

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ADAPTAÇÃO À TRANSIÇÃO DE CARREIRA NA MEIA-IDADE: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO SOB O ENFOQUE DO *LOCUS* DE CONTROLE**

Alessandra Quishida

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Tania Casado

SÃO PAULO

2007

Prof.^a Dr.^a Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ALESSANDRA QUISHIDA

**ADAPTAÇÃO À TRANSIÇÃO DE CARREIRA NA MEIA-IDADE: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO SOB O ENFOQUE DO *LOCUS* DE CONTROLE**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como um dos
requisitos para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tania Casado

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Quishida, Alessandra

Adaptação à transição de carreira na meia-idade : um estudo exploratório sob o enfoque do locus de controle / Alessandra Quishida. -- São Paulo, 2007.

101 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007
Bibliografia

1. Administração de carreiras 2. Desenvolvimento profissional
3. Traços de personalidade I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

**À Ruth Heiko Nagao e ao
Roberto Toquihico Quishida,
meus eternos professores.**

Primeiramente agradeço à Prof.^a Dr.^a Tania Casado pela orientação, sobretudo pelas oportunidades concedidas em pesquisa nos últimos anos; ao Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque que tenho como exemplo na carreira acadêmica e cujas valiosas contribuições me ajudaram no desenvolvimento desta Dissertação de Mestrado; à Associação dos MBAs da FIA pela permissão em divulgar minha pesquisa e principalmente aos membros que dela participaram; ao Prof. Dr. Joel Souza Dutra, Prof. Dr. André Luiz Fischer e à Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Limongi França por terem iluminado meu caminho em momentos decisivos.

Agradeço à Angeli Kishore e à Renata Schirrmeister pela ajuda e companheirismo; à Iná Futino Barreto, Viviane de Barros Rossini, Constantino Rodrigues Cavalheiro, Nildes Pitombo Leite, Patricia Morilha Muritiba, ex-colegas e professores de disciplinas, Vilma Caseiro e equipe PROGEP pelo apoio e incentivo; aos amigos Prof. Dr. Sandro Marcio da Silva, Ana Carolina Nogueira Chan e Monica Nitta pela amizade e por estarem presentes em momentos importantes de minha carreira.

Agradeço especialmente à Dr.^a Dora Ford Racy por ter me acompanhado durante a minha transição de carreira e durante o período de elaboração desta Dissertação; aos queridos irmãos Carolina Quishida e André Luís Quishida pela paciência e compreensão.

Por fim, agradeço à FEA/USP e à CAPES pelo apoio.

**“Mas nós não podemos viver a tarde da vida de
acordo com a programação da manhã da vida...
o que era verdade de manhã
à tarde terá se tornado uma mentira.”**

Carl Gustav Jung

RESUMO

A dificuldade de se planejar a carreira em um ambiente caracterizado pelo dinamismo e descontinuidade tem demandado a realização de estudos centrados em referenciais internos que possam contribuir com o autoconhecimento. Este estudo exploratório teve por objetivo aprofundar o entendimento sobre a adaptação à transição de carreira na meia-idade utilizando um constructo oriundo da Psicologia: o *locus* de controle. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa em que foram empregadas duas técnicas de investigação: um inventário de *locus* de controle e a entrevista semi-estruturada. Os relatos obtidos nas entrevistas foram transcritos para a utilização de técnicas de análise de conteúdo. A partir da análise dos resultados foram identificadas quais e como foram feitas as adaptações à transição de carreira na meia-idade, bem como formulada uma hipótese de pesquisa: o *locus* de controle interno facilita a adaptação às transições de carreira na meia-idade.

ABSTRACT

The difficulty in planning the career in an environment characterized by dynamism and disruption has demanded studies centered on personal internal references that may contribute to self-knowledge. The objective of this exploratory study was to deeply understand the adaptation to the career transition in the middle age by means of a psychological construct: the locus of control. A qualitative research, in which were used two investigation techniques: locus of control inventory and semistructured interview was carried out. The speeches from the interviews were transcribed, so that they could be submitted to content analysis techniques. From the analysis of the findings it was identified which and how the adaptations to the career transitions in the middle age occurred. Furthermore, a research hypothesis was stated: the internal locus of control facilitates the adaptation to the career transitions in the middle age.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE QUADROS..... | 3 |
| 1 O PROBLEMA DE PESQUISA | 4 |
| 1.1 Definição da situação-problema..... | 5 |
| 1.2 Objetivos e questão de pesquisa..... | 8 |
| 1.3 Justificativas | 8 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 10 |
| 2.1 Carreira | 10 |
| 2.1.1 A carreira sem fronteiras | 11 |
| 2.1.1.1 O significado da carreira sem fronteiras: indivíduos, organizações e sociedade | 14 |
| 2.2 Estágios da carreira | 15 |
| 2.3 Transição de carreira..... | 18 |
| 2.3.1 Adaptação à transição de carreira na meia-idade | 22 |
| 2.4 <i>Locus</i> de controle..... | 27 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA | 31 |
| 3.1 Tipo de estudo..... | 31 |
| 3.2 Método de pesquisa | 31 |
| 3.3 Técnicas de investigação | 33 |
| 3.3.1 Entrevista..... | 33 |
| 3.3.2 Inventário de <i>locus</i> de controle..... | 34 |
| 3.4 Definição da população e amostra | 35 |
| 3.5 Procedimentos de coleta dos dados..... | 36 |
| 3.6 Procedimentos de interpretação dos dados e análise | 37 |
| 3.6.1 Pré-teste das entrevistas..... | 43 |
| 3.6.2 Pré-teste do inventário de <i>locus</i> de controle..... | 44 |
| 3.7 Limitações do método | 45 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 46 |
| 4.1 Resultados das entrevistas | 46 |
| 4.1.1 Entrevista 1..... | 47 |
| 4.1.2 Entrevista 2..... | 51 |
| 4.1.3 Entrevista 3..... | 54 |
| 4.1.4 Entrevista 4..... | 59 |
| 4.1.5 Entrevista 5..... | 63 |
| 4.1.6 Entrevista 6..... | 66 |
| 4.1.7 Entrevista 7..... | 68 |
| 4.1.8 Entrevista 8..... | 72 |
| 4.2 Resultados do <i>locus</i> de controle | 76 |
| 4.3 Análise dos resultados..... | 77 |
| 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS | 81 |
| 5.1 Conclusões..... | 81 |
| 5.2 Sugestões para estudos futuros | 84 |
| 5.3 Limitações do estudo..... | 85 |
| 5.4 Contribuições aos indivíduos e à Gestão de Pessoas | 85 |
| REFERÊNCIAS | 87 |
| APÊNDICES | 92 |

| | |
|--|-----------|
| Apêndice 1 – Roteiro de entrevistas..... | 92 |
| Apêndice 2 – Carta convite para participação da pesquisa | 95 |
| ANEXOS | 96 |
| Anexo A – Projeção da população brasileira de 2007 a 2025 | 96 |
| Anexo B - Escala de <i>locus</i> de controle de Julian B. Rotter | 97 |
| Anexo C - Áreas de atuação da Associação dos MBAs da FIA | 100 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - O novo contrato de carreira | 13 |
| Quadro 2 - Principais modelos de estágios de carreira | 16 |
| Quadro 3 - Modelo integrado de estágios de carreira | 17 |
| Quadro 4 - O ciclo da transição de carreira | 20 |
| Quadro 5 - A seqüência da transição | 21 |
| Quadro 6 - A seqüência da transição e a meia-idade | 26 |
| Quadro 7 - Possíveis aplicações da análise de conteúdo | 39 |
| Quadro 8 - Procedimentos de análise de conteúdo | 40 |
| Quadro 9 - Categorias baseadas nos estágios de carreira | 41 |
| Quadro 10 - Categorias baseadas na seqüência da transição | 42 |
| Quadro 11 - Categorias baseadas na percepção de mudanças | 42 |
| Quadro 12 - Resultados da técnica de análise categorial | 46 |
| Quadro 13 – <i>Locus</i> de controle dos participantes | 76 |
| Quadro 14 - Síntese dos resultados | 77 |

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

A carreira se apresenta como um tema de estudo interdisciplinar, abrangendo áreas como a Economia, Gestão e Estudos Organizacionais, Ciência Política, Psicologia e Sociologia (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a). Apesar de serem vários os campos do conhecimento que contribuem para seu pleno entendimento, neste estudo a carreira será abordada sob a perspectiva do Comportamento Organizacional.

Recentes mudanças no ambiente econômico, social e tecnológico trouxeram repercussões para a área de Comportamento Organizacional, que segundo Parker, Arthur e Inkson (2004) não se restringirá apenas ao comportamento dentro das organizações, mas também ao comportamento entre organizações e à influência do comportamento que ocorre fora das organizações.

O comportamento é mais facilmente acessado se for identificado como o indivíduo percebe a situação e o que ele considera ser importante. Neste estudo o comportamento do indivíduo na carreira foi acessado por intermédio de diferenças individuais, tomando o indivíduo como unidade de análise: “O indivíduo é o ser singular; o indivíduo psicológico caracteriza-se por sua psicologia peculiar e, em certa medida, única.” (JUNG, 1967, p. 527). Ao examinar as diferenças individuais sob a ótica da carreira, visa-se compreender que respostas estão sendo dadas diante de eventos como a transição de carreira, que marcam o processo de desenvolvimento profissional.

Os capítulos desta Dissertação de Mestrado foram estruturados da seguinte forma: no presente capítulo será contextualizada e definida a situação-problema que norteará todas as etapas deste estudo, acrescidos dos objetivos, questão de pesquisa e justificativas; no capítulo 2, Fundamentação teórica, serão apresentados os conceitos e definições operacionais dos termos relevantes para o problema de pesquisa; no capítulo 3, Metodologia de pesquisa, serão detalhados: o tipo de estudo, método de pesquisa e procedimentos envolvidos em sua elaboração; no capítulo 4, Apresentação e análise dos resultados, serão apresentados, discutidos e analisados os resultados da aplicação de técnicas de investigação à luz do referencial teórico; no capítulo 5, Conclusões e considerações finais, serão apresentadas as

conclusões, sugestões para estudos futuros, limitações do estudo, contribuições aos indivíduos e à Gestão de Pessoas.

1.1 Definição da situação-problema

Assistiu-se, a partir dos anos 1990, ao acirramento da competitividade face à globalização dos mercados que tornou as relações de emprego instáveis (RIFKIN, 1995) e as organizações turbulentas. Assistiu-se também ao surgimento da Nova Economia que se caracteriza, entre outros aspectos, pela interdependência de atividades de trabalho nas arenas nacionais e internacionais, acompanhadas por mudanças tecnológicas em alta velocidade e dinamismo. Trata-se de uma realidade em que coexistem oportunidades, inseguranças, flexibilidade e incerteza (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a).

Diante de um contexto de imprevisibilidades e da nova dinâmica dos mercados, as próprias organizações não se mostraram mais capazes de manter a postura paternalista (BARUCH, 2004) com que vinham tratando as carreiras de seus empregados. O indivíduo que antes conseguia imprimir uma lógica à sua carreira e projetava seu desenvolvimento no sistema de administração de carreiras da organização, percebeu que estava perdendo seus referenciais externos. Processos de fusões, aquisições, reestruturações, entre outros, expuseram-no a uma realidade completamente diferente da qual ele estava acostumado no tocante às relações sociais e de trabalho. De acordo com Giddens (2000, p. 20): “Se a transformação é hoje mais visível do que nunca é porque suas conseqüências a longo prazo serão agora mais extensamente

individuais que ocorre no indivíduo em relação ao mundo e em relação a si mesmo, pode possibilitar o desenvolvimento pleno e a utilização do potencial humano quando aplicado à carreira (MILES; SNOW, 1996, p. 97).

A busca pelo autoconhecimento se revela oportuna, portanto, em um momento em que os referenciais externos, tais como organização e emprego deixam de ser estáveis, ao mesmo tempo em que os indivíduos se deparam com transições ao longo da vida. Transição humana foi definida por Schlossberg (1981, p. 5) 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 e nos relacionamentos.

De acordo com Savickas (1999) existem inúmeras pesquisas sobre aquela que é considerada a primeira transição: da escola para o trabalho. No entanto, pouco se sabe sobre as transições que ocorrem na fase adulta e que estão se tornando cada vez mais frequentes na esfera profissional: as transições de carreira.

Transição de carreira foi entendida neste estudo como um processo: que se concretiza na passagem por diferentes estágios de carreira; em que o indivíduo passa por uma seqüência de fases subjetivas (a seqüência da transição); em que ocorre a percepção de mudanças comportamentais, na natureza dos relacionamentos no trabalho e no autoconceito profissional.

Heppner, Multon e Johnston (1994) identificaram o controle pessoal como um mecanismo de expressão das diferenças individuais que influencia o processo de transição carreira. São três as maneiras pelas quais o controle pessoal pode ser exercido: o controle sobre o resultado, o controle sobre o comportamento e a predição sobre comportamento e resultado. Bell e Staw (1989, p. 243) afirmam que a dificuldade de exercer o controle sobre resultados num ambiente de trabalho marcado por imprevisibilidades tem levado as pessoas a tentar exercer o segundo tipo de controle citado: o controle sobre seus próprios comportamentos.

Para os fins deste estudo, o controle pessoal sobre o comportamento será acessado por intermédio de um constructo oriundo da Psicologia: o *locus* de controle (ROTTER, 1966) que diz respeito à percepção do indivíduo sobre sua fonte de controle. *Locus* é uma palavra originada do latim que significa local ou posição (TORRINHA, 1942, p. 484). O *locus* de controle pode ser interno (percepção de que o indivíduo tem o controle sobre seu

comportamento diante de eventos com os quais ele se depara ao longo da vida) ou externo (percepção de que o controle sobre o comportamento não é determinado pelo próprio indivíduo diante de eventos com os quais ele se depara ao longo da vida).

Quando o *locus* de controle é entendido sob a perspectiva do evento transição de carreira, o indivíduo de *locus* de controle interno acredita ter o controle sobre seu comportamento diante da transição de carreira; o indivíduo de *locus* de controle externo, por sua vez, atribui a outras pessoas ou ao acaso a responsabilidade pelo seu comportamento diante da transição de carreira.

Em função da complexidade do fenômeno transição de carreira foi necessário delimitar o presente estudo. Estipulou-se estudar os indivíduos que se encontravam na meia-idade: um período marcado por profundas transformações e em que se passa por uma reavaliação dos valores. “Valores são as convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto ou contrário de conduta ou de existência.” (ROKEACH, 1973, p. 5). Para os fins deste estudo, considerou-se meia-idade a faixa etária entre 49 a 59 anos, conforme especificado no capítulo 2 Fundamentação teórica.

A meia-idade é um período de grande desenvolvimento obtido por meio dos mais severos choques (JUNG, 1953, p. 120) associado à existência de uma crise (SCHEIN, 1978). Acompanhada por emoções intensas, a transição de carreira também se caracteriza pela ocorrência de uma crise (O’CONNOR; WOLFE, 1987; O’CONNOR; WOLFE, 1991) e emerge como uma oportunidade para que a pessoa reconheça sua individualidade e se redescubra profissionalmente. As repercussões da transição de carreira em indivíduos de meia-idade se traduzem, portanto, na possibilidade de encontrar significado na carreira e que ela seja coerente com seus novos valores.

Se por um lado a adaptação à transição de carreira se apresenta como um tema atual e relevante, por outro, consiste numa lacuna a ser preenchida na literatura sobre carreira. Face à demanda por estudos pautados em referenciais internos e que privilegiem o autoconhecimento como primeiro passo no planejamento de carreira, este estudo exploratório versará sobre a adaptação à transição de carreira na meia-idade baseando-se no constructo do *locus* de controle.

1.2 Objetivos e questão de pesquisa

Este estudo teve por objetivos: aprofundar o entendimento sobre a adaptação à transição de carreira na meia-idade e formular uma hipótese sobre transição de carreira e *locus* de controle.

De maneira ampla, Selltiz *et al* (1975, p. 5) consideram que o objetivo de uma pesquisa é descobrir respostas para perguntas ou questões utilizando processos científicos. São duas as razões que levam à proposição de questões de pesquisa: as intelectuais, baseadas no desejo ou satisfação de conhecer ou compreender; e as práticas, baseadas no desejo de conhecer a fim de tornar-se capaz de fazer algo melhor ou de maneira mais eficiente (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 7).

Com base na primeira razão acima, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: qual é o papel do *locus* de controle na adaptação à transição de carreira na meia-idade?

1.3 Justificativas

Este estudo se justifica pelo fato do tema transição de carreira ter sido pouco estudado, apesar de ser um fenômeno complexo, atual e cada vez mais freqüente nas carreiras contemporâneas.

Outra justificativa consiste na demanda por estudos em carreira que focalizem referenciais internos, como os que derivam de características da personalidade. A carreira profissional que há algumas décadas atrás era pautada pela estabilidade e dependência das organizações passou a ser gerida essencialmente pelo indivíduo (HALL, MOSS, 1998), que a partir da década de 1990 se deparou com a necessidade de autoconhecimento e preparação para lidar com um ambiente pouco previsível e continuamente em transformação.

Uma terceira justificativa para este estudo se refere à tendência de aumento da expectativa de vida da população, que foi objeto de discussão no Fórum Econômico Mundial em Davos, Suíça (IÑIGUEZ, 2007; WEF, 2007). Recomendou-se que os governos e empresas de países

da Europa aumentem a idade de aposentadoria dos trabalhadores para compensar os efeitos do envelhecimento da população.

No Brasil o aumento na expectativa de vida foi de 9,1 anos no período de 1980 e 2004, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (IBGE, 2006). Esse fato tem levado as pessoas a trabalharem por mais tempo e, possivelmente, vivenciarem em maior número as transições de carreira com todas as transformações, oportunidades e desafios que delas decorrem.

As projeções da população brasileira fornecidas pelo Ministério da Previdência Social/ Secretaria da Previdência Social - MPS/SPS (MPS/SPS, 2006) revelaram que em 2025 a população acima de 65 anos de idade representará 10,28% da população total, incentivando ainda mais os indivíduos a buscarem oportunidades de trabalho na meia-idade (Anexo A).

Acrescenta-se que o aumento da expectativa de vida da população brasileira contribui com o agravamento da crise estrutural da Previdência Social (ANASPS, 2003). Quanto maior for a sobrevivência de indivíduos com mais de sessenta anos, maior será o tempo de duração do benefício. Manter-se ativo(a) na meia-idade por meio do trabalho é uma das formas de interferir nessa situação complexa, ao mesmo tempo em que se evita a descontinuidade do processo de desenvolvimento profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e definições operacionais dos termos relevantes para o problema de pesquisa.

2.1 Carreira

Ao analisar as definições de carreira das últimas décadas, constatou-se que elas sofreram a influência do momento histórico, social e econômico em que foram concebidas.

Até a década de 1980 a carreira era compreendida sob a perspectiva do modelo da carreira organizacional, caracterizado pelo emprego de longo prazo, estabilidade, desenvolvimento da carreira apenas dentro das organizações com progressões hierárquicas formais e pela dependência do indivíduo à organização (DE FILLIPI; ARTHUR, 1994).

Os indivíduos podiam ancorar suas carreiras em uma organização, que era considerada a provedora de uma estrutura dentro da qual eles se inseriam e se adequavam. Essa estrutura, denominada sistema de administração de carreira, é constituída de diretrizes, instrumentos de gestão de carreira integrados aos demais instrumentos de gestão de Recursos Humanos, além de um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e da organização (LEIBOWITZ; FARREN; KAYE, 1986 *apud* DUTRA, 2002, p. 104).

Por meio da organização, o indivíduo conseguia atribuir um sentido e um senso de continuidade à sua carreira, que podia ser compreendida como um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço (VAN MAANEN, 1977). London e Stumph (1982, p. 4), a definiram da seguinte forma:

A carreira é uma seqüência de posições ocupadas no trabalho ao longo da vida de uma pessoa. A carreira envolve estágios e transições que refletem necessidades, motivos e aspirações, assim como expectativas e restrições da organização e da sociedade. Sob a perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto que sob a perspectiva da

organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas.

Sob o modelo da carreira organizacional é possível considerar a gestão compartilhada da carreira envolvendo a conciliação dinâmica das expectativas do indivíduo e da organização. Ao indivíduo cabe: “[...] a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional.” Por outro lado, à organização cabe “[...] criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.” (DUTRA, 2002, p. 48).

Diante da globalização e da nova dinâmica dos mercados, argumentava-se que apesar do modelo de carreira organizacional continuar sendo legítimo e em vigor (ARTHUR, 1994), deveria se atentar também para modelos e conceitos mais abrangentes, compatíveis inclusive com as recentes transformações no ambiente econômico e institucional.

Sendo assim, Arthur e Rousseau (1996b, p. 30) propuseram uma definição mais ampla de carreira: a seqüência de experiências de trabalho que ocorre durante a vida profissional de qualquer pessoa. Essa definição apresenta como vantagens: a consideração de carreira como um campo interdisciplinar de estudo; a consideração de qualquer carreira, não apenas a que é desenvolvida em organizações; e a possibilidade de considerá-la também sob a perspectiva subjetiva.

2.1.1 A carreira sem fronteiras

Ao levar em consideração que a carreira não deveria, necessariamente, circunscrever-se às organizações foi proposto um novo modelo de carreira denominado carreira sem fronteiras.

A carreira sem fronteiras é “[...] o oposto das carreiras organizacionais – carreiras que se desenvolvem dentro de um único cenário empregatício.” (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a, p. 5). “A carreira sem fronteiras não caracteriza uma única forma de carreira, mas sim diferentes formas possíveis que se opõem aos pressupostos do emprego tradicional.” (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a, p.3). O termo sem fronteiras surgiu no intuito de se estabelecer uma

diferenciação com o modelo da carreira organizacional e a palavra fronteiras vai além da noção de limite e de divisão entre o território familiar e o hostil, implicando “[...] algo que possa ser enfrentado em termos de comportamento na carreira ou na gestão da complexidade.” (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b, p. 29).

A carreira sem fronteiras possui seis características (ARTHUR, 1994, p. 296):

- a carreira se move para além das fronteiras de diferentes empregadores;
- a existência de validação e mercado independe do atual empregador;
- a carreira é sustentada por redes ou informações externas;
- os princípios de uma organização tradicional, tais como a obediência de uma hierarquia que também atua como critério de ascensão, deixam de vigorar;
- o indivíduo rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais ou familiares;
- intensifica-se a importância da interpretação do ator da carreira, o qual pode perceber sua carreira independentemente da relação estabelecida com a organização.

Da relação caracterizada pelo pacto organizacional no modelo da carreira organizacional, passou-se para uma relação caracterizada pelo pacto entre o indivíduo e o trabalho. Essa nova relação integra o contrato de carreira, cujas características se encontram no Quadro 1:

Quadro 1 – O novo contrato de carreira

| | Antigo contrato | Novo contrato |
|-----------------------------------|--|--|
| O indivíduo oferece | Lealdade, conformidade, comprometimento com a organização | Longas horas, responsabilidade agregada, amplas habilidades, tolerância à mudança e ambigüidade, disposição para trabalhar em ambientes dinâmicos |
| A organização oferece | Segurança no emprego, possibilidades de carreira, treinamento, desenvolvimento, assistência | Boa recompensa financeira, recompensa por boa performance, ter um trabalho (não necessariamente emprego), possibilidade de desenvolvimento não formal (como os desafios com os que se depara no próprio trabalho e desenvolvimento interpessoal por relacionamentos) |
| O indivíduo espera como retorno | Emprego de longo prazo, pagamento relacionado a direito adquirido e tempo de trabalho, promoção vertical | Desenvolvimento, investimento em empregabilidade, ambiente que propicie a aprendizagem, acesso às novas tecnologias, flexibilidade |
| A organização espera como retorno | Responsabilizar-se pelas necessidades individuais | Autoconfiança, resiliência, empregados flexíveis |
| Características gerais | Padronização, estruturas rígidas, previsibilidade | Estruturas não convencionais e flexíveis, incerteza |
| Valores | Lealdade, conformidade, comprometimento com a organização | Autoconfiança, versatilidade |

FONTE: Adaptado de BARUCH, 2004, p. 127; HALL; MOSS, 1998, p. 26.

A definição de carreira sob o modelo sem fronteiras permite considerar a carreira em seus aspectos objetivos e subjetivos. A carreira objetiva implica uma abordagem institucional, seja ela do ponto de vista das organizações ou da sociedade ao refletir uma seqüência de posições ocupadas e a situação social do indivíduo no ambiente de trabalho (status). Por outro lado, a carreira subjetiva diz respeito ao indivíduo em sua própria percepção de carreira, independentemente de sua posição social ou ocupacional.

2.1.1.1 O significado da carreira sem fronteiras: indivíduos, organizações e sociedade

O significado da carreira sem fronteiras para os indivíduos, organizações e sociedade pode ser compreendido a partir das recentes transformações no âmbito das relações sociais e de trabalho. O modelo de carreira organizacional era caracterizado pela passagem por uma ou duas instituições, por relações de longo prazo e por um único conjunto de qualificações que se mantinha praticamente inalterado no decorrer de uma vida de trabalho (ARTHUR, 1994; SENNETT, 2005). Em oposição, na carreira sem fronteiras, existe dificuldade por parte dos indivíduos de transformar suas respectivas experiências em narrativas sustentáveis, uma vez que as experiências de trabalho atuais parecem ser eventos desconexos ou que denotam pouca continuidade ou progressão. Questiona-se (SENNETT, 2005, p. 27):

Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego.

No que tange às instituições, os compromissos mútuos e laços fortes são dificultados por ambientes em que estas mesmas instituições continuamente se desfazem ou são reprojctadas em função de reestruturações, fusões e aquisições. “As empresas se dividem ou fundem, empregos surgem e desaparecem como fatos sem ligações.” (SENNETT, 2005, p. 32).

A contextualização da carreira no ambiente sem fronteiras, bem como seu significado para as instituições e os indivíduos remete à tendência da sociedade atual para a individualização. Uma vez que as organizações não se apresentam mais como instituições estáveis e de longo prazo, o indivíduo encontra-se numa situação em que as decisões, escolhas e riscos recaem sobre ele mesmo e não são mais socialmente compartilhados. A individualização traz para um número crescente de pessoas a oportunidade e a liberdade sem precedentes de experimentar. Por outro lado, traz a tarefa também sem precedentes de enfrentar as conseqüências (BAUMAN, 2001; BECK; BECK-GERNSHEIM, 2002).

2.2 Estágios da carreira

Quando considerada sob o ponto de vista individual, de uma maneira mais ampla, a carreira pode ser considerada um processo de desenvolvimento (SUPER; HALL, 1978) que compreende estágios inter-relacionados, formando um contínuo. Entende-se também que estes estágios são reconhecidos pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada um deles varie muito em função da profissão ou da pessoa que a exerce (SCHEIN, 1996, p. 20).

Diversos autores desenvolveram modelos atrelados aos estágios de carreira. A seguir será exibido o Quadro 2 que contém os principais deles e serão discutidos os que apresentarem maior convergência com o problema de pesquisa; por fim, será apresentado e justificado o modelo de estágio de carreira utilizado neste estudo.

Quadro 2 - Principais modelos de estágios de carreira

| Autor(es) | Nº de estágios | Utiliza idade | Nomes dos estágios |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| Form; Miller (1949) | 5 | não | 0-15: orientação para o mundo do trabalho 15-18: estágio inicial, às vezes em trabalho de meio-período 18-34: entrada no mercado de trabalho 34-60: estágio de estabilidade 60-65: aposentadoria |
| Super (1957, 1980) | 5 | sim | 0-14: infância e crescimento 0-25: busca e investigação 25-45: estabelecimento 45-56: continuidade ou manutenção 56+: declínio ou desligamento |
| Hall; Nougaim (1968) | 5 | sim | 0-25: início 26-30: estabelecimento 31-45: progresso 46-65: manutenção 65+: aposentadoria |
| Dalton; Thompson; Price (1977) | 4 | não | trabalho sob supervisão (estágio) trabalho autônomo mentoria direção, representação, patrocínio |
| Schein (1978) | 8 | sim | 0-21: crescimento e busca 16-25: entrada no mundo do trabalho 16-25: treinamento básico 17-30: início de emprego em período integral 25+: carreira na meia-idade 40+: pós-carreira 40+: declínio ?: aposentadoria |
| Levinson (1978) | 4 + 3/5* | sim | 0-17: infância e adolescência 17-22: transição para a o início da fase adulta 23-40: até 28, entrada; até 40, estabelecimento (inclui a transição dos 30 anos) 40-45: transição para a meia-idade 45-60: ápice da fase adulta (inclui a transição dos 50 anos) 60-65: transição para o final da fase adulta 65+: final da fase adulta |
| Baird; Kram (1983) | 4 | não | estabelecimento progresso manutenção aposentadoria |
| Greenhaus (1987) | 5 | sim | 0-25: ingresso no mundo organizacional 25-40: estabelecimento e realizações 40-45: estagnação na carreira 55-aposentadoria: pós-carreira |

*Cinco estágios de transição, três deles situados entre a infância, fase adulta e final da fase adulta.

FONTE: BARUCH, 2004, p. 53.

A análise que se faz do quadro acima à luz do referencial teórico apresentado até então é que os principais modelos de estágios de carreira se inserem no modelo da carreira organizacional e que há certa rigidez na delimitação das faixas etárias associadas a cada um dos estágios. Observa-se que há pouca diferença entre as faixas etárias e nomes a elas atribuídos, de modo que a vida profissional de meados do século XX até o seu final pode ser sintetizada em três nítidos agrupamentos: início da vida profissional, caracterizada pela entrada no mercado de

trabalho e primeiras experiências de trabalho; carreira na maturidade, caracterizada pela estabilização; e o final da carreira que culmina com a aposentadoria.

Independentemente da denominação atribuída pelos autores, constata-se que os estágios que representam a maturidade na carreira remetem à época em que havia mais estabilidade e emprego de longo prazo nas organizações. Essa realidade se tornou obsoleta e pouco válida tendo em vista a turbulência no ambiente econômico-institucional a que se assistiu a partir dos anos 1990, que resul

faixas etárias em cada estágio forneceu a flexibilidade necessária para que também fosse incorporado ao modelo o fenômeno das transições de carreira. De acordo com o autor, (BARUCH, 2004, p. 55) o indivíduo pode passar pelo estágio (b) entrada na carreira até o estágio (e) reforço ou nova entrada várias vezes no decorrer de sua trajetória profissional. Esse modelo é compatível com a visão de outros autores como Hall (1996, p. 9), o qual afirma que a idade cronológica não será o referencial para as carreiras do século XXI.

Acrescenta-se que o estágio final, (g) aposentadoria, foi o que apresentou maior divergência entre os modelos apresentados no Quadro 2. O fato de não haver a delimitação de uma faixa etária para esse estágio, em particular, é coerente com a com a necessidade de se prolongar a carreira e com a tendência de aumento na expectativa de vida no Brasil e no mundo (IBGE, 2006).

2.3 Transição de carreira

Hall (1996, p. 8) recorreu à mitologia grega para explicar as carreiras contemporâneas. Ele as denominou carreiras proteanas em alusão ao deus Proteus que era capaz de alterar sua forma com relativa facilidade e quando assim o desejasse: “As carreiras do século XXI serão proteanas, carreiras gerenciadas pela pessoa, não mais pela organização e que serão reinventadas pela pessoa de tempos em tempos, à medida que a pessoa e o ambiente mudarem.”

A mudança no ambiente a que Hall se referiu na citação acima foi abordada neste estudo sob a perspectiva da carreira, na passagem do modelo de carreira organizacional para o modelo de carreira sem fronteiras. A mudança que ocorre com a pessoa foi abordada nesta Dissertação de Mestrado sob a ótica da transição.

A transição humana foi concebida por Schlossberg (1981, p. 5) como um “[...] evento ou não-evento que resulta numa mudança de concepção sobre si mesmo e o mundo, portanto requer uma mudança correspondente em seu comportamento e relacionamentos.” Quando aplicada à carreira, a transição foi explicada de diferentes maneiras.

Para Louis (1980, p. 330) transição de carreira se refere à mudança nos papéis profissionais. Ela definiu transição de carreira como o período no qual o indivíduo está mudando de papel de maneira objetiva ou mudando sua orientação em um papel previamente desempenhado, logo alterando seu estado subjetivo. O caráter objetivo da transição diz respeito às alterações que podem ser publicamente notadas e conhecidas, denominadas mudanças. O caráter subjetivo é proveniente da percepção individual acerca das diferenças entre os estados anterior e posterior à transição, bem como das características da nova situação e papel (LOUIS, 1980, p. 331).

Na década seguinte, Bridges (1991, p. 6) definiu transição de carreira como um processo composto por três fases: término, zona neutra e o novo começo. O término se refere à fase em que se abandona ou finaliza uma antiga situação de trabalho. A zona neutra corresponde a um período em que o indivíduo não se identifica com a antiga realidade, nem se ajusta numa nova. O novo começo é a fase em que o indivíduo experimenta uma nova oportunidade de trabalho. O autor ressalta que apesar dessa seqüência ser a mais usual, (Ilustração 1), as fases podem ocorrer simultaneamente.

Ilustração 1 - As fases do processo de transição

FONTE: Adaptado de BRIDGES, 1991, p. 70.

Além de classificar as fases do processo de transição de carreira, Bridges (1991) apresentou uma contribuição relevante ao distinguir transição de carreira de mudança de carreira. Transição de carreira é um processo interno que tem por foco a alteração no estado subjetivo; no sentido oposto, mudança de carreira é situacional, externa ao indivíduo e que tem por foco o resultado.

Após o surgimento da carreira sem fronteiras, Arthur e Rousseau (1996b, p. 33) definiram transição de carreira como “[...] ciclos de mudança e adaptação, incluindo os estágios de preparação, encontro, ajustamento, estabilização e nova preparação.” Essa definição não foi acompanhada por uma explicação dos referidos autores.

Em publicações acadêmicas mais recentes os autores continuaram utilizando indistintamente os conceitos de mudança de carreira e transição de carreira, a exemplo de: Higgins (2001, p. 596), que considera que uma mudança de carreira ocorre objetivamente quando um indivíduo muda de trabalho e de empregador e subjetivamente, quando o indivíduo percebe as transformações ocorridas; Ibarra (2003, p. 162), que entende a mudança como sendo externa ao indivíduo e diz respeito ao resultado do processo de transição.


Verificou-se que tanto os autores que estudaram transição de carreira nas décadas de 1980 e 1990 quanto os que a estudaram mais recentemente divergiram sobre a distinção entre mudança e transição. Essa divergência apontou para a complexidade do fenômeno transição de carreira e para a necessidade mais investigações sobre o tema.

Diante da distinção entre os termos: mudança de carreira e transição de carreira proposta por Bridges (1991), foi adotado o segundo deles pelo fato do fenômeno estudado envolver subjetividade e apresentar conformidade com o conceito de carreira subjetiva (seção 2.1.1 A carreira sem fronteiras).

Por se tratar de um estudo sobre transição de carreira, selecionou-se no Quadro 3 apenas os estágios de carreira envolvidos com a transição: entrada; avanço; reavaliação; reforço ou nova entrada. A nomenclatura e descrição do último estágio citado precisaram ser alteradas, obtendo-se à configuração abaixo (Quadro 4):

Quadro 4 – O ciclo da transição de carreira

| Estágios de carreira envolvidos na transição | Descrição |
|---|--|
| Entrada | Freqüentemente acontece a profissionalização. Pode ocorrer via estágio, treinamento na própria função, por meio de um curso de ensino superior em faculdade ou universidade. Inclusive para os indivíduos mais qualificados, esta etapa geralmente favorece o estabelecimento profissional. |
| Avanço | Diz respeito ao desenvolvimento profissional e hierárquico na(s) organização/organizações ou expansão do próprio negócio. Este estágio pode ser caracterizado pelo contínuo avanço ou atingimento de um platô. De acordo com os conceitos e o ambiente de carreira atual, este estágio é tipicamente associado às várias mudanças de empregador. |
| Reavaliação | Ao invés de se buscar a realização, neste estágio ocorre o repensar sobre o trabalho/papel/carreira. Pode ter origem em forças internas como sentimentos ou necessidades (aborrecimento por falta de desafios, crise pessoal), ou forças externas (trabalho repetitivo, demissão, obsolescência da profissão). Pode culminar com a decisão de permanecer ou de mudar a direção da carreira, retornando para o estágio Entrada. |
| Nova entrada precedida por uma ruptura | Após a tomada da decisão, retorna-se para o estágio Entrada, visando o reestabelecimento profissional. |



Apesar da transição de carreira se configurar na passagem pelos estágios apresentados no Quadro 4, há ainda aspectos subjetivos que precisam ser considerados. O'Connor e Wolfe (1987) propuseram uma seqüência de fases enfrentadas pelo indivíduo na transição de carreira:

Quadro 5 – A seqüência da transição

| Fases da transição | Características da fase |
|----------------------------|---|
| Pré-transição | A vida se encontra relativamente estruturada com papéis e relacionamentos pré-estabelecidos. Não existem fortes pressões externas ou internas e não há evidência de engajamento com a mudança. |
| Descontentamento crescente | A expressão do descontentamento com o estado atual é uma fonte de energia para a mudança e crescimento em novas direções. Há um desejo de mudar, embora não se saiba exatamente como e sem uma visão realista das conseqüências. |
| Crise | Consiste no ápice do processo de transição em termos de incerteza e turbulência. A crise pode ter diversas fontes e depende tanto do indivíduo quanto da situação. A estrutura que se apresentava no início da transição se esvai e o indivíduo passa a se concentrar em suas crenças, valores centrais e autoconceito. |
| Redirecionamento | Evidência de tentativas e idéias visando novas oportunidades. Esta fase demanda abertura para a experimentação e escolha. |
| Reestabilização | Comprometimento com uma nova estrutura livra o indivíduo das incertezas de fases anteriores. A reestabilização consiste numa questão existencial que envolve a expressão de identidade e propósito particulares. |

FONTE: Adaptado de O'CONNOR; WOLFE, 1987.

Ressalta-se que este modelo representa a transição humana de maneira geral. Não foi encontrado na literatura um modelo de transição de carreira, especificamente.

Considerando-se o referencial teórico apresentado neste capítulo, transição de carreira foi definida operacionalmente como um processo: que se concretiza na passagem pelos estágios de carreira: entrada, avanço, reavaliação, reforço e nova entrada precedida por uma ruptura; em que ocorre a passagem do indivíduo pelas fases: pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e reestabilização; em que ocorre a percepção de mudanças comportamentais, na natureza dos relacionamentos no trabalho e no autoconceito profissional.

O autoconceito que já havia sido contemplado no constructo de transição humana (SCHLOSSBERG, 1981, p. 5) foi explicado por Super (1963, p. 18):

Autoconceito é a imagem que o indivíduo tem de si mesmo, o self percebido com seus significados ao longo do tempo. Uma vez que a pessoa não pode atribuir significados a si mesmo sem um referencial, um conceito de self é geralmente uma imagem que se faz do self em algum papel, situação, posição, executando algum grupo de funções ou em alguma rede de relacionamentos.

Como o autoconceito precisa ser contextualizado no processo de atribuição de significados, ele pode ser compreendido no tocante à carreira como a concepção que o indivíduo tem de si mesmo como profissional.

Autoconceito profissional difere de identidade profissional, que é um constructo mais abrangente. Além de envolver o indivíduo, ele também pressupõe a relação com o outro (DEJOURS, 1999, p. 22). Como neste estudo não foi acessada essa relação, não se justificou o emprego do termo identidade profissional.

2.3.1 Adaptação à transição de carreira na meia-idade

De acordo com Arthur e Rousseau (1996b, p. 33), a transição de carreira compreende ciclos de mudança e adaptação. Na Psicologia, a adaptação é definida como a alteração de um indivíduo associada à diminuição de sensibilidade ou de emoções por meio da exposição prolongada a um estímulo e corresponde a uma mudança funcional ou estrutural que aumenta o valor de sobrevivência de um organismo (CHAPLIN, 1985, p. 11; CORSINI, 1984, p. 14).

Casado (1993, p. 29) explica que na meia-idade, em particular, o indivíduo apresenta problemas de adaptação peculiares e para os quais não está preparado. O que antes costumava lhe parecer extremamente importante e as coisas pelas quais havia se empenhado perdem o significado. As conquistas familiares, profissionais e sociais cedem espaço para a reavaliação dos valores que o acompanharam até então.

A meia-idade há muito tempo vem sendo estudada e pesquisada, pois as transformações que ocorrem ao longo da vida se tornam mais intensas nesse período. De acordo com Jung, a individuação é um processo de desenvolvimento que, na meia-idade, procura conciliar os aspectos conscientes e inconscientes por meio da compensação.

Na meia-idade, o indivíduo se volta ao desenvolvimento de aspectos que antes lhe eram inconscientes, tais como as fantasias e os desejos que não puderam ser realizados em períodos anteriores da vida. A energia, anteriormente aplicada aos aspectos materiais e adaptações ao ambiente externo objetivando o convívio em sociedade (ter uma profissão, família e participar da comunidade), passa a se centrar no ser interior visando à auto-realização e plenitude.

Jung (1967, p. 525) explicou a individuação como um processo de constituição e particularização da essência individual em que coexistem diferenciação e desenvolvimento. “A individuação está sempre em contraste, maior ou menor, com a norma coletiva, pois subentende a eliminação ou diferenciação do todo e a formação do particular [...]” (JUNG, 1967, p. 526). Por norma coletiva entende-se a totalidade dos caminhos individuais, a partir dos quais se formulam o conjunto de normas que regem o convívio em sociedade.

A partir do contraste entre indivíduo e norma coletiva, instala-se um conflito em que a norma coletiva se torna cada vez mais supérflua, ao mesmo tempo em que um caminho individual passa a ser buscado e valorizado. “Por individuação entende-se, pois, uma ampliação da esfera da consciência e da vida psicológica consciente.” (JUNG, 1976, p. 527).

Em um trecho em que descreveu a meia-idade, Jung (1953, p. 120) afirmou:

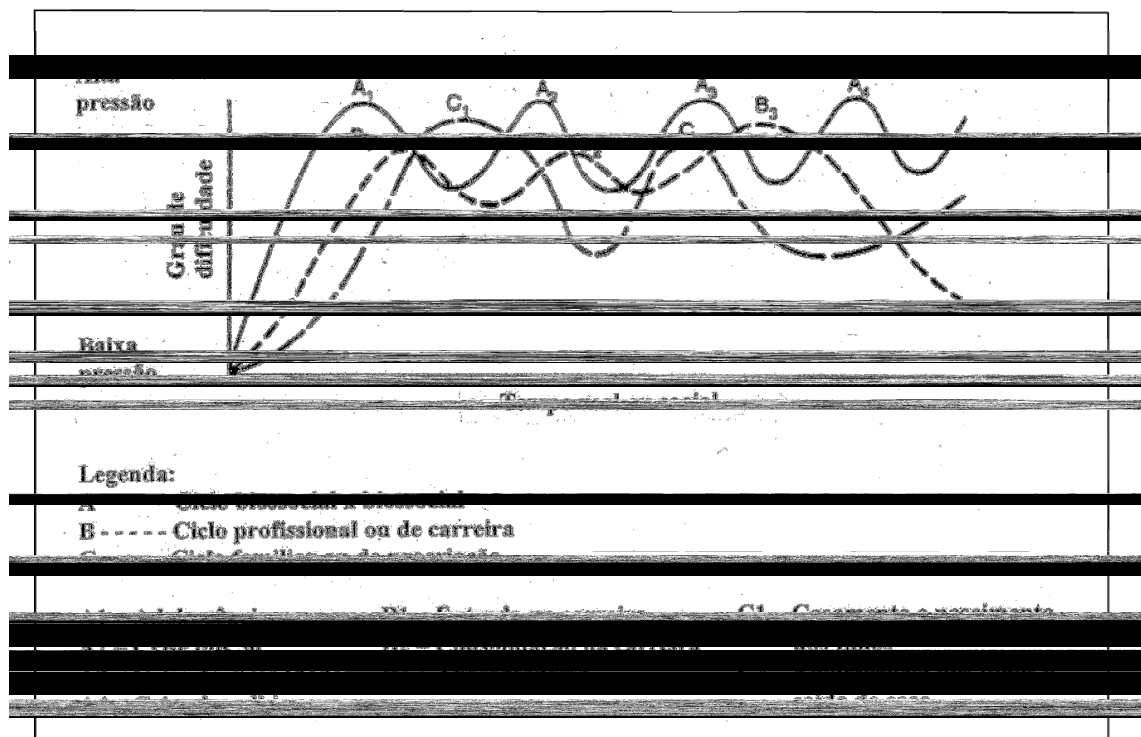
Portanto as reais motivações são enxergadas e as verdadeiras descobertas são feitas. A crítica busca por si mesmo e seu destino permite que o homem reconheça sua individualidade, mas este conhecimento não vem a ele facilmente. Ele é obtido por meio dos mais severos dos choques.

Sendo assim, para esse mesmo autor, a meia-idade corresponde ao período da vida em que naturalmente se volta para o processo de desenvolvimento consciente de sua individualidade, entendida como a unicidade e particularidade do indivíduo.

Se o processo de individuação se torna mais intenso em períodos de transição (O’CONNOR; WOLFE, 1987, p. 800) e na meia-idade a transição de carreira se revela ainda mais estressante quando comparada às fases anteriores da vida (HALL, 1976, p. 81), a adaptação à transição de carreira na meia-idade emerge como uma oportunidade para a reavaliação de valores individuais na esfera do trabalho e para a construção de um caminho que promova a expressão do novo autoconceito profissional.

De acordo com Schein (1978, p. 22) as forças que incidem sobre as pessoas em relação às carreiras profissionais interagem com as forças biológicas e com as questões familiares. Por meio do modelo do ciclo de vida, ele mostrou a integração existente entre os aspectos individuais (ciclo de vida biossocial), aspectos profissionais (ciclo de vida profissional) e aspectos familiares (ciclo de vida familiar).

Ilustração 2 - Modelo do ciclo de vida de Schein



FONTE: Adaptado de SCHEIN, 1978, p. 24.

O autor entende que os períodos da vida onde os ciclos se interagem e se sobrepõem podem ser considerados aqueles que exigirão mais esforço para a sua consecução.

Ao observar a Ilustração 2, nota-se que o período que corresponde à crise da meia-idade no ciclo de vida biossocial (A3) precede o da aposentadoria no ciclo de vida profissional (B3). Dezoito anos depois ele reconsiderou a palavra crise no que tange à meia-idade (SCHEIN, 1996, p. 22):

Embora não se saiba com certeza se trata-se de uma crise ou mesmo de uma fase, há evidências crescentes de que as pessoas, em sua grande maioria, passam por uma espécie de auto-reavaliação

quando suas carreiras já estão bem adiantadas e questionam-se sobre suas opções iniciais (“Terei escolhido a carreira certa?”), sobre suas conquistas (“Terei realizado tudo a que me propus?” ou “Quais são minhas realizações e terão compensado os sacrifícios que fiz?”) e a respeito de seu futuro (“Devo continuar ou mudar?” ou “O que quero fazer do restante da minha vida, e como o trabalho se encaixa nisso?”).

Apesar da necessidade de atualização nos três ciclos de vida, esse modelo continua sendo uma referência para se contextualizar a meia-idade, uma vez que não foi encontrado na literatura recente um modelo que focalizasse esse período da vida.

“A meia vida é um momento de grande desenvolvimento em que um homem ainda se entrega ao trabalho com todo o seu poder e vontade. Porém, neste exato momento, começa a anoitecer e a segunda metade da vida se inicia.” (JUNG, 1953, p. 120). Apesar de no século passado a meia-idade ter sido associada ao período que tem início na segunda metade da vida, fatores como a tendência de aumento da expectativa de vida contribuíram para que o significado da meia-idade fosse revisto e sua faixa etária correspondente fosse estendida para idades mais avançadas.

A expectativa de vida do brasileiro sofreu um acréscimo de 9,1 anos entre 1980 e 2004, atingindo 71,4 anos (IBGE, 2006). Desse aumento da expectativa de vida deriva a possibilidade de trabalhar por mais tempo independentemente da idade prevista por lei para a aposentadoria, seja pelo fato de as condições de trabalho serem melhores atualmente, pelo fato de os valores estipulados pelo Governo por meio do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) serem muito baixos ou ainda pela realização que o trabalho pode proporcionar. Essa possibilidade de estender a vida profissional é comprovada pelos dados do IBGE que apontam o crescimento nos últimos anos da porcentagem de trabalhadores com mais de 50 anos nas seis principais regiões metropolitanas (de 15,4 % em 2002 para 18,1% em 2006).

Tendo em vista essas recentes transformações na esfera do trabalho, o termo meia-idade foi desvinculado de seu significado original (meia-vida), passando a caracterizar o período da vida que precede a senilidade. Como no Brasil considera-se idoso o indivíduo com mais de 60 anos (IBGE, 2006), o período que compreende a meia-idade foi definido neste estudo como a faixa etária de 49 a 59 anos de idade.

De acordo com O'Connor e Wolfe, as transições na meia-idade variam individualmente e na meia-idade podem abranger quatro arenas básicas: carreira, família, *self* e relacionamentos interpessoais. Sem divulgar a faixa etária atribuída à meia-idade, eles retrataram em seus resultados de pesquisas os estados emocionais encontrados em indivíduos que passaram por transições de carreira nesse período da vida (O'CONNOR; WOLFE, 1987). O Quadro 5 que havia sido apresentado anteriormente foi completado com possíveis estados emocionais na meia-idade e reapresentado abaixo:

Quadro 6 – A seqüência da transição e a meia-idade

| Fases da transição | Características da fase | Possíveis estados emocionais na meia-idade |
|----------------------------|---|---|
| Pré-transição | A vida se encontra relativamente estruturada com papéis e relacionamentos pré-estabelecidos. Não existem fortes pressões externas ou internas e não há evidência de engajamento com a mudança. | Dependência e falta de energia acompanhada de emoções negativas que se manifestam de forma tênue. |
| Descontentamento crescente | A expressão do descontentamento com o estado atual é uma fonte de energia para a mudança e crescimento em novas direções. Há um desejo de mudar, embora não se saiba exatamente como e sem uma visão realista das conseqüências. | As emoções negativas se tornam mais intensas e constantes. |
| Crise | Consiste no ápice do processo de transição em termos de incerteza e turbulência. A crise pode ter diversas fontes e depende tanto do indivíduo quanto da situação. A estrutura que se apresentava no início da transição se esvai e o indivíduo passa a se concentrar em suas crenças, valores centrais e autoconceito. | Estado de choque, raiva, depressão, ansiedade, sentimento de perda, confusão, desespero, aborrecimento e alienação. |
| Redirecionamento | Evidência de tentativas e idéias visando novas oportunidades. Esta fase demanda abertura para a experimentação e escolha. | O despertar das emoções negativas diminui consideravelmente e o indivíduo se sente melhor. |
| Reestabilização | Comprometimento com uma nova estrutura livra o indivíduo das incertezas de fases anteriores. A reestabilização consiste numa questão existencial que envolve a expressão de identidade e propósito particulares. | Disposição e otimismo em relação ao futuro. |

FONTE: Adaptado de O'CONNOR; WOLFE, 1987.

Algumas considerações acerca deste modelo foram feitas por seus autores: os limites entre as fases são freqüentemente incertos; num determinado momento, o indivíduo pode apresentar características de duas delas; e existe a possibilidade de nem todos eles terem passado pelas cinco fases.

2.4 *Locus de controle*

Locus de controle é um constructo oriundo da literatura psicológica, mais especificamente da Teoria da Aprendizagem Social. Essa teoria tem como unidade de investigação o estudo da personalidade e a interação do indivíduo com seu meio. Para seu autor, Julian B. Rotter (ROTTER, 1954; ROTTER; HOCHREICH, 1980), a personalidade não é vista como um conjunto de características internas e fixas, mas sim como um conjunto de potenciais para responder a tipos particulares de situações sociais. Advém desse princípio que o estudo da personalidade é o estudo do comportamento adquirido, o comportamento que pode ser influenciado e moldado por experiências vivenciadas ao longo da vida.

Sob essa linha de raciocínio, estudar o indivíduo que se encontra na meia-idade implica investigar pessoas que foram expostas a diferentes situações sociais, logo possuem a personalidade consolidada. Rotter (1966, p. 1) concebeu *locus de controle* da seguinte forma:

Quando um reforço é percebido pelo sujeito como sucedendo uma ação sua, mas não sendo inteiramente dependente de sua ação, então, em nossa cultura, ele é tipicamente percebido como resultado de sorte, acaso, fé, assim como estando sob controle do poder dos outros, ou é tido como imprevisível em função da grande complexidade de forças que envolvem este indivíduo. Quando o evento é interpretado dessa forma pelo indivíduo, nós denominamos isso de uma crença no controle externo. Se a pessoa percebe que o evento é dependente de seu próprio comportamento ou às suas características relativamente permanentes, nós denominamos isso de uma crença no controle interno.

Ressalta-se que a palavra percepção apresentada na citação acima é compreendida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS, 2005, p. 104).

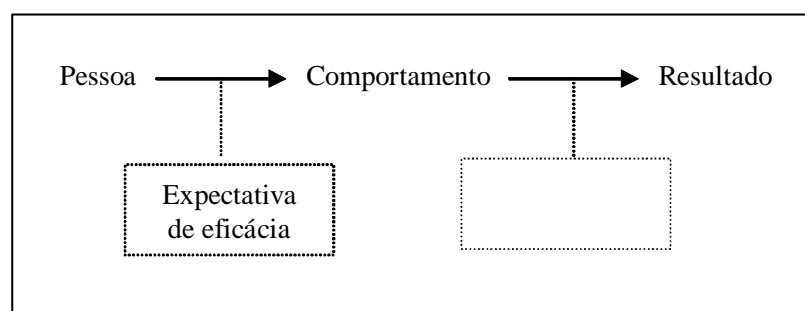
Tendo em vista o constructo *locus de controle*, um evento considerado por algumas pessoas como reforço ou recompensa pode ser percebido de maneiras diferentes, por conseguinte, conduzir a diferentes reações. Um dos determinantes dessas reações segundo Rotter (1966) é o grau em que o indivíduo percebe que a recompensa sucede ou depende de seu próprio comportamento ou atributos (*locus de controle interno*); ou o grau em que ele percebe que a recompensa é controlada por forças externas e ele, as quais podem ocorrer independentemente de suas próprias ações (*locus de controle externo*).

A origem desse constructo remete à hipótese de que se o indivíduo perceber o reforço como um evento dependente de seu próprio comportamento, a ocorrência de um reforço (seja ele negativo ou positivo) ocorre o fortalecimento ou enfraquecimento do potencial de um comportamento subsequente. Por outro lado, se ele perceber o reforço como fora de seu controle e dependente dos outros, do acaso ou como sendo imprevisível, o comportamento subsequente será menos provável de ser fortalecido ou enfraquecido.

Resumidamente, *locus* de controle pode ser entendido como um constructo que “[...] pretende explicar a percepção das pessoas a respeito da fonte de controle, se própria do sujeito (interna) ou pertencente a algum elemento fora de si próprio (externa).” (DELA COLETA, 1979, p. 168). Quando o *locus* de controle é percebido como interno, as pessoas acreditam ter o controle sobre os eventos que ocorrem em suas vidas e quando ele é percebido como externo, este controle não seria determinado por elas.

O *locus* de controle é freqüentemente tratado de maneira análoga a um outro constructo: a auto-eficácia. A teoria da auto-eficácia foi desenvolvida por Bandura (1977) e envolve dois componentes distintos, denominados de expectativas de eficácia e expectativas de resultado (Ilustração 3).

Ilustração 3 – Componentes da auto-eficácia.



FONTE: BANDURA, 1977, p. 193.

Enquanto o primeiro componente é definido como a convicção de que o indivíduo pode apresentar o comportamento necessário para a produção de resultados desejados, o segundo componente é o julgamento que determinado comportamento individual levará aos resultados desejados. Bandura (1977, p. 204) considera ainda que a auto-eficácia pode ser mediada pela

tendência de perceber os eventos como pessoal ou externamente determinados (*locus* de controle).

Além de possíveis problemas advindos da compreensão equivocada do constructo, Rotter (1975) destacou o fato de a internalidade ter sido associada a elementos positivos e a externalidade, por sua vez, a elementos negativos. A fim de contra argumentar, ele levantou uma dificuldade presente em indivíduos que apresentam alta internalidade (ROTTER, 1975, p. 61).

Muitas pessoas podem sentir que possuem mais controle do que de fato possuem e podem ser sujeitas no futuro (ou já podem ter sido sujeitas) a fortes traumas quando descobrem que não podem controlar eventos tais como acidentes de carros, falência de organizações, doenças etc...

Fournier e Jeanrie (2003, p. 139) acrescentaram que apesar do *locus* de controle ter sido amplamente estudado nas últimas décadas, existe pouca convergência nesses estudos, traduzindo-se nas diferentes compreensões acerca do constructo e na variabilidade de instrumentos utilizados.

Uma forma de identificar e mensurar o *locus* de controle foi proposta por Rotter em 1966 (ROTTER, 1966). Seu instrumento, uma escala que tem sido amplamente utilizada, é composto de 29 itens e se propõe a identificar o *locus* de controle do indivíduo: se externo ou interno. Anos depois, Levenson (1974) apresentou um novo instrumento no intuito de buscar retratar mais fidedignamente o constructo que havia sido cunhado por Rotter há quase uma década atrás.

Apesar de Rotter (1966) já ter considerado o acaso em seu constructo, essa dimensão foi concebida como parte integrante do *locus* de controle externo. De acordo com Japiassu e Marcondes (1991, p. 13), o acaso é o que não se pode prever, ou o que permanece indeterminado. Na Filosofia antiga e renascentista, o acaso se assemelha ao destino acidental da criação do mundo e à contingência ou não necessidade dos acontecimentos futuros.

Levenson (1974, p. 378) tratou o acaso como um *locus* de controle distinto em seu instrumento, argumentando da seguinte forma: “Além disso, espera-se que a pessoa que acredita que o acaso esteja no controle (orientação acaso) é cognitiva e comportamentalmente

diferente daquele que sente que não está no controle.” Essa autora defende o seguinte ponto de vista: as pessoas que acreditam que o mundo é desordenado (ao acaso) deveriam se comportar e pensar diferentemente daquelas que acreditam que o mundo é ordenado, porém controlado pelos outros. Seu instrumento, uma escala formada por 24 itens, contempla uma visão tripartida do constructo ao identificar e mensurar o *locus* de controle interno, externo e acaso.

Para os fins deste estudo, o constructo *locus* de controle foi considerado apenas em suas dimensões externa e interna e o motivo para esse critério foi apresentado na seção 3.3.2 Inventário de *locus* de controle.

De acordo com Rotter (1966), um evento pode ser percebido de maneira diferente, logo conduzir a diferentes reações. 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). Sendo assim, possíveis reações diante do evento transição de carreira, dependem de como o indivíduo interpreta a realidade.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão feitas considerações metodológicas acerca do tipo de estudo, método de pesquisa e procedimentos envolvidos em sua elaboração.

3.1 Tipo de estudo

O presente estudo é do tipo exploratório devido a pouca familiaridade com o fenômeno das transições de carreira. Visou-se primeiramente aumentar o conhecimento sobre o tema para tornar o problema de pesquisa mais explícito e preciso, criar hipóteses e estabelecer prioridades para futuras pesquisas (GIL, 2002, p. 41).

Os estudos exploratórios têm por principal característica a “[...] descoberta de idéias e intuições. Por isso, o planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno.” (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 60). Neste estudo sobre transição de carreira os aspectos considerados foram a adaptação na meia-idade e *locus* de controle.

3.2 Método de pesquisa

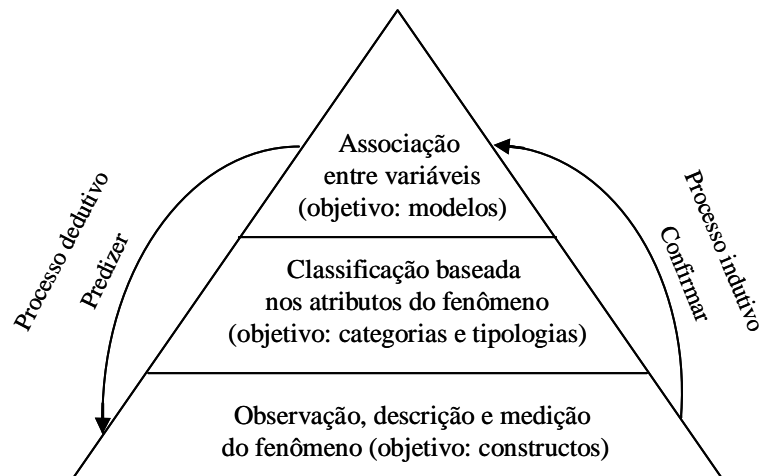
O método de pesquisa pode ser classificado em: qualitativo e quantitativo. O método qualitativo difere do quantitativo por não empregar instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema (RICHARDSON, 1999, p. 80). As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm por objeto situações complexas ou estritamente particulares e possibilitam, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O método de pesquisa qualitativo é recomendado em estudos exploratórios, posto que o pesquisador não conhece as variáveis que devem ser exploradas. Utiliza-se esse método principalmente quando um conceito ou fenômeno necessita ser mais estudado, uma vez que

poucos estudos foram realizados sobre o tema ou população; ou o pesquisador deseja investigar os participantes da pesquisa a fim de construir um entendimento baseado nas idéias deles (CRESWELL, 2003, p. 22; p. 30).

No intuito de justificar a utilização do método qualitativo também se faz necessária a contextualização deste estudo em relação ao estágio de desenvolvimento do fenômeno. Carlile e Christensen (2005) afirmam que a construção de teoria envolve três passos: observação, categorização e associação visando à elaboração de constructos, tipologias e modelos, respectivamente.

Ilustração 4 – O processo de construção de teoria

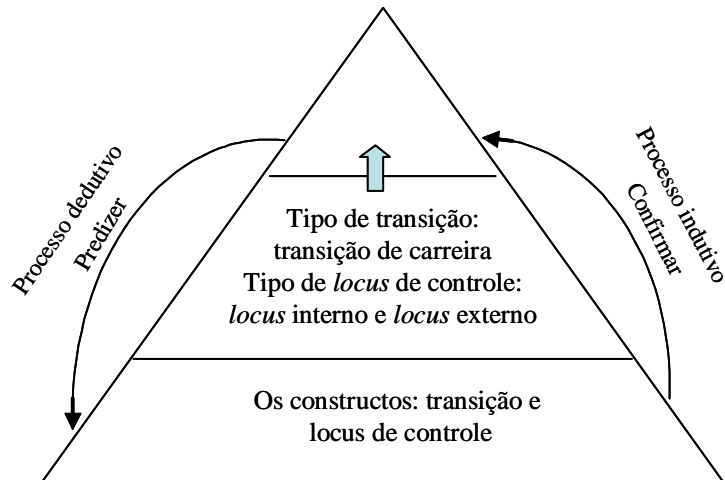


FONTE: Adaptado de CARLILE; CHRISTENSEN, 2005, p.5.

Resumidamente, a movimentação que parte do nível inferior para o nível superior da pirâmide (Ilustração 4) diz respeito ao processo indutivo de construção de teoria e o movimento no sentido oposto caracteriza o processo dedutivo. Quando alguma anomalia é encontrada na teoria, revisita-se os estágios iniciais para sua reformulação.

Constatou-se no referencial teórico que os constructos de transição e *locus* de controle já foram concebidos, logo é possível afirmar que este estudo se encontrou no nível intermediário do processo de construção de teoria, nível em que se busca compreender o fenômeno com base em seus atributos (Ilustração 5).

Ilustração 5 – O presente estudo no processo de construção de teoria



Ao final deste estudo, pretendeu-se ter contribuído com a melhor compreensão do processo de transição de carreira e com a formulação de hipóteses para futuras pesquisas que envolvam associação entre variáveis.

Este estudo qualitativo foi suportado por técnicas de investigação, as quais serão apresentadas a seguir.

3.3 Técnicas de investigação

No presente estudo foram utilizadas duas técnicas de investigação: uma qualitativa (entrevista) e outra quantitativa (inventário de *locus* de controle). Uma breve descrição, acompanhada do motivo que levou à adoção de cada uma delas será apresentada na sequência.

3.3.1 Entrevista

A primeira técnica de investigação utilizada nesse estudo foi a entrevista, que parte da premissa de que as perspectivas das pessoas são significativas, passíveis de serem conhecidas e de serem explicitadas. Trata-se de uma técnica que possibilita maior flexibilidade na obtenção de informações e oportunidade para observação, não apenas da pessoa, como também da situação em que ela responde às perguntas (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 267; PATTON, 1990, p. 278).

A entrevista é uma técnica adequada para a obtenção de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes à determinada opinião apresentada (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 272), portanto reúne atributos necessários para a investigação de transições de carreira. Ainda assim, essa técnica de investigação apresenta limitações por promover informação indireta (informação que é obtida através da perspectiva do respondente) e devido ao fato de os respondentes não serem igualmente articulados e perceptivos em relação ao fenômeno que está sendo estudado (CRESWELL, 2003, p. 186).

Optou-se neste estudo pela entrevista semi-estruturada que é utilizada particularmente para investigar quais aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. Nesse tipo de entrevista o papel do entrevistador não se limita a fazer perguntas, cabendo a ele também orientar e estimular o entrevistado (RICHARDSON, 1999, p. 212). A entrevista semi-estruturada foi utilizada, uma vez que se pretendeu tratar dos temas abordados no capítulo de fundamentação teórica com flexibilidade e liberdade necessárias para aprofundar uma questão que tivesse se mostrado relevante no decorrer da entrevista e para buscar o esclarecimento de respostas dos entrevistados que não tivessem sido suficientemente claras.

A entrevista semi-estruturada é conduzida por meio de um roteiro previamente elaborado que consiste em uma lista de questões ou tópicos a serem explorados no decorrer da entrevista, sem ordem pré-estabelecida. Esse roteiro é preparado no intuito de assegurar que basicamente a mesma informação seja obtida pelos respondentes a partir de um mesmo material (Apêndice 1). Nas entrevistas desta pesquisa foram coletados os dados que concernem às características objetivas e subjetivas da transição de carreira conforme a definição operacional deste estudo.

3.3.2 Inventário de *locus* de controle

A segunda técnica de investigação utilizada neste estudo foi a escala de *locus* de controle de Julian B. Rotter (1966), um inventário de autopreenchimento que diz respeito à percepção sobre a fonte de controle interna e externa sobre os eventos que acontecem na vida das pessoas.

Dela Coleta (1979, p. 171) traduziu o referido instrumento para a língua portuguesa, aplicou-o em sua pesquisa no Brasil e verificou que os resultados obtidos foram similares àqueles encontrados por Rotter com amostras semelhantes nos Estados Unidos há mais de uma década. Por meio de tratamentos estatísticos, constatou-se que a escala apresenta índices significativos de confiabilidade e validade interna de seus itens. A validade de conteúdo foi obtida por meio do cálculo do coeficiente de correlação bi serial de pontos para cada item da escala.

Existe ainda uma outra escala de *locus* de controle (LEVENSON, 1974) que considera as dimensões interna, externa e acaso, conforme apresentado no referencial teórico desta Dissertação. Embora essa escala tripartida seja mais detalhada, possibilitando uma melhor compreensão acerca da percepção do indivíduo em relação ao que o controla, ela não foi adotada para este estudo pelo fato de ainda não ter sido validada na população brasileira.

3.4 Definição da população e amostra

A população deste estudo foi formada por indivíduos de meia-idade, membros da Associação dos MBAs da FIA (Fundação Instituto de Administração), residentes na cidade de São Paulo, que passaram por uma ou mais mudanças na carreira.

Os MBAs da FIA (*Master in Business Administration*) são considerados cursos de pós-graduação *lato sensu* (MEC, 2007) e a Associação dos MBAs da FIA é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1994 e credenciada internacionalmente pela AMBA (*Association of MBAs*) (AMBA FIA, 2007). A Associação dos MBAs da FIA atualmente conta com aproximadamente 750 membros em seu quadro, entre eles empresários, executivos e profissionais liberais que são ou foram alunos de cursos de MBA dessa instituição e suas áreas de atuação se encontram no Anexo C.

Dada a população, considerou-se no presente estudo a amostragem do tipo não-probabilística que é recomendada em estudos exploratórios. Nesse tipo de amostragem, os elementos são constituídos de maneira não-aleatória, sem que haja uma chance conhecida e diferente de zero

de todos os elementos da população serem nela incluídos (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 152).

Quando a amostragem não-probabilística é baseada em constructo operacional, o pesquisador coleta amostras relativas aos incidentes com base no potencial de manifestação ou representação do fenômeno de interesse (PATTON, 1990, p. 177). Nesse caso, o fenômeno de interesse foi a mudança na carreira passível de ser classificada como transição.

Foram selecionados para a amostra oito indivíduos que obedeceram às características da população dentre os que se dispuseram a participar da pesquisa. Não se visou obter por meio dessa amostra não-probabilística um conjunto de elementos representativos dessa população.

A amostragem mínima em pesquisa qualitativa é aquela que implica uma considerável cobertura de um fenômeno (PATTON, 1990, p. 184):

Não há regras para se estipular o tamanho da amostra em pesquisa qualitativa. O tamanho da amostra depende do que você quer saber, do propósito da investigação, do que está em questão, do que será útil, do que terá credibilidade e o que pode ser feito com o tempo e recursos disponíveis.

De modo que a validade, significância e resultados em pesquisa qualitativa derivam muito mais da potencial riqueza de informações dos casos selecionados e da observação ou capacidade analítica do pesquisador do que do tamanho da amostra propriamente dita.

3.5 Procedimentos de coleta dos dados

Mediante uma conversa inicial com a Associação dos MBAs da FIA foi solicitada a autorização para estabelecer um contato com os membros que tivessem as características da população. Apesar de ter sido elaborada uma carta convite (Apêndice 2), a coordenadora do setor Administrativo da Associação avaliou ser desnecessário o seu envio. Ela propôs que o conteúdo da carta fosse transmitido em um *e-mail* endereçado a ela e não aos potenciais participantes da pesquisa. Foi combinado que ela mesma faria o contato com os membros da Associação.

Foram recebidas doze respostas de pessoas interessadas em participar da pesquisa. Houve três pessoas que, embora estivessem interessadas, não puderam participar da pesquisa por se encontrarem fora da cidade de São Paulo à época em que a coleta dos dados foi realizada (por motivo de viagem a trabalho ou mudança de residência). A participação de uma quarta pessoa foi dificultada em função de compromissos profissionais surgidos na véspera da data agendada para a coleta dos dados. Visando ao cumprimento do cronograma da pesquisa, vinte e sete dias após o envio do *e-mail* à coordenadora do setor Administrativo da Associação foram obtidos oito indivíduos que compuseram a amostra não-probabilística deste estudo.

Essas pessoas foram contatadas por telefone para confirmar o perfil desejado e agendar a data e horário para a coleta dos dados, cujo local foi indicado por elas mesmas. A coleta dos dados teve início com as entrevistas individuais e presenciais, seguida pelo preenchimento do inventário de *locus* de controle.

Foi solicitado a cada participante que relatasse sua trajetória profissional e avisado que algumas perguntas poderiam ser feitas durante seu relato a fim de melhor compreender a(s) mudança(s) ocorrida(s) durante sua trajetória. Essas perguntas foram norteadas pelo roteiro de entrevista. Em seguida foi solicitado ao/à participante que preenchesse o inventário de características individuais de acordo com as instruções nele apresentadas.

3.6 Procedimentos de interpretação dos dados e análise

Os dados coletados nas entrevistas e no inventário de *locus* de controle foram interpretados e analisados separadamente. Iniciou-se pelos relatos das entrevistas que foram submetidos à análise de conteúdo, definida por Bardin (1977, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo possui duas funções (BARDIN, 1977, p. 30): a função heurística, que leva ao enriquecimento da exploração e aumenta a propensão à descoberta; e a função de

administração da prova, em que as hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servem como diretrizes para que, sob uma análise sistemática, possam ser verificadas no sentido de confirmação ou de informação.

Por consistir em um conjunto de técnicas científicas, a análise de conteúdo possui as seguintes características metodológicas (RICHARDSON, 1999, p. 223):

- Objetividade - refere-se à explicitação das regras e procedimentos utilizados em cada etapa;
- Sistematização - versa sobre a inclusão ou exclusão do conteúdo de categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas;
- Inferência - diz respeito à operação pela qual se aceita uma proposição, em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

A análise de conteúdo é utilizada em diversos campos em ciências humanas e possui uma série de aplicações possíveis (Quadro 7):

Quadro 7 – Possíveis aplicações da análise de conteúdo

| Código e suporte | Número de pessoas envolvidas na comunicação | | | |
|--|--|---|--|--|
| | Uma pessoa (monólogo) | Duas pessoas (diálogo) | Grupo restrito | Comunicação de massa |
| LINGÜÍSTICO | | | | |
| Escrito | Agendas, diários íntimos | Cartas, respostas de questionários, testes projetivos, trabalhos escolares | Toda a comunicação escrita trocada dentro de um grupo | Jornais, livros, cartazes, avisos publicitários, literatura, texto jurídico, panfletos |
| Oral | Delírios de doentes mentais, sonhos. | Entrevistas e conversas diversas | Discussões, entrevistas, conversas grupais | Exposições, discursos, rádio, televisão, cinema, publicidade |
| ICONOGRÁFICOS | | | | |
| Exemplos: sinais, grafias, imagens, fotografias, filmes | Rabiscos, grafismos, sonhos | Respostas a testes projetivos, comunicação entre duas pessoas utilizando imagens | Toda a comunicação iconográfica dentro de um pequeno grupo | Sinais de transito, cinema, publicidade, pintura, cartazes, televisão |
| OUTROS CÓDIGOS SEMIÓTICOS | | | | |
| Tudo o que não é lingüístico pode ser portador de significações, por exemplo: música, objetos, comportamento, tempor, espaço, sinais patológicos | Manifestações históricas em doentes mentais, posturas, gestos, tiques, danças, coleções de objetos | Comunicações não-verbais com outras pessoas (posturas, gestos, distância espacial, sinais olfativos, manifestações emocionais, vestuário), comportamentos diversos tais como os ritos e as regras de conduta. | | Meio físico e simbólico: sinalização urbana, monumentos, arte, mitos, estereótipos, intuições, elementos culturais |

FONTE: Adaptado de BARDIN, 1977, p. 35.

Observa-se que uma das aplicações da análise de conteúdo é a comunicação oral que se estabelece entre duas pessoas durante a entrevista, justificando-se, portanto, sua utilização neste estudo.

A análise de conteúdo está organizada em uma seqüência de procedimentos: a organização da análise e análise propriamente dita, subdividida em: codificação, categorização e inferência. A fim de facilitar o entendimento, cada procedimento foi detalhado no quadro que consta no quadro a seguir:

Quadro 8 – Procedimentos de análise de conteúdo

| Procedimento | Definição | Etapas previstas/ aplicação neste estudo |
|---------------------|--|--|
| Codificação | "Codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo." (BARDIN, 1977, p. 103). | escolha das unidades de registro e de contexto e escolha das categorias de análise |
| Categorização | "Categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo), sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos." (BARDIN, 1977, p. 118). O critério de categorização pode ser semântico, sintático, léxico e expressivo. | isolamento e classificação dos elementos |
| Inferência | Inferência é um "tipo de interpretação controlada" e pode ser classificada em inferência específica quando se procura responder a uma pergunta (BARDIN, 1977, p. 133, 137). "Refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras." (RICHARDSON, 1999, p. 224). | Resposta à pergunta: "esse indivíduo passou por uma transição de carreira?" |

FONTE: BARDIN, 1977; RICHARDSON, 1999.

Há de se atentar para o fato que a organização da análise se reflete no desempenho das fases subsequentes. Dessa forma, na fase inicial os relatos das entrevistas foram transcritos para que fosse feita uma leitura superficial, também denominada leitura flutuante. Essa leitura tem por objetivo estabelecer contato com os documentos a serem analisados e conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações (BARDIN, 1977, p. 96).

Tendo em vista o problema de pesquisa proposto, optou-se pela utilização de duas técnicas de análise de conteúdo visando atender os procedimentos de codificação, categorização e inferência; são elas: a análise categorial e a análise do discurso.

A análise categorial é o tipo de análise mais antiga e difundida em análise de conteúdo. Em análises qualitativas, baseia-se na presença ou ausência de itens de sentido ou características de conteúdo na totalidade de um texto, nesse caso o relato transcrito das entrevistas (BARDIN, 1977, p. 21). Os procedimentos previstos para este tipo de análise abrangem a designação de unidades de contexto e de registro.

Segundo Bardin, (1977, p. 107), as unidades de contexto são unidades de compreensão. Trata-se de amplos agrupamentos que atuam como referenciais para a categorização das unidades de registro.

As unidades de registro, por sua vez, consistem em unidades de significação (BARDIN, 1977, p. 104), tais como palavras ou frases do discurso dos entrevistados que remeteram às características da transição de carreira previstas na literatura.

Neste estudo, primeiramente as doze unidades de contexto foram formuladas a partir da definição operacional de transição de carreira. De acordo com os exemplos de conjuntos categoriais fornecidos por Bardin (1977, p. 121), obteve-se o referencial necessário para a elaboração de uma estrutura de categorização. Após o exame do material das entrevistas, o processo de categorização foi efetivado com a designação das unidades de registro extraídas do relato das entrevistas. Para facilitar o entendimento, as unidades de contexto, respectivas propostas de codificação e unidades de registro foram divididas em três blocos, conforme os quadros 9, 10 e 11 a seguir:

Quadro 9 – Categorias baseadas nos estágios de carreira

| Unidades de contexto | Estrutura de categorização | Unidades de registro |
|--|---|---|
| Entrada | início; começo; ingresso; primeiro trabalho; estagiar | me formei; comecei; estágio; plantar a semente; entrei; fui trabalhar |
| Avanço | desenvolvimento; crescimento; progresso | evolução; cheguei ao cargo de supervisor; desenvolvi; me firmei como profissional; ascensão profissional numa grande empresa |
| Reavaliação | atentar para; pensar em; contemplar; reconsiderar | eu percebia isso aí; eu vou ter que mudar a minha carreira; o mundo estava pedindo isso; eu vou ter que fazer um reposicionamento; comecei a notar; não é isso que eu quero |
| Nova entrada precedida por uma ruptura | interrupção; quebra; parar; recomeço; mudança | não quero mais; chega; estou fora; parei de trabalhar; comecei; voltei; carreira nova |

Quadro 10 – Categorias baseadas na seqüência da transição

| Unidades de contexto | Estrutura de categorização | Unidades de registro |
|----------------------------|---|---|
| Pré-transição | apatia; dependência; estabilidade | ficar preso a uma instituição; precisava sempre do aval; proteção na empresa; não tinha acesso; 13 anos como profissional |
| Descontentamento crescente | irritação; desejo de mudança | atrito; castração; frustração; asfixiada; enjoada; cansada; tô de saco cheio; tudo me aborrecia; eu quero sair; não quero ficar aqui |
| Crise | alienação; incerteza; turbulência; choque | maluco; não agüento mais; quero me libertar; pedi demissão; e aí eu estava de repente no mercado; o que é que eu vou fazer?; encruzilhada; cheguei numa crise de identidade; total afastamento de tudo e de todos |
| Redirecionamento | experimentação; tentativa; escolha; esperança | coisas que eu nunca tinha feito; resolvi tentar; montou os alicerces; oportunidade |
| Reestabilização | otimismo; futuro; comprometimento | meu desafio; chegar lá; muito feliz; solta; confiante; me apoderei; prazer enorme; conectada comigo mesma; a minha cara; realizada; potencial; futuro enorme |

Quadro 11 – Categorias baseadas na percepção de mudanças

| Unidades de contexto | Estrutura de categorização | Unidades de registro |
|---|--|--|
| Mudanças comportamentais | conduta; procedimento; postura | não conseguia verbalizar...hoje eu falo; centralizador... democrático; competitiva e briguenta...isso passou; eu...os outros; enfiada...com várias pessoas |
| Mudança na natureza dos relacionamentos | convívio; comunicação; comando; parceria | ex-colegas...tornaram-se clientes; subordinados...parceiros; empresa...terceiro setor; empresa...área acadêmica; eu era verdinha...trabalho voluntário |
| Mudança no autoconceito profissional | ver-se; reconhecer-se; identificar-se | eu era; deixei de ser; precisava ser; queria ser; me apoderei; hoje eu consigo visualizar; consegui me entender profissionalmente; criar uma identidade; eu não me considero mais engenheiro apesar de ter sido engenheiro |

Além da análise categorial, cujos procedimentos foram explicados nas duas últimas páginas, utilizou-se também um outro tipo de técnica de análise de conteúdo: a análise do discurso. Essa técnica tem por objetivo a inferência a partir dos efeitos superficiais de uma estrutura profunda, como nos relatos obtidos nas entrevistas ao “[...] estabelecer a relação entre a situação (condições de produção) na qual o sujeito se encontra e as manifestações semântico-sintáticas da superfície discursiva.” (BARDIN, 1977, p. 213).

Por meio dessas duas técnicas de análise de conteúdo e com o suporte do referencial teórico foi verificado se os indivíduos entrevistados passaram ou não por uma transição de carreira.

Em relação aos procedimentos de interpretação dos dados coletados no inventário de *locus* de controle, inicialmente foram descartadas as seis questões de disfarce. As vinte e três questões restantes valeram um ponto cada e foram classificadas em termos de externalidade e internalidade (escala de *locus* de controle). Considerou-se *locus* de controle do indivíduo a maior pontuação ao comparar externalidade e internalidade, conforme os procedimentos propostos por Rotter (1966) e Dela Coleta (1979).

3.6.1 Pré-teste das entrevistas

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevistas com base na definição operacional de transição de carreira que foi submetido ao pré-teste com pessoas com as mesmas características da amostra, exceto a faixa etária. Ao analisar o relato das entrevistas por meio de duas técnicas de análise de conteúdo: análise categorial e análise do discurso constatou-se, por inferência, que elas haviam passado por uma transição de carreira.

As três participantes foram convidadas a participar de uma entrevista sobre mudança de carreira e elas não sabiam que essa entrevista tinha por objetivo verificar se elas tinham passado por uma transição de carreira. Após o término das entrevistas individuais e presenciais lhes foi apresentada a definição operacional de transição de carreira e perguntado se elas haviam percebido algum viés no roteiro de entrevistas e se elas perceberam que a entrevista versava sobre transição de carreira. A participante 1 disse não ter percebido que a entrevista era sobre transição de carreira: “Eu percebi em algum momento que a coisa não era só profissional, tinha emoções, comportamento.” A participante 2 acrescentou: “Eu não senti nenhum viés. Eu vi assim que das poucas perguntas que você fez você tentou captar um aspecto mais subjetivo, com exceção da pergunta inicial que eu contei sobre a carreira e tal.” Categoricamente, a participante 3 respondeu: “Sem noção que você estava estudando transição.”

Diante das impressões coletadas pelos participantes do pré-teste, não houve necessidade de modificar o roteiro de entrevistas que abrangeu:

- o relato da trajetória profissional;
- a percepção sobre os momentos (anterior, durante e após a suposta transição de carreira);

- a percepção sobre as mudanças comportamentais no trabalho;
- a percepção sobre as mudanças na natureza dos relacionamentos no trabalho;
- a percepção sobre as mudanças no autoconceito profissional.

O roteiro de entrevistas se encontra no Apêndice 1 desta Dissertação de Mestrado.

3.6.2 Pré-teste do inventário de *locus* de controle

Apesar da escala de *locus* de controle de Rotter já ter sido validada na população brasileira em 1979 por Dela Coleta, foi realizado um pré-teste deste instrumento. Aplicou-se em 8 indivíduos o instrumento de autopreenchimento composto por 29 questões e foram apresentados aos respondentes dois textos, conforme abaixo:

Texto 1: Percebo que certos eventos que acontecem em minha vida estão fora de meu alcance.

Tenho a tendência de acreditar que o que me acontece depende, em grande parte, de outras pessoas, acaso, sorte ou fé.

Texto 2: Percebo que tenho o controle sobre os eventos que acontecem em minha vida. Tenho a tendência de acreditar que o que me acontece depende, em grande parte, de minhas próprias capacidades ou esforços.

Foi solicitado aos respondentes que fizessem uma auto-avaliação sobre o quanto cada texto os descreviam. Eles não tinham a informação de que o texto 1 correspondia ao *locus* de controle externo e o texto 2 correspondia ao *locus* de controle interno, tampouco lhes foi apresentado o constructo. A nota mínima permitida foi 0 (O texto absolutamente não me descreve.) e a nota máxima foi 23 (O texto me descreve perfeitamente.). As seis questões de disfarce que integram o inventário foram desconsideradas dessa pontuação, foram elas: 1, 8, 14, 19, 24 e 27.

Ao confrontar as respostas obtidas no inventário com as auto-avaliações, verificou-se que sete entre oito participantes do pré-teste acertaram seu *locus* de controle, corroborando a validação desse inventário. Identificou-se no pré-teste deste instrumento a necessidade de detalhar o enunciado do inventário, no sentido de explicitar ao respondente que todas as questões deveriam ser respondidas e que se trata de um instrumento de escolha forçada. O inventário com o enunciado reformulado se encontra no Anexo B desta Dissertação de Mestrado.

3.7 Limitações do método

O método qualitativo apresenta limitações quanto à confiabilidade e validade dos instrumentos utilizados.

Quanto à confiabilidade interna, o método qualitativo pode apresentar problemas no que tange à identificação de categorias utilizadas e codificação dos dados na análise de conteúdo em virtude da complexidade do fenômeno em estudo (RICHARDSON, 1999, p. 87).

Se por um lado o método qualitativo permite a obtenção de informações ricas e detalhadas sobre um número pequeno de indivíduos possibilitando um entendimento mais profundo acerca do processo de transição de carreira, por outro, os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população (validade externa).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados provenientes das entrevistas e do inventário de *locus* de controle que serão discutidos e analisados à luz do referencial teórico.

4.1 Resultados das entrevistas

Conforme descrito no capítulo anterior, os relatos obtidos nas entrevistas foram transcritos para proceder à realização da leitura flutuante e, em seguida, ao exame do material das entrevistas por meio de duas técnicas de análise de conteúdo: análise categorial e análise do discurso.

Conforme apresentado no Quadro 8 da seção 3.6 Procedimentos de interpretação dos dados e análise, a análise de conteúdo envolve a codificação, categorização e in

estar fundamentada no referencial teórico, essa análise foi ilustrada com trechos do discurso dos entrevistados visando seguir fidedignamente o procedimento de categorização. É necessário frisar que, no caso da categoria ser um estágio de carreira ou fase da transição incompleta, ela foi considerada ausente no discurso do entrevistado.

Por conseguinte, foi constatado por inferência se cada entrevistado passou por uma transição de carreira. Neste trabalho as inferências tiveram o propósito de responder se o(a) entrevistado(a) passou por uma transição de carreira, um pré-requisito para a identificação do papel do *locus* de controle na adaptação à transição de carreira na meia-idade.

Logo após a seção 4.2 Resultados do *locus* de controle, as inferências já obtidas por análise do discurso e os resultados do inventário de *locus* de controle foram sintetizados em um quadro para facilitar as análises que encerrarão este capítulo.

4.1.1 Entrevista 1

O entrevistado 1 se formou em Engenharia Mecânica em 1980 e desenvolveu sua carreira em organizações empresariais. No final da década de 1990 ele complementou sua formação com dois cursos de pós-graduação (Administração Industrial e MBA Executivo Internacional). Desde o início da década de 1990 ele tem trabalhado como profissional autônomo em projetos de organizações empresariais e de organizações de terceiro setor, onde também atua como voluntário.

Ao analisar o discurso do entrevistado 1 foram identificadas todas as categorias que retratam os estágios de carreira. A entrada na carreira ocorreu sob a forma de estágio, enquanto ele ainda cursava Engenharia Mecânica; o avanço na carreira ocorreu nos 19 anos em que trabalhou na área de Engenharia Industrial em duas empresas que fabricavam equipamentos eletrônicos; a reavaliação foi observada ao final da década de 1990 e início da década de 2000, quando o entrevistado 1 retomou seus estudos e se engajou em atividades voltadas ao terceiro setor; a nova entrada na carreira ocorreu em 2006, quando ele passou a atuar profissionalmente em uma organização de terceiro setor voltada para o desenvolvimento de pessoas por meio de ações pedagógicas.

As categorias que se referem à seqüência da transição foram identificadas de 2002 a 2007 com base nas fases: pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e reestabilização.

De 2002 a 2003 o entrevistado 1 trabalhou na implantação de um sistema integrado de gestão em um banco; nos 2 anos seguintes ele continuou trabalhando nesse mesmo banco, porém contratado como funcionário. Em 2004 as seguintes características da fase pré-transição foram encontradas em seu discurso: a existência de uma estrutura de trabalho com papéis e relacionamentos pré-estabelecidos, produtividade e falta de engajamento com a mudança. Os trechos de algumas falas ilustram a passagem por essa fase: “No banco eu fiz dois grandes projetos [...] então foi super legal e era um desafio, então foi muita conversa, procedimentos, desenhamos o negócio, foi super legal. Aí no início do ano passado trocou, esse meu chefe foi para a China [...]”

Ao final de 2005 o entrevistado 1 apresentou evidências de que havia ingressado na fase seguinte, denominada descontentamento crescente: “[...] final de 2005, início de 2006 ele já tinha ido pra China e aí entrou um novo diretor e eu não me bati com o diretor [...] um cara assim relativamente bom de negócios, determinado, mas ele puxava muito pro lado dele e ele começou a exigir de mim, que eu tinha um relacionamento muito bom na empresa a qual o banco pertencia [...] nós éramos parceiros do negócio de financiamento e ele queria sempre ganhar mais e sempre...e tinha coisas que ele tinha razão e a gente tinha que discutir e ganhar e tinha coisas que a gente tinha que engolir goela abaixo e eu não tenho esse perfil. E aí começou a pegar, eu disse: ‘puxa, mas você tem que ter o relacionamento’, falei: ‘não é natural esse negócio aí.’”

A fase crise foi verificada no discurso do entrevistado 1 na seguinte fala: “[...] E aí começamos a ter muito atrito e aí comecei a pensar aqui e ali. Até que no meio do ano o negócio acabou tendo um estresse lá e aí eu acabei saindo [...]” Em uma outra fala ele detalhou esse período com situações de trabalho e impressões que corroboraram as características da crise. “O diretor que entrou novo, ele tinha um negócio de fazer assim um evento que eu achei super legal...de comemoração. Fechamos o mês e a meta era fechar no segundo dia e fechou. Então leva todo mundo pro boliche, isso que eu achei legal [...] A primeira vez eu fui pro boliche, a segunda vez eu não fui porque alguém pediu um negócio pra amanhã cedo e eu estava trabalhando e não fui ao boliche. Segunda vez: festa de final de

ano do banco.” Ele retomou sua narrativa: “[...] às três horas da manhã eu estava saindo do banco e aí pensei: vou para o bar? Não, vou pra casa. Fui pra casa e no outro dia às oito e meia tinha reunião. E aí eu falei: ‘Não...estou fora. Não estou feliz.’ [...] esse negócio começou a me fazer refletir se isso estava funcionando e se valeria a pena estar continuando ou eu iria buscar outra coisa.”

Enquanto ele vivenciava a crise, rompendo com os elos que o conectavam a essa organização, ele já estava se engajando no terceiro setor. De modo que a incerteza, turbulência e sensação de alienação característicos da crise foram atenuados. Na fase redirecionamento as novas direções emergidas na fase crise resultam em escolhas. O entrevistado 1 explicou que escolheu trabalhar no terceiro setor e se preparou para isso: “Então eu me qualifiquei nesses 8 ou 9 anos que eu tinha de trabalho voluntário.”

A fase reestabilização é caracterizada pelo comprometimento com a nova estrutura de trabalho. Essa estrutura inclui o estabelecimento de papéis e relacionamentos, conforme a fala: “Então tem uma diretoria extremamente atuante, existe Conselho, estão está muito estruturada a ONG. E aqui em baixo tem lá as pessoas, gerente, RH...que toca o negócio todo aí [...] Tem seiscentos e sessenta CLTs, mais uns cento e vinte voluntários e mais umas cem pessoas que são contratadas, por exemplo, professores de atividades musicais, teatro. Na área da saúde eu tenho uma cooperativa com atendentes. Então rola aí umas mil pessoas. Esse é o meu desafio.”

A categoria mudanças comportamentais foi identificada no discurso do entrevistado em vários momentos da entrevista. As próximas passagens ilustram o comportamento anterior à suposta transição: “[...] e aí eu comecei. No banco eu comecei a ver que, por exemplo o café, eu nunca fui muito de tomar café, mas você começa a ter um nível de estresse e quando vê já está tomando dez cafezinhos por dia [...] tivemos alguns probleminhas e aí comecei a me ver trabalhando catorze horas por dia e aí comecei em 2005 quando...sabe? Você é...como a história do café. Um dia você se dá conta e fala: ‘cara, tá maluco?’” Ele afirmou em seguida: “acaba café, não quero mais café e aí parei com o café de vez.” Após assumir um cargo executivo em uma organização não governamental ele revelou que a mudança comportamental ocorreu com certa dificuldade: “Você vem naquele ritmo e você exige também que as pessoas te atendam naquele ritmo porque da mesma forma que eu era demandado eu também demandava...porque você acaba demandando. E cheguei aqui. Eu

gosto muito de ouvir as pessoas e eu fiz um mapeamento primeiro aqui na sede e aqui

4.1.2 Entrevista 2

Formado em Engenharia em 1975 com pós-graduação em Análise de Sistemas em 1984 e MBA em Conhecimento, Tecnologia e Inovação em 2001, o entrevistado 2 iniciou e desenvolveu sua carreira em Engenharia. Após ter mudado para a área de Tecnologia onde se consolidou como executivo, ele passou a atuar também como palestrante e como professor em faculdades.

Os estágios de carreira estiveram integralmente presentes no discurso do entrevistado 2. As categorias que configuram os estágios de carreira: entrada, avanço e reavaliação remeteram ao período em que ele trabalhou como engenheiro de projetos, de 1980 a 1983; e a categoria nova entrada precedida por uma ruptura ocorreu quando ele pediu demissão da empresa onde trabalhava em 1983, encerrando após 13 anos seus trabalhos como engenheiro de projetos e começou a trabalhar como vendedor na área de Tecnologia em 1984.

A análise das categorias da transição de carreira teve início com aquelas que representam as fases da transição. Uma característica da fase pré-transição foi observada na fala do entrevistado 2: a existência de uma estrutura estável em que o profissional estabelece seus papéis e relacionamentos profissionais: “Trabalhei em grandes empresas dentro de projeto. Era um engenheiro que gostava de fazer o que eu fazia.” Essa postura positiva se manteve da época de sua entrada no mercado de trabalho em meados da década de 1970, até o ano de 1983.

Na fase descontentamento crescente a estrutura sobre a qual o entrevistado constituiu sua carreira como engenheiro começou ser questionada, conforme as perspectivas que ele tinha para as empresas que prestavam serviço de consultoria em Engenharia: “As empresas de consultoria, as grandes empresas de consultoria deixariam de existir se não modernizassem sua forma de fazer Engenharia em termos consultivos [...] No fundo era isso: como vender isso. E aí começaram a quebrar as empresas. Eu percebia isso aí.” A categoria descontentamento crescente também se mostrou presente em um desejo de mudança sem saber exatamente como: “Eu vou ter que mudar a minha carreira porque eu não vejo as empresas de Engenharia se modernizando.”

A fase seguinte, crise, tida como o ápice da incerteza e turbulência esteve presente no discurso do entrevistado 2, conforme a fala: “Eu comentava com meus amigos de trabalho: ‘acho que eu tenho que mudar.’ O pessoal falava ‘Olha, Informática.’ Mas o que é Informática? Eu nem sabia nem o que era informática e aí eu fui pesquisar sobre informática.” Ele prosseguiu: “Sabe o que eu fiz num belo dia? Falei pra minha esposa: vou pedir demissão dessa empresa [...] Eu queria ser engenheiro de vendas e ninguém queria me empregar. Ninguém queria me empregar. Você não faz idéia o sacrifício que foi.”

A fase redirecionamento esteve presente no discurso desse entrevistado quando ele começou a enxergar novas perspectivas de carreira e a fazer escolhas. “Comecei a pensar qual o setor da Tecnologia que poderia ser interessante para que eu pudesse me desenvolver. E pensei, falei: ‘talvez a área de *software* [...] Recebi meu fundo de garantia, peguei minhas reservas e trabalhei 2 anos ganhando dois décimos do que eu ganhava, trabalhando como vendedor na única empresa que me abriu as portas em 84.” A fase de redirecionamento foi configurada quando ele voltou a estudar e enxergar uma nova possibilidade na carreira. Ele concluiu seu curso de pós-graduação em Análise de Sistemas de em 1984.

O entrevistado 2 iniciou um novo movimento de carreira aproveitando sua experiência de trabalho como formador de multiplicadores no Brasil em novas tecnologias aprendidas no exterior: “Foi aí que eu comecei a perceber que eu tinha um talento para a área educacional, didática.” Em 1998 ele atuou como consultor social, instrutor social para projetos de gestão de negócios em organizações não governamentais e desenvolveu contatos com pessoas ligadas a instituições de ensino. Esses contatos foram intensificados à época em que cursou de MBA em Conhecimento, Tecnologia e Informação. Devido aos conhecimentos adquiridos sobre Tecnologia e vontade de lecionar, ele passou a conciliar a seus trabalhos de executivo com palestras, aulas em faculdades e em organizações não governamentais.

Ele refletiu a respeito de seu movimento de carreira em direção à área acadêmica no trecho: “Eu tenho certeza de que por mais talento que eu tenha, com 65 anos ninguém vai querer me empregar pra ser diretor comercial de uma empresa. Mas eu sei que a universidade precisa de mim. Então eu já pus o meu pé na área acadêmica. E eu estou trabalhando nisso, mas em ritmo não tão acelerado porque vou precisar disso quando eu tiver 65 anos. Eu tenho que trabalhar agora porque não adianta eu me apresentar na universidade com 65 anos sem *background*.” Não se pôde afirmar que a fase reestabilização tenha sido finalizada, pois o

movimento de carreira do entrevistado 2 em direção à docência ainda não se consolidou. Todavia sua clareza de propósitos e otimismo, característicos da fase reestabilização, sugerem que essa finalização ocorrerá em um futuro próximo.

A categoria mudanças comportamentais esteve ausente no discurso do entrevistado 2. Sua busca pela inovação era constante foi revelada no trecho: “[...] eu não podia ficar muito tempo em um segmento. Eu cansava disso, sabe? Tinha que pegar inovação [...] fui o primeiro engenheiro de Metrô em São Paulo [...] fui o primeiro vendedor de roteadores aqui no Brasil.” Sua postura visionária também esteve presente em seus movimentos de carreira da Engenharia para Sistemas a partir de sua leitura sobre o mercado de trabalho: “O mundo estava pedindo isso [...] Eu senti que eu ia ser um engenheiro que não ia ter valor nenhum [...] Puxa vida, eu precisava ser um profissional da área de Informática.” Essa postura adotada em sua carreira se mantinha inclusive nas funções exercidas como diretor comercial em Novos Negócios.

A categoria que traduz a percepção de mudança de natureza dos relacionamentos foi identificada no discurso do entrevistado 2. À medida que sua narrativa de carreira se aproximava do momento atual, ele passou a se dirigir com menos intensidade ao ambiente organizacional, observando-se o processo inverso no ambiente acadêmico. Ao se reportar a esse momento atual, ele já incluía em seu discurso as frequentes palestras proferidas, aulas ministradas e participação como aluno em disciplinas em nível de pós-MBA voltadas para Marketing, Competitividade Empresarial e Internacionalização de Empresas. Essa mudança também se apresentou qualitativamente no trecho a seguir e denotou coerência com seu movimento de aproximação com organizações não governamentais e com a docência: “Se eu fosse olhar para trás eu diria pra você o seguinte: eu estava muito mais preocupado comigo e hoje eu estou mais preocupado com as pessoas.”

Foi identificada mudança no autoconceito profissional de engenheiro para vendedor: “Eu era um engenheiro e deixei de ser engenheiro [...] eu não me considero mais engenheiro apesar de ter sido engenheiro [...] percebi que...que eu queria fazer vendas. Por quê? Porque eu sempre quis ser vendedor. Essa é que é a grande verdade.” Observou-se que essa mudança ocorreu mediante um resgate de aptidões que já se apresentavam entre o final da infância e a pré-adolescência.

Ao final da entrevista, o entrevistado 2 contou ter começado a trabalhar aos 9 anos na barraca de feira que seu pai havia montado para vender roupas costuradas por sua mãe. Seu pai havia ficado 2 anos sem receber salário, porém recebia em tecido por se tratar de uma empresa da indústria têxtil. “Fui lá com 9 anos trabalhar com meu pai e percebi o seguinte, que era apaixonante vender. Só que não era só tecido que na feira poderia ser vendido.” Ele montou uma barraca em frente à de seu pai e começou a vender revistas usadas. “Aí eu comecei a perceber que eu poderia fazer troca também dessas revistas. Então uma senhora vinha lá, trazia uma revista, trocava por outra e pagava uma diferença, sempre tinha uma diferença a ser paga, né? [...] Em pouco tempo deixei de vender revistas e comecei a vender enfeites de mesa. Passei a ganhar mais do que o meu pai com a barraca de roupa deles.” Nesses 2 anos em que trabalhou como vendedor na feira, dos 9 aos 11 anos, segundo o entrevistado, o pai dizia: “‘Você não pode fazer isso aí. Isso é transitório, nós estamos numa fase difícil, isso vai passar, tal. Você não pode ser vendedor.’ E aquilo ficou na minha cabeça, sabe? Eu queria ser vendedor. Isso adormeceu, a fase passou.”

Por meio da análise do discurso inferiu-se que o entrevistado 2 passou por uma transição de carreira. Dez categorias que caracterizam essa transição estiveram integralmente presentes, exceto a mudança comportamental e a fase reestabilização.

4.1.3 Entrevista 3

A entrevistada 3 se formou em Ciências Sociais em 1972. Nos 13 anos seguintes ela trabalhou como pesquisadora de uma instituição chegando a coordenar a área de Pesquisa e Estatística. Afastada do mercado de trabalho por também 13 anos, ela retomou suas atividades profissionais como voluntária em organizações não governamentais lidando com jovens carentes e terceira idade. Complementou sua formação com um curso de pós-graduação do tipo MBA em Empreendedorismo e Gestão Social em 2004 e atualmente está cursando uma pós graduação do tipo especialização em equipamentos para a terceira idade, além de atuar como pesquisadora e consultora voluntária em gestão social.

O estágio que corresponde à categoria entrada carreira foi identificado em seu primeiro trabalho como estagiária em pesquisa, um ano antes de se formar em Ciências Sociais. Os estágios que correspondem às categorias avanço e reavaliação ocorreram no período em que a

entrevistada 3 trabalhou como pesquisadora profissional de uma instituição de 1972 a 1985 com pesquisa demográfica, educacional e sobre a comunidade a qual essa instituição pertencia. Já o estágio correspondente à categoria nova entrada precedida por uma ruptura foi identificado em dois momentos; a ruptura em 1985: “A partir daí eu fiquei sem trabalhar um bom período e sem estudar também.”; e a nova entrada na carreira em 2004: “[...] e aí eu fiz o MBA, com isso voltei ao meu trabalho. Eu já fazia um trabalho voluntário, mas aí eu voltei com o trabalho voluntário mais efetivamente [...]”

A análise das categorias que correspondem às fases da transição: pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e reestabilização serão apresentadas nos parágrafos a seguir.

A existência de uma estrutura sólida a partir da qual se estabeleceram papéis e relacionamentos, a produtividade e a dependência foram características da fase pré-transição encontradas no relato da entrevistada 3, como se observou em alguns trechos de seu relato: “E todos os serviços, entendeu [...] tudo isso eu fiz, todos esses estudos, tá? [...] Então eu tinha um retrato da comunidade que eu pesquisava. Eu gostava muito do que fazia. Mas para fazer isso eu precisava sempre do aval de uma diretoria. Os meus projetos, muitas vezes, eram assinados pela diretoria, pelo meu diretor e o projeto era elaborado por mim. E eu comecei a me sentir não satisfeita com esse tipo de retorno. Eu precisava do reconhecimento, sim [...] tudo que a gente pretendia fazer passava por essa diretoria e ela tinha que ser feita de acordo com o que ele queria que fosse feito e não segundo a minha visão profissional.”

A fase descontentamento crescente foi relatada pela entrevistada em conformidade com os resultados de pesquisa de O’Connor e Wolfe (1987): como uma insatisfação constante, como uma fonte de energia para mudança, como um forte desejo de mudar sem saber exatamente como e sem apresentar uma visão realista das conseqüências. Nas palavras da própria entrevistada 3: “Eu fiquei...era mais um sentimento de castração, era um sentimento de frustração, tá? Porque de certa forma isso dava...tudo que eu fazia era...dava prestígio pro diretor voluntário do meu setor [...] e essa diretoria me cerceava demais, mais no final, mais com o tempo porque eu ia querendo fazer mais e mais projetos [...] A partir do momento em que eu senti que não estava crescendo mais e eu não poderia, eu não estava aprendendo mais e não conseguia fazer mais coisas do que eu queria fazer, eu comecei a me sentir asfíxiada. A

sensação que eu tinha era como se eu tivesse uma corda no pescoço e essa corda, aos pouquinhos, tava me asfixiando e ia apertando, apertando e apertando.”

A fase seguinte, crise, tida como o ápice em termos de turbulência foi apresen

Houve uma passagem em que a entrevistada 3 mostrou ter concluído a fase redirecionamento e iniciado a última fase, reestabilização. “De certa forma, o trabalho voluntário foi um estágio na minha vida, estourou como um estágio, inclusive o final do meu trabalho no residencial foi um estágio com idosos que eu trabalhei inclusive...porque uma coisa é você desenvolver um trabalho de gestão, de equipamentos e estar lá em cima no trabalho acadêmico de ponta, fazendo como agora que eu tô apresentando trabalhos nos congressos e tudo. Uma coisa é você apresentar os trabalhos, outra coisa é você trabalhar com a ponta e conhecer bem o seu público-alvo. Eu acho que pra chegar lá você tem que ter trabalhado muitos anos pra saber quem é o teu público-alvo e sentir na pele tudo isso.” Esse trecho anterior contrasta com uma fala no início da entrevista, endereçada ao seu passado profissional: “Meu perfil sempre foi com resultado, visualizava na prática aquilo...que tipo de interferência na realidade a gente pode fazer. Não adianta você fazer um estudo sem poder interferir na realidade, sem ter ações concretas pra poder interferir, entendeu?”

No parágrafo anterior própria entrevistada classificou o regresso à vida profissional como um período por ela denominado estágio e disse ter encontrado o que estava buscando para sua carreira: a intervenção na prática, resultados e reconhecimento: “Hoje eu tenho mais reconhecimento. Eu me sinto muito mais reconhecida, não financeiramente, veja bem, tá?” Ela utilizou o termo “chegar lá” e se colocou no momento atual como uma pessoa que concluiu seu processo de transição de carreira, reforçado pela próxima fala: “Você tem que pôr a mão na massa. Se você não puser a mão na massa você não chega lá em cima. É uma coisa que eu estou sentindo hoje como consultora independente, tá [...]” Ela também mencionou participar de projetos em organizações governamentais e em organizações privadas em que presta serviço de consultoria concretizando sua passagem pela última fase da seqüência da transição, a reestabilização.

Na fase reestabilização, além de ocorrer o comprometimento com a construção da nova estrutura sobre a qual se estabelecem os novos papéis e relacionamentos, a pessoa se apresenta de maneira positiva, otimista e suas energias se alinham aos novos propósitos. A entrevistada 3 comprovou apresentar tais características no trecho em que sorri pela primeira vez durante a entrevista: “Tô muito feliz, muito feliz. Eu tô adorando fazer esse trabalho, adorando trabalhar com essa organização [...]” A entrevistada se referiu à organização por meio da qual, a partir de 2004, passou a atuar como consultora de uma instituição que tem por

foco organizações do terceiros setor. De 2003 em diante ela conseguiu conciliar conhecimento teórico (cursos de pós-graduação e pesquisas acadêmicas) com a prática, participando de projetos de consultoria para organizações do terceiro setor.

As mudanças comportamentais no trabalho foram apresentadas quando a entrevistada 3 comparou seus dois momentos: o primeiro, como pesquisadora contratada por uma instituição; e o segundo, como pesquisadora e consultora voluntária: “[...] uma pesquisa aparecia, então eu era obrigada a desenvolver essa pesquisa em cima, eu estava como que desenvolvendo em cima daquilo que me aparecia [...]” Em oposição à fala anterior ela afirmou: “Gostaria de ter muito mais tempo pela frente hoje pra poder desenvolver tanta coisa que está fervilhando na minha cabeça e tanta coisa que está aparecendo.”

Ela também comparou a forma de pesquisar e de apresentar os resultados de suas pesquisas em congressos nesses dois momentos: “E era um trabalho que eu fazia sentada, era um trabalho mental, era um trabalho que eu fazia sozinha, solitária tá? E esse trabalho só havia um momento de troca no momento que eu era...eu tinha que apresentar esse trabalho pra diretoria e essa apresentação era muito difícil pra mim. Eu não conseguia verbalizar o trabalho que eu tinha elaborado Quando tinha um público aberto, chegar lá e falar para uma platéia sobre o trabalho eu gaguejava [...] Qual foi o grande salto na minha vida? Foi exatamente esse! Hoje eu falo sobre esse meu trabalho.” Ela prossegue contando sobre um congresso de geriatria do qual participou: “[...] fui lá na frente, coloquei minhas dúvidas, fiz minhas perguntas me situei, acabei de falar...o cara ficou impressionado. Pegou meu nome e logo depois já me mandou pra ser consultora, apresentar trabalhos. Hoje eu falo em todos os congressos, hoje eu me manifesto [...] esse foi meu grande salto, mas precisou demorar muito tempo.” Ela atribui essa mudança à proximidade com a prática: “É um conhecimento mais prático, mais focado na realidade, mais focado em resultados, tá? Mais focado em mudança social.”

A entrevistada 3 precisou mudar a natureza de seus relacionamentos no trabalho quando deixou de atuar diretamente com profissionais empregados: “A ONG não é um trabalho para eles. Pertence a eles [...] você tem que ter muita flexibilidade para trabalhar com essas pessoas, muito complicado, mas é muito bom.” Apesar dessa mudança, ela ressaltou que a diretoria da instituição de pesquisa na qual havia trabalhado por 13 anos era voluntária, logo

se assemelhava ao perfil de uma organização do terceiro setor. Contudo, isso não ocorria com a equipe que a apoiava nas pesquisas e os demais funcionários dessa instituição.

Não foi identificada no discurso da entrevistada 3 uma mudança no autoconceito profissional. A mudança por ela relatada se voltou para a apropriação de seu potencial na vida, inclusive na carreira. Ela afirma estar “Muito mais madura, muito mais solta, muito mais confiante, que se manifesta, que fala o que pensa, que não tem medo de falar o que pensa, que se sente muito mais realizada. É uma diferença brutal [...] E hoje eu consigo visualizar isso, eu consigo me apoderar. O que aconteceu...usando uma palavra bonita, eu me apoderei.”

Por meio de análise do discurso, inferiu-se que a entrevistada 3 passou por um processo de transição de carreira e que esse processo já foi concluído. Todas as categorias estiveram presentes em seu discurso, exceto a mudança no autoconceito profissional.

4.1.4 Entrevista 4

O entrevistado 4 se formou em Publicidade no final da década de 1970, iniciou e desenvolveu sua carreira em organizações na área de Marketing e Comunicação Empresarial. A partir da década de 1990 ele passou a atuar como docente, coordenador de cursos de graduação e pós-graduação e também como instrutor voluntário em Marketing Social. Abriu a própria empresa em 1992 onde até hoje atua na área de Comunicação Editorial e complementou sua formação com dois cursos de pós-graduação do tipo especialização, um em Metodologia da Comunicação e outro em Marketing.

As categorias que refletem a passagem pelos estágios de carreira foram identificadas no relato do entrevistado 4. Os dois primeiros estágios, entrada e avanço, ocorreram em organizações empresariais e em faculdades. A fase reavaliação ocorreu nos primeiros anos da década de 2000 e a fase de nova entrada precedida por uma ruptura ocorreu em 2003 quando já desligado de empresas e de faculdades particulares, passou a dedicar-se integralmente à sua própria empresa de Comunicação Editorial que havia sido aberta em 1992 e à docência como voluntário.

As categorias que remetem às fases da seqüência da transição estiveram presentes em sua totalidade no discurso do entrevistado 4. Em organizações empresariais como gerente de Marketing e gerente de Comunicação, ele expressou o quanto gostava de atuar na área “[...] Eu sou muito de paixão, se gostar eu fico sem dormir pra trabalhar naquilo, mas se eu não gosto [...]” Quanto à docência ele afirmava que “[...] os alunos de outras salas vinham assistir minhas aulas porque eu trazia pra sala de aula a riqueza [...] e o que muitos meninos prestes a serem formados precisam saber é como é que aquela campanha, aquela modificação que a empresa fez, aquela girada ou então aquela fusão...como é que se deu e porque foi feito assim.” As duas falas acima refletem a inserção em dois ambientes de trabalho distintos e que o exercício das atividades profissionais de maneira produtiva na ausência de fortes pressões externas ou internas, como ocorre na fase de pré-transição.

A fase descontentamento crescente foi manifestada na esfera das organizações empresariais e acadêmica, conforme as falas: “[...] eu estava, digamos assim, gastando um combustível exageradamente fazendo *jobs* financeiros e tudo mais que envolvia comunicação [...] Então eu percebi que eu precisava assim talvez cuidar um pouco da minha...não é aposentadoria, mas assim: então lá na frente eu vou ficar dando aula? Eu odiava essa questão da...de ficar preso a uma instituição porque eu via muito assim...professores assim...de idade avançada dando graças a Deus que a escola os mantinha ali.” A energia passou a ser direcionada para aquilo que o insatisfazia no trabalho e deixou de focar o conteúdo de seu trabalho em si. Ao final da década de 1990, o entrevistado 4 afirmou ter se desligado da última empresa onde trabalhou como gerente de Comunicação e passou a se dedicar exclusivamente aos trabalhos acadêmicos.

A fase crise foi desencadeada externamente quando surgiu a necessidade da reestruturação de sua empresa e quando ocorreu o desligamento de seu sócio. Esse momento foi detalhado na seguinte fala do entrevistado 4: “[...] nós tínhamos acabado de perder um cliente que significava talvez o maior faturamento da empresa e ao sair, esse cliente deu uma desestruturada na nossa empresa porque empresa pequena como a nossa aqui, com dez pessoas, precisa ter uma diversidade [...] Foi o que aconteceu em 2003. Nós precisamos desligar funcionários, diminuir a empresa, mudamos a empresa de endereço para pagar menos aluguel e aí, coincidentemente, o meu sócio teve uma oferta e aí ele resolveu aceitá-la”. Em suas atividades na área acadêmica, por outro lado, a crise foi desencadeada internamente como uma evolução da insatisfação já revelada na fase anterior. “Falei: ‘péra um pouco, isso

não dá pra mim!’ Eu não me sinto bem quando fico nessa situação assim...garantir o futuro. Eu sempre achei que assim...o futuro é fruto do seu trabalho, essas coisas. Não é propriamente de aproveitar uma situação. Então eu saí [...]”

A fase redirecionamento foi observada a partir do momento em que o entrevistado 4 decidiu se desligar das duas faculdades onde trabalhava para assumir o comando de sua empresa: “Eu achei melhor retomar o rumo da empresa [...] então quando eu voltei para a empresa, a empresa com mais tempo meu aqui indo buscar cliente, essas coisas, ela começou a prosperar e ela cresceu e foi muito bom.” Esboçou-se uma nova estrutura que foi consolidada na fase seguinte.

Na fase de reestabilização o entrevistado 4 mostrou como todas as atividades de trabalho que havia desenvolvido ao longo de sua carreira contribuíram com a consolidação de sua função de diretor geral e empresário. As passagens a seguir ilustram esse fato: “Agora então essa volta à atividade de Comunicação com a empresa agora aqui é quase que um departamento meu dentro das empresas em que eu trabalhei praticamente [...] Essas coisas é... eu já fazia isso nos primeiros anos 80, final dos anos 70. Já fazia isto, não é? Mas fazia diferente.” Ele explicou essa diferença ao dizer que o que antes era feito pessoalmente, agora podia ser feito a distância através da internet. Em outro trecho ele mencionou o engajamento em trabalhos voluntários na área social com crianças no início de sua carreira que puderam ser retomados nesses últimos anos, porém em sala de aula: “Então desde 98 até agora eu estou lá como voluntário e é sempre nessa matéria porque é minha especialidade e a matéria agora se chama Marketing Social [...] Então assim de dar aula eu só mantenho isso e esse meu trabalho voluntário é um prazer enorme [...]”

Ele manifesta o otimismo e segurança em relação à sua carreira no momento atual, coerentes com a fase de reestabilização, ao falar a respeito da “[...] liberdade de desenvolver-se profissionalmente ao seu modo, né? Porque tem coisas que você gosta [...] só faço aquilo que eu quero fazer [...] essa é uma coisa difícil de explicar porque acontece isso. Porque...eu sempre...a família quando adolescente, tal, sempre fez o que era necessário ser feito. Eu não sei de onde surgiu essa...esse sangue de fazer do modo...tem que ser do meu modo, né?” Em uma passagem é constatada a seqüência da transição ao falar sobre sua carreira: “Vejo ela bem sólida, vejo ela bem consolidada, bem firme para lidar nos aspectos de Comunicação e Marketing com empresas clientes. Eu me sinto bem à vontade, me sinto bem.”

A categoria mudanças comportamentais foram expressas em diversas falas durante a entrevista, a exemplo das que serão apresentadas a seguir: “Vejo diferenças, muita diferença. Isso fez com que eu mudasse alguns componentes do meu proceder que é o caso da centralização [...] é muito mais democrático hoje em dia, menos centralizador.” Ele também exemplificou ao mencionar pela primeira vez na entrevista a participação de sua equipe de trabalho: “[...] preciso fazer um projeto para uma publicação de uma campanha, como você...então fico pensando o que eles dizem no carro. Eu levo os meninos comigo, eu sempre levo porque eu acho que se eu for sozinho, além do alto índice de esquecimento que pode acontecer, é a interpretação, o viés. O viés teu pode ser exagerado, às vezes um pouco distante, tal. Então sempre eu levo alguém porque aí depois no carro conversando, chegando aqui, sempre percebo que ele entendeu, ela entendeu um pouquinho diferente de mim. Isso já é uma riqueza.”

A categoria mudanças na natureza dos relacionamentos foi revelada de duas formas. A primeira delas foi em termos do tipo de profissional com o qual o entrevistado 4 tinha contato: colegas das empresas onde iniciou a carreira chegando à gerência de Marketing e de Comunicação, posteriormente os professores, coordenadores e diretores de faculdade e no momento atual, os dez funcionários de sua empresa, fornecedores e prestadores de serviço. A segunda delas diz respeito à mudança na relação de trabalho. Alguns de seus ex-colegas de empresa e de faculdade continuam se relacionando com o entrevistado 4, mas como cliente e prestador de serviço. Ele exibiu durante a entrevista uma publicação feita para uma faculdade onde lecionou de 1992 a 1994 para comprovar o fato.

A categoria mudança no autoconceito profissional esteve ausente no discurso do entrevistado 4. Toda a vez em que se referiu ao que buscava para si e ao que encontrou em sua carreira, a palavra sempre foi citada várias vezes e acompanhada do termo profissional de Comunicação. De modo que ao invés da mudança, o discurso do entrevistado 4 apontou para a permanência em seu autoconceito profissional. Nas palavras do próprio entrevistado 4, o que ele buscava desde o início de sua carreira, ser um bom profissional de Comunicação, foi realizado: “Eu queria me transformar num profissional de Comunicação respeitável, com conceito próprio, com luz própria etc...me via assim, hoje sou assim...com muita experiência [...] com mais autonomia, com mais luz própria, iniciativa, tal. Eu sempre estava pensando isso. Sempre foi.”

Por meio do discurso do entrevistado 4 foi constatada a finalização de um processo de transição de carreira por meio de todas as categorias, exceto a mudança no autoconceito profissional porque apesar de ter se desenvolvido como docente, ele não se apresenta como professor, mas sim como um profissional de Comunicação que atualmente também leciona como voluntário.

4.1.5 Entrevista 5

O entrevistado 5 se formou em Engenharia Elétrica em 1979 e concluiu o curso de MBA em Conhecimento, Tecnologia e Inovação em 2000. Durante toda a sua carreira ele atuou na indústria de Telecomunicações, de 1980 até meados de 1998 como engenheiro e desse período em diante como gerente de projetos contratado e autônomo.

Quanto aos estágios de carreira, as categorias que correspondem aos estágios de carreira entrada e avanço estiveram presentes no discurso do entrevistado 5. Elas foram observadas de 1980 a 2003, período em que ele iniciou e desenvolveu sua carreira em organizações como empregado, exercendo as funções de engenheiro e gerente de projetos sob o regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). A categoria reavaliação esteve presente a partir de 2003, quando ele passou a trabalhar como prestador de serviços para uma empresa de Tecnologia da Informação e utilizava a empresa aberta em sociedade com sua esposa em 2001 para a emissão de notas fiscais. Objetivamente não foi caracterizada a nova entrada na carreira precedida por uma ruptura, posto que o entrevistado 5 se manteve na mesma indústria exercendo a mesma função até a data em que foi entrevistado.

No que tange às categorias que correspondem às fases da transição, o entrevistado 5 apresentou as seguintes características da pré-transição: produtividade, dependência e presença de uma estrutura estável a partir da qual ele construiu seus relacionamentos e papéis profissionais: “Numa contratação CLT você é mais ou menos apadrinhado pela empresa. Se te faltar uma competência a própria empresa se esforça em lhe dar essa competência, a própria empresa [...] existem inúmeros cursos que eu participei para que me aprimorasse na minha função, certo? [...] Na época de CLT eu não estava muito preocupado com minha evolução, não. Eu achava que era natural, eu envelheceria, logicamente eu seria o gerente, logicamente

um dia eu ia ser um diretor, quem sabe alguma coisa assim. [...] Eu queria ser líder de um pequeno grupo e a gente trabalharia ali, pela experiência que fosse adquirindo. O salário ia acompanhar o mercado, certo?”

A fase descontentamento crescente esteve ausente no discurso do entrevistado 5 uma vez que não foi relatada a insatisfação com a situação de carreira acompanhada pelo forte desejo de mudança. O'Connor e Wolfe (1987) explicam que quando a fase seguinte, crise, é externamente desencadeada, o descontentamento tende a ser leve ou até inexistente, como ocorreu com o entrevistado 5.

A fase crise mostrou-se evidente a partir do momento em que o entrevistado 5 foi desligado da última empresa multinacional em que trabalhou como gerente de projetos com registro em carteira de trabalho: “Houve uma determinação de redução de contingente e como eu estava sem projeto naquele momento, sem nenhum cliente específico eu acabei entrando nessa lista, certo? E aí eu estava de repente no mercado.” Os referenciais sobre os quais ele havia alicerçado sua carreira inesperadamente foram desfeitos e seus pensamentos à época revelaram o choque que consiste em uma das características dessa fase: “O que fazer agora? O mercado de telecomunicações estava péssimo, não estava contratando, não tinha perspectiva de começar alguma coisa nova.” A ausência de descontentamento com a carreira identificada na fase anterior se manteve: “O conteúdo do meu trabalho estava bom, só que o mercado estava ruim.”

O entrevistado 5 afirmou: “Eu estava meio desiludido que eu achava que eu não ia rapidamente ser recolocado no mercado e do outro lado, a minha esposa estava vendo assim que alguns fornecedores [...] também estavam interessados: ‘escuta, você não quer fazer um evento para mim, você não gostaria de fazer uma apostila?’” Ele disse ter aberto a empresa pensando nos trabalhos da esposa, porém enxergou a possibilidade de prestar serviços como gerente de projetos e resolveu emitir notas fiscais dessa empresa como prestador de serviços, caracterizando a fase e categoria redirecionamento que teve início em meados de 2003: “O que eu tenho é eu mesmo. Eu falo: ‘olha, tem aqui um gerente de projetos.’”

A fase reestabilização esteve ausente no discurso do entrevistado 5. Nessa fase ocorre o comprometimento com a escolha profissional e com a nova estrutura iniciada na fase anterior. A reestabilização também é acompanhada por otimismo em relação ao futuro e as energias

mostram-se alinhadas aos novos propósitos. A fala do entrevistado 5, entretanto, divergiu das características dessa fase: “Eu não estava completo pro mercado, faltava alguma coisa [...] eu me ofereço, não ofereço o meu produto. Deu pra perceber? [...] E a empresa que eu abri só serviu pra eu fornecer notas fiscais, tá?” [...] Eu teria que parar, montar produtos, que é o que eu estou fazendo em paralelo.” Por outro lado, ele pondera: “O problema é o seguinte: eu ainda não me sinto confortável em desistir de um emprego e me dedicar 100% na empresa sabendo que sei lá quantos meses não vou conseguir tirar nada da empresa.”

Foi identificada a categoria que denota a percepção de mudanças comportamentais, conforme o trecho relatado pelo entrevistado 5: “Como CLT a gente tem sempre pensamentos, a gente tem planejamentos a longo prazo, certo? A gente fala em ano que vem [...] Como PJ (Pessoa Jurídica) eu pensava no mês que vem.” A diferença na fala como gerente de projetos empregado e como gerente de projetos autônomo é apresentada nos dois trechos seguintes. Primeiramente como empregado: “[...] tinha uma espécie de proteção na empresa, certo? Querendo ou não, tinha que falar comigo, eu era o colega de trabalho, entendeu?”; em seguida, como autônomo ele se colocou da seguinte forma: “[...] dentro daquela empresa em que a gente estava prestando serviço, aquela constante tentativa de estender um pouquinho mais aquele trabalho que a gente vinha fazendo. Vamos pormenorizar, vamos diversificar, vamos fazer um estudo paralelo, vamos comparar alguma coisa, entendeu?”

A categoria mudança na natureza dos relacionamentos no trabalho foi identificada na passagem de profissional empregado para autônomo. “Na última empresa em que trabalhei como CLT eu era um dos mais velhos lá. Eu trabalhava com pessoas relativamente mais jovens, tá? Você pode imaginar alguém que tem uma família constituída, que já tem um filho - praticamente já está saindo da adolescência - com gente que está agora namorando, pensando em casar, sabe? [...] E já na PJ imediatamente não. Eram pessoas mais ou menos na mesma faixa etária, certo, que tinham mais ou menos os mesmos problemas.”

A categoria mudança no autoconceito profissional esteve ausente no discurso do entrevistado 5, pois ele se apresentou durante toda a entrevista como um gerente de projetos. Contudo, ele ressaltou em sua fala ao final da entrevista o desejo de se tornar um empreendedor: “Na verdade o que eu quero, o meu anseio é desenvolver a minha empresa. É criar produtos e tal. Então nem PJ, é ser uma empresa, ganhar o cliente como minha empresa e prestar serviço a este cliente.”

Apesar de oito entre doze categorias estarem presentes no discurso do entrevistado 5, inferiu-se que o entrevistado 5 não passou por uma transição de carreira. Não foi constatada a nova entrada na carreira precedida por uma ruptura, que possivelmente comprometeram a finalização da seqüência da transição e a mudança no autoconceito profissional.

4.1.6 Entrevista 6

O entrevistado 6 iniciou sua carreira na área Administrativa de um banco de varejo, desenvolveu-se em organizações empresariais nas áreas de Organizações e Métodos, Auditoria de Sistemas e atuou por um ano como empresário. Formado em Administração anos após ter ingressado no mercado de trabalho, ele complementou sua formação com um curso de pós-graduação em Análise de Sistemas em 1999 e com um curso de MBA em Sistemas de Internet em 2006.

As categorias que remetem aos estágios de carreira que estiveram presentes no discurso do entrevistado 6 foram: entrada, avanço e reavaliação. A entrada ocorreu durante o período em que ele trabalhou em transporte e correspondência em um banco de varejo e o avanço ocorreu nas décadas de 1980 e 1990. A reavaliação foi identificada no ano de 1987, quando ele manifestou sua vontade de trabalhar como empresário: “[...] aí eu resolvi tentar uma carreira como empresário. Eu comprei um depósito de material de construção e aí eu fiquei um ano como empresário, mas aí a coisa tava um pouco difícil [...]”

Ao final da fase de reavaliação pode ocorrer tanto o reforço da carreira anterior, quanto o ingresso em uma nova carreira, o entrevistado 6 optou pela primeira dessas alternativas. Em 1998 ele voltou trabalhar como auditor de sistemas, tendo assumido posições gerenciais a partir de 2000. Não se pôde afirmar, entretanto, que o entrevistado 6 tenha passado pela última fase da seqüência da transição, a nova entrada na carreira precedida por uma ruptura. Não houve ruptura devido ao fato de que a gestão de seu próprio negócio foi conciliada com as atividades como funcionário.

Na fase nova entrada o indivíduo recomeça sua carreira e necessita se profissionalizar por meio de estágio, treinamento na própria função, ou curso de ensino superior em faculdade ou

universidade (BARUCH, 2004), o que não ocorreu com o entrevistado 6 que simplesmente retomou seus trabalhos em Auditoria de Sistemas: “Que na realidade as vagas são mais ou menos seqüência uma da outra, né? Porque o sistema já é a junção da organização, das pessoas, os procedimentos, os processos [...]” Sendo assim, a categoria nova entrada precedida por uma ruptura foi considerada ausente em seu discurso.

Em relação à seqüência da transição, apenas uma categoria esteve presente no discurso do entrevistado 6, a pré-transição, manifestada sob a forma de dependência no ambiente de trabalho: “[...] fazer esse tipo de trabalho eu gosto de fazer, mas já é ruim porque gera muito atrito político e desgaste [...] você acaba naturalmente tendo que ter todo esse suporte com você porque se você não tiver não consegue fazer nada.”.

O leve incômodo apresentado na fase pré-transição não evoluiu para uma forte e constante insatisfação, acompanhada pelo forte desejo de mudar e em seu discurso não foram encontradas evidências que permitissem identificar a fase descontentamento crescente. A fase crise que é considerada o ápice em termos de turbulência e incerteza também esteve ausente no discurso desse participante, que manifestou a vontade de se testar como empresário sem se sentir pressionado externa e internamente. Ele conciliou a gestão de seu próprio negócio com os trabalhos em Auditoria de Sistemas e um ano depois decidiu fazer uma pós-graduação nessa mesma área. Como o entrevistado 6 voltou a atuar como empregado sob uma estrutura já conhecida, não foi caracterizada a formação e posterior consolidação de uma nova estrutura de trabalho, portanto as fases redirecionamento e reestabilização estiveram ausentes em seu discurso.

As duas falas a seguir mostram que o entrevistado 6 adotou uma mesma postura diante de situações de mudança: “[...] teve um *boom* de O&M e depois teve o desaparecimento de todas as áreas nessa época aí. A hora que começou a desaparecer, pronto, tenho que arrumar um lugar para me colocar.” Em outro trecho: “[...] entre 1990 e 1994 que foi quando eu saí da empresa que eles acabaram com todas as áreas porque a crise realmente acabou com o setor financeiramente.” Ele acrescentou: “As empresas normalmente assim...as empresas...eu fico até quando ela dá cabo a um processo de estabilização [...] eu tô fazendo o mesmo trabalho de novo. Talvez saia quando terminar o processo.” A exceção foi a abertura de seu negócio, o depósito de materiais de construção que apontou uma mudança comportamental durante sua trajetória profissional.

A categoria mudança na natureza dos relacionamentos no trabalho esteve presente no ano de 1998, quando ele precisou interagir frequentemente com fornecedores para gerir seu negócio. Em Organização e Métodos e em Auditoria de Sistemas, por outro lado, seus relacionamentos se concentravam no ambiente interno da empresa. Ele detalhou: “[...] quando tava no banco só conversava até o diretor. A partir da construtora eu passei a ter relacionamento direto com os próprios donos das empresas e o pessoal que é da alta administração da empresa. E hoje meu relacionamento é aqui mesmo na empresa [...]”

A categoria mudança no autoconceito profissional esteve ausente no discurso do entrevistado 6. Ao invés da auto-imagem como profissional, ele referiu a si mesmo durante toda a entrevista por meio de funções e cargos. O próximo trecho ilustra esse fato: “[...] eu tenho um objetivo agora que é chegar à Diretoria. Acho que Gerência eu já cheguei em tudo quanto é Gerência rênTd (c)Tj 5.28312 0 Td (i)Tj 3Td (c)Tj 5.28312 0 2()Tj 5.64333 0 T

carreira vivenciados em uma mesma empresa. As fases reavaliação e nova entrada precedida por uma ruptura ocorreram a partir de 1987, quando ela decidiu se desligar dessa empresa e iniciou seus trabalhos como consultora em 1988.

As categorias que se referem às fases da seqüência da transição também estiveram presentes em sua totalidade no discurso da entrevistada 7. A fase pré-transição, caracterizada pela presença de uma estrutura sobre a qual se alicerçam os papéis e relacionamentos profissionais e pela dependência, encontrou correspondência nos 20 anos em que ela trabalhou numa mesma empresa no início de carreira. Ela começou a se mostrar insatisfeita, conforme a fala: “[...] uma outra área dentro lá deste espaço me convida para tomar conta da área de treinamento de implantação de sistema, porque eu já fazia isso, no Compras, né? E eu topei, num primeiro momento, porque onde eu estava era muito chato, aquela história de sinergia não tinha nada com nada. Mas quando eu topei, por...sabe...sabe quando você fala com dó? Isto é melhor do que eu tenho, não é o que eu quero, mas é melhor do que eu tenho.”

A insatisfação se tornou mais intensa e constante, evoluindo para a fase descontentamento crescente. A entrevistada 7 revelou seus pensamentos após ter assumido um novo trabalho dentro da mesma empresa: “Aí eu fui, comecei a estruturar, mas eu estava vendo que eu tinha voltado para trás, estava fazendo o que eu tinha feito no começo da minha carreira, no Compras: estruturar uma área de treinamento. Falei: “Ai, não, não é isso o que eu quero, eu estou voltando.” Suas palavras revelaram o desejo de mudança, apesar de não saber exatamente como e suas energias se voltaram para mudanças em novas direções.

A fase crise foi caracterizada quando a entrevistada 7 resolveu se desligar da organização em que havia trabalhado por duas décadas: “[...] eu estava meio enjoada dessa história e falei: “Olha, quer saber? Eu vou sair.” E comecei a procurar uma coisa fora [...] Não, não, não quero, assim eu não quero. Apareceram outras coisas que eu também achei que não ia ser melhor.” A sensação de turbulência e de incerteza em relação à carreira permaneceu em suas primeiras tentativas que duraram 3 anos; a primeira em organizações empresariais e as duas últimas em uma firma mundial de consultoria e auditoria com a qual ela não havia se identificado. Em suas próprias palavras: “Quando chegou em 90, falei: “Tsc, tsc, não quero ficar aqui.” Mas assim...depois eu entendi um pouco isso: eu estava muito infeliz porque eles não respeitavam o ser humano, eles queriam que a gente fizesse todas as coisas do jeito deles, eu não podia pôr criatividade nas coisas, era tudo banalizado, sabe? E assim, como eles não

respeitavam se a gente tivesse família ou não, eu tinha filhos pequenos, eu saía de manhã, eu não sabia se eu vinha dormir em casa, porque de repente ia parar no Rio de Janeiro, não sei aonde. Então isso me deixou...infeliz.” Ela afirmou ter refletido à época: “‘Meu Deus, isto não é meu mundo, isto não é para mim, contra os meus valores, meus valores são diferentes!’ Então tá, eu saí de lá e resolvi brincar de consultora.” Contratada por uma empresa, ela passou a prestar serviços de consultoria por cerca de um ano.

O início da fase redirecionamento foi marcado pela proposta de estruturação de uma instituição em 1991, sob o cargo de diretora operacional. O tom negativo em seu discurso foi abandonado e ela relatou com entusiasmo os resultados de seu trabalho: “A gente montou os alicerces disso tudo e isso funcionava.” Durante os 6 anos em que trabalhou nessa instituição ela enxergou novas perspectivas para sua carreira e também já fazia escolhas, ambas características dessa fase. Ela concluiu seu curso de MBA Executivo em 1994 e começou a se envolver em trabalhos voluntários no terceiro setor. Em 1997 se colocou da seguinte forma: “Eu sai e aí voltei a ser consultora. Falei: ‘Não, agora vou ser uma consultora de verdade.’”

A última fase da seqüência da transição, a reestabilização, teve início após o desligamento da última organização empresarial em que trabalhou como funcionária. Ela abriu sua própria firma de consultoria e se comprometeu com uma nova estrutura de trabalho que combinava consultoria e terceiro setor. Os próximos trechos ilustram a fase reestabilização: “E aí lá pra 96, sei lá, não 95, 94 mesmo, já comecei a participar do voluntariado, foi logo. E aí eu descobri o terceiro setor e achei muito legal essa brincadeira de terceiro setor [...] eu quis trabalhar com empresas sem fins lucrativos, como consultora e aí e cá estou, numa fundação. Então eu abri oficialmente uma consultoria com o objetivo de fazer coisas assim: recursos humanos e treinamento [...] Então essa área de humanas é um pouco a minha cara, né? E o terceiro setor.” Há 4 anos a entrevistada 7 tem trabalhado como superintendente de atividades sócio-culturais na fundação a que se referiu em seu relato. O otimismo e as energias alinhadas aos novos propósitos profissionais apontaram para a finalização da fase reestruturação: “Eu estou trabalhando em alguma coisa que me satisfaz, porque me permite... ver resultados, palpáveis, com pessoas.”

A categoria mudanças comportamentais esteve presente no discurso da entrevistada 7. A próxima fala ilustra o fato: “[...] eu era muito competitiva. Eu lembro de coisas que eu brigava...com o pessoal, eu brigava pelos meus direitos. Eu era briguenta assim...é que depois

isso passou. Eu não estou ligando mais para...sabe? Não fico brigando para ser reconhecida, né? E busco fazer com que os outros apareçam. Eu acho que isso faz parte da idade, também. Então aqui a gente está procurando ensinar o outro, fazer com que ele apareça, que ele faça coisas boas, que ele se motive, né? Enquanto que quando eu era verdinha, eu ficava brigando para aparecer, se eu tivesse que passar em cima dos outros, eu passava rapidinho. Depois você não dá importância, deixa ele aparecer. Quando você passa a ter confiança em você mesma, você começa a ajudar os outros a aparecerem, né?”

A categoria mudança na natureza dos relacionamentos foi identificada quando seu relacionamento mudou de chefia para parceria. Como diretora na última organização empresarial em que trabalhou ela disse: “[...] eu tinha uma série de subordinados que eram gerentes das regionais e gerentes internos, que eram homens, engenheiros, tarará...e que tinham já uma carreira e que se subordinavam a mim.” Como consultora, atuando na Superintendência de atividades sócio-culturais ela se posicionou diferentemente “Eu diria que... todas as pessoas aqui são subordinadas à superintendência, mas... eu não os considero como, assim, meus funcionários, não. Como eu sou consultora, eu estou sempre trabalhando junto com eles [...]”

A categoria mudança no autoconceito profissional também esteve presente no discurso da entrevistada 7. Durante sua seqüência de trabalhos em organizações empresariais ela referia a si mesma como: “uma jovem de potencial, lutando para ganhar um cargo importante [...] ascensão profissional numa grande empresa, para ser diretora, para viajar, parará...certo? Para tomar conta de muita coisa; para ter relacionamento com muita gente, em muitos países.” Em um segundo momento, a partir da década de 1990 ela já se autoreferenciava de outra maneira: “Sabe, assim...não estou preocupada em ganhar dinheiro, não estou preocupada em ter cargo, não estou preocupada em ser famosa, não estou preocupada. Eu estou preocupada em ter um trabalho onde eu consiga melhorar...ah, pelo menos um pouquinho, este país ou esta cidade ou algumas pessoas [...] E nem quero ser...né? importante como eu queria antigamente (interrupção). Atuar para ver mudanças para melhor, com as pessoas, né? Fazer as pessoas felizes de alguma forma, melhorar a vida delas, né? [...] um agente de mudanças.”

Dado o exposto, constatou-se que a entrevistada 7 passou por uma transição de carreira com a presença de todas as categorias e que seu processo já foi finalizado.

4.1.8 Entrevista 8

A entrevistada 8 se formou em História em 1985 e concluiu seu curso de Mestrado em Antropologia em 1992. Sua atuação profissional inclui três décadas como docente, 13 anos em uma empresa de Informática aberta por seu marido, trabalhos voluntários e não voluntários em organizações do terceiro setor. Ela complementou sua formação mais recentemente com dois cursos pós-graduação: MBA em Marketing em 2000 e Avaliação de Projetos Sociais em 2006.

Todas as categorias que se referem aos estágios de carreira foram encontradas no discurso da entrevistada 8. Sua entrada na carreira ocorreu à época em que ela lecionava para o primeiro e segundo graus na rede pública de ensino. O avanço ocorreu no período em que cursou Mestrado, deu aulas em cursos de graduação e pós-graduação até 1995 e ingressou em uma empresa de Tecnologia, onde trabalhou nas áreas Administrativa, Financeira e Comercial a partir de 1992. A reavaliação foi observada a partir do final da década de 1980, período em que a entrevistada 8 voltou a estudar e se engajou em atividades no terceiro setor. A nova entrada precedida por uma ruptura ocorreu a partir de 2005, quando a ela se desligou da empresa, manteve seus trabalhos voluntários e em janeiro de 2007 foi contratada como gerente de atendimento ao paciente em uma organização não governamental da área da saúde.

A análise das categorias teve início com as fases da seqüência da transição. A entrevistada 8 já apresentava as características da fase pré-transição por volta de 2000, quando ajudou a equacionar as dívidas da empresa: “Quando a gente pagou, terminou de pagar a última parcela da FINEP ele disse assim: ‘ah, pois é, terminou agora tem que fazer outro, né? Eles estão esperando, vocês não querem?’ Não, muito obrigada. Foi ótimo, mas...isto foi uma sensação muito boa [...] aí, uma sensação assim de...ser capaz, de ser competente.” Ela se apresentava de maneira produtiva na empresa e sem sinal de engajamento com mudanças profissionais. A dependência, também característica dessa fase, foi verificada em seu discurso quando sua vontade de reestruturar a empresa era dificultada pelo sócio fundador da empresa: “[...] é que eu não tinha acesso a isso [...]”

A entrevistada 8 relatou sua insatisfação na empresa após ter concluído seu curso de MBA em Marketing em 2000: “E aí eu queria aplicar lá na empresa e nunca dava certo. Isso começou a

me encher o saco [...] Desculpa falar, mas o termo era esse.” Depois de alguns anos, ela notou que sua insatisfação se tornou intensa e constante, caracterizando a fase descontentamento crescente: “Eu comecei a ver que em final de 2004 eu já tava assim...as coisas começavam a me irritar. Tudo me aborrecia. E o menino que trabalhava comigo me aborrecia, o contador me aborrecia e as coisas normais assim, sabe? [...] tô de saco cheio e vou tirar férias. Tirei, voltei e continuei de saco cheio.” A insatisfação intensa e constante é uma característica da fase descontentamento crescente.

O Connor e Wolfe (1987, p. 805) afirmam que pode haver dificuldade de se distinguir as fronteiras entre as fases da transição; quando isso ocorre, em um mesmo momento podem ser identificados elementos pertencentes a duas delas. Quando essa situação é trazida para o discurso da entrevistada 8, percebe-se que dois movimentos coexistem na fase seguinte, crise: o do interesse pelo voluntariado após seu curso de MBA em Marketing e seu processo de desligamento da empresa de tecnologia da qual era sócia com seu marido.

Os próximos trechos correspondem ao que a entrevistada 8 atribuiu ao início dos anos 2000: “[...] sempre me senti um pouco devedora porque...devedora em relação ao país, né? [...] é aquela sensação chata de...puxa vida, a gente fala, fala, fala e não faz nada” e passou a se engajar em trabalhos voluntários como consultora em profissionalização de organizações não governamentais. Em 2005 ela resolveu sair da empresa: “Aí chegou uma hora que eu digo assim, sabe de uma coisa? Eu quero sair [...] eu disse assim ‘tô fora [...] tá na hora de eu poder escolher, de eu me permitir escolher.’” A alienação, incerteza e turbulência que caracterizam a fase crise foram encontrados no discurso da entrevistada 8: “Ao mesmo tempo aquela coisa, nossa, eu tô com 53 anos, o que é que eu vou fazer, né? [...] Eu acho que eu tô assim numa encruzilhada, né? Tô velha demais pra começar a procurar emprego e tô nova demais pra trabalhar como voluntária [...]”

A entrevistada 8 mostrou ter passado pela fase redirecionamento a partir do momento em que as energias, antes direcionadas ao desejo de mudança, começam a se voltar para o futuro; de modo que ela passar a enxergar perspectivas para sua carreira e faz escolhas. Ela revelou seus pensamentos à época: “[...] eu sempre gostei muito de dar aula, eu sempre gostei muito de falar, falar em público, eu sempre gostei, eu achava legal. A experiência na empresa eu sempre achei legal, a pesquisa eu amei, foi muito bom, foi muito bom mesmo. Então quer dizer, como fazer...arrumar uma coisa que eu pudesse ter tudo isso, né? Integrar tudo isso

numa carreira nova?” Ela também se referiu à vida pessoal: “Aí eu tive que passar um tempo organizando minha vida porque sabe como é vida particular. Nessa loucurada a gente precisa um bom tempo para pôr tudo em ordem.” A entrevistada 8 disse que esse períodoi

A categoria mudança na natureza dos relacionamentos no trabalho esteve presente na passagem da área acadêmica para a organizacional. “Então assim...a parte de dar aula é...no que se refere assim à parte humana, à parte gostosa, muito gostosa mesmo de relacionamento humano [...]” Ela também se referia aos colegas que eram professores de outras áreas como Pedagogia e ao contato com os alunos. Percebe-se que houve uma mudança quando a entrevistada 8 ingressou na empresa de Tecnologia e afirmou: “Comecei a trabalhar muito com advogados [...] trabalhar com um monte de engenheiros [...]” Outra mudança a ser relatada consiste no tipo de comando encontrado no relacionamento professor-aluno e na relação chefe-subordinado, uma vez que ela respondia por “todos os funcionários administrativos e financeiros.”

A categoria mudança de autoconceito profissional esteve presente em dois momentos no discurso da entrevistada 8. O primeiro deles foi no início de carreira, época em que era professora de primeiro e segundo graus e posteriormente professora de Antropologia; o segundo momento foi constatado após seu ingresso na empresa de Tecnologia: “Aí então eu cheguei numa crise de identidade. Eu digo assim: ‘gente, o que tô fazendo?’ Uma antropóloga trabalhando em empresa [...] pra mim era assim uma coisa sem menor sentido, né? E isso mudou muito no decorrer da minha carreira porque eu comecei a ver que várias coisas que a antropologia, ou toda a minha formação não era adequada para a empresa, né?”

A entrevistada 8 iniciou seu processo de busca pelo novo autoconceito profissional, que partiu de professora para executiva do terceiro setor. Durante o período em que cursou MBA em Marketing ela disse ter pensado: “[...] então ali eu consegui me entender profissionalmente como...é...criar uma identidade porque a aquelas alturas eu ainda, ainda não me sentia exatamente....” Após a conclusão de seu curso ela se colocou: “Ah bom, agora eu sou uma executiva, oba, legal [...] Aí eu tô no meio, eu tô integrada porque eu sempre fui um peixe fora d’água.” Ela concluiu: “Minha identidade, eu fazendo é...me ajudou que eu trabalhava como voluntária né? Então tá, uma executiva voluntária trabalhando no terceiro setor. Se eu quero ser uma executiva do terceiro setor, eu tenho que fazer um curso, pra minha cabeça isso era fundamental. E foi aí, terminando o curso eu me sentia assim. Então a partir de agora eu estou no terceiro setor. Eu sou do terceiro setor [...] hoje eu me considero uma executiva do terceiro setor especializada na área de saúde [...]”

Por meio da análise do discurso, inferiu-se que a entrevistada 8 passou por uma transição de carreira e que esse processo foi concluído.

Em resumo, conforme apresentado na seção 4.1 Resultados das entrevistas, constatou-se pelos procedimentos de codificação, categorização e inferência que seis entre oito entrevistados passaram pela transição de carreira.

4.2 Resultados do *locus* de controle

Ao final de cada entrevista individual foi solicitado aos participantes que preenchessem um inventário sobre características individuais (Anexo B). Conforme previamente explicado na seção 3.6 Procedimentos de interpretação dos dados e análise, as seis questões de disfarce foram desconsideradas e as vinte e três questões restantes, com o valor de um ponto cada, forneceram a pontuação para a elaboração da escala de *locus* de controle.

Verificou-se que todos os respondentes possuíam *locus* de controle interno, que de acordo com o criador desse constructo (ROTTER, 1966) é determinado em função das respostas de maior pontuação na escala agrupadas em termos de externalidade e de internalidade. A não ocorrência de empate entre externalidade e internalidade se deveu ao fato de o número total de pontos possíveis na escala ser ímpar (vinte e três pontos). A ordem de apresentação dos resultados do inventário seguiu a das entrevistas, por exemplo: o indivíduo que fez a entrevista 1 foi aquele que no inventário foi classificado como respondente 1.

Quadro 13 - *Locus* de controle dos participantes

| | Escala de <i>locus</i> de controle | | <i>Locus</i> de controle |
|-------------|------------------------------------|---------------|--------------------------|
| | externalidade | internalidade | |
| Indivíduo 1 | 4 | 19 | interno |
| Indivíduo 2 | 4 | 19 | interno |
| Indivíduo 3 | 9 | 14 | interno |
| Indivíduo 4 | 3 | 20 | interno |
| Indivíduo 5 | 1 | 22 | interno |
| Indivíduo 6 | 4 | 19 | interno |
| Indivíduo 7 | 8 | 15 | interno |
| Indivíduo 8 | 11 | 12 | interno |

É possível que a não ocorrência de respondentes com *locus* de controle externo se deva às características de uma sociedade que incentiva a individualidade, conforme a seção 2.1.1 A carreira sem fronteiras. O *locus* de controle interno possivelmente emerge como um posicionamento perante o novo modelo de carreira em que a responsabilidade pela gestão da carreira deixa de recair sobre o empregador ou organização (responsabilidade externa), e tende a recair sobre o próprio indivíduo (responsabilidade interna).

O *locus* interno pode atuar no processo de adaptação às transições de carreira na meia-idade. Ainda que estivessem vinculados às organizações (contratados sob o regime CLT ou para um projeto específico), coube aos próprios indivíduos entrevistados a apropriação de seus potenciais, atentando-se às possibilidades de trabalho que emergiram na meia-idade, como a docência, consultoria voluntária e consultoria independente.

A análise dos resultados do inventário de *locus* de controle pode ser enriquecida quando contextualizada. Portanto, na seção seguinte essa análise será feita à luz da adaptação à transição de carreira.

4.3 Análise dos resultados

Os resultados da entrevista e do inventário foram apresentados conjuntamente para facilitar as análises.

Quadro 14 - Síntese dos resultados

| | Transição de carreira | Conclusão da transição de carreira | Escala de <i>locus</i> de controle | | <i>Locus</i> de controle |
|-------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------------|
| | | | externalidade | internalidade | |
| Indivíduo 1 | X | X | 4 | 19 | interno |
| Indivíduo 2 | X | | 4 | 19 | interno |
| Indivíduo 3 | X | X | 9 | 14 | interno |
| Indivíduo 4 | X | X | 3 | 20 | interno |
| Indivíduo 5 | | | 1 | 22 | interno |
| Indivíduo 6 | | | 4 | 19 | interno |
| Indivíduo 7 | X | X | 8 | 15 | interno |
| Indivíduo 8 | X | X | 11 | 12 | interno |

Ao contextualizar o *locus* de controle na transição de carreira, chegou-se a oito indivíduos com *locus* de controle interno subdivididos entre: os que não passaram por transições de carreira (indivíduos 5 e 6); os que passaram por transições de carreira (indivíduos 1, 2, 3, 4, 7 e 8); os que concluíam o processo de transição de carreira (indivíduos 1, 3, 4, 7 e 8); e o que não

Os participantes do estudo que finalizaram suas transições de carreira e o que está prestes a finalizá-la (indivíduo 2) não se limitaram a se enquadrar positivamente ou negativamente nas categorias que caracterizam a transição de carreira. Eles revelaram que ao perceber a aproximação dos 65 anos, idade mínima prevista para aposentadoria pelo Governo (MPS/SPS, 2006) ou ao perceber a necessidade de imprimir um outro ritmo e estilo de trabalho, foram feitas adaptações na carreira ao final do processo de transição. Essas adaptações ocorreram mediante a retomada de trabalhos desenvolvidos no início de carreira, mediante a busca de trabalhos que conjugassem, da melhor forma possível, os aspectos positivos que foram identificados durante a carreira, ou a consideração de novas possibilidades como a docência e a consultoria independente.

Eles levaram em consideração seus conhecimentos sobre determinada indústria ou atividade, experiência de trabalho, habilidades e relacionamentos adquiridos ao longo de suas carreiras na preparação para o futuro profissional. Em alguns casos, essa preparação também demandou qualificação e parcerias (cursos de pós-graduação e engajamento em atividades do terceiro setor); ainda assim, esses seis indivíduos atribuíram a si mesmos a responsabilidade pelo autodesenvolvimento, que é uma postura coerente com indivíduos de *locus* de controle interno.

As adaptações não ocorreram apenas objetivamente, pois durante o processo de transição de carreira os indivíduos mostraram em seus relatos uma mudança de valores. Se nas primeiras décadas da vida profissional seus valores estiveram autocentrados, à medida que o processo de transição avançava, eles passaram a relatar: a necessidade de dar um retorno à sociedade por meio do trabalho (indivíduo 7 e 8); a consideração do outro (indivíduo 2); a vontade de ajudar ou de ensinar às pessoas o que aprenderam no decorrer de suas carreiras (indivíduos 1, 2, 3, 4, 7 e 8). Essa revisão de valores que ocorre na meia-idade coincide com o ápice do processo de individuação (JUNG, 1967) como já foi explicado na seção 2.3.1 Adaptação à transição de carreira na meia-idade.

Dentre os cinco indivíduos que concluíram a transição de carreira, identificou-se três cujas quantidades de respostas para a externalidade e internalidade foram mais próximas (indivíduos 3, 7 e 8). Não foi observada diferença no processo transição de carreira desses três indivíduos quando comparado aos demais (indivíduos 1, 2 e 4).

A transição de carreira dos cinco indivíduos que concluíram todo o processo, incluindo a adaptação dessa transição na meia-idade, teve a duração mínima de 5 anos e a duração máxima de cerca de 20 anos, portanto trata-se de um processo que demanda preparação e planejamento. Muitas vezes não se tem a oportunidade de testar em outros papéis profissionais com antecedência e a adaptação à transição de carreira poderá ser menos agressiva se possibilidades de carreira na meia-idade já tiverem sido semeadas ao longo da trajetória profissional.

Neste estudo a adaptação à transição de carreira ocorreu ao final do processo e se manifestou, especificamente, nas fases da seqüência da transição denominadas redirecionamento e reestabilização.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final versará sobre as conclusões, sugestões para estudos futuros, limitações e contribuições deste estudo.

5.1 Conclusões

Por meio deste estudo exploratório, propôs-se aprofundar o entendimento sobre a adaptação à transição de carreira na meia-idade utilizando um constructo da Psicologia, o *locus* de controle. A partir da definição operacional de transição de carreira, realizou-se uma pesquisa qualitativa em que foram empregadas duas técnicas de investigação: a entrevista semi-estruturada e o inventário de *locus* de controle.

Foi verificado por técnicas de análise de conteúdo que seis entre oito indivíduos entrevistados haviam passado por transições de carreira, sendo que apenas um deles ainda está concluindo o processo. O *locus* de controle não discriminou os indivíduos que passaram pela transição de carreira, uma vez que todos eles tinham *locus* interno.

Conforme discutido na seção 2.3.1 Adaptação à transição de carreira na meia-idade, as transformações que ocorrem ao longo da vida se tornam mais intensas na meia-idade. Apesar dos indivíduos entrevistados terem se deparado com oportunidades e escolhas no decorrer da carreira, a maneira de refletir sobre a carreira e planejá-la se apresentou diferentemente à medida que se aproximavam da meia-idade.

Nas primeiras décadas da vida profissional os entrevistados relataram suas oportunidades de trabalho e escolhas de carreiras como uma seqüência natural, resultante da formação ou da atuação profissional. Na meia-idade, contudo, a carreira foi percebida com mais clareza, sob uma perspectiva mais ampla, sobretudo de maneira consciente. Nas palavras dos próprios entrevistados: “Eu tenho certeza de que por mais talento que eu tenha, com 65 anos ninguém vai querer me empregar pra ser diretor comercial de uma empresa. Mas eu sei que a universidade precisa de mim. Então eu já pus o meu pé na área acadêmica. E eu estou trabalhando nisso, mas em ritmo não tão acelerado porque vou precisar disso quando eu tiver

65 anos. Eu tenho que trabalhar agora porque não adianta eu me apresentar na universidade com 65 anos sem *background*.” (entrevistado 2); “[...] E hoje eu consigo visualizar isso, eu consigo me apoderar. O que aconteceu...usando uma palavra bonita, eu me apoderei.” (entrevistada 3); “Eu acho assim: que, na passagem do tempo, você passa a olhar as coisas com mais serenidade, eu diria. A gente é menos afobado, sabe, mais...você consegue enxergar mais o...entorno, mais o global, né? Eu tenho a sensação que eu tenho mais serenidade para falar assim calma, espera aí, vamos olhar de lá, vamos olhar de lá, vamos olhar de lá, para ver as conseqüências lá no fim, né? Eu tenho esta sensação: que a gente muda para esta visão mais...generalista, mais geral das coisas e toma decisão com mais tranqüilidade.” (entrevistada 7).

Passou-se a considerar a carreira de modo coerente com os novos valores que emergiram nesse período da vida: dar um retorno à sociedade por meio do trabalho, considerar o outro e ensinar o que foi aprendido durante a carreira, conforme apresentado na seção 4.3 Análise dos resultados. Para que esses novos valores pudessem ser identificados, constatou-se que houve uma etapa anterior: a de ampliação da tomada de consciência sobre si mesmo, que remeteu à individuação: um processo de desenvolvimento em que os aspectos conscientes e inconscientes são conciliados de maneira compensatória.

Conforme apresentado na seção 2.3.1 Adaptação à transição de carreira na meia-idade, o indivíduo na meia-idade se volta ao desenvolvimento de aspectos que antes lhe eram inconscientes, tais como as fantasias e os desejos que não puderam ser realizados em períodos anteriores da vida. Sua energia, que anteriormente era aplicada às conquistas materiais e adaptações ao ambiente externo objetivando o convívio em sociedade (como ter uma profissão, família e participar da comunidade) passa a se centrar no ser interior visando à auto-realização e plenitude. Por esse motivo, afirma-se que a individuação corresponde a “[...] uma ampliação da esfera da consciência e da vida psicológica consciente.” (JUNG, 1976, p. 527).

Considerando-se a análise dos resultados das entrevistas e o referencial teórico, constatou-se que o desenvolvimento na carreira não pode, portanto, ser dissociado do desenvolvimento humano.

A importância de estudar o desenvolvimento do indivíduo está atrelada à aplicação do potencial humano na elaboração de projetos profissionais conscientes, principalmente quando se considera o modelo da carreira sem fronteiras: “Em um mundo imprevisível, nossa carreira subjetiva – nossas paixões, motivações, identidades e laços que nos unem aos outros – fornecem continuidade de significado e propósito.” (POULSEN; ARTHUR, 2005). Nesse contexto, o desenvolvimento de projetos profissionais conscientes, não apenas na meia-idade, aponta para outro conceito apresentado no capítulo de Fundamentação teórica: a carreira subjetiva, que diz respeito à interpretação do indivíduo sobre sua própria situação de carreira (ARTHUR, 1994, p. 298).

A interpretação sobre a própria situação de carreira está atrelada à ampliação da esfera da consciência. Dentro desse contexto, constatou-se que a intervenção na carreira, no que tange ao desenvolvimento de um projeto profissional, advém da percepção de controle sobre o comportamento diante de eventos como a transição de carreira.

A percepção de que se tinha controle sobre o comportamento diante da transição de carreira ajudou os indivíduos entrevistados a tomarem consciência de seus potenciais para poder empregá-los, entrar em contato com seus novos valores e fazer as adaptações às transições de carreira que mostraram ser necessárias na meia-idade.

Verificou-se também que os indivíduos que passaram por transições de carreira foram aqueles que não perderam a atenção, sobretudo para com eles mesmos, principalmente nas fases mais delicadas desse processo. Esses indivíduos tinham convicção em seus potenciais, embora não soubessem exatamente como empregá-los.

Os seguintes trechos do relato dos entrevistados ilustram o parágrafo anterior: “Eu senti que eu ia ser um engenheiro que não ia ter valor nenhum [...] percebi que...que eu queria fazer vendas. Por quê? Porque eu sempre quis ser vendedor, essa que é a verdade.” (entrevistado 2); “Meu perfil sempre foi com resultado, visualizava na prática aquilo...que tipo de interferência na realidade a gente pode fazer. Não adianta você fazer um estudo sem poder interferir na realidade, sem ter ações concretas pra poder interferir, entendeu? Então alguma coisa eu tinha que fazer nesse sentido, entendeu?” (entrevistada 2); [...] só faço aquilo que eu quero fazer [...] essa é uma coisa difícil de explicar porque acontece isso. Porque...eu sempre...a família

quando adolescente, tal, sempre fez o que era necessário ser feito. Eu não sei de onde surgiu essa...esse sangue de fazer do modo...tem que ser do meu modo, né?” (entrevistado 4).

Dado o exposto, formulou-se a hipótese que sintetiza o conteúdo apresentado nos parágrafos anteriores: o *locus* de controle interno facilita a adaptação às transições de carreira na meia-idade.

5.2 Sugestões para estudos futuros

Sugere-se aprimorar a definição operacional de transição de carreira proposta neste estudo exploratório. Conforme foi apontado no capítulo de Fundamentação Teórica, as definições mais recentes não convergem para uma mesma direção, o que dificulta o processo de construção de teoria sobre o tema. A análise dos resultados deste estudo levou à formulação de uma hipótese que se sugere ser testada.

Uma outra sugestão, visando à melhor compreensão do fenômeno, consiste em desenvolver futuramente uma tipologia de transição de carreira, a partir da qual se possa fazer comparações e diferenciar os elementos constituintes por meio de seus atributos.

Sugere-se realizar estudos longitudinais sobre o processo de transição de carreira. Há vinte anos atrás, O'Connor e Wolfe (1987) haviam acompanhado grupos de indivíduos classificados de acordo com as fases da seqüência da transição a fim de melhor caracterizar cada fase. Esses grupos participaram da pesquisa apenas na caracterização das fases às que correspondiam, limitando a compreensão de como os indivíduos vivenciam cada fase. Além de não ter sido feito um acompanhamento desses indivíduos ao final do processo, a transição foi observada em seus múltiplos aspectos, não se atendo especificamente à carreira.

Complementarmente, sugere-se realizar estudos longitudinais que se concentrem no processo de adaptação à transição de carreira na meia-idade para que se possa identificar quais são os fatores que influenciam esse processo e quais deles são os mais relevantes no processo de adaptação.

5.3 Limitações do estudo

O presente estudo apresentou algumas limitações no que diz respeito à população, amostra e abrangência.

À época em que o estudo foi realizado, seis entre oito elementos da amostra estavam envolvidos voluntariamente em projetos sociais por meio do Instituto GESC (Gestão para Organizações da Sociedade Civil), que consiste em um programa de aperfeiçoamento de gestores sociais promovido pela Associação dos MBAs da FIA. É possível que em outras populações, o voluntariado na meia-idade se apresente com distinções em termos de intensidade e configuração.

Como a amostra foi composta apenas pelos indivíduos que se dispuseram a participar deste estudo, ainda que estivessem em conformidade com as características da população, os resultados obtidos não puderam ser generalizados.

Não se pretendeu estudar se e como a mudança de autoconceito profissional que integra a transição de carreira foi reconhecida pelo outro; o que implicaria, inclusive, a mudança de identidade profissional de acordo com o referencial teórico utilizado.

5.4 Contribuições aos indivíduos e à Gestão de Pessoas

A primeira contribuição deste estudo foi a apresentação de uma definição operacional de transição de carreira. Apesar da transição de carreira ser um fenômeno cada vez mais presente e coerente com as carreiras contemporâneas, verificou-se no capítulo de fundamentação teórica que a literatura não acompanhou essa evolução. A maioria dos estudos sobre transição de carreira ainda está inserida no modelo de carreira organizacional, demandando pesquisas mais recentes sobre o tema. A definição operacional proposta neste estudo pode ser considerada um passo inicial em direção ao preenchimento dessa lacuna na literatura.

Possíveis contribuições deste estudo atingem os indivíduos de maneira geral, que diante da passagem do modelo de carreira organizacional para o modelo da carreira sem fronteiras, necessitam de abordagens que os auxiliem na reflexão e no planejamento de suas carreiras a

partir do autoconhecimento, acessado neste estudo pelo constructo do *locus* de controle. Esse planejamento que deve considerar seus múltiplos interesses precisa ser iniciado com antecedência.

Uma outra contribuição deste estudo se destina ao aconselhamento de carreira, que diz respeito aos indivíduos que gostariam de refletir sobre e considerar possibilidades de carreira na meia-idade coerentes com novos valores e com as experiências profissionais adquiridas ao longo da carreira.

As contribuições deste estudo também remetem à melhoria de políticas e práticas de Gestão de Pessoas voltadas aos profissionais de meia-idade (ou que estão próximos dela) que a organização valoriza. Em programas de sucessão, por exemplo, poderia ser oferecido um trabalho de autoconhecimento e suporte ao indivíduo que está passando pelo processo de desligamento que o ajude a despertar para novas possibilidades de carreira. Por outro lado, a transição desse indivíduo não seria abrupta, posto que ele poderia continuar assessorando a organização como consultor em sua área de atuação ou como mentor.

Programas de preparação para a carreira na meia-idade também consistem em oportunidades de disseminação da cultura de organizações que primam pela plena utilização do potencial humano no trabalho. Desse modo, a organização também incentivará o indivíduo a perceber que seu ciclo de vida profissional não depende apenas dela e que ele pode continuar, independentemente da relação estabelecida com a organização.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, Michael B. *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*. **Journal of Organizational Behavior**. v.15, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era*. Oxford: Oxford University Press, 1996a.

_____. *A career lexicon for the 21st century*. **The Academy of Management Executive**. v. 10, n. 4, p. 28-39, 1996b.

ASSOCIAÇÃO DOS MBAS DA FIA – AMBA FIA. Disponível em: < <http://www.ambafia.org.br>>. Acesso em: 12/05/2007.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIDORES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL – ANASPS. Disponível em: < <http://www.anasps.org.br>>. Acesso em: 01/07/2007.

BANDURA, Albert. *Self-Efficacy: toward a unifying theory of behavior change*. **Psychological Review**. v. 84, p. 191-215, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARUCH, Yehuda. *Managing careers: theory and practice*. Harlow: Pearson Education, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECK, Ulrich; BECK-GERNSHEIM, Elizabeth. *Individualization*. London: Sage Publications, 2002.

BELL, Nancy E.; STAW, Barry M. *People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control in organizations*. In: ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas, T.; LAWRENCE, Barbara S. (Ed.). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1989.

BRIDGES, William. *Managing transitions: making the most of change*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

CARLILE, Paul R.; CHRISTENSEN, Clayton M. *The cycles of theory building in management research*. **Harvard Business School Working Knowledge**. February, 2005. Disponível em: < <http://hbswk.hbs.edu/item/5422.html>>. Acesso em: 06/12/2006.

CASADO, Tania. **Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional: o diálogo entre Jung e Fromm**. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- CHAPLIN, James P. *Dictionary of Psychology*. 2nd ed. New York: Dell Publishing, 1985.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORSINI, Raymond J. *Encyclopedia of Psychology*. v. 1. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.
- DE FILLIPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. *The boundaryless career: a competency-based perspective*. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, p. 307-324, 1994.
- DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.
- DELA COLETA, José Augusto. A escala de *locus* de controle interno-externo de Rotter: um estudo exploratório. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**. v. 31, n. 4, p. 167-181, 1979.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FOURNIER, Geneviève; JEANRIE, Chantaloe. *Locus of control: back to basis*. In: LOPEZ, S. J.; SYNDER, C. R. (Ed.). *Positive psychological assessment: a handbook of models and measures*. Washington DC: American Psychological Association, 2003.
- GIDDENS, Anthony; PIERSON, Christopher. **Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HALL, Douglas T. *Careers in organizations*. Pacific Palisades, California: Good Year, 1976.
- _____. *Protean careers of the 21st century*. **The Academy of Management Executive**. v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.
- HALL, D. T.; MOSS, J. E. *The new protean career contract: helping organizations and employees adapt*. **Organizational Dynamics**. v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.
- HEPPNER, Mary J.; MULTON, Karen D; JOHNSTON, Joseph, A. *Assessing psychological resources during career change: development of the career transitions inventory*. **Journal of Vocational Behavior**. v. 44, p. 55-74, 1994.
- HIGGINS, Monica C. *Changing careers: the effects of social context*. **Journal of Organizational Behavior**. v. 22, p. 595-618, 2001.
- IBARRA, Herminia. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

IÑIGUEZ, Arantxa. Europa deve aumentar idade de aposentadoria, dizem especialistas.

Folhaonline. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u114016.shtml>>. Acesso em: 06/07/2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Brasil em**

Síntese: esperanças de vida ao nascer. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm>. Acesso em: 22/09/2006.

JAPIASSU, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia.** 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

JUNG, Carl Gustav. *Psychological reflections: an anthology of the writings of C. G. Jung.* Jolande Jacobi (Ed.). London: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1953.

_____. **Tipos psicológicos.** Tradução direta do alemão e apresentação de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

LEIBOWITZ, Zandy B.; FARREN, Caela; KAYE, Beverly L. *Designing career development systems.* San Francisco: Jossey-Bass, 1986 *apud* DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

LEVENSON, Hanna. *Activism and powerful others: distinctions within the concept of internal-external control.* **Journal of Personality Assessment.** v. 38, n. 4, p. 377-383, 1974.

LONDON, Manuel; STUMPH, Stephen. A. *Managing careers.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

LOUIS, Meryl Reis. *Career transition: varieties and commonalities.* **Academy of Management Review.** v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Twenty-first-century careers.* In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era.* Oxford: Oxford University Press, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 15/05/2007.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL – MPS. Secretaria de Previdência Social – SPS, 2006. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/sof/orcamento_2007/anexos/Anexo_IV.8.pdf>. Acesso em: 02/07/2007.

MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. *Psychological success and the boundaryless career.* In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era.* Oxford: Oxford University Press, 1996.

O'CONNOR, Dennis, J.; WOLFE, Donald, M. *On managing midlife transitions in career and family.* **Human Relations.** v. 40, n. 12, p. 799-816, 1987.

O'CONNOR, Dennis, J.; WOLFE, Donald, M. 1991. *From crisis to growth at midlife: changes in personal paradigm*. **Journal of Organizational Behavior**. v. 12, p. 323-340, 1991.

PARKER, Polly; ARTHUR, Michael B.; INKSON, Kerr. *Career communities: a preliminary exploration of member-defined career support structures*. **Journal of Organizational Behavior**. v. 25, p. 489-514, 2004.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

POULSEN; Kirsten M.; ARTHUR, Michael B. *Intelligent career navigation*. **TD**. May, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.

ROTTER, Julian B. *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1954.

_____. *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. **Psychological Monographs**. v.80, n. 609, 1966.

_____. *Some problems and misconception related to the construct of internal versus external control of reinforcement*. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. v. 43, p. 56-76, 1975.

ROTTER, Julian B.; HOCHREICH, Dorothy J. Teoria do aprendizado social de Rotter. In: ROTTER, Julian B.; HOCHREICH, Dorothy J. **Personalidade**. Rio de Janeiro, Interamericana, 1980.

SARBIN, T. R. *Role Theory*. In: LINDSAY, G. (Ed.). **Handbook of social psychology**. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1954 *apud* SUPER, Donald E. **Career development: self-concept theory. Essays in vocational development**. New York: Columbia University, College Entrance Examination Board, 1963.

SAVICKAS, Mark, L. *The transition from school to work: a developmental perspective*. **The Career Development Quarterly**. v. 47, p. 326-336, June 1999.

SCHEIN, Edgar H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHLOSSBERG, Nancy K. *A model for analyzing human adaptation to transition*. **The Counseling Psychologist**. v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária – E.P.U., Editora da Universidade de São Paulo - EDUSP, 1975.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho para o novo capitalismo. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SUPER, Donald E. *Career development: self-concept theory. Essays in vocational development*. New York: Columbia University, College Entrance Examination Board, 1963.

SUPER, Donald E.; HALL, Douglas, T. *Career development: exploration and planning*. **Annual Review of Psychology**. v. 29, p. 333-372, 1978.

TORRINHA, Francisco. **Dicionário latino-português**. Porto: Gráficos Reunidos, 1942.

VAN MAANEN, John. *Experiencing organization: notes on the meaning of careers and socialization*. In: VAN MAANEN, John. (Ed.). **Organizational careers: some new perspectives**. New York: John Wiley, 1977.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. Annual Meeting 2007. *Shaping the global agenda: the shifting power equation*. Davos, Switzerland, 24-28 January. Disponível em: <<http://www.weforum.org/pdf/summitreports/am2007.pdf>>. Acesso em: 06/07/2007.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevistas

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nome: _____

Data de nascimento: _____

Formação: _____

Trabalha? Onde? _____

Cargo/ função: _____

Trajetória profissional

Percepção sobre os momentos

Mudanças comportamentais

Mudanças nos relacionamentos no trabalho

Mudanças no autoconceito profissional

Espaço complementar

Informações adicionais

Apêndice 2 – Carta convite para participação da pesquisa

Prezado membro da Associação dos MBAs da FIA,

Sou aluna de Mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e gostaria de convidá-lo(a) juntamente com minha orientadora, a Prof.^a Dr.^a Tania Casado, para participar de uma pesquisa sobre carreira.

Essa pesquisa será realizada com pessoas entre 49 e 59 anos de idade e terá duração estimada de uma hora e quinze minutos. Composta por um inventário de autopreenchimento e uma entrevista, ela terá por objetivo identificar o papel de características individuais em mudanças na carreira.

Esperamos poder contar com sua valiosa contribuição e asseguramos desde já que os dados coletados na pesquisa serão utilizado

ANEXOS

Anexo A – Projeção da população brasileira de 2007 a 2025

| Período | População Total A | População Acima de 65 Anos B | % C=B/A |
|---------|----------------------|---------------------------------|------------|
| 2007 | 189.335.118 | 11.997.157 | 6,34 |
| 2008 | 191.869.683 | 12.377.850 | 6,45 |
| 2009 | 194.370.095 | 12.773.880 | 6,57 |
| 2010 | 196.834.086 | 13.193.706 | 6,70 |
| 2011 | 199.254.414 | 13.641.019 | 6,85 |
| 2012 | 201.625.492 | 14.116.567 | 7,00 |
| 2013 | 203.950.099 | 14.622.393 | 7,17 |
| 2014 | 206.230.807 | 15.159.779 | 7,35 |
| 2015 | 208.468.035 | 15.729.829 | 7,55 |
| 2016 | 210.663.930 | 16.333.776 | 7,75 |
| 2017 | 212.820.814 | 16.973.290 | 7,98 |
| 2018 | 214.941.017 | 17.650.247 | 8,21 |
| 2019 | 217.025.858 | 18.366.824 | 8,46 |
| 2020 | 219.077.729 | 19.124.739 | 8,73 |
| 2021 | 221.098.714 | 19.922.484 | 9,01 |
| 2022 | 223.089.661 | 20.759.491 | 9,31 |
| 2023 | 225.050.475 | 21.638.925 | 9,62 |
| 2024 | 226.979.194 | 22.564.650 | 9,94 |
| 2025 | 228.873.717 | 23.537.186 | 10,28 |

FONTE: IBGE.

ELABORAÇÃO: Ministério da Previdência Social/ Secretaria de Previdência Social - MPS/SPS.

Anexo B - Escala de *locus* de controle de Julian B. Rotter

Prezado(a) participante,

Por meio deste inventário pretende-se descobrir como fatos importantes em nossa sociedade afetam as diferentes pessoas. Cada uma das 29 questões abaixo consta de um par de alternativas (a e b). Para cada par selecione apenas uma alternativa, aquela que for mais verdadeira para você. Lembre-se de responder a todas as questões.

1. a) As crianças se envolvem em problemas porque seus pais as castigam demais.
b) O problema com a maioria das crianças atualmente é que seus pais são muito liberais com elas.
2. a) Muito das coisas ruins que ocorrem na vida das pessoas se devem, em parte, à má sorte.
b) As coisas ruins que ocorrem na vida das pessoas se devem aos erros que elas cometem.
3. a) Uma das principais razões pelas quais temos guerras é porque as pessoas não se interessam o suficiente por política.
b) Sempre haverá guerras, não importa o quanto as pessoas tentem impedi-las.
4. a) Mais cedo ou mais tarde as pessoas obtêm neste mundo o respeito que merecem.
b) Infelizmente o valor de um indivíduo passa despercebido, não importa o quanto ele lute por isto.
5. a) A idéia de que professores são injustos com seus alunos é uma bobagem.
b) Grande parte dos alunos não percebe o quanto suas notas são influenciadas por acontecimentos acidentais.
6. a) Sem os momentos oportunos não se pode ser um líder efetivo.
b) Pessoas capazes que não conseguiram se tornar líderes não souberam aproveitar as oportunidades.
7. a) Não importa o quanto você se esforce, há pessoas que simplesmente não gostam de você.
b) Os que não conseguem se fazer queridos não sabem lidar com os outros.
8. a) O fator hereditário exerce o papel principal na determinação da personalidade.
b) É a experiência de cada um na vida que determina o que somos.

9. a) Tenho constatado que o que está para acontecer, acontecerá.
b) Confiar no destino nunca foi melhor para mim do que tomar a decisão de seguir um curso de ação definido.
10. a) No caso de um aluno bem preparado, raramente faz sentido se falar em prova injusta.
b) Muitas vezes as questões de prova são tão pouco relacionadas com a matéria do curso que nem adianta estudar.
11. a) Ser bem sucedido é questão de muito trabalho, a sorte tem pouco ou nada a ver com isto.
b) Conseguir um bom trabalho depende principalmente de se estar no lugar certo, na hora certa.
12. a) O cidadão comum pode ter alguma influência nas decisões do governo.
b) Este mundo é governado pelos poucos que estão no poder e não há muito o que um cidadão comum possa fazer.
13. a) Quando faço planos estou quase certo(a) de que posso executá-los.
b) Nem sempre é prudente planejar com demasiada antecedência porque muitas coisas acabam sendo, de uma maneira ou de outra, uma questão de boa ou má sorte.
14. a) Há certas pessoas que simplesmente não são boas.
b) Em cada pessoa encontra-se algo de bom.
15. a) No meu caso, conseguir aquilo que quero tem pouco ou nada a ver com a sorte.
b) Muitas vezes podemos decidir o que fazer tirando cara ou coroa.
16. a) Tornar-se chefe depende freqüentemente da sorte de estar no lugar certo na hora certa.
b) Conseguir pessoas para fazer as coisas certas depende de habilidade, a sorte pouco ou nada tem a ver com isto.
17. a) No que diz respeito aos acontecimentos mundiais, na maioria das vezes somos vítimas de forças que não podemos entender, nem controlar.
b) O povo pode controlar eventos no mundo participando ativamente das questões políticas e sociais.
18. a) A maioria das pessoas não percebe o quanto suas vidas são controladas por acontecimentos acidentais.
b) Realmente não existe esta tal de sorte.
19. a) As pessoas deveriam estar sempre dispostas a admitir os próprios erros.
b) Geralmente é melhor ocultar os próprios erros.
20. a) É difícil saber se uma pessoa realmente gosta ou não de você.
b) A quantidade de amigos que você tem depende do quão legal você é.
21. a) No longo prazo, as coisas ruins que nos acontecem são contrabalançadas pelas boas.

- b) A maioria dos infortúnios que nos acontecem resulta de falta de habilidade, de ignorância, de preguiça ou de todas estas três.
22. a) Com bastante esforço é possível eliminar a corrupção na política.
b) É difícil que se consiga ter muito controle sobre o que os políticos fazem em seus gabinetes.
23. a) Às vezes não consigo entender como os professores chegam às notas que dão.
b) Há uma ligação direta entre o quanto eu estudo e as notas que tiro.
24. a) Um bom líder espera que as pessoas decidam por elas mesmas o que devem fazer.
b) Um bom líder deixa claro para todos quais são suas tarefas.
25. a) Muitas vezes sinto que tenho pouca influência sobre as coisas que me acontecem.
b) Para mim é impossível acreditar que o acaso ou a sorte tenha um papel importante em minha vida.
26. a) As pessoas são solitárias porque não procuram ser amigáveis.
b) Não adianta você se esforçar demais em agradar às pessoas: se elas gostam de você, gostam de você.
27. a) Há uma ênfase demasiada em educação física nas escolas.
b) Esportes de equipe são um meio excelente de se formar o caráter.
28. a) O que me acontece é o resultado de minhas próprias ações.
b) Às vezes sinto que não tenho bastante controle sobre o rumo que minha vida está tomando.
29. a) Na maioria das vezes não consigo entender porque os políticos se comportam da forma como o fazem.
b) No longo prazo as pessoas são responsáveis por maus governos, tanto em nível nacional quanto local.

Muito obrigada por sua colaboração.

Anexo C - Áreas de atuação da Associação dos MBAs da FIA

A Associação dos MBAs da FIA fundadora do Instituto GESC, desenvolve projetos em parceria com o instituto cuja missão é: “Promover a qualidade de gestão do terceiro setor, por meio da capacitação e articulação de profissionais e voluntários dos diversos setores”

Projetos que ofereçam ao associado a oportunidade de atualização e recolocação no mercado de trabalho e que ampliem a rede de relacionamento, são outras áreas de atuação da Associação.

- **GESC** - curso de Gestão para Organizações da Sociedade Civil, ministrado voluntariamente por empresários e executivos associados. Tem o objetivo de tornar as entidades mais eficientes.
- **GESC Empresa** - programa de voluntariado corporativo que estimula a multiplicação do GESC nas empresas. Executivos voluntários são treinados e passam a ministrar o curso para ONGs de sua localidade, utilizando a infra-estrutura da própria empresa.
- **GESC Temático** - é o curso GESC voltado para organizações com mesma área de atuação. Todas as ONGs participantes da turma pertencem a mesma área, exemplo: saúde, portadores de deficiência, educação, meio ambiente e outras.
- **GESC Net** – é o curso GESC adaptado para atender as ONGs que estão fora de São Paulo. O curso tem os mesmos módulos e a consultoria, mas é realizado pela internet e tem 3 encontros presenciais.
- **Projeto CMDCA** - promove a união entre os setores público e privado e a sociedade civil para administrar, com eficiência empresarial, o Conselho Municipal da Criança e Adolescente.
- **Palestras, seminários e cursos** - apresentam aos associados novas tendências e técnicas que permitem o desenvolvimento profissional e das competências administrativas. É uma parceria com a FIA.
- **Ciclo de encontros** - com parceiros do setor de recursos humanos, a Associação promove encontros e debates para discutir a carreira do executivo. Outros temas que contribuam para o aperfeiçoamento pessoal e profissional dos associados também são discutidos.
- **Projeto Esportivo** – reúne os executivos para participar de corridas de rua, maratonas de revezamento, dando apoio com tenda própria nos locais das corridas e suporte com assessoria da área esportiva. Torneio de tênis é outra modalidade do projeto.

- **Banco de Talentos** - site exclusivo de recolocação profissional, que promove a integração entre a demanda das empresas por bons currículos de executivos com MBAs da FIA/USP e a oferta de profissionais qualificados.