

#### Discussão dos Resultados

Nos próximos subitens são apresentadas as análises e interpretações das entrevistas identificando as atitudes proteanas que levaram os indivíduos a acessar os seus recursos psicológicos, bem como as estratégias para lidar com as transições ligadas às mudanças de carreira. A fim de compreender a natureza das estratégias que se manifestaram ao longo das etapas do processo, foram utilizados os cinco construtos do modelo de Heppner, Multon e Johnston (1994) como lente conceitual. Para cada um dos construtos, buscaram-se as citações expressadas pelos sujeitos em suas narrativas.

## Visão Esquemática da Análise dos Resultados

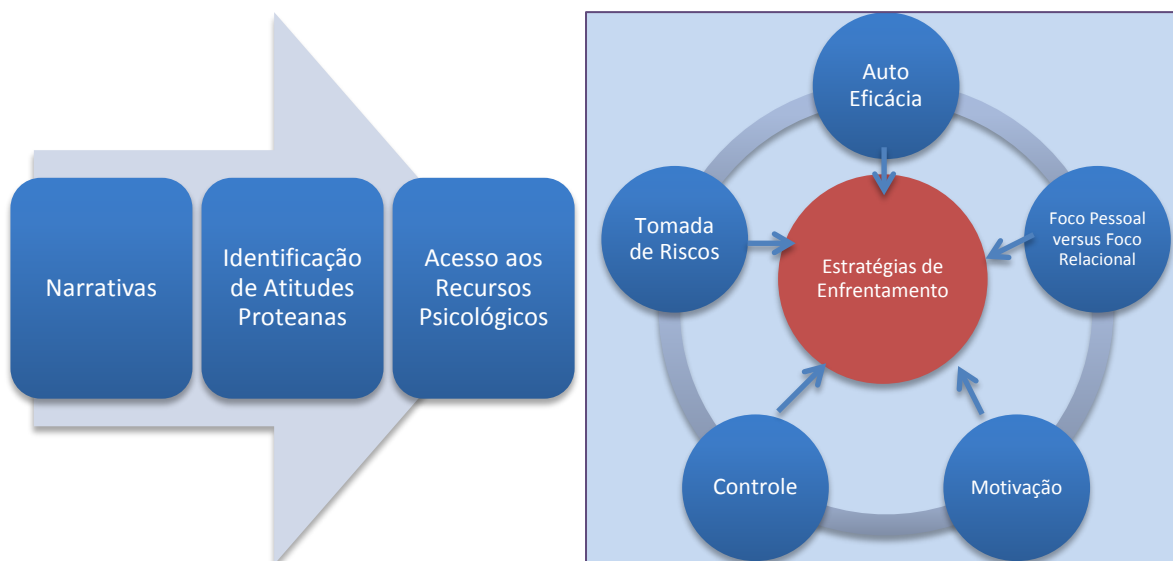


Figura 3: Visão Esquemática da Análise dos Resultados.

FONTE: Elaborado pela autora.

### 4.4.1

#### Atitudes Proteanas

Neste tópico, buscou-se identificar, nas narrativas dos sujeitos, as atitudes proteanas ou a orientação proteana de carreira (OPC), conforme exposto na tabela 16. O objetivo foi deixar clara a possível relação entre o potencial de auto-gestão de carreira dos respondentes e as transições ligadas a mudanças de carreira. Desta forma, a presença ou ausência da OPC pode representar um fator de relevância na análise dos resultados desta pesquisa. Foram utilizadas, para efeito de análise, duas características proteanas: “Eu navego a minha própria carreira baseado nas minhas prioridades pessoais e, “Dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira” (Briscoe Hall e Demuth., 2006. p. 34. Tradução nossa). Buscou-se, com essas categorias, identificar a presença ou não da orientação proteana de carreira, entre os entrevistados.

Tabela 16: Índícios da Orientação Proteana de Carreira.

| ENTREVISTADO | <b>Eu navego a minha própria carreira baseado em minhas prioridades</b>   | <b>Dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira</b>   |
|--------------|---|--|
| E1           | Não encontrado  | Não encontrado   |
| E2           | “Sempre pensei em trabalhar até os 45 anos em empresas e depois seguiria dando aulas, que era o que eu gostava”.  | “Saí da empresa de telecom, fomos para o salão de beleza, tenho a minha carreira como professor na Universidade e vou fazer o doutorado, gosto de marketing, de finanças [...] me interessa muito por política e devo sair candidato a vereador no ano que vem.” |
| E3           | “Eu saí da empresa onde estava super feliz, para trabalhar fora da caixa, fora da zona de conforto, para trabalhar com uma pessoa ímpar na área de RH. Daí, eu pedi demissão”.  | “Eu pretendo fazer doutorado em educação [...] Hoje eu estou gostando do que estou fazendo na universidade e hoje eu não pretendo voltar para o mundo corporativo”.  |
| E4           | “Eu estava muito bem na multinacional em que trabalhava, quando meu filho nasceu e teve um problema de saúde. Nenhuma creche queria aceita-lo e eu me vi tendo que pedir demissão.”   | “Aparentemente, sob o ponto de vista de posicionamento de negócio, um salão de beleza me parece bom... Eu não entendia nada, mas acho que é uma coisa que pode ser uma boa oportunidade sim.”  |
| E5           | “Demorou um pouquinho para eu entender que não era nada daquilo que eles queriam, o que eles queriam era a minha presença e a minha opinião e a minha experiência [...] É uma loucura, mas eu disse que é agora ou nunca.   | “Quero colocar em prática tudo aquilo que eu aprendi e em parceria com os melhores do mercado”   |
| E6           | “Fiquei tão traumatizada com a experiência de trabalhar fixa que não quis aceitar ser contratada pela consultoria. Mesmo quando passei para o quadro fixo de consultores, continuava PJ porque me dava mais flexibilidade”. | “Investigava sempre coisas diferentes e estava sempre disponível para aprender [...]Não tinha nada pronto, muito pelo contrário. Precisava sempre estar disponível para aprender.”   |
| E7           | Não encontrado  | Não encontrado   |

FONTE: Elaborado pela autora.

Briscoe, Hall e Demuth (2006), baseados em pesquisas empíricas, sustentam que aqueles que possuem orientação proteana de carreira mostram-se mais fortemente correlacionados com enfrentamento e mudança de carreira /adaptabilidade. E, ainda, Hall (2002) define os indivíduos que possuem atitudes da carreira proteana, como profissionais que utilizam os seus próprios valores para orientar a sua carreira. Em todos os relatos obtidos, à exceção de E1 e E7, foram identificadas atitudes proteanas de autogestão baseada nos próprios valores e no direcionamento para as próprias prioridades.

O crescimento da liberdade, segundo Hall (2004), é um valor do indivíduo proteano. Neste sentido, a trajetória de E6 é permeada pelo impulso da busca pela liberdade. Ela deixa claro que a flexibilidade de um contrato PJ (Pessoa Jurídica) é mais importante do que a estabilidade de um contrato de carteira assinada.

A carreira proteana "foca-se em alcançar o sucesso subjetivo na carreira através de um comportamento profissional auto-dirigido" (Briscoe, Hall e Demuth. 2006. p. 30-31. Tradução nossa). Desta forma, para os proteanos, o sucesso psicológico é a meta final da carreira, bem como o orgulho e realização pessoal que são obtidos ao conquistar os seus propósitos (HALL, 1996). E3, embora estivesse feliz onde estava, vislumbrou que poderia encontrar realização indo trabalhar em outra empresa, na equipe de uma diretora que tinha amplo reconhecimento no mercado. No caso de E4, os sonhos da maternidade e de dar atenção ao filho eram mais importantes do que manter-se em uma multinacional com todas as benesses que foram conquistadas ao longo de 13 anos. Em ambos os casos, as transições de carreira tiveram suporte nos valores e características proteanas, que conferiram a estes indivíduos, uma mobilidade profissional voluntária mais alta.

O indivíduo com perfil proteano, vai reinventando a sua carreira ao longo do tempo, à medida que ele próprio e o ambiente mudam. E2 apresenta um elemento interessante em sua trajetória que é a intenção da constituição de uma carreira extraprofissional, além das responsabilidades com o seu empreendimento e a sua vida na Academia. Ele está articulando o início de sua carreira política e pretende candidatar-se a vereador nas eleições de 2016, no Rio de Janeiro. É notório que este impulso é suportado pelo forte perfil proteano de E2, particularmente nos aspectos destacados por Hall (2002) que são a habilidade para

redirecionar a carreira, habilidade para novos aprendizados e na capacidade de construir relações. Caso o entrevistado atinja os seus objetivos, a transição em questão pode ser tida como uma reinvenção de carreira, conforme estabelecido no referencial teórico.

Com relação a E1 e E7, as suas trajetórias profissionais estão enquadradas no contrato psicológico tradicional apontado por Hall e Moss (2005) que é aquele no qual um funcionário trabalhou duro, teve um bom desempenho, foi leal e comprometido, recebeu recompensas e segurança no trabalho. As transições relatadas pelos entrevistados se deram dentro do contexto organizacional atreladas às necessidades e prioridades da empresa em que trabalhavam. Em suas narrativas, não ficaram claros a auto gestão da carreira, nem o estabelecimento de valores e prioridades pessoais na condução de suas carreiras.

Os processos de tomada de decisão com relação às escolhas ao longo das trajetórias profissionais dependem da conjugação de vários aspectos na sua efetivação. Não podemos considerar que as características proteanas determinem esta ou aquela escolha, tampouco se serão bem sucedidas ou não. Entretanto, alguns fatores chamam a atenção ao concluir este tópico. Fica óbvio que o perfil dos profissionais contemporâneos está sofrendo mudanças paradigmáticas. Os outrora “soldados da empresa”, que só podiam optar pelo slogan “O que é bom para a empresa é bom para você e sua carreira”, convivem agora com indivíduos que estão fazendo a autogestão de suas carreiras e priorizando mais a sua realização pessoal em detrimento dos desígnios das orientações organizacionais. Observa-se a tendência para um equilíbrio maior entre carreira objetiva e subjetiva, abrindo um espaço para transições profissionais suportadas por um perfil mais flexível.

#### **4.4.2**

#### **Recursos Psicológicos e Transições de Carreira**

Segundo Schlossberg (1984), a avaliação que o indivíduo faz sobre a transição que está experienciando é a chave para entender como ele se sente, enfrenta e toma decisões em seu processo de transição ligado a mudanças de carreira. A autora acrescenta, ainda, que o diferencial encontra-se nas habilidades de cada um, enquanto uns conseguem com maior facilidade, outros podem nunca

ser bem sucedidos.

Com base nesta premissa, Heppner, Multon e Johnston (1994) conceberam o Inventário de Transições de Carreira (ITC) para avaliar recursos psicológicos durante o processo de transição de carreira. Este instrumento

“mede a auto-percepção de funcionamento dos recursos psicológicos quando os adultos estão experienciando uma transição de carreira. Sua principal vantagem é que ele incorpora em um único inventário, várias variáveis internas que tem sido reconhecidas como cruciais durante uma transição de carreira”. (FERNANDEZ, FOUQUEREAU E HEPPNER, 2008. p . 385. Tradução nossa)

De acordo com Fernandez, Fouquereau e Heppner (2008), concretizar transições ligadas a mudanças de carreira vincula-se ao conjunto de capacidades que o indivíduo tem para gerir o fluxo de demandas relativas ao contexto e, em particular, sobre os seus recursos psicológicos. Além disso, levando-se em consideração que transições de carreira são processos de alto teor subjetivo, fatores internos, aliados a condições externas, têm papel de impulsionar a pessoa para a nova carreira ou de afastá-la da anterior (LEE e MITCHEL, 1994).

Visando interpretar qualitativamente os relatos obtidos sobre as transições profissionais foram utilizados, como lente conceitual, cinco construtos adotados pelo ITC. O intuito não é de aplicar o ITC, mas de utilizar os construtos de análise em que o modelo se baseou que são: auto-eficácia, foco pessoal versus foco relacional (suporte percebido), motivação de carreira, tomada de riscos e controle (locus de controle). Cada um desses construtos nomeia os subitens de análise seguintes.

Em suma, a análise dos dados desta pesquisa foi calcada em ler, por meio dos construtos, a dinâmica mental dos sujeitos na composição de suas estratégias para lidar com os momentos de mudança de carreira.

#### **4.4.3**

##### **A importância da auto-eficácia**

Para Bandura (1991), as crenças na auto-eficácia exercem impacto em um amplo espectro do comportamento humano. Segundo a autora, elas influenciam nas escolhas e aspirações que os indivíduos fazem, no esforço que arregimentam perante um desafio, na sua capacidade de resolver dificuldades e contratemplos, se

seus modelos mentais são limitadores ou favorecedores, na quantidade de stress que experienciam, na sua vulnerabilidade à depressão entre outras. Enfim, as percepções de sucesso ou de fracasso são diretamente alimentadas por elas. Pode-se dizer que a percepção de auto-eficácia é uma variável primária na construção de uma atitude mental proteana durante o processo de transição de carreira.

No Inventário de Transições de Carreira, Heppner, Multon e Johnston (1994) empregam a auto-eficácia para avaliar as crenças que os indivíduos têm na sua habilidade em realizar transições de carreira com sucesso. Na análise, observou-se que a maior parte das narrativas foi permeada fortemente por este construto e que, no caso de alguns entrevistados, foi quase uma marca em seus *mindsets*.

Em linha com as afirmações de Bandura (1991), de que a auto-eficácia tem influência sobre o esforço que um indivíduo arregimenta diante de desafios, observa-se que, nas atitudes de E2, E5 e E6, eles se articulam, respectivamente para: seguir a carreira política e abrir suas próprias empresas. Demonstram a clara consciência de que são competentes o suficiente para empreender as tarefas escolhidas. E2, que dentre outras mudanças, pretende seguir carreira política, assevera:

*“Eu fico ansioso com as mudanças, é claro. Mas, por outro lado, eu sou um cara de fé. Acredito que eu nunca tô à pé”. (E2)*

Já na fala de E5, percebe-se que a total crença em sua auto-eficácia é determinante não somente no pedido de demissão, mas também na certeza de que tem competência suficiente para montar o seu próprio negócio, pondo em prática todo o seu conhecimento e ainda escolheria todos os seus parceiros.

*“Quando pedi demissão da empresa, eu já tinha na cabeça o que eu queria que era colocar em prática tudo o que eu sabia, sozinha... E ao mesmo tempo, em parceria com os melhores profissionais do mercado”. (E5)*

Na fala de E6 encontramos elementos que confirmam o que Schunk, (1984a) pontuou a respeito do destemor que os indivíduos de elevada consciência de sua auto-eficácia apresentam, ao se deparar com obstáculos nas transições profissionais, uma vez que a entrevistada sempre foi muito elogiada no que fazia. Um elemento interessante de apontar em sua fala é que a crença em sua auto-



eficácia era tão grande, que ela não foi capaz de perceber e comentar os riscos envolvidos ao aceitar a liderança do núcleo durante a entrevista:

*“Houve uma reestruturação na área e eu fui chamada para ser a responsável e fui. [...] Eu acho que dou conta... Não tinha risco, eu sabia que ia dar certo. Faz parte do meu estilo. Sempre fui muito empreendedora e era muito elogiada pelo trabalho que fazia. Fui conquistando coisas”. (E6)*

E3, quando descreveu a fase de recomeço, segundo o modelo de Bridges (1991), percebe, conscientemente, as marcas de sua auto-eficácia no legado que deixou no mundo corporativo. Observa-se o funcionamento do fator interno, consciência da auto-eficácia, aliado às condições externas, vividas na fase de recomeço (BRIDGES, 1991), impulsionando E3 para a nova carreira e afastando-a da anterior (LEE e MITCHEL, 1994):

*“O mundo corporativo é o que é, e é o que me fez. Eu fui muito feliz neste mundo. Eu cresci muito tive muitas oportunidades, trabalhei muito, construí muito, formei muitas pessoas e deixei vários legados [...] Mas, agora estou assumindo e curtindo a carreira acadêmica”. (E3)*

No caso da entrevistada 4, na fase de término de sua transição, ao ser demitida da gerência das lojas, relata enorme noção da auto-eficácia angariada em toda sua trajetória profissional, o que permitiu que se sentisse pronta para abrir e gerir o seu próprio negócio. De acordo com Bandura (1984), que as crenças na auto-eficácia são condutoras do efeito de outros vetores comportamentais, quando estes vetores são controlados, o senso de auto-eficácia tende a impulsionar o comportamento e as atitudes do indivíduo. É o que se percebe na fala de E4:

*“Agora tá na hora de eu ter o meu negócio! Já passei por uma empresa que me deu toda a base de processos, já passei por gestão de equipes que é uma coisa bem difícil que eu não sabia se conseguiria fazer e foi legal, já vivi essa coisa de lidar com o público diretamente e gostei, os cinco anos da loja me deram um fôlego de trabalho muito grande. O varejo é movido a fôlego e não é qualquer um que consegue viver no varejo. [...] Então, vou ter o meu negócio!” (E4)*

Com base nos depoimentos, a auto-eficácia mostra-se como componente de alto potencial na tomada de decisão e importante em todas as fases da transição de carreira. Identificam-se nos sujeitos, não somente indícios de satisfação em realizar a mudança e assertividade nas atitudes, como também o impulso para avançar. As citações estão todas relacionadas conforme apresentado na tabela 17.

Tabela 17: Evidências do Construto Auto-Eficácia.

| Entrevistado | Evidências do construto auto-eficácia  |
|--------------|--|
| E1           | Não encontrado   |
| E2           | “Eu fico ansioso com as mudanças, é claro. Mas, por outro lado, eu sou um cara de fé. Acredito que eu nunca tô à pé.”  |
| E3           | “O mundo corporativo é o que é, e é o que me fez. Eu fui muito feliz neste mundo. Eu cresci muito tive muitas oportunidades, trabalhei muito, construí muito, formei muitas pessoas e deixei vários legados[...] Mas, agora estou assumindo e curtindo a carreira acadêmica”   |
| E4           | “Agora tá na hora de eu ter o meu negócio! Já passei por uma empresa que me deu toda a base de processos, já passei por gestão de equipes que é uma coisa bem difícil que eu não sabia se conseguiria fazer e foi legal, já vivi essa coisa de lidar com o público diretamente e gostei, os cinco anos da loja me deram um fôlego de trabalho muito grande. O varejo é movido a fôlego e não é qualquer um que consegue viver no varejo.[...] Então, vou ter o meu negócio!” |
| E5           | “Quando pedi demissão da empresa, eu já tinha na cabeça o que eu queria que era colocar em prática tudo o que eu sabia, sozinha... E ao mesmo tempo, em parceria com os melhores profissionais do mercado.”  |
| E6           | “Houve uma reestruturação na área e eu fui chamada para ser a responsável e fui. [...] Eu acho que dou conta.. Não tinha risco, eu sabia que ia dar certo. Faz parte do meu estilo. Sempre fui muito empreendedora e era muito elogiada pelo trabalho que fazia. Fui conquistando coisas.”   |
| E7           | “É sempre o reconhecimento. Eu busco que aconteça isso, que eu seja reconhecido como um bom profissional ser competente naquilo que eu faço. As pessoas saberem que E7 é um bom advogado, um cara que se você entregar para ele, você vai encontrar um cara correto, um cara que vai se debruçar, vai estudar, vai batalhar para resolver o embate jurídico, mas que ele é o cara.”  |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.4.4

#### Foco pessoal ou relacional?

Este construto tem a ver com a percepção de suporte para a tomada de decisão. Para Heppner, Multon e Johnston (1994), o conceito indica o grau em que os indivíduos veem a transição de carreira como sendo uma decisão independente, com foco pessoal, ou uma escolha suportada pelo contexto relacional. Em outras palavras, trata-se de entender se o indivíduo é autônomo neste processo ou se sente suportado.

De acordo com Scholte, Van Lieshout e Van Aken (2001), o suporte percebido tem por base a família e a rede de relacionamento. Estes dois grupos

figuram como sendo aqueles de suporte mais fortes. O indivíduo busca neles informações, respeito por autonomia, apoio psicológico, convergência de objetivos e de aceitação. Higgins (2001) pontua que durante as transições de carreira, é comum o indivíduo ter que tomar decisões e que o aconselhamento é quase que uma necessidade. Para Motulsky (2005) indivíduos em transição de carreira, precisam estar conscientes e preparados para a complexidade da dinâmica caótica da tomada de decisão. Neste caso, é muito provável e necessário, que o tomador de decisões interaja com pessoas que possam fornecer bons conselhos. Assim, o contexto social pode afetar nas transições ligadas às mudanças de carreira.

Heppner, Multon e Johnston (1994) entendem que, a percepção que o indivíduo tem da sua tomada de decisão no período de transição de carreira, pode se dar de forma independente e autônoma ou levar em consideração as necessidades e desejos daqueles que o cercam. Os autores reforçam que, não obstante o foco relacional tenha potencialmente muitas forças, ele também pode ser interpretado como um déficit nas transições de carreira na medida em que pautar suas escolhas nos desejos e necessidades dos outros, pode favorecer o surgimento de obstáculos, o que não acontece com os tomadores de decisão independentes.

Nos casos de E1, E2, E4 e E5 observa-se que houve uma preocupação em receber o acolhimento da família em relação às decisões difíceis a serem tomadas nas fases de término, neutra e recomeço da transição que estes entrevistados estavam atravessando. É interessante reparar que a aquiescência das pessoas consultadas por eles acabou sendo o gatilho que disparou a próxima fase da transição. Ou seja, E2, após a negociação com a família, parte para realizar o início de uma nova carreira na política, filiando-se ao partido que estava interessado:

*“Tem uma coisa que eu tenho chances de fazer, mas em primeiro lugar está a minha família e se vocês não aprovarem eu não vou seguir em frente. Meu filho apoiou na hora e minha esposa não gostou da ideia[...]Daí passou quinze dias que era o prazo limite para eu dar resposta, então ela falou: fica à vontade. Daí eu decidi. Dei o meu nome e vou sair como vereador no ano que vem. Pode ser então que eu me reinvente mais uma vez”. (E2)*

E4, após viajar com o marido, inicia sua nova carreira tomando a decisão de investir em um salão de beleza e, E5, conversa com todos da família antes de decidir sair do seu trabalho:

*“Ter um apoio enorme de pessoas foi fundamental para mim. Tanto dentro de casa, apoio do meu marido, do meu filho, da minha mãe, do meu pai nessa coisa de tomar a decisão e de escolhermos juntos o salão. E, também as pessoas do meio que encontrei no momento certo...” (E4)*

*“É uma loucura, mas é agora ou nunca. Falei com a família inteira, filhos, empregada, marido, que estava na hora de sair e que o mercado estava chamando”. (E5)*

No depoimento de E1, sobre na zona neutra de sua transição, ele a descreveu como um momento em que as informações ficaram embaralhadas e não muito claras. Entretanto, houve uma atitude de abertura, por parte dele, para ouvir todas as sugestões de seu círculo familiar e de amigos. Afirmou que tinha a perspectiva de identificar algum sinal dentre todas as ideias que estava recebendo. Em síntese, é importante que o indivíduo explore o valor das sugestões oferecidas pelas pessoas, mas também estar atento a sua própria visão. É preciso examinar cuidadosamente as virtuais consequências de tomar decisões baseadas nesta ou naquela opinião. (HOTELLING e FORREST, 1985).

*“Tava meio assim perdido, sem norte. Comecei a perceber que tinham pessoas em volta que queriam ajudar. Pessoas amigas, parentes. Eu sempre dei muito ouvidos a tudo, sabe... pode vir um sinal de algum lugar”. (E1)*

Blustein (2011), em sua teoria relacional do trabalho, afirma que os indivíduos buscam apoio quando confrontados com importantes decisões e que isso é uma tendência natural. O suporte tem o potencial de fornecer recursos emocionais e instrumentais que podem ser úteis para lidar com os desafios da tomada de decisão de carreira. Entretanto, podemos entender que há aqueles indivíduos que, pela ausência do referido suporte, criam mecanismos para contornar esta questão. É o caso da entrevistada E6, que apresenta o estilo independente e autônomo de tomada de decisão, ou seja, ela se orienta totalmente no foco pessoal. Ela inclusive demonstra que superou esta questão de não amparar-se na família e nem em ninguém para tomar decisões com relação a sua carreira. Isso é favorecido pela forte percepção de autonomia que é um traço permanente ao longo do seu depoimento:

*“Sempre tomei minhas decisões sozinha, minha família nunca me deu suporte. Sempre fui muito independente em minhas decisões. No início, a minha mãe me ajudava, conversava comigo, mas depois não”. (E6)*

Há uma série de estudos que corroboram que o apoio social ou relacional está associado à evolução na tomada de decisão de carreira (PHILLIPS, CHRISTOPHER-SISK e GRAVINO, 2001), porém, é prematuro afirmar que aqueles que têm suporte na tomada de decisão durante as transições de carreira seriam favorecidos em detrimento dos outros que tem independência. Este seria um tema a ser ampliado por pesquisas. A tabela 18 apresenta todas as citações que evidenciam o construto foco pessoal ou relacional.

Tabela 18: Citações que evidenciam o construto foco pessoal ou relacional.

| Entrevistados | Evidências do construto Foco Pessoal ou Foco Relacional   |
|---------------|---|
| E1            | “Tava meio assim perdido, sem norte. Comecei a perceber que tinham pessoas em volta que queriam ajudar. Pessoas amigas, parentes.   |
| E2            | “Tem uma coisa que eu tenho chances de fazer, mas em primeiro lugar está a minha família e se vocês não aprovarem eu não vou seguir em frente. Meu filho apoiou na hora e minha esposa não gostou da ideia[...] |
| E3            | Não encontrado  |
| E4            | “Ter um apoio enorme de pessoas foi fundamental para mim. Tanto dentro de casa, apoio do meu marido, do meu filho, da minha mãe, do meu pai nessa coisa de tomar a decisão e de escolhermos juntos o salão.     |
| E5            | “É uma loucura, mas é agora ou nunca. Falei com a família inteira, filhos, empregada, marido, que estava na hora de sair e que o mercado estava chamando.”  |
| E6            | “Sempre tomei minhas decisões sozinha, minha família nunca me deu suporte.  |
| E7            | “Sempre tive amigos dentro do banco que me aconselhavam.”   |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.4.5

#### Motivados para mudar?

A motivação de carreira, é definida por London (1983), como o conjunto de características individuais que estão associadas à tomada de decisões de carreira e comportamentos que refletem a identidade de carreira da pessoa. Entendendo que variáveis de personalidade não desempenham um papel proeminente na maioria das teorias de motivação, Judge e Ilies (2002) afirmam que todo e qualquer tipo de pessoa pode motivar-se.

No ITC, Heppner, Multon e Johnston (1994) utilizam o construto motivação para examinar em que medida os indivíduos consideram-se motivados em realizar a transição ligada às mudanças de carreira. Segundo os autores,

indivíduos que tem mais motivação tendem a permanecer no processo de mudança de carreira por um período de tempo mais curto e sentem que estão progredindo em seu processo de mudança.

A maioria dos depoimentos confirmam que os entrevistados estão comprometidos com algo que acreditam e, por isso, a motivação autônoma está energizando positivamente as transições de carreira que eles estão atravessando. À sensação de livre escolha em engajar-se em um comportamento com objetivo direcionado, dá-se o nome de motivação autônoma (DECI e RYAN, 2000). Ao relatarem suas experiências, os sujeitos usam palavras como: energia, desafio, transformação, movimento; que manifestam o impacto psicológico exercido pela motivação para mudança.

Para alguns dos entrevistados, a energia da motivação perpassa por ansiar pelo novo, pelo próximo desafio que está chegando. Nesta etapa da transição, chamada de recomeço, pelo modelo de Bridges (1991), os indivíduos estão construindo as habilidades que precisam para trabalhar com sucesso no novo caminho. Também estão começando a ver qual será o retorno por seus esforços. A exemplo disso, observa-se, na fala de E7, um planejamento que demonstra a sua motivação em, até o fim do ano, já estar em condições técnicas mais adequadas para apoiar o filho e também constituir sua própria clientela.

*“Comprometimento é um fator motivador, pois sou comprometido com tudo que faço [...] Acredito que até o fim do ano, eu já esteja em outro patamar técnico para dar um suporte mais efetivo para as atividades do meu filho e também para constituir a minha carteira também”. (E7)*

As vivências nesta etapa de recomeço (BRIDGES, 1991), revelam alta energia e abertura para o aprendizado. Neste sentido, E4 e E6 mostram-se bastante motivadas a aprender e ampliar o conhecimento para esta nova experiência. Observa-se também, no relato de E3, uma renovação do compromisso em relação ao papel que assumiu como professora e que pretende continuar por sentir-se motivada pelo reconhecimento do seu trabalho.

*“Foi muito difícil... Estrear é muito difícil. Mas, foi bacana... foi uma oportunidade maravilhosa. Eu tô gostando muito, estou muito energizada. As coisas estão fluindo. Ser professor é transformar [...] É um reconhecimento tão bacana que não dá para largar isso”. (E3)*

De acordo com Costa (2016), o crescimento da economia brasileira vem enfraquecendo há bastante tempo e a difícil situação atual do mercado de trabalho é consequência direta disso. Na contramão destes prognósticos pessimistas para o país, todos os entrevistados mostraram-se potencialmente motivados com a mudança e entusiasmados com os seus planos para o futuro. Desta forma, fica patente a força deste construto ao longo dos processos de transição de carreira. A tabela 19 apresenta todas citações relacionadas à motivação no contexto das transições de carreira.

Tabela 19: Citações que Evidenciam o Construto Motivação de Carreira.

| Entrevistados | Evidências do Construto Motivação de Carreira   |
|---------------|---|
| E1            | “Desde que eu saí, não parei nenhum momento de estar em movimento. E o negócio é não se preocupar com a solução ideal, mas sim estar motivado”.   |
| E2            | “Saí motivado com a ideia de empreender, pois a minha esposa também tinha sido demitida. Chegou a hora da gente montar o nosso negócio. Ela tocava e eu faria o meu doutorado para seguir a carreira acadêmica.”  |
| E3            | “Foi muito difícil... Estrear é muito difícil. Mas, foi bacana... foi uma oportunidade maravilhosa. Eu tô gostando muito, estou muito energizada. As coisas estão fluindo. Ser professor é transformar [...] É um reconhecimento tão bacana que não dá para largar isso.”     |
| E4            | “Eu queria aprender, queria estar no negócio, eu queria viver o negócio novo, queria concluir logo esta mudança [...]”  |
| E5            | “É um desafio... é uma responsabilidade enorme mudar, porque sou eu e eu mesma... Em um momento difícil para o país e para as empresas também...”   |
| E6            | “O que me motiva nesta mudança é o conhecimento, ampliar o conhecimento, é aprender, é o empreender”.   |
| E7            | “Comprometimento é um fator motivador, pois sou comprometido com tudo que faço [...] Acredito que até o fim do ano, eu já esteja em outro patamar técnico para dar um suporte mais efetivo para as atividades do meu filho e também para constituir a minha carteira também”. |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.4.6

#### Assumir riscos como necessidade

Assumir riscos é uma importante forma de comportamento humano que tem sido objeto de amplo debate (BYRNES, 1998). Em essência, aceitar riscos envolve a escolha de alternativas que podem levar a consequências negativas (BYRNES; MILLER; SCHAFER, 1999). Os autores argumentam que as alternativas que os indivíduos buscam são baseadas em metas e valores e estas determinam os tipos de resultados que serão obtidos. O objetivo final é o sucesso.

Ter sucesso nesta perspectiva, significa adaptar-se de forma sistemática a buscar certos riscos, enquanto evitam-se outros.

Heppner, Multon e Johnston (1994) no ITC, aplicam o construto para analisar a disposição percebida de tomar riscos necessários para fazer a mudança.

Em cada um dos depoimentos podemos encontrar tanto situações de aceitação de riscos quanto de não aceitação de riscos. Outro dado a ser observado é que, tanto pessoas que fizeram transições voluntárias quanto involuntárias, mostram-se dispostas a assumir riscos. Pode-se depreender que, neste grupo, a tendência maior é pela aceitação de riscos. Mas, quais seriam estes riscos de transição de carreira a que o presente trabalho se refere? Os exemplos de tipos de riscos em transições de carreira abaixo buscam ilustrar o contexto, mas não pretendem exaurir as possibilidades:

- Riscos objetivos: perda do emprego, variação na remuneração e benefícios, retorno de investimentos (positivos ou negativos), impacto no padrão de vida, alterações na vida familiar.
- Riscos subjetivos: Mudança de status, desconstrução da identidade profissional, perda ou ampliação perspectiva de futuro, instabilidade emocional.

De uma forma geral, as mudanças profissionais podem abrir uma série de oportunidades para o indivíduo alavancar a sua empregabilidade, quer seja no desenvolvimento de novas habilidades ou na ampliação de competências. Dentro desta linha, todos os entrevistados tiveram suas carreiras impulsionadas para caminhos diferentes daqueles que vinham trilhando. Além disso, convém lembrar que todos passaram por mudanças ocupacionais significando que experimentaram a transição de um conjunto de funções para um conjunto diferente (HEPPNER, MULTON e JOHNSTON, 1994).

As mudanças ocupacionais, voluntárias ou não, são as que geram riscos de maior impacto pela carga de transformação gerada. Para Chudzikowski (2012), mudanças ocupacionais têm o poder de deflagrar resultados importantes, especialmente quando os processos se iniciam de forma voluntária. No caso de transições voluntárias, Hall (1996) sugere que o indivíduo tenha em mente os seus



objetivos de carreira, bem como as percepções daquilo que entende por sucesso antes de partir para a transição. Esta seria uma forma reduzir impactos negativos. No caso de transições involuntárias, como não há qualquer tipo de preparo emocional e material, riscos negativos podem ser potencializados uma vez que há a perda abrupta de uma série de referenciais de identidade.

No caso de E1, que fez mudança involuntária, não há qualquer menção sobre tomada de riscos, entretanto o impacto da transição foi tão forte em sua vida que passou por problemas de saúde na fase de término, conforme descrito no resumo de sua entrevista.

Nos depoimentos de E2, E3 e E4, que passaram por mudanças involuntárias, observa-se forte disposição em aceitar os riscos de uma mudança ocupacional quando já possuíam carreiras consolidadas, motivados por diferentes razões. Quando entraram na primeira fase da transição de término, já estavam estimulados com as perspectivas de ter um negócio e de aprender sobre o novo segmento. A fala de E2 é especialmente emblemática dessa disposição em enfrentar riscos:

*“Eu vivi uma situação que trocou o chefe e o novo queria me mandar embora. Dessa vez, eu resolvi não batalhar tanto para me manter lá. Eu encontrei uma vaga na empresa para me realocar e só queria aquela... se não fosse aquela, eu tava fora! Deixa a vida me levar, corro o risco. Não vou dar murro em ponta de faca”. (E2)*

E5 e E6 fizeram mudanças voluntárias, mas entraram de formas diferentes na fase 1 da transição. E5 aceitou riscos com objetivos em mente, mas sem um aparente planejamento:

*“Posso ser chamada de uma pessoa movida a desafios e que aceita riscos. Eu gosto de me provocar... Na verdade, verdade mesmo, na vida profissional, sou uma pessoa que deixa as coisas virem e não costumo dizer não”. (E5)*

Já E6 mostrou que tinha objetivos claros e inclusive, organizou-se de forma a encarar a crise econômica do país, inclusive tomou isto como um motivador para iniciar o seu negócio:

*“Mesmo eu tendo problemas, nunca desisti das coisas que acreditei. Como agora... Imagina... todo o mundo vivendo esta crise toda e a gente abrindo escritório... É a hora de fazer isso. O mercado precisa de um trabalho como o nosso”. (E6)*

Revelando-se avesso a riscos, E7 se posiciona de forma marcante ao dizer que nunca assumiu riscos em seus dois momentos profissionais. Entretanto, o fato do sujeito não perceber que incorre em riscos, não significa que não os tenha experienciado. Não conseguir visualizar e qualificar situações que viveu pode ser interpretado como uma situação de negação ou trauma.

*“Eu nunca assumi riscos, nem quando fui bancário no serviço público e nem agora como advogado”. (E7)*

De forma conclusiva, pode-se afirmar que o grupo estudado enfrentou riscos consideráveis para realizar as transições ligadas a mudanças ocupacionais. É uma realidade constatar que a disposição dos entrevistados para aceitar riscos é bastante forte por conta das fronteiras atravessadas. Conforme destaca Ibarra (2004), quanto maior for a magnitude ou a novidade, maiores são os esforços para mudar e, por conseguinte, maiores são os riscos.

Nas citações dos entrevistados na tabela 20, encontram-se relatadas as experiências dentro deste contexto.

Tabela 20: Citações que Evidenciam o Construto Tomada de Riscos.

| Entrevistados | Evidências do Construto Tomada de Riscos  |
|---------------|---|
| E1            | Não encontrado  |
| E2            | “Eu vivi uma situação que trocou o chefe e o novo queria me mandar embora. Dessa vez, eu resolvi não batalhar tanto para me manter lá. Eu encontrei uma vaga na empresa para me realocar e só queria aquela... se não fosse aquela, eu tava fora! Deixa a vida me levar, corro o risco. Não vou dar murro em ponta de faca.”      |
| E3            | “Eu resolvi experimentar o mundo acadêmico...Se não der certo, eu volto pro corporativo”.   |
| E4            | “Fui construindo esta ideia e não entendia nada do negócio. [...] O máximo que eu sabia de salão de beleza era como cliente, mas via que era uma boa oportunidade sim. [...]Tinha a minha rescisão e na mesma época o meu marido tinha acabado de ser demitido também. Parecia que o universo estava conspirando ao nosso favor.” |
| E5            | “Posso ser chamada de uma pessoa movida a desafios e que aceita riscos. Eu gosto de me provocar... Na verdade, verdade mesmo, na vida profissional, sou uma pessoa que deixa as coisas virem e não costumo dizer não.”  |
| E6            | “Mesmo eu tendo problemas, nunca desisti das coisas que acreditei. Como agora... Imagina... todo o mundo vivendo esta crise toda e a gente abrindo escritório... É a hora de fazer isso. O mercado precisa de um trabalho como o nosso”.  |
| E7            | “Eu nunca assumi riscos, nem quando fui bancário no serviço público e nem agora como advogado”.   |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.4.7

#### Controle e avanço

O construto controle ou locus de controle refere-se a um traço da personalidade que revela a intensidade de controle que as pessoas creem ter sobre seu próprio destino (NG., SORENSEN e EBY 2006).

Rotter (1966) dá uma dimensão interna e externa a este construto. No caso, a predominância de um locus de controle interno está ligada àqueles que creem dominar seu próprio destino e tem como características a auto-confiança, a prontidão e o senso diretivo ao exercer controle. Na maioria das vezes, percebem a forte conexão existente entre suas ações com as respectivas consequências. O mesmo autor define que indivíduos que não acreditam ter controle direto sobre o seu destino e que possuem um papel mais passivo, qualificam-se como tendo predominância de locus de controle externo. Eles acreditam que seus resultados devem-se a fatores externos ou à sorte.

De acordo com o Inventário de Transições de Carreira, o construto controle ou locus de controle, irá avaliar o quanto os indivíduos percebem que a transição de carreira está sob seu controle (HEPPNER, MULTON E JOHNSTON, 1994).

Com vistas a dar suporte à interpretação dos depoimentos, foi utilizada a definição dada por Quishida (2007) para a contextualização operacional do locus de controle em transições de carreira:

“Quando o locus de controle é considerado no contexto da transição de carreira, o indivíduo pode perceber que a transição de carreira é controlada por ele mesmo por meio de seus comportamentos ou atributos (locus de controle interno); ou então, que ela é controlada por forças externas a ele e que podem incidir independentemente de suas ações (locus de controle externo)” (QUISHIDA, 2007. p.7)

Convém também explicitar que na literatura acadêmica, estudos constatarem que as atitudes de tomada de decisão de carreira e locus de controle interno, guardam entre si relações positivas (BERNARDELLI, DESTEFANO, e DUMONT, 1983). Além disso, um maior controle interno também está intimamente ligado à clareza da identidade vocacional (HEPPNER, MULTON e JOHNSTON, 1994). Por outro lado, o locus de controle externo foi associado à difícil tomada de decisões de carreira (LEASE, 2004). Em linha com estes

autores, E2 revela, sem sombra de dúvidas, a sua vocação e intenção de tornar-se professor. Ele não somente define isto no início de sua trajetória profissional como também estabelece a idade em que fará a transição completa para a nova carreira. Foi exatamente o que fez. Aparentemente, está satisfeito com a realização deste desejo.

*“Desde o início da vida profissional, já me vinha a ideia de que iria fazer mestrado e que iria dar aula, que era uma coisa que eu gostava. Sempre tive em mente que trabalharia até os 45 anos em empresas, e depois eu seguiria dando aula. Sempre pensei que, um dia seria 100% professor. E agora, está sendo uma coisa natural”. (E2)*

Na transição para sua nova carreira como empresária do ramo de beleza, E4 entende que para avançar em seus empreendimentos, depende que sua equipe esteja feliz. Então, ela tem muito claro que precisa manter comportamentos e atitudes junto à equipe para consolidar o seu negócio e também, ampliá-lo. Isto está em linha com a teoria do locus interno de controle que prevê este tipo de atitude comportamental.

Agora como empresária, E5 percebe que não pode se acomodar neste momento que ela reputa como sendo de único. Reconhece que precisa estar no controle para não ficar para trás nestas transformações. Segundo Heppner, Multon e Johnston (1994), o indivíduo passa a perceber a complexa cadeia de comportamentos que precisa realizar.

*“Eu não posso me acomodar porque a sensação que tenho é que tem muita coisa acontecendo, que a gente está em um momento sensacional de transformação então eu não gostaria de ficar para trás, preciso estar com as rédeas disso”. (E5)*

Ao longo de seu depoimento, E6 mostra ser uma profissional que tem profundo conhecimento de sua auto-eficácia e que não se deixa levar por fatores externos, ao contrário. A forte característica proteana da entrevistada faz conexão direta com este construto de locus de controle interno, na medida em que ela é a autora de sua própria história e faz o seu próprio caminho. Nesta última transição, ela se estruturou para que pudesse ter a própria empresa e, neste sentido, está buscando também a área acadêmica para incrementar seu currículo.

*“Eu já vinha me preparando para sair... Já tinha respaldo financeiro para fazer isso e também queria fazer o mestrado. Quando me desliguei da consultoria estava pronta para minha nova carreira”. (E6)*

No caso de E7, embora não tenham ocorrido mudanças ocupacionais conforme descritas por Heppner, Multon e Johnston (1994), ele passou por mudanças significativas e manteve acesa a sua motivação em buscar *a novidade* em sua carreira. O locus de controle interno, aliado à motivação, é uma característica importante não somente para profissionais do setor privado, mas torna-se capital, em se tratando do serviço público onde predomina o locus de controle externo. Desta forma, percebe-se que o entrevistado criou para si uma forma, uma estratégia para impulsionar-se no serviço público, para motivar-se e galgar novas posições. Pode-se inferir também, que o entrevistado motivou-se em buscar a nova carreira de advogado após a aposentadoria, pela mesma razão – *a novidade*.

*“Quando o meu trabalho começava a virar mesmice, aí eu ficava desanimado. Sempre gostei da novidade. Sempre busquei alguma coisa na frente, procurava saber que oportunidades que iriam surgir, ou trocar para fazer outro serviço. Eu estava sempre preocupado em não deixar a peteca cair”. (E7)*

Pelo exposto e compartilhando as palavras de Seligman (1990) que afirma ser possível encontrar um *algo* a mais no trabalho quando as pessoas sentem-se mais otimistas em relação ao seu poder de controle, entende-se que a característica proteana de ser agente de sua própria carreira dá esta perspectiva ao indivíduo e está coerente com a afirmação do autor. Dado que o avanço profissional implica que mudanças positivas sejam realizadas, pode-se concluir que o locus de controle interno oferece o reforço psicológico que favorece processos de transição bem sucedidos.

Na tabela 21 estão os trechos dos depoimentos que refletem a presença do construto controle que serão as bases para as posteriores análises.

Tabela 21: Citações que evidenciam o Construto Controle.

| Entrevistado | Evidências do Construto Controle  |
|--------------|---|
| E1           | Não encontrado  |
| E2           | “Desde o início da vida profissional, já me vinha a ideia de que iria fazer mestrado e que iria dar aula, que era uma coisa que eu gostava. Sempre tive em mente que trabalharia até os 45 anos em empresas, e depois eu seguiria dando aula. Sempre pensei que, um dia seria 100% professor. E agora, está sendo uma coisa natural.” |
| E3           | “Eu fiz mestrado já pensando que no futuro, isso seria um plano B. Já estava certo em minha cabeça... Daí eu pensei em antecipar este plano”.   |
| E4           | “Eu tenho muito claro que só iremos crescer se eu estiver presente e não conseguirei isso se tiver unidades distantes. Se há algo que preciso estar atenta é que tenho que cuidar da felicidade dos meus funcionários. Se você quer crescer no ramo, precisa ter a equipe na mão e estar sempre presente.”                            |
| E5           | “Eu não posso me acomodar porque a sensação que tenho é que tem muita coisa acontecendo, que a gente está em um momento sensacional de transformação então eu não gostaria de ficar para trás, preciso estar com as rédeas disso”.  |
| E6           | “Eu já vinha me preparando para sair... Já tinha respaldo financeiro para fazer isso e também queria fazer o mestrado. Quando me desliguei da consultoria estava pronta para minha nova carreira.”  |
| E7           | “Quando o meu trabalho começava a virar mesmice, aí eu ficava desanimado. Sempre gostei da novidade. Sempre busquei alguma coisa na frente, procurava saber que oportunidades que iriam surgir, ou trocar para fazer outro serviço. Eu estava sempre preocupado em não deixar a peteca cair”.   |

FONTE: Elaborado pela autora.

#### 4.4.8

#### Complementaridade entre os construtos

O conteúdo das análises forneceu subsídios para uma leitura integrada dos resultados no que diz respeito às conexões existentes entre os construtos. Foi possível identificar complementaridades entre eles. Na tabela 22, os construtos foram dispostos para que os entrevistados pudessem ser enquadrados de acordo com o que expressaram em seus depoimentos. Por exemplo, o suporte da família abriu caminho para que E2 tomasse a atitude de filiar-se ao partido político. Portanto, E2 está na célula que gera complementaridade entre os construtos foco pessoal versus relacional e motivação.

Tabela 22: Complementaridade entre os construtos analisados.

| Complementaridade entre os Construtos |               |                                |                        |                  |          |
|---------------------------------------|---------------|--------------------------------|------------------------|------------------|----------|
|                                       | Auto-Eficácia | Foco Pessoal versus Relacional | Motivação              | Tomada de Riscos | Controle |
| Auto-eficácia                         |               |                                | E2, E3, E4, E5, E6, E7 | E2, E4, E5, E6   |          |
| Foco Pessoal X Relacional             |               |                                | E1, E2, E4, E5         | E2, E4, E5,      |          |
| Motivação                             |               |                                |                        | E2, E4, E5, E6   |          |
| Tomada de Riscos                      |               |                                |                        |                  |          |
| Controle                              |               |                                | E6, E7                 |                  |          |

FONTE: Elaborado pela autora.

Esta leitura nos permite visualizar o que Bandura (1984) descreveu quando afirmou que crenças na auto-eficácia são condutoras do efeito de outros vetores comportamentais. Seguindo nesta perspectiva, alguns construtos empregados nesta pesquisa também estão servindo como condutores para a manifestação dos outros construtos utilizados. A exemplo disso, o construto Auto-Eficácia desempenha o papel de condutor para o construto Motivação de Carreira para todos os entrevistados exceto E1. Motivação de Carreira está sendo o condutor para Tomada de Riscos nos casos de E2, E4, E5 e E6 que se motivaram em tomar todos os riscos inerentes ao sair do emprego e abrir um negócio. Observa-se neste contexto, a complementaridade entre os construtos Motivação de Carreira e Tomada de Riscos nos relatos estudados, percebe-se entretanto que o construto Tomada de Riscos mostrou-se que em nenhum momento, agiu como condutor. No caso do construto Controle, os participantes E6 e E7 demonstraram em suas falas que o locus interno de controle estimulou, respectivamente, a motivação em pedir demissão e a motivação em buscar novas oportunidades no trabalho. Isto está em linha com os estudos de Bernardelli, De Stefano e Dumont (1983) sobre a relação positiva entre atitudes de decisão de carreira e locus de controle interno já mencionado no capítulo anterior.

Tendo em vista esta interação e condução entre os construtos estudados a partir dos depoimentos, constata-se a validade dos mesmos nos processos de transições ligadas à mudanças de carreira.

A personalidade tem capital importância nas transições de carreira (Chudzikowski, et al., 2009). Inegavelmente, as pessoas diferem entre si e acessam seus recursos psicológicos de forma distinta. De modo que, sendo estes

construtos estudados, os recursos psicológicos que um indivíduo dispõe no trato com as situações de sua vida, eles desempenham o papel de suporte subjetivo ao indivíduo nas estratégias de enfrentamento que redundarão nas tomadas de decisão e atitudes.

#### 4.5

#### **Estratégias em Transições Ligadas à Mudanças de Carreira**

Latack (1984) define estratégias de enfrentamento como um conjunto de padrões comportamentais, tácitos ou explícitos, com os quais se pode responder, prevenir, ou mitigar as circunstâncias. É importante fazer um aparte, com relação a uma questão: estratégias de enfrentamento diferem do que se chama de estratégias de busca de emprego ou *job seeking*. Pode-se dizer que a primeira funciona de forma subjetiva, através da qual ele ou ela tenta ajustar suas respostas psicológicas para lidar com as mudanças (LATAACK, 1995). Em termos das transições ligadas às mudanças de carreira, estas agem como slogans mentais, cultivados pelo indivíduo, para disparar comportamentos e atitudes. A segunda de forma objetiva, a partir de instrumentos disponíveis no mercado tais como outplacement, agências, etc.

Os entrevistados, quando perguntados sobre o que foi fundamental para enfrentar as mudanças e também sobre as estratégias usadas para lidar com os períodos de transição, descreveram diversas estratégias de enfrentamento tanto de busca de emprego como comportamentos que utilizaram nesta situação. A tabela 23 registra as citações dos entrevistados em relação às suas estratégias.



Tabela 23: Citações que evidenciam o uso das Estratégias de Enfrentamento.

| Entrevistados | Evidências das Estratégias de Enfrentamento Utilizadas   |   |
|---------------|--|---|
|               | Citações com Estratégias Objetivas   | Citações com Estratégias Subjetivas   |
| E1            | “Via <u>Linkedin</u> , cheguei a fazer uma entrevista. Também consegui por meio de <u>indicações de amigos</u> [...]. Fiz também um <u>counselling</u> - aconselhamento de carreira. [...]No fim do trabalho, ela ajudou a me preparar para entrevistas. | “Para me reequilibrar busquei alternativas como a <u>meditação para segurar o meu emocional</u> .”  |
| E2            | “ <u>Networking</u> e <u>parcerias</u> são fundamentais. Também fiz <u>Outplacement</u> que me ajudou muito a ampliar a minha rede de relacionamentos. Eu montei também uma <u>estrutura material</u> que me permite não entrar em desespero.            | “ <u>Auto conhecimento</u> , buscar o auto conhecimento. Eu investi muito nisso e continuo investindo. Ouvir a si próprio! Você tem que parar se escutar e <u>manter</u> um <u>diálogo consigo mesmo</u> ”. |
| E3            | “ <u>Networking</u> foi a chave para a minha transição”.   | “ <u>Adaptação!</u> Pra mim isso é fundamental. Meu perfil é muito adaptável. Não sou de ficar reclamando nem remoendo coisas.”   |
| E4            | “ <u>Apoio das pessoas, da família e a parceria com o marido. Apoio de pessoas com bastante conhecimento</u> que encontrei no momento certo foi muito importante para que pudesse empreender.”   | “Viver uma desilusão não pode ser motivo para perder o gás. A gente tem que ter <u>coragem</u> de reescrever a nossa história. [...]Tem que <u>acreditar!</u> ”   |
| E5            | “No meio do jornalismo e da comunicação o que rola é muita <u>indicação e networking</u> . Quero fazer <u>parceria</u> com os melhores do mercado e aplicar tudo o que aprendi.”   | “ <u>Perseverança e flexibilidade</u> . Tive que aprender a me flexibilizar nesse momento de transição!”  |
| E6            | “Eu venho buscando <u>parceiros</u> para empreender e vinha conversando com uma amiga minha do tempo que trabalhava na consultoria. Ela também está com o mesmo pensamento que eu de <u>empreender</u> ”   | “Estar sempre <u>disponível</u> para <u>aprender</u> . Ter perseverança em fazer aquilo que acredita[...] O que está me movendo é o <u>conhecimento e o empreender</u> ”.                                   |
| E7            | “Meu plano neste primeiro ano, é <u>aprender</u> com o meu filho e dar suporte a ele. <u>Juntar a minha network com a dele e fazer uma maior para agregar valor ao negócio dele.</u> ”   | “ <u>Reconhecimento</u> . Ter prazer no que faço. Se no futuro o meu neto vier a trabalhar com o meu filho, quero que ele saiba que o avô dele também ajudou a construir o negócio”.                        |

FONTE: Elaborado pela autora.

As estratégias de enfrentamento subjetivas, tem como função a manutenção do equilíbrio psicológico visando endereçar melhor as demandas externas (LATAACK, J.; KINICKI, A. e PRUSSIA, G. 1995), que no caso, serão atendidas pelas estratégias objetivas. A tabela 24 sintetiza as ocorrências dos fatores chave encontrados nas citações mais emblemáticas dos entrevistados.

Tabela 24: Síntese das ocorrências dos Fatores Chave em Estratégias de Enfrentamento citadas pelos entrevistados.

| Ocorrência de Fatores Chave para Estratégias Objetivas   | Ocorrência de Fatores Chave para Estratégias Subjetivas   |
|--|---|
| LinkedIn,<br>Contratar serviço de Counseling,<br>Contratar serviço de Outplacement,<br>Fazer Networking 4,<br>Fazer Parcerias 4,<br>Ter estrutura material,<br>Apoiar-se na Família,<br>Aliar-se a pessoas que tem muito conhecimento, | Fazer Meditação para equilibrar o emocional;<br>Praticar o Autoconhecimento;<br>Ter diálogo consigo mesmo;<br>Ter capacidade de Adaptação;<br>Ter coragem;<br>Acreditar;<br>Ter perseverança;<br>Ser flexível;<br>Estar disponível;<br>Querer aprender;<br>Querer conhecer;<br>Querer empreender;<br>Querer ter prazer no que faz |

FONTE: Elaborado pela autora.

Louis (1980) acredita que a compreensão do processo de enfrentamento pelo qual os indivíduos interpretam e respondem às questões vividas durante as transições, aliada ao entendimento do tipo de transição experienciado, podem facilitar a adaptação durante a transição de carreira. Desta forma, avaliando o conjunto das estratégias de enfrentamento como um todo, entende-se que o grupo de sujeitos moveu-se favoravelmente através do processo de transição de carreira. Ainda que passando por algumas dificuldades, as mesmas não paralisaram a sua dinâmica. Pelo contrário, constatou-se que todos avançaram em direção à mudança. (SCHLOSBERG, 1984).

Um dos pontos mais marcantes sobre estratégias objetivas, é a ocorrência maior das citações sobre *Networking* 4 entre 7 entrevistados citaram esta estratégia; e de Parceria, 4 entre 7 entrevistados. Diversos autores ressaltam a importância das redes de relacionamento para o desenvolvimento das carreiras. Segundo Ibarra (2004), quando o indivíduo reinventa a sua própria carreira é fundamental estabelecer novas relações. Para a autora, torna-se necessário conhecer pessoas que tenham informações e *background* distintos daquelas que sempre o cercaram. As parcerias no momento das transições, trazem suporte financeiro, emocional, aportam conhecimento e criam condições favoráveis, particularmente no que diz respeito ao empreendedorismo. (E2, E4, E6).

Os serviços de *Career Counseling* e *Outplacement* foram instrumentos de *job seeking* utilizados por dois participantes (E1 e E2) como estratégias de

enfrentamento objetivas durante o processo de transição de carreira:

Os depoimentos de E1 e E2 revelam que foi importante para eles terem utilizado estas estratégias. Estes instrumentos proporcionaram aos entrevistados não somente o contato com os consultores especializados em transições de carreira, bem como a oportunidade de ter um feedback profissional direto sobre o direcionamento que vinham dando ao seu processo de transição.

*“Via Linkedin, cheguei a fazer uma entrevista. Também consegui por meio de indicações de amigos[...]. Fiz também um counseling, aconselhamento de carreira. [...]No fim do trabalho, ela ajudou a me preparar para entrevistas”. (E1)*

*“Networking e parcerias são fundamentais. Também fiz Outplacement que me ajudou muito a ampliar a minha rede de relacionamentos. Eu também tinha uma estrutura material que me permitiu não entrar em desespero”. (E2)*

Cada participante abordou de forma diferente sobre as estratégias subjetivas de enfrentamento. Cada um cultivou os próprios slogans mentais que dispararam atitudes. Nas atitudes de E1 “com a pausa para meditar” e de E2 “ouvindo a voz que vem do interior”, há a mensagem da tentativa de apaziguar o emocional e também do autoconhecimento, controle interno.

*“Para me reequilibrar busquei alternativas como a meditação para segurar o meu emocional”. (E1)*

*“Auto conhecimento, buscar o auto conhecimento. Eu investi muito nisso e continuo .Ouvir a si próprio! Você tem que parar, se escutar e manter um diálogo consigo mesmo”. (E2)*

Já E3 pautou-se na sua auto-eficácia em se adaptar a situações.

*“Adaptação! Pra mim isso é fundamental. Meu perfil é muito adaptável. Não sou de ficar reclamando nem remoendo coisas”. (E3)*

E4 motivou-se com a coragem de reescrever uma história independentemente das decepções passadas e com o suporte percebido (foco pessoal X foco relacional) do parceiro e da família .

*“Viver uma decepção não pode ser motivo para perder o gás. A gente tem que ter coragem de reescrever a nossa história. [...] Tem que acreditar!” (E4)*

E5 está perseverando em flexibilizar paradigmas e reconhecer que tem competência ou auto-eficácia para seguir em frente com a sua empresa.

*“Perseverança e flexibilidade. Tive que aprender a me flexibilizar nesse momento de transição!” (E5)*

E6 destaca uma série de fatores chave para suas estratégias subjetivas: Estar disponível; Querer aprender; Querer conhecer; Querer empreender. Em resumo, por aceitar que irá correr riscos ela entende que precisa estar disponível porque precisa aprender e conhecer esta nova realidade que é o seu empreendimento.

*“Estar sempre disponível para aprender. Ter perseverança em fazer aquilo que acredita[...] O que está me movendo é o conhecimento e o empreender”. (E6)*

Para E7, foi fundamental a motivação em deixar um legado e ser reconhecido por isso.

*“Reconhecimento. Ter prazer no que faço. Se no futuro o meu neto vier a trabalhar com o meu filho, quero que ele saiba que o avô dele também ajudou a construir o negócio”. (E7)*

Embora não tenha sido mencionada pelos entrevistados, uma questão que merece destaque e que surgiu como uma estratégia objetiva implícita, é que todos estão tendo a oportunidade de “testar possibilidades na prática”. Testar as possibilidades na prática, segundo Ibarra (2004), significa que os indivíduos precisam cumprir um ciclo no qual possíveis identidades são experienciadas, em uma reconfiguração profunda, na qual a pessoa irá experimentar novas identidades. À exceção de E1, pode-se dizer que E2 como professor *full time*, E3 como professora *full time*, E4 como dona de salão de beleza, E5 como dona de agência de comunicação, E6 como empresária na área de RH e E7 como advogado, estão em um grande processo de experimentação e este processo está desempenhando um papel importante na construção do “saber” sobre aquilo que almejam.

É importante ressaltar a priori que, o presente trabalho dedicou-se a investigar as estratégias de enfrentamento durante transições de carreira e não a sua efetividade e resultados. É possível dizer no entanto, que os resultados das

experiências de alguns entrevistados (E2, E3, E4. Vide depoimentos no tópico 4.2) mostraram-se positivamente estimulantes para eles, pois puseram as suas habilidades em teste, bem como aprenderam inúmeras outras ao migrar para as novas carreiras (FERNANDEZ, FOUQUEREAU e HEPPNER, 2008).

## 5

### Conclusões

Este capítulo dedica-se a apresentar as conclusões sobre as interpretações dos dados levantados por esta pesquisa e encontra-se dividido em 3 partes: conclusões gerais, contribuições para os consultores de carreira e contribuições para futuros estudos.

#### 5.1

##### Conclusões Gerais

Talvez seja óbvio dizer que muitas coisas mudaram nas últimas décadas em vários cenários. Porém, a partir do aprendizado adquirido ao longo desta pesquisa, uma questão sempre ficará latente: Será que as mudanças se concretizaram realmente? O que chama a atenção é que muitas vezes, mesmo que tenham ocorrido, permanece a nítida impressão de que as coisas continuam iguais (SCHEIN, 1996). Esta constatação leva a crer que mudanças são processos complexos. No âmago desta questão, encontram-se as transições.

Enfrentar a transição é tomar a decisão de abandonar a zona de conforto para viver a possibilidade da dor e o medo do erro, mas por outro lado pode significar a abertura para transformações altamente positivas. Em suma, é ensinar à mente e ao emocional que as coisas não vão mais funcionar daquela forma. É entusiasmar-se e aprender com o novo.

Não existe a intenção nas palavras acima de criar uma aura de auto-ajuda. Tudo pode parecer muito fácil, mas não é. Vários autores têm argumentado que para lidar com o desafio de enfrentar as inúmeras transições de carreira ao longo da vida, as pessoas precisam desenvolver forças psicológicas relevantes (MORRISON e HALL, 2002; SAVICKAS, 1997). Este é o mote deste trabalho. A menos que o indivíduo mantenha-se na auto-gestão de sua carreira de forma proteana e que venha trabalhando suas forças psicológicas na ideia de que as mudanças na carreira irão de fato acontecer, é muito provável que o tumulto da mudança, que pode ser tanto voluntária quanto involuntária, o engolfe como um

mar turbulento. Gubler et al. (2013) afirmam que a orientação proteana de carreira dá suporte aos indivíduos que estão lidando com transições e também enfatizam a importância da aprendizagem contínua ao longo da vida, a fim de lidar com as mudanças constantes.

Viver em *denial* ou negação de que a mudança de carreira irá acontecer, é viver perigosamente ou de forma patológica, fora da realidade. Conviver com a mudança constante é a realidade do mercado de trabalho e da vida. Ter a consciência disso, minimiza o impacto negativo que pode advir dela.

O presente estudo pôde apresentar que não existem fórmulas mágicas de estratégias para atravessar as transições ligadas a mudanças de carreira. Processos de mudança por não serem matemáticos ou exatos, exigem esforços que vão muito além do planejamento e da implementação de uma estratégia. Esta acaba sendo uma solução muito pobre neste caso. Por outro lado, trabalhar com o binômio “teste e aprendizado” conforme sugerido por Ibarra (2004), talvez seja uma boa solução, inclusive foi fartamente aplicada pela maior parte dos entrevistados em que nota-se um determinado perfil: São proteanos, estão em uma fase profissional e emocional mais estável. Porém, não há como manter “teste e aprendizado” ou tentativas e erros, indefinidamente. Tentativas e erros durante muito tempo acabam drenando os recursos que são finitos. Pode-se pensar então, em uma solução na qual estas duas possibilidades sejam combinadas.

Tendo em vista que indivíduos que passam por transições de carreira necessitam desenvolver tanto forças psicológicas relevantes (MORRISON e HALL, 2002 e SAVICKAS, 1997), quanto estratégias de enfrentamento subjetivas para a manutenção do seu equilíbrio psicológico (LATAACK, KINICKI e PRUSSIA, 1995), conclui-se, então, que criar condições para que eles conheçam e invistam no desenvolvimento dos recursos psicológicos propostos no ITC por Heppner, Multon e Johnston (1994) é uma proposta valiosa. Auto-eficácia, suporte percebido, motivação de carreira, tomada de riscos e locus interno de controle são construtos já validados em vários trabalhos acadêmicos e, sendo recursos psicológicos, podem ser estimulados e desenvolvidos de forma estruturada para ajudar o indivíduo a organizar suas estratégias de enfrentamento subjetivas e endereçar melhor às questões advindas dos processos de transições de carreira.

Com relação às estratégias objetivas de enfrentamento, embora dois entrevistados tenham adoecido na época da transição e isto seja perfeitamente natural, foi possível verificar que todos fizeram movimentos consistentes ao longo das transições e percebeu-se a ausência de paralisia no processo. Dois dos participantes realizaram outplacement e counseling que são instrumentos muito bons, mas muito caros e não estão acessíveis para todos. É interessante observar a partir disto, que mesmo que aparentemente os entrevistados estivessem na mesma faixa econômica, eles não utilizaram as mesmas estratégias objetivas. A maioria não buscou auxílio profissional para dar suporte aos seus processos de transição. Pode-se concluir que os participantes não percebiam isto como necessidade ou não veem valor neste tipo de serviço. Seriam necessários mais estudos para apurar melhor esta visão.

Houve um certo equilíbrio entre transições voluntárias e involuntárias no grupo pesquisado. No caso das transições voluntárias, encontrou-se um padrão entre os comportamentos dos sujeitos no que diz respeito a já terem em mente o que desejavam fazer, bem como recursos destinados para a realização dos seus projetos. Mesmo não tendo controle completo sobre o que iria acontecer após a tomada de decisão, os entrevistados que optaram por este caminho vivenciaram o processo com mais prazer, por acreditar no que estavam fazendo. Desta forma, foi possível concluir que o stress potencial envolvido em transições de carreira pode ser minimizado com a familiarização e preparação da mente para a ideia da mudança. Além disso, observou-se que como alguns entrevistados já possuíam projetos ou sonhos antigos que queriam realizar, isto facilitou o processo de tomada de decisão ao longo das transições.

Por outro lado, transições involuntárias que muitas vezes nem sequer foram aventadas pelo indivíduo, chegam com um efeito devastador. Frequentemente são histórias de pessoas que vivem por anos insatisfeitas com sua carreira, mas que no entanto, apenas percebem a necessidade de mudar quando um evento definitivo acontece. No caso dos entrevistados que passaram por transições involuntárias, observou-se que eles já tinham um plano B e este vinha sendo desenvolvido em seus bastidores mentais. Dois participantes falaram de sonhos que tinham desde a juventude e que a transição impulsionou neles a coragem para começar. É possível concluir que a mudança pode ser aproveitada



como um evento disparador de oportunidades, mas também a prontidão para a mudança abre caminhos para reinvenção da carreira (IBARRA, 2004).

Pôde ser observado, ao longo das diversas leituras dos depoimentos, que há indícios fortes de comportamento proteano. Entretanto, pode-se afirmar que este comportamento embora possa ser cultivado, não é linear, tem altos e baixos e é mais forte em uns do que em outros.

Em tempos de mudanças constantes, aprender a se metamorfosear e ser adaptável dentro da carreira, passa a ser vital. Haverá aqueles que aprenderão rapidamente e haverá outros que por diversas dificuldades, ficarão apegados ao *status quo*. Cultivar o espírito proteano pode ser visto como o resgate do indivíduo da visão paternalista das empresas. É se emancipar e passar a ser o agente da sua própria carreira, assumindo todas as responsabilidades pelo seu desenvolvimento e sucesso. Pode ser que estas qualidades não apareçam ao longo de toda a trajetória do profissional, mas venham a se manifestar quando ele alcançar a maturidade. Ou ao contrário, as características proteanas podem ser patentes na juventude e na meia idade porém, se arrefecerem por completo.

É possível concluir, com base nesta pesquisa, que o desenvolvimento das qualidades proteanas oferece ao indivíduo valores importantíssimos e uma motivação extra nos processos de transição de carreira e portanto, devem ser cultivados a bem do sucesso.

É certo que os processos de transições ligados a mudanças de carreira promovem sacrifícios com custos muito altos visto que, renunciar ou perder o *status quo*, não é uma tarefa fácil. É muito menos arriscado ficar se sentindo infeliz, conviver com situações vexatórias para garantir a segurança de uma carreira bem sucedida, com todas as honras que o cargo pode proporcionar a ter que passar por privações. No caso de transições voluntárias, o indivíduo pode privar-se da aprovação da família e passar a sofrer julgamentos pesados.

Da mesma forma, nas transições involuntárias que tem em sua natureza uma aura negativa, o indivíduo tem que lidar com dificuldades tais como a situação da demissão que normalmente não é confortável, sentimentos de rejeição, de cobrança, de culpa, tristeza e muitos outros.

No entanto, o que pode se tornar a maior dificuldade de todas é a zona neutra da transição ou o limbo. Onde há um esvaziamento da identidade e não restou mais nada daquilo que foi e não se tem ideia do porvir, nem das

possibilidades. A voz que vem de dentro está em silêncio e os conselheiros vem apenas oferecer palavras de encorajamento. Este é um momento muito delicado, é o momentum do caos. Há aqueles que ficam doentes, outros agressivos, outros aéreos e ainda alguns que entram em desespero.

Retomando Morrison e Hall (2002); Savickas, (1997), é preciso saber que para lidar com o desafio da transição de carreira o indivíduo necessita desenvolver forças psicológicas relevantes para se reinventar. Um movimento de reinvenção nasce a partir deste esvaziamento, desta vacuidade. Reinventar a carreira, de acordo com Ibarra (2009), significa redefinir a identidade profissional e os relatos que mais retratam todo este movimento são os de E4 e E7. O que mais chamou a atenção foi a leveza com que individualmente, atravessaram o processo. Pode-se concluir que esta leveza vem da inspiração de fazer algo em que se acredita. E4 tinha em seu coração o enorme desejo de ter o seu próprio negócio e estava tão inspirada com a ideia de realizar este sonho que venceu obstáculos consideravelmente difíceis até consolidar-se como empresária do ramo de beleza. E7 estava confortavelmente aposentado no entanto, inspirou-se no legado a deixar para o filho e gerações futuras. Ambos criaram para si, modelos de inspiração. Esta seria uma estratégia subjetiva que está ao alcance de todos para testar, degustar, aprender e saber.

## 5.2

### **Contribuições práticas do estudo**

Uma das contribuições que o presente estudo pôde oferecer para os consultores de carreira é a proposta para um modelo de inspiração relacionando premissas para reinvenção de Ibarra (2009) e os recursos psicológicos trabalhados por Heppner; Multon e Johnston (1994) no Inventário de Transições de Carreira. Embora este modelo seja uma inspiração da pesquisadora a partir do trabalho realizado e que ainda não foi desenvolvido, este pode oferecer uma forma para gerar inspiração e tangibilizar de forma prática, uma estratégia subjetiva.

Outra contribuição desta pesquisa para os consultores é a observação de que mesmo tendo um nível aquisitivo compatível para efetivar uma contratação, apenas dois entrevistados utilizaram os serviços profissionais de aconselhamento em transições de carreira e outplacement respectivamente. Neste sentido, pôde-se

identificar algumas suposições em relação a esta questão:

- 1) Talvez estes serviços sejam muito caros,
- 2) Talvez as pessoas desconheçam a existência destes serviços
- 3) Talvez as pessoas não vejam valor nestes serviços

De toda a forma, o suporte profissional nos processos de transição ligadas à mudanças de carreira, por tudo o que foi abordado no presente trabalho, seria uma contribuição valiosa para os todos indivíduos que estão vivenciando esta situação.

### 5.3

#### **Sugestões para Futuros Estudos**

Para aprofundar o alcance deste trabalho, é possível ampliar as análises feitas através da realização de novas entrevistas e da inclusão de perguntas nas mesmas.

No aprofundamento do presente estudo seria importante ampliar o escopo da pesquisa incluindo as consequências geradas a partir das transições ligadas a mudanças de carreira. Investigar o tema estratégias subjetivas, estratégias objetivas e seus respectivos resultados em conjunto e contextualiza-los na realidade econômica brasileira, oferecerá uma pesquisa com maior consistência e densidade, além de beneficiar um maior número de pessoas.

Sugere-se também que seja feita a aplicação do modelo ITC (Inventário de transição de carreira) com profissionais brasileiros, contextualizando a grave crise econômica que o Brasil está atravessando quando muitas e muitas empresas estão quebrando e muitos profissionais estão sendo demitidos. Possivelmente, estes profissionais teriam no ITC uma ferramenta valiosa para se orientar.

## Referências bibliográficas

ABRAMSON, L.Y.; SELINGMAN, M.E.P. & TEASDALE, J.D. **Learned helplessness in humans: Critique and reformulation.** *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74, 1978.

ARTHUR, M.B.; HALL, D.T. & LAWRENCE B.S. **Handbook of Career Theory.** Cambridge University Press, 1989.

———. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, Michael B. et al (Org.). **Handbook of career theory.** New York: Cambridge University, 1989a.

ARTHUR, M.B. **The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry.** *Journal of Organizational Behavior*, 1994.

ARTHUR, M.B. & ROUSSEAU, D. **The Boundaryless Career: A New Employment Principal for a New Organizational Era.** Oxford University Press, 1996.

ARTHUR, M.B.; INKSON, K. & PRINGLE, J.K. **The new careers: individual action and economic change.** London: Sage Publications, 1999.

ARTHUR, M.B.; INKSON, K. & PRINGLE, J.K. **The new careers: Individual action and economic change.** *London: Sage*, 1999.

ASHFORTH, B.E. & SAKS, A.M. **Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 157-175, 1995.

ASHFORTH, B. E. MAEL, F. **Social Identity theory and the organization.** *Academy of Management Review*, 14: 20-39, 1989.

BALASSIANO, M. e COSTA, I.A. **Gestão de Carreiras, dilemas e perspectivas.** Editora Atlas, 2006.

BANDURA, A. **Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change.** *Psychological review*, v. 84, n. 2, p. 191, 1977.

BANDURA, A. **Recycling misconceptions of perceived self-efficacy.** *Cognitive therapy and research*, 8(3), 231-255, 1984.

BANDURA, A. **Social cognitive theory of self-regulation.** *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2): 248-287, 1991.

BARLEY, S.R. **Careers, Identities and Institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology – p. 47.** ARTHUR, M.B.; HALL, D.T; LAWRENCE, B.S.; *Handbook of Career Theory.* Cambridge University Press, 1989.

BARUCH, Y. **Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives.** *Career Development International*, vol. 9, Iss: 1, pp. 58-73, 2004.

BERNARDELLI, A.; DE STEFANO, J. & DUMONT, F. **Occupational information-seeking as a function of perception of locus of control and other personality variables.** *Canadian Counsellor*, 1983.

BLUSTEIN, D.L. **A relational theory of working.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 79, n. 1, p. 1-17, 2011.

BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E. **Der neue Geist des Kapitalismus.** Konstanz, UVK, 2006.

BREEDEN, S.A. **Job and occupational change as a function of occupational correspondence and job satisfaction.** *Journal of Vocational Behavior* 43: 30±45, 1993.

BRIDGES, W. **Transitions Making Sense of Life's Change.** Reading, MA: Perseus Books, 1980/2004.

BRIDGES, W. **Managing Transitions: Making the most of change.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

BRISCOE, J.P.; HALL, D.T. & DEMUTH, R.L.F. **Protean and boundaryless careers: An empirical exploration.** *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47, 2006.

BROWN, A. **Mid-career reframing: the learning and development processes through which individuals seek to effect major career changes.** *British Journal of Guidance e Counselling*, v. 43, n. 3, p. 278-291, 2015.

BURLIN, F. **Locus of control and female occupational aspiration.** *Journal of Counseling Psychology*, v. 23, n. 2, p. 126, 1976.

BURNS, E. **Re-imagining career transition: What help from typologies?.** *Journal of Sociology*, p. 1440783313486191, 2013.

BYRNES, J.P. **The nature and development of decision-making: A self-regulation model.** Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1998.

BYRNES, J.P.; MILLER, D.C. & SCHAFER, W.D. **Gender differences in risk taking: A meta-analysis.** *Psychological bulletin*, v. 125, n. 3, p. 367, 1999.

CAIRO, P.C.; KRITIS, K.J. & MYERS, R.M. **Career assessment and the Adult Career Concerns Inventory.** *Journal of Career Assessment*, 4, 189-204, 1996.

CÁLCENA, J.E.F. **A mudança da identidade profissional em transições de carreira** / Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 186p, 2012.

CHANLAT, J.F. **Quais as carreiras e para qual sociedade? (I)** *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 35, n.6, p. 67-75, nov /dez, 1995.

CHODOROW, N. **Family structure and feminine personality.** *Feminism in the Study of Religion*, p. 61-80, 1995.

CHUDZIKOWSKI, K.; DEMEL, B.; MAYRHOFER, W.; BRISCOE, J.; UNITE, J. & MILIKIC, B. **Career transitions and their causes: A country-comparative perspective.** *Journal of Occupational Psychology*, 82, 825-849, 2009.

CHUDZIKOWSKI, K. **Career transitions and career success in the 'new' career era.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 81, n. 2, p. 298-306, 2012.

COURPASSON, D. e REED, M. **Introduction: Special issue on bureaucracy in the age of enterprise.** *Organization*, 11, 5-12, 2004.

COSTA, R. **O Mercado de trabalho vai ficar ainda pior, diz Fipe.** Exame.com. <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/mercado-de-trabalho-ainda-vai-ficar-pior-diz-fipe>, 2016.

CRICHTON, S. e NAYYAR, S. **Will it be real life--or corporate life,** *Newsweek*, vol. 126/127 Issue 26 (12/25/1995) <http://www.newsweek.com/will-it-be-real-life-or-corporate-life-180248>.

DALTON, G. & THOMPSON, P. **Novations: Strategies for Career Management.** *Glenview, IL: Scott Foresman and Company*, 1986.

DECI, E.L. e RYAN, R.M. **The what and why of goal pursuits. Human needs and the self-determination of behavior.** *Psychological Inquiry*, 11, 227-268, 2000.

DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y.S. **Handbook of Qualitative Research**, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

DERR, C.B. **Managing the new careerist.** San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

DRUCKER, F.P. **Post Capitalist Society.** Routledge, London e New York, 1993.

DOERING, M. & RHODES, S.R. **Intraorganizational and interorganizational job change: a discriminant analysis.** *Journal of Business and Psychology* 11: 151±170, 1996.

EBAUGH, H.R.F. **Becoming an ex: The process of role exit.** University of Chicago Press, Chicago, IL, 1988.

FACHIN F.F. & DAVEL E. **Reconciling contradictory paths: identity play and work in a career transition,** *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss 3 pp. 369-392, 2015.

FELDMAN, D.C. **Managing careers in organizations.** Glenview, IL: Scott, Foresman, 1988.

FERNANDEZ, A.; FOUQUEREAU, E. & HEPPNER, M.J. **The Career Transition Inventory: A Psychometric Evaluation of a French Version (CTI-F).** *Journal of Career Assessment*, vol. 16. Number 3, p. 384-398, 2008.

FLICK, U. **Designing Qualitative Research.** *Sage Publications of London*, 2008.

FORREST, L. & MIKOLAITIS, N. **The relational component of identity: An expansion of career development theory.** *The Career Development Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 76-88, 1986.

FROST, K.L. **Shifting gears: a study of career life transitions among midlife women.** St. Mary's University (Texas), ProQuest Dissertations Publishing, 2012. 3548461.

GUEDES, S.A. **A carreira do empreendedor.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

GELISSEN, J. & DE GRAAF, P.M. **Personality, social background, and occupational career success.** *Social Science Research*, 35, 702-726, 2006.

GILLIGAN, C. **In a different voice: Women's conceptions of self and morality.** *Stage theories of cognitive and moral development: Criticism and application*, 1977.

———. **In a different voice.** *Harvard University Press*, 1982.

GOLEMBIEWSKI, R.T. **Mid-Life Transition and Mid-Career Crisis: A Special Case for Individual Development.** *Public Administration Review*, vol. 38, no. 3, pp. 215-222, 1978.

GUBLER, M.; ARNOLD, J. & COOMBS, C. **Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement.** *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1), pp. S23-S40, 2013.

GUNZ, H. e PEYPERL, M. **Handbook of Career Studies.** *Sage Publications*, 2007.

HACKETT, G. & BETZ, N.E. **A self-efficacy approach to the career development of women.** *Journal of vocational behavior*, 18(3), 326-339, 1981.

HACKETT, G.; BETZ, N. E. & DOTY, M.S. **The development of a taxonomy of career competencies for professional women.** *Sex Roles*, 12(3-4), 393-409. 1985.

HALL, D.T. **Careers in organizations.** Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.

———. **Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century.** *Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 4, 1996.

———. **Careers in and out of organizations.** London: Sage, 2002.

———. **The protean career: A quarter-century journey.** *Journal of Vocational Behavior* 65, p. 1-13, 2004.

HALL, D.T. & MIRVIS P.H. **The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond.** *Journal of Vocational Behavior*, 47, p. 269-289, 1995.

HALL, D.T. & MOSS, J.E. **The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt.** *Organizational Dynamics*, vol. 26. p. 22-37, 1998.

HALL, D.T. & CHANDLER, D.E. **Psychological Success: When the career is a calling.** *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22, 2005.

HELMREICH, R.L. & SPENCE, J.T. **The Work and Family Orientation Questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career.** *American Psychology. Ass. Journal Suppl.* Abstract Service, 1978.

HEPPNER, M.J.; MULTON K.D. & JOHNSTON J.A. **Assessing psychological resources during career change: Development of the Career Transitions Inventory.** *Journal of Vocational Behavior*, 44.1, p. 55-74, 1994.

HEPPNER, M.J.; FULLER, B.E. & MULTON, K.D. **Adults in Involuntary Career Transition: An Analysis of the Relationship Between the Psychological and Career Domains.** *Journal of Career Assessment*, 6: 329, 1998.

HEPPNER, P.P.; COOK, S.W.; STROZIER, A.L. & HEPPNER, M.J. **An investigation of coping styles and gender differences with farmers in career transition.** *Journal of Counseling Psychology*, 38, 167-174, 1991.

HERMANN, A.; HIRSCHI, A. & BARUCH, Y. **The Protean Career Orientation as Predictor of Career Outcomes: Evaluation of Incremental Validity and Mediation Effects.** *Journal of Vocational Behavior*, vol. 8, p. 205-214, 2015.

HIGGINS, M. **Changing careers: the effects of social context.** *Journal of Organizational Behavior*, 22, 595±618, 2001.

HOTELLING, K. & FORREST, L. **Gilligan's theory of sex role development: A perspective for counseling.** *Journal of Counseling and Development*, 64, 183-186, 1985.

HUGHES, E.C. **Institutional office and the person.** *American Journal of Sociology*, 43, 404-413, 1937.

IBARRA, H. **How to stay stuck in the wrong career.** *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 12, p. 40-48, 2002.

IBARRA, H. **Career Transition and Change.** *Working Paper Series. Faculty e Research.* INSEAD, 2004.



IBARRA, H. **Identidade de Carreira: A experiência é a chave para reinventá-la**. Tradução: Leonardo Abramoviks. São Paulo: Editora Gente, 2009.

IBARRA, H. & BARBULESCU R. **Identity as Narrative: Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work In Macro Work Role Transitions**. *Academy of Management Review*, vol. 35, no. 1, 135-154, 2010.

JANIS, I. L. & MANN, L. **Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment**. Free Press, 1977.

JUDGE, T.A. & ILIES, R. **Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review**. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797. 2002.

KOR, Y. **Experience-Based Top Management Team. Competence and Sustained Growth**. *Organization Science*, vol. 14, no. 6, pp. 707-719, 2003. URL: <http://www.jstor.org/stable/4135129>

LATAACK, J.C. **Career Transitions within Organizations: An Exploratory Study of Work, Nonwork, and Coping Strategies**. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, n. 3, pp. 296-322, 1984.

LATAACK, J.C. & DOZIER, J. **After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition**. *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 2, 375-392, 1986.

LATAACK, J.; KINICKI, A. & PRUSSIA, G. **An integrative process model of coping with job loss**. *Academy of Management Review*, 20: 311-342, 1995.

LAWRENCE, B.S. **The Mith of Midlife Crisis**. *Sloan Management Review*, 21: 4 (Summer) p. 35, 1980.

LAW, K.S.; WONG, C.S. & MOBLEY, W.H. **Toward a taxonomy of multidimensional constructs**. *Academy of Management Review*, 23, 741-755, 1998.

LAYTON, P.L. **Self-efficacy, locus of control, career salience and women's career choice**, 1984.

LEASE, S.H. **Effect of locus of control, work knowledge, and mentoring on career decision-making difficulties: Testing the role of race and academic institution**. *Journal of Career Assessment*, vol. 12, n. 3, p. 239-254, 2004.

LEVINSON, D.J. **The Seasons of Men's Life**. New York: Knopf, 1978.

LEVINSON, D.J. **A Conception of Adult Development**. *American Psychologist*, vol. 41, No. 1, 3-13, 1986.

LEWIN, K. **The Psychology of Success and Failure**. *Occupations*, 14, 926-930, 1936.

LOCKE, E.A. **The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288-299, 1990a.

LOCKE, E.A. **A theory of goal setting and task performance.** *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*, 1990b.

LONDON, M. **Toward a Theory of Career Motivation.** *The Academy of Management Review*, 8(4), 620-630. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258263>, 1983.

LÚCIO G.C.; MELO, F. & GUERRA M.F.L. **As Mudanças da População Brasileira. Dossiê Envelhecimento.** *Le Monde Diplomatique*, 2013. <http://www.diplomatique.org.br/artigo.php?id=1440>.

MILES M.B. **Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis.** *Administrative Science Quarterly*. vol. 24, no. 4, Qualitative Methodology, pp. 590-601, 1979.

MORRISON, R.F. & HALL, D.T. **Career adaptability.** *Careers in and out of organizations*, vol. 7, p. 205-232, 2002.

MORISON, R.; ERICKSON, T. & DYCHTWARD, K. **Managing Middlecence.** *Harvard Business Review*, 1-8, 2006.

MOTULSKY, S.L. **Snails, Gazelles and Elephants: A Qualitative Examination of Identity and Relational Processes of Middle Life – Women in Career Transition.** Harvard University, ProQuest Dissertations Publishing, 2005.

MUJA, N. & APPELBAUM, S. **Cognitive and affective processes underlying career change.** *Career Development International*, vol. 17, n. 7, pp. 683-70, 2012.

NG, T.W.; SORENSEN, K.L. & EBY, L.T. **Locus of control at work: a meta-analysis.** *Journal of organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087, 2006.

NICHOLSON, N. & WEST, M.A. **Transitions, work histories, and careers.** In M.B. Arthur, D.T. HALL, e B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*: 181-202. New York: Cambridge University Press, 1989.

PEROSA, S.L. & PEROSA, L.M. **The midcareer crisis: A description of the psychological dynamics of transition and adaptation.** *Vocational Guidance Quarterly*, v. 32, n. 2, p. 69-79, 1983.

PHILLIPS, S.D.; CHRISTOPHER-SISK, E. & GRAVINO, K. **Making career decisions in a relational context.** *The Counseling Psychologist*, 29, 193-213. doi:10.1177/0011000001292002, 2001.

PICKERING, G.S. & GALVIN-SCHAEFERS, K. **An empirical study of reentry women.** *Journal of Counseling Psychology*, vol. 35, n. 3, p. 298, 1988.

QUIGLEY, N. & TYMON, W.G. **Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management.** *Career Development International*, 11: 6, 522-543, 2006.

QUISHIDA, A. **Adaptação à transição de carreira na meia idade: Um estudo exploratório sob o enfoque do locus de controle.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

RITCHIE, J. & LEWIS, J. **Qualitative Research Practice: A Guide For Social Science Students and Researchers.** *SAGE Publications*, 2003.

ROTTER, J.B. **Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.** *Psychological Monographs*, 80, 1-28, 1966.

SAMBRANA, C. **Dinheiro com prazer.** *Isto É Dinheiro*, Edição 576. Site Terra, 2008.

SEIBERT, S.E. & KRAIMER, M.L. **The five-factor model of personality and career success.** *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21, 2001.

SAVICKAS, M.L. **Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory.** *The Career Development Quarterly*, vol. 45, n. 3, p. 247-259, 1997.

SAVICKAS, M.L. **Career construction: A developmental theory of vocational behavior.** In: D. Brown e L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 49-205.). San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

SCHEIN, E.H. **Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho.** São Paulo: Nobel, 1996.

SCHLOSSBERG, N.K. **A model for analyzing human adaptation to transition.** *The Counselling Psychologist*, vol. 9, nº 2, p. 5, 1981.

SCHLOSSBERG, N.K. **Counseling Adults in Transition.** New York: Springer, 1984.

SCHOLTE, R.H.; VAN LIESHOUT, C.F. & VAN AKEN, M.A. **Perceived relational support in adolescence: Dimensions, configurations, and adolescent adjustment.** *Journal of research on Adolescence*, 11(1), 71-94, 2001.

SCHUNK, D.H. **Self-efficacy perspective on achievement behavior.** *Educational Psychologist*, 19, 48-58, 1984a.

SELIGMAN, M.E. **Why is there so much depression today? The waxing of the individual and the waning of the commons.** In: *Contemporary psychological approaches to depression* (pp. 1-9). Springer US, 1990.

SELLTIZ, C.; JOHODA, M.; DEUTSCH, M. & COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Ed. revisada. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1975.

SUPER, D.E. **The Psychology of Careers.** *TCRE Records*, 1957.

SUPER, D.E. & BOHN M.J. Jr. **Occupational Psychology.** Belmont, CA: Wadsworth, 1970.

THOMAS, L. **A Typology of Mid-Life Career Changers.** *Journal of Vocational Behavior*, 16 (2) 173- 82, 1980.

VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

WATERS, L.; BRISCOE, J.P.; HALL, D.T. & WANG L. **Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective,** *Journal of Vocational Behavior*, vol. 84, n. 3, pp. 405-419, 2014.

World Employment and Social Outlook: Trends 2016 / International Labour Office. – Geneva: ILO, 2016.