

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

**CARREIRAS SEM FRONTEIRAS NA GESTÃO PESSOAL DA TRANSIÇÃO  
PROFISSIONAL: UM ESTUDO COM EX-FUNCIONÁRIOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO COM CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA PÚBLICA**

**Elza Fátima Rosa Veloso**

**Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra**

**SÃO PAULO**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. 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

**ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO**

**CARREIRAS SEM FRONTEIRAS NA GESTÃO PESSOAL DA TRANSIÇÃO  
PROFISSIONAL: UM ESTUDO COM EX-FUNCIONÁRIOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO COM CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA PÚBLICA**

Tese apresentada ao Departamento de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo como requisito  
para a obtenção do título de Doutor em  
Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra**

**SÃO PAULO**

**2009**

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

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

Veloso, Elza Fátima Rosa

Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição  
profissional / Elza Fátima Rosa Veloso. – São Paulo, 2009.  
513 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009  
Bibliografia.

1. Administração de carreira 2. Carreira no serviço público 3.  
Administração de recursos humanos 4. Identidade profissional I.

**Dedico este trabalho a Ronaldo, meu pai, Roniel, meu irmão,  
e aos ex-funcionários do Banespa.**



A conclusão de um trabalho acadêmico tem o sabor especial de representar o início de várias outras jornadas, que se apresentam por meio das possibilidades que os novos questionamentos proporcionam. Estudar gera inquietação, gera vontade de aprender mais, por isso, agradeço sinceramente ao meu orientador, o Prof. Joel Dutra, que, além de todo o apoio, orientação e compreensão, me incentiva constantemente a olhar para o futuro perguntando: *“O que você vai fazer depois?”*

Nesse longo caminho do doutorado, agradecer à Profa. Tania Casado e ao Prof. Leonardo Trevisan pelas contribuições no exame de qualificação seria muito pouco diante do suporte, incentivo e amizade que recebi esse tempo todo. Da mesma forma, agradeço ao meu co-orientador no exterior, o Prof. Jon Briscoe, que, além de me receber em seu país, em sua casa, me ofereceu a oportunidade de aprender com sua experiência, cultura e amizade. Também fizeram parte dessa aprendizagem os Professores Christopher Parker, Jenny Hoobler e Wendy Murphy, a quem deixo o meu *muito obrigada*.

Além dos meus professores e colegas do doutorado, minha família teve papel especial e essencial nessa caminhada. Apesar do isolamento que o trabalho acadêmico demanda, meu marido, André, e minha filha, Lara, foram meus companheiros inseparáveis, lembrando-me todo o tempo que isolamento se traduzia em solidão, então, *mil obrigados a vocês dois*. Minha mãe, Elza Freire, merece minha gratidão em todos os sentidos, e deve saber que, sem a educação que ela me proporcionou, eu não iria tão longe. Da mesma forma, agradeço à Neli e João Veloso por terem me tratado como filha, e não como nora, esse tempo todo. Agradeço também a Ronaldo Rosa, meu irmão; Rita Freire, Jane Fátima, Rubens Freire e Natália Freire, meus primos; Margareth, Denila e Assunção, minhas amigas, pelo orgulho que demonstram sentir das minhas conquistas.

Deixo meu agradecimento especial ao Prof. André Fischer, pelo constante incentivo e apoio; e também aos meus colegas de trabalho, Wilson Amorim, Lina Nakata, Rodrigo Cunha, Eláise Rocha, e Vilma Caseiro. Pelos diferentes suportes técnicos e operacionais, agradeço a André Moreno, Wander Bárbara, Ivani Baptistão, Roberto Lima, Denise Santos, Alice Simone, Verônica Yumi, Prof. Aquino, Regina Valbom, Adna da Silva, Fernando Yada e Valéria Lourenção.

Ao PROGEP-FIA, agradeço pelo apoio à operacionalização da pesquisa e ao meu aprimoramento profissional; à AFUBESP, por ter fornecido a lista de respondentes; à CAPES e à Northern Illinois University, pela viabilização do estágio no exterior; à FEA-USP, por ter me oferecido a possibilidade de obter uma sólida formação acadêmica.

Finalmente, expresso minha gratidão a todos os respondentes da pesquisa, pela seriedade com que tornaram este trabalho possível.



**“Nada do que foi será de novo do jeito que já foi um dia [...]”**

***Lulu Santos e Nelson Mota***

## RESUMO

As atuais tendências econômicas e sociais propiciam o surgimento de carreiras condicionadas não somente às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os indivíduos, atualmente, são chamados à responsabilidade pela própria carreira e a assumir sua evolução profissional. Porém, para parte das pessoas, as atuais opções de carreira são diferentes das vislumbradas no planejamento original da vida profissional, esse é o caso dos ex-funcionários do Banespa uma *Sociedade de Economia Mista*, que tinha forma do setor privado, mas conservava características de empresa pública por ter o Estado de São Paulo como seu maior acionista e controlador da instituição. Tinha um quadro de 22,3 mil funcionários em novembro de 2000, no auge do processo de privatização, quando foi vendido ao Grupo Espanhol Santander. Entre as abordagens que consideram as mudanças enfrentadas por esses trabalhadores, as *carreiras sem fronteiras* surgem como contraponto às teorias tradicionais e consideram fatores de flexibilidade e de independência entre a pessoa e a empresa. Tal conceito foi utilizado neste trabalho como base para a investigação da *gestão pessoal da carreira dos ex-funcionários do Banespa*; como objetivo geral do estudo, buscou-se identificar as *formas de manifestação desse tipo de carreira no gerenciamento pessoal da transição profissional desses trabalhadores*. Os procedimentos metodológicos adotados no estudo foram: o *quantitativo*, operacionalizado por meio da aplicação de um questionário fechado a uma amostra aleatória estratificada proporcional, e o *qualitativo*, operacionalizado mediante entrevistas abertas padronizadas, aplicadas a uma sub-amostra sorteada aleatoriamente. A decisão de estratificação da amostra deu-se em função da necessidade de divisão dos respondentes em dois grupos: os que permaneceram trabalhando na instituição após a privatização e os que foram desligados após a adesão ao Programa de Desligamento Voluntário de 2001, oferecido pelo novo controlador da instituição. A suposição levantada na sub-hipótese 3 de que as respostas desses dois grupos apresentariam diferenças foi negada. Da mesma forma, a suposição de que as decisões da transição profissional desses trabalhadores seriam norteadas pelo valor Estabilidade/Segurança, representada pela sub-hipótese 2, também foi negada. Os resultados, que levaram à aceitação da sub-hipótese 1 deste trabalho, apontaram que a maneira como a pessoa gerencia sua carreira enquanto trabalha na empresa estável influencia a gestão pessoal da sua transição profissional, influenciando também a manifestação das carreiras sem fronteiras que, nas atitudes profissionais desses trabalhadores, se manifestaram das seguintes formas: *Responsabilidade sobre a própria carreira*; *Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho*; *Influência de necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais*; *Aprendizado constante para valorização profissional*; *Iniciativa para o aprendizado constante*. Apesar da identificação dessas formas de manifestação das carreiras sem fronteiras, os resultados não permitiram estabelecer um padrão para essa manifestação durante a transição profissional, portanto, aceitou-se a hipótese geral do estudo. Constata-se, ao final do trabalho, que as carreiras sem fronteiras podem não corresponder à realidade absoluta das carreiras atuais, mas certamente ajudam na compreensão dessa realidade.

## ABSTRACT

Current economic and social trends have led to the development of careers conditioned not only by the professional opportunities provided by organizations, but also by the personal and family needs of workers. People are now called upon to take responsibility for their own careers and take charge of their professional evolution. To some, however, current career options are different from those that were envisioned when first planning their professional lives, as is the case with former employees of Banespa, a quasi-governmental corporation that operated as a privately held company but was owned (and controlled) mostly by the state of São Paulo. Banespa employed around 22.300 people by November 2000, at the height of a privatization process at the end of which it was sold to the Spanish Santander Group. Of several approaches that may be used to consider the changes faced by these employees, the concept of *boundaryless careers* arises as a counterpoint to traditional theories that takes into account the factors of flexibility and independence between the person and the firm. In the present work, this concept was used as a basis for investigating the *personal career management of former Banespa employees*; the general study objective sought to identify the *manners in which this type of career is manifested in the personal management of professional transition among this workforce*. The present study was carried out by means of quantitative and qualitative methods. The former consisted of a closed-ended questionnaire applied to a proportionate stratified random sample, while the latter consisted of a set of standardized open interviews conducted with a randomly selected subsample. Stratification of the sample was chosen in light of the need to divide respondents into two groups: those who remained with the firm after privatization and those who left after the Voluntary Redundancy Program offered by the firm's new controllers in 2001. Sub-hypothesis 3 of the study, which assumed that the two groups' responses would differ, was rejected. Likewise, sub-hypothesis 2 – that employees' decisions on professional transition would be guided by the Stability/Security factor – was rejected. Leading to acceptance of sub-hypothesis 1, results showed that the way in which one manages one's career while employed by a stable organization influences the personal management of one's professional transition, and also influences the manifestation of boundaryless careers, which, in this sample of workers, occurred as follows: *Responsibility for one's own career; Compatibility between personal values and work; Influence of personal and family needs in professional decisions; Constant learning for professional appreciation; Initiative for constant learning*. Although these manifestations of boundaryless careers were identified, results did not permit the establishment of a pattern for such manifestation during the professional transition phase; the general study hypothesis was therefore accepted. In closing, the boundaryless career concept may not correspond to the absolute reality of current careers, but certainly aids its understanding.

## SUMÁRIO

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LISTA DE QUADROS .....                                                                                 | 5   |
| LISTA DE TABELAS .....                                                                                 | 7   |
| LISTA DE FIGURAS .....                                                                                 | 13  |
| LISTA DE GRÁFICOS .....                                                                                | 15  |
| 1 INTRODUÇÃO.....                                                                                      | 19  |
| 1.1 Tema .....                                                                                         | 21  |
| 1.2 Justificativa .....                                                                                | 23  |
| 1.3 Objetivos.....                                                                                     | 25  |
| 1.4 Formulação do problema da pesquisa .....                                                           | 26  |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....                                                                             | 31  |
| 2.1 O significado de carreira.....                                                                     | 32  |
| 2.1.1 Definição de carreira adotada na pesquisa e justificativa .....                                  | 34  |
| 2.2 A gestão pessoal da carreira: planejamento e âncoras de carreira.....                              | 35  |
| 2.2.1 Etapas do planejamento de carreira consideradas na pesquisa e justificativa..                    | 36  |
| 2.2.2 Definição de Âncoras de Carreira adotada na pesquisa e justificativa .....                       | 37  |
| 2.3 A evolução das teorias de carreira .....                                                           | 40  |
| 2.3.1 A proposta de divisão entre teorias tradicionais e não tradicionais .....                        | 45  |
| 2.4 A carreira proteana .....                                                                          | 47  |
| 2.4.1 Caracterização da carreira proteana .....                                                        | 49  |
| 2.5 As carreiras sem fronteiras .....                                                                  | 51  |
| 2.5.1 O contexto das carreiras sem fronteiras .....                                                    | 51  |
| 2.5.2 Caracterização das carreiras sem fronteiras: oposto de carreiras<br>organizacionais.....         | 53  |
| 2.5.3 Características das carreiras sem fronteiras adotadas na pesquisa e<br>justificativa .....       | 60  |
| 2.5.4 Origens das carreiras sem fronteiras .....                                                       | 61  |
| 2.5.5 Desdobramentos das carreiras sem fronteiras .....                                                | 67  |
| 2.5.6 As competências representativas das carreiras sem fronteiras:<br>as carreiras inteligentes ..... | 76  |
| 2.6 O diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras .....                            | 77  |
| 2.7 As carreiras no Brasil e a escolha das carreiras sem fronteiras .....                              | 82  |
| 2.8 A transição profissional .....                                                                     | 86  |
| 2.8.1 Tipos de transição.....                                                                          | 87  |
| 2.8.2 A transição de papel profissional .....                                                          | 88  |
| 2.8.3 Padrões e estratégias na transição profissional .....                                            | 90  |
| 2.8.4 A adaptação pessoal à transição .....                                                            | 93  |
| 2.8.5 A crise da meia carreira.....                                                                    | 94  |
| 2.8.6 A identidade na transição profissional .....                                                     | 96  |
| 2.8.7 Características da transição profissional adotadas na pesquisa e justificativa.                  | 98  |
| 3 A INSTITUIÇÃO COM CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA PÚBLICA .....                                           | 103 |
| 3.1 O contexto da privatização da instituição estudada.....                                            | 103 |
| 3.1.1 O setor bancário .....                                                                           | 105 |
| 3.1.2 A entrada dos bancos estrangeiros no Brasil.....                                                 | 107 |
| 3.1.3 Investimentos em tecnologia e redução de postos de trabalho no setor<br>bancário .....           | 108 |
| 3.2 O trabalho no Banespa e a privatização.....                                                        | 111 |
| 3.2.1 O PDV – Programa de Desligamento Voluntário .....                                                | 116 |

|        |                                                                             |     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2  | O surgimento do Santander-Banespa .....                                     | 119 |
| 3.2.3  | A mudança dos padrões de carreira dos ex-funcionários do Banespa .....      | 121 |
| 4      | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....                                           | 125 |
| 4.1    | Construção das hipóteses de pesquisa e operacionalização das variáveis..... | 125 |
| 4.1.1  | Hipótese geral.....                                                         | 126 |
| 4.1.2  | Sub-hipótese 1 .....                                                        | 129 |
| 4.1.3  | Sub-hipótese 2 .....                                                        | 133 |
| 4.1.4  | Sub-hipótese 3 .....                                                        | 135 |
| 4.2    | Atuação das variáveis .....                                                 | 137 |
| 4.3    | Tipo de pesquisa .....                                                      | 139 |
| 4.4    | Método da pesquisa .....                                                    | 139 |
| 4.5    | Técnicas para a investigação quantitativa .....                             | 141 |
| 4.5.1  | Construção do instrumento de pesquisa .....                                 | 141 |
| 4.6    | Técnicas para a investigação qualitativa .....                              | 153 |
| 4.6.1  | Construção do instrumento de pesquisa .....                                 | 154 |
| 4.7    | População.....                                                              | 159 |
| 4.8    | Amostragem para a fase quantitativa.....                                    | 160 |
| 4.8.1  | Dimensionamento do tamanho da amostra para a estimação de proporções .      | 161 |
| 4.8.2  | Amostragem aleatória estratificada proporcional .....                       | 162 |
| 4.8.3  | Cálculo do desvio final.....                                                | 163 |
| 4.9    | Amostragem para a fase qualitativa.....                                     | 163 |
| 4.10   | Procedimentos de coleta de dados para a fase quantitativa .....             | 165 |
| 4.10.1 | O acesso aos respondentes .....                                             | 165 |
| 4.10.2 | Os meios de resposta .....                                                  | 166 |
| 4.10.3 | Pré-teste do Instrumento.....                                               | 167 |
| 4.10.4 | Localização dos respondentes e abordagem.....                               | 169 |
| 4.11   | Procedimentos de coleta de dados para a fase qualitativa .....              | 170 |
| 4.11.1 | Entrevistas via telefone .....                                              | 170 |
| 4.11.2 | Pré-teste do Instrumento.....                                               | 171 |
| 4.11.3 | Abordagem e reposição da amostra .....                                      | 172 |
| 4.12   | Procedimentos de análise dos dados quantitativos .....                      | 173 |
| 4.12.1 | Análise da sub-hipótese 3.....                                              | 177 |
| 4.12.2 | Análise da sub-hipótese 2.....                                              | 182 |
| 4.12.3 | Análise da sub-hipótese 1.....                                              | 183 |
| 4.12.4 | Análise da Hipótese geral.....                                              | 187 |
| 4.13   | Procedimentos de análise dos dados qualitativos .....                       | 189 |
| 4.13.1 | Pré-análise .....                                                           | 190 |
| 4.13.2 | Codificação.....                                                            | 191 |
| 4.13.3 | Categorização .....                                                         | 194 |
| 4.13.4 | Inferência.....                                                             | 197 |
| 5      | APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS<br>DA PESQUISA .....   | 199 |
| 5.1    | Visão geral sobre os pesquisados: Fase quantitativa .....                   | 200 |
| 5.1.1  | Estados atingidos pela pesquisa .....                                       | 201 |
| 5.1.2  | Distribuição dos respondentes do Estado de São Paulo .....                  | 202 |
| 5.1.3  | Cargos e profissões dos pesquisados.....                                    | 203 |
| 5.1.4  | Tempo de serviço no Banespa até a privatização.....                         | 208 |
| 5.1.5  | Características demográficas.....                                           | 210 |
| 5.2    | Visão geral sobre a amostra obtida: Fase qualitativa .....                  | 220 |
| 5.3    | Mapeamento da transição profissional: Resultados Quantitativos .....        | 223 |

|        |                                                                                                |     |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.1  | Aspectos subjetivos da transição: Resultados quantitativos .....                               | 228 |
| 5.4    | Impressões sobre a carreira: Resultados qualitativos .....                                     | 233 |
| 5.4.1  | Impressões gerais sobre a carreira no Banespa .....                                            | 234 |
| 5.4.2  | Impressões sobre a carreira na transição .....                                                 | 237 |
| 5.4.3  | Impressões gerais sobre a carreira atual .....                                                 | 240 |
| 5.4.4  | Impressões gerais: Fronteiras objetivas, subjetivas e crise da meia carreira .                 | 243 |
| 5.5    | Valores implícitos nas decisões profissionais: Resultados quantitativos .....                  | 245 |
| 5.6    | Motivos das decisões profissionais: Resultados qualitativos .....                              | 247 |
| 5.6.1  | Ativos: Motivos das decisões pós-privatização .....                                            | 247 |
| 5.6.2  | PDVs: Motivos das decisões pós-privatização.....                                               | 250 |
| 5.6.3  | Ativos, PDVs, Estabilidade e Segurança .....                                                   | 254 |
| 5.7    | O gerenciamento pessoal da carreira: da estabilidade à turbulência .....                       | 254 |
| 5.8    | De quem é a responsabilidade sobre a carreira? .....                                           | 256 |
| 5.9    | O Autoconhecimento .....                                                                       | 260 |
| 5.9.1  | Descoberta de pontos fortes e fracos a partir das realizações<br>profissionais anteriores..... | 261 |
| 5.9.2  | Busca pela ajuda de profissionais especializados .....                                         | 264 |
| 5.9.3  | Aprendizado de novas formas de pensar e agir a partir dos<br>acontecimentos profissionais..... | 267 |
| 5.9.4  | Decisões profissionais a partir do autoconhecimento .....                                      | 270 |
| 5.9.5  | A influência de pessoas admiradas em decisões profissionais.....                               | 273 |
| 5.9.6  | Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho .....                                        | 276 |
| 5.9.7  | A influência das necessidades pessoais e familiares em decisões<br>profissionais .....         | 279 |
| 5.9.8  | Autoconhecimento: Análise da categoria.....                                                    | 282 |
| 5.10   | O Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                                                   | 288 |
| 5.10.1 | Busca por informações sobre desenvolvimento profissional dentro<br>e fora da empresa.....      | 288 |
| 5.10.2 | Descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho.....                            | 291 |
| 5.10.3 | Uso de Informações sobre o mercado de trabalho para o<br>desenvolvimento profissional.....     | 295 |
| 5.10.4 | Monitoramento do Mercado de Trabalho: Análise da categoria.....                                | 298 |
| 5.11   | Definição de objetivos profissionais.....                                                      | 303 |
| 5.11.1 | Definição consciente do futuro profissional.....                                               | 304 |
| 5.11.2 | Decisões profissionais a partir de objetivos predefinidos .....                                | 307 |
| 5.11.3 | Reflexão sobre a possibilidade de alcance dos objetivos profissionais .....                    | 310 |
| 5.11.4 | Definição de objetivos profissionais fora da empresa.....                                      | 313 |
| 5.11.5 | Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos .....                       | 316 |
| 5.11.6 | Definição de objetivos profissionais: Análise da categoria .....                               | 320 |
| 5.12   | Estratégias profissionais .....                                                                | 325 |
| 5.12.1 | Busca por crescimento profissional dentro ou fora da empresa.....                              | 326 |
| 5.12.2 | Diversificação das atividades e procura por novas responsabilidades .....                      | 329 |
| 5.12.3 | Avaliação das necessidades de qualificação, tempo e dinheiro .....                             | 332 |
| 5.12.4 | Aprendizado como subsídio para o autoconhecimento e<br>crescimento profissional.....           | 335 |
| 5.12.5 | Estudos como qualificação para crescimento pessoal e profissional .....                        | 339 |
| 5.12.6 | <i>Network</i> para o alcance de objetivos profissionais.....                                  | 342 |
| 5.12.7 | Estudo e atividades como apoio à mobilidade profissional .....                                 | 345 |
| 5.12.8 | <i>Network</i> como apoio à mobilidade profissional .....                                      | 349 |
| 5.12.9 | Aprendizado constante para valorização profissional.....                                       | 351 |

|         |                                                                                                               |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.12.10 | Iniciativa para o aprendizado constante .....                                                                 | 354 |
| 5.12.11 | Estratégias profissionais: Análise da categoria .....                                                         | 357 |
| 5.13    | Acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais .....                                               | 363 |
| 5.13.1  | Análise do alcance de objetivos .....                                                                         | 364 |
| 5.13.2  | Consideração da desistência dos objetivos profissionais .....                                                 | 366 |
| 5.13.3  | Avaliação da continuidade do caminho profissional escolhido .....                                             | 369 |
| 5.13.4  | Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos<br>profissionais .....                           | 372 |
| 5.13.5  | Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais:<br>Análise da categoria .....                      | 375 |
| 5.14    | O gerenciamento da carreira: Fase qualitativa .....                                                           | 381 |
| 5.14.1  | O gerenciamento da carreira no Banespa .....                                                                  | 382 |
| 5.14.2  | O gerenciamento da transição .....                                                                            | 386 |
| 5.14.3  | O gerenciamento atual da carreira.....                                                                        | 389 |
| 5.14.4  | De banespianos a ex-banespianos: as mudanças mas regras do<br>gerenciamento da carreira .....                 | 395 |
| 5.15    | A continuidade no gerenciamento da carreira .....                                                             | 397 |
| 5.15.1  | A continuidade das atitudes profissionais .....                                                               | 398 |
| 5.15.2  | Atitudes profissionais como impulsionadoras da transição profissional .....                                   | 402 |
| 5.15.3  | O capital de carreira dos ex-banespianos .....                                                                | 404 |
| 5.16    | A manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional .....                                   | 407 |
| 5.16.1  | A manifestação das carreiras sem fronteiras e as categorias da<br>pesquisa: resultados quantitativos .....    | 412 |
| 5.16.2  | A manifestação das carreiras sem fronteiras na transição<br>profissional: Resultados qualitativos.....        | 421 |
| 5.16.3  | A manifestação das carreiras sem fronteiras: Considerações gerais .....                                       | 428 |
| 6       | CONCLUSÕES DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                                              | 433 |
| 6.1     | Análise da sub-hipótese 3: As diferenças entre Ativos e PDVs.....                                             | 433 |
| 6.2     | Análise da sub-hipótese 2: O valor norteador das decisões profissionais .....                                 | 438 |
| 6.3     | Análise da sub-hipótese 1: O gerenciamento da carreira e a manifestação<br>das carreiras sem fronteiras ..... | 440 |
| 6.4     | Análise da hipótese geral: Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras ...                            | 443 |
| 6.5     | Análise geral das hipóteses: Reformulação da atuação das variáveis .....                                      | 446 |
| 6.6     | Considerações finais .....                                                                                    | 449 |
| 7       | REFERÊNCIAS .....                                                                                             | 463 |
| 8       | APÊNDICES .....                                                                                               | 479 |
| 9       | ANEXOS.....                                                                                                   | 507 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1- Síntese da evolução das teorias de carreira.....                                                                    | 44  |
| Quadro 2 - Características do novo contrato proteano de carreira.....                                                         | 49  |
| Quadro 3 - Síntese das origens das carreiras sem fronteiras.....                                                              | 67  |
| Quadro 4 - Síntese dos reflexos das carreiras sem fronteiras.....                                                             | 75  |
| Quadro 5- Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras.....                                     | 81  |
| Quadro 6 - Histórico das principais aquisições e fusões pós-Real até o ano 2000.....                                          | 108 |
| Quadro 7 - Histórico do Banespa até a privatização.....                                                                       | 113 |
| Quadro 8- Relação entre os elementos das variáveis.....                                                                       | 131 |
| Quadro 9 - Questões sobre os tipos de transição de ex-funcionários do Banespa<br>que permanecem trabalhando no Santander..... | 143 |
| Quadro 10 - Questões sobre os tipos de transição de ex-funcionários do Banespa<br>que deixaram a instituição.....             | 144 |
| Quadro 11 - Alternativas de valores orientadores das decisões de transição.....                                               | 145 |
| Quadro 12 - Itens atitudinais relativos à categoria Autoconhecimento.....                                                     | 148 |
| Quadro 13 - Itens atitudinais relativos à categoria Monitoramento do Mercado de<br>Trabalho.....                              | 149 |
| Quadro 14 - Itens atitudinais relativos à categoria Definição de Objetivos Profissionais.....                                 | 149 |
| Quadro 15 - Itens atitudinais relativos à categoria Estratégias Profissionais.....                                            | 150 |
| Quadro 16 - Itens atitudinais relativos à categoria Acompanhamento e Reconstrução<br>dos Objetivos Profissionais.....         | 151 |
| Quadro 17 - Dados solicitados aos respondentes que continuaram trabalhando na<br>instituição.....                             | 152 |
| Quadro 18 - Dados solicitados aos respondentes que deixaram a instituição.....                                                | 152 |
| Quadro 19 - Questões adicionais aos respondentes que deixaram a instituição.....                                              | 152 |
| Quadro 20 - Questões adicionais aos respondentes que permaneceram na instituição.....                                         | 153 |
| Quadro 21 - Classificação das mudanças profissionais em categorias.....                                                       | 180 |
| Quadro 22 - Formação de categorias e sub-categorias.....                                                                      | 195 |
| Quadro 23 - Faixas de renda estabelecidas para a pesquisa.....                                                                | 216 |
| Quadro 24 - Ativos: Dados de perfil dos pesquisados da fase qualitativa.....                                                  | 221 |
| Quadro 25 - PDVs: Dados de perfil dos pesquisados da fase qualitativa.....                                                    | 222 |
| Quadro 26 - Ativos: Impressões sobre a carreira no Banespa.....                                                               | 234 |
| Quadro 27 - PDVs: Impressões sobre a carreira no Banespa.....                                                                 | 235 |
| Quadro 28 - Ativos: Impressões sobre a carreira na transição.....                                                             | 237 |
| Quadro 29 - PDVs: Impressões sobre a carreira na transição.....                                                               | 238 |
| Quadro 30 - Ativos: Impressões sobre a carreira atual.....                                                                    | 240 |
| Quadro 31 - PDVs: Impressões sobre a carreira atual.....                                                                      | 241 |
| Quadro 32 - Ativos: Motivos das decisões pós-privatização.....                                                                | 248 |
| Quadro 33 - Ativos: Busca por estabilidade e segurança nas decisões pós-privatização.....                                     | 248 |
| Quadro 34 - PDVs: Motivos das decisões pós-privatização.....                                                                  | 251 |
| Quadro 35 - PDVs: Busca por estabilidade e segurança nas decisões pós-privatização.....                                       | 251 |
| Quadro 36 - O gerenciamento da carreira no Banespa.....                                                                       | 382 |
| Quadro 37 - PDVs: o gerenciamento da carreira no BANESPA.....                                                                 | 383 |
| Quadro 38 - Ativos: o gerenciamento da transição.....                                                                         | 386 |
| Quadro 39 - PDVs: O gerenciamento da transição.....                                                                           | 387 |
| Quadro 40 - Ativos: o gerenciamento atual da carreira.....                                                                    | 390 |
| Quadro 41 - PDVs: o gerenciamento atual da carreira.....                                                                      | 392 |
| Quadro 42 - Ativos: Influência do gerenciamento da carreira no Banespa na                                                     |     |



|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| adaptação à transição .....                                                                               | 402 |
| Quadro 43 - PDVs: Influência do gerenciamento da carreira no Banespa na<br>adaptação à transição .....    | 403 |
| Quadro 44 - Ativos: Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na<br>transição profissional..... | 421 |
| Quadro 45 - PDVs: Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na<br>transição profissional.....   | 422 |
| Quadro 46 - Padrão das respostas comuns para Ativos e PDVs .....                                          | 435 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 - Dimensionamento da amostra para diferentes desvios e nível de confiança de 95%.....                                                                                                                                                        | 162 |
| Tabela 2- Exemplo de cálculo de proporções (%) de respondentes do grupo Ativos de acordo com a categoria de mudanças profissionais.....                                                                                                               | 181 |
| Tabela 3 - Exemplo de proporções (%) recalculadas de respondentes do grupo Ativos de acordo com a categoria de mudanças profissionais.....                                                                                                            | 181 |
| Tabela 4 - Exemplo de proporções (%) de respondentes de acordo com o grupo e categoria de mudanças profissionais .....                                                                                                                                | 182 |
| Tabela 5 - Exemplo (em percentuais de respondentes) de identificação de um padrão de respostas para uma das atitudes estudadas a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção.....                                                      | 185 |
| Tabela 6 - Exemplo (em percentuais de respondentes) de inexistência de um padrão de respostas para uma das atitudes estudadas a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção.....                                                       | 185 |
| Tabela 7 - Resultados do teste Z unilateral para a igualdade das proporções de Ativos e PDVs de acordo com o grau de instrução.....                                                                                                                   | 215 |
| Tabela 8 - Resultados do teste Z unilateral para a igualdade das proporções de Ativos e PDVs, de acordo com a faixa de renda antes da privatização .....                                                                                              | 219 |
| Tabela 9 - Resultados do teste Z unilateral para a igualdade das proporções de Ativos e PDVs de acordo com a faixa de renda depois da privatização.....                                                                                               | 219 |
| Tabela 10 - Ativos: Percentuais de respondentes por número de vezes de ocorrência das mudanças.....                                                                                                                                                   | 224 |
| Tabela 11- PDVs: Percentuais de respondentes por número de vezes de ocorrência das mudanças.....                                                                                                                                                      | 225 |
| Tabela 12 - Ativos: Resultados do teste de hipótese Z unilateral para proporção, de acordo com o número de vezes de ocorrência das mudanças .....                                                                                                     | 225 |
| Tabela 13 - PDVs: Resultados do teste de hipótese Z unilateral para proporção de acordo com o número de vezes de ocorrência das mudanças .....                                                                                                        | 226 |
| Tabela 14 - Resultados do teste Z unilateral para igualdade de proporções para a comparação de Ativos contra PDVs quanto às categorias de mudanças .....                                                                                              | 227 |
| Tabela 15 - Definições do Banespa: Ativos e PDVs.....                                                                                                                                                                                                 | 232 |
| Tabela 16 - Definições do Santander-Banespa: Ativos e PDVs .....                                                                                                                                                                                      | 232 |
| Tabela 17 - Principal valor de orientação das decisões após a privatização Percentual de respondentes (Ativos e PDVs).....                                                                                                                            | 246 |
| Tabela 18 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se considerar o principal responsável por sua carreira .....                                                                                                | 258 |
| Tabela 19 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de se considerar o principal responsável por sua carreira .....                                                                                                  | 259 |
| Tabela 20 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de analisar suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir seus pontos fortes e seus pontos fracos .....                             | 263 |
| Tabela 21 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de analisar suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir seus pontos fortes e seus pontos fracos .....                               | 264 |
| Tabela 22 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de buscar ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que os ajudassem a entender melhor seus valores pessoais e sua própria personalidade..... | 266 |

|                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 23 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à de busca por ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que os ajudassem a entender melhor seus valores pessoais e sua própria personalidade.....      | 267 |
| Tabela 24 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de aproveitar os acontecimentos da vida profissional para aprender novas formas de pensar e agir.....                                                          | 269 |
| Tabela 25 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de aproveitar os acontecimentos da vida profissional para aprender novas formas de pensar e agir .....                                                       | 270 |
| Tabela 26 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de usar o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais.....                                                                                  | 272 |
| Tabela 27 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de usar o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais.....                                                                                    | 273 |
| Tabela 28 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se espelhar em pessoas que admiravam, mesmo que não fossem pessoas com quem costumavam conviver normalmente para a tomada de decisões profissionais.....  | 275 |
| Tabela 29 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se espelhar em pessoas que admiravam, mesmo que não fossem pessoas com quem costumavam, conviver normalmente para a tomada de decisões profissionais..... | 276 |
| Tabela 30 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de procurar trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa .....                                                                           | 278 |
| Tabela 31 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de procurar trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa .....                                                                             | 279 |
| Tabela 32 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões profissionais .....                                             | 281 |
| Tabela 33 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de considerar suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões profissionais .....                                               | 282 |
| Tabela 34 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Autoconhecimento .....                                                                                                               | 285 |
| Tabela 35 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Autoconhecimento .....                                                                                                                 | 286 |
| Tabela 36 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se informar sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa .....                                 | 290 |
| Tabela 37 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de se informar sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa .....                                   | 291 |
| Tabela 38 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de descobrir novas oportunidades de trabalho e procurar aproveitá-las.....                                                                                   | 293 |
| Tabela 39 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de descobrir novas oportunidades de trabalho e procurar aproveitá-las.....                                                                                     | 294 |
| Tabela 40 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se informar sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usar essas informações para se desenvolver profissionalmente.....                              | 296 |

|                                                                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 41 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de se informar sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usar essas informações para se desenvolver profissionalmente .....                   | 298 |
| Tabela 42 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                                                                               | 300 |
| Tabela 43 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                                                                                 | 301 |
| Tabela 44 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de definir de forma consciente o que queriam para o seu futuro profissional....                                                                  | 305 |
| Tabela 45 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de definir de forma consciente <i>o que queriam</i> para o seu futuro profissional ...                                                             | 307 |
| Tabela 46 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de definir <i>o que queriam</i> para sua vida profissional antes de tomar decisões....                                                           | 308 |
| Tabela 47 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude buscar definir <i>o que queriam</i> para suas vidas profissionais antes de tomar decisões .....                                                    | 310 |
| Tabela 48 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de refletir se <i>o que queriam</i> para sua vida profissional tinha possibilidade de dar certo .....                                            | 311 |
| Tabela 49 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de buscar definir <i>o que queriam</i> para suas vidas profissionais antes de tomar decisões .....                                                 | 313 |
| Tabela 50 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estavam trabalhando.....                           | 314 |
| Tabela 51 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estavam trabalhando.....                             | 316 |
| Tabela 52 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro e fora da empresa em que trabalhavam para crescer profissionalmente ..... | 318 |
| Tabela 53 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro e fora da empresa em que trabalhavam para crescer profissionalmente .....   | 319 |
| Tabela 54 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Definição de Objetivos profissionais .....                                                                               | 322 |
| Tabela 55 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Definição de Objetivos Profissionais.....                                                                                  | 323 |
| Tabela 56 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de procurar formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela buscando chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente.....             | 327 |
| Tabela 57 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de procurar formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela buscando chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente.....               | 329 |
| Tabela 58 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de diversificar suas atividades e procurar novas responsabilidades buscando chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente .....                  | 330 |
| Tabela 59 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de diversificar suas atividades e procurar novas responsabilidades buscando chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente .....                    | 332 |

|                                                                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 60 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de avaliar a qualificação, o tempo e dinheiro necessários para chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente.....         | 333 |
| Tabela 61 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de avaliar a qualificação, o tempo e dinheiro necessários para chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente.....           | 335 |
| Tabela 62 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de busca aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostavam de fazer e também para crescer profissionalmente..... | 337 |
| Tabela 63 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de busca aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostavam de fazer e também para crescer profissionalmente.....   | 338 |
| Tabela 64 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho.....    | 340 |
| Tabela 65 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho.....      | 342 |
| Tabela 66 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de fazer amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente .....                 | 344 |
| Tabela 67 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de fazer amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente .....                   | 345 |
| Tabela 68 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de procurar trabalhar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem.....      | 347 |
| Tabela 69 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de procurar trabalhar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem.....        | 348 |
| Tabela 70 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de manter contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego .....                             | 350 |
| Tabela 71 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de manter contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego .....                               | 351 |
| Tabela 72 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de buscar aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais.....                              | 353 |
| Tabela 73 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de buscar aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais.....                                | 354 |
| Tabela 74 - Resultados do teste Z unilateral para proporção dos Ativos quanto à atitude de, por iniciativa própria, trabalhar em atividades que os ajudassem a aprender constantemente .....                     | 356 |
| Tabela 75 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de, por iniciativa própria, trabalhar em atividades que os ajudassem a aprender constantemente .....                        | 357 |
| Tabela 76 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Estratégias Profissionais .....                                                                   | 359 |

|                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 77 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Estratégias Profissionais .....                                                                                                 | 361 |
| Tabela 78 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de analisar se tinham conseguido <i>o que queriam</i> profissionalmente .....                                                                         | 365 |
| Tabela 79 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de analisar se tinham conseguido <i>o que queriam</i> profissionalmente .....                                                                           | 366 |
| Tabela 80 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de desistir <i>do que queriam</i> profissionalmente.....                                                                | 368 |
| Tabela 81 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de desistir <i>do que queriam</i> profissionalmente.....                                                                | 369 |
| Tabela 82 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de avaliar se deveriam continuar no caminho profissional escolhido .....                                                                              | 371 |
| Tabela 83 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de avaliar se deveriam continuar no caminho profissional escolhido .....                                                                                | 372 |
| Tabela 84 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de ter disposição para deixar o emprego para chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente .....                                                      | 374 |
| Tabela 85 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de ter disposição para deixar o emprego para chegar <i>aonde queriam</i> profissionalmente .....                                                        | 375 |
| Tabela 86 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais.....                                                                | 378 |
| Tabela 87 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais.....                                                                  | 379 |
| Tabela 88 - Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Autoconhecimento .....                                         | 398 |
| Tabela 89 - Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                     | 399 |
| Tabela 90 - Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Definição de Objetivos Profissionais.....                      | 399 |
| Tabela 91 - Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Estratégias Profissionais .....                                | 399 |
| Tabela 92 - Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais..... | 400 |
| Tabela 93 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Autoconhecimento .....                                           | 400 |
| Tabela 94 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                       | 400 |
| Tabela 95 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Definição de Objetivos Profissionais.....                        | 401 |

|                                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 96 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Estratégias Profissionais .....                                      | 401 |
| Tabela 97 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais.....       | 401 |
| Tabela 98 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras .....                                                                                           | 410 |
| Tabela 99 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras .....                                                                                   | 411 |
| Tabela 100 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Responsabilidade sobre a Carreira .....                     | 413 |
| Tabela 101 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto à atitude relativa à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inserida na categoria Responsabilidade sobre a Carreira.....                                       | 413 |
| Tabela 102 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inseridas na categoria de pesquisa Autoconhecimento .....                                     | 414 |
| Tabela 103 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inseridas na categoria de pesquisa Autoconhecimento .....                                       | 414 |
| Tabela 104 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inseridas na categoria de pesquisa Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                 | 415 |
| Tabela 105 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto à atitude relativa à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inserida na categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                                   | 416 |
| Tabela 106 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Definição de Objetivos Profissionais .....                  | 417 |
| Tabela 107 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Definição de Objetivos Profissionais .....                    | 417 |
| Tabela 108 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Estratégias Profissionais.....                              | 418 |
| Tabela 109 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Estratégias Profissionais.....                                | 418 |
| Tabela 110 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais . | 419 |
| Tabela 111 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais .   | 420 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Identidade profissional: Sumário do processo de transição e práticas que promovem mudanças de sucesso .....              | 97  |
| Figura 2 - Construção da hipótese geral .....                                                                                       | 126 |
| Figura 3 - Construção da sub-hipótese 1 .....                                                                                       | 129 |
| Figura 4 - Construção da sub-hipótese 2 .....                                                                                       | 134 |
| Figura 5 - Construção da sub-hipótese 3 .....                                                                                       | 136 |
| Figura 6 - Atuação das variáveis .....                                                                                              | 138 |
| Figura 7- Questões qualitativas baseadas na hipótese geral .....                                                                    | 155 |
| Figura 8 - Questões qualitativas baseadas na sub-hipótese 1 .....                                                                   | 157 |
| Figura 9 - Questões qualitativas baseadas na sub-hipótese 2 .....                                                                   | 158 |
| Figura 10 - Apuração qualitativa da sub-hipótese 3 .....                                                                            | 159 |
| Figura 11 - Curva para determinação do $p$ que maximiza a função $p(1-p)$ .....                                                     | 161 |
| Figura 12 - Técnicas estatísticas para a análise da sub-hipótese 3 .....                                                            | 178 |
| Figura 13 - Técnica estatística para análise da sub-hipótese 2 .....                                                                | 183 |
| Figura 14 - Técnicas Estatísticas para análise da sub-hipótese 1 .....                                                              | 184 |
| Figura 15 - Técnicas estatísticas para análise da hipótese geral .....                                                              | 188 |
| Figura 16 - Unidade de Análise: Impressões sobre a carreira .....                                                                   | 191 |
| Figura 17 - Unidade de Análise: Motivos das decisões profissionais .....                                                            | 192 |
| Figura 18 - Unidade de Análise: Gerenciamento da carreira .....                                                                     | 192 |
| Figura 19 - Unidade de Análise: Gerenciamento da transição profissional e da carreira atual .....                                   | 193 |
| Figura 20 - Distribuição dos respondentes (%) entre os Estados .....                                                                | 201 |
| Figura 21 - Distribuição dos respondentes do Estado de São Paulo por regiões .....                                                  | 202 |
| Figura 22 - Ativos: Último cargo no Banespa .....                                                                                   | 204 |
| Figura 23 - Ativos: Cargo atual no Santander .....                                                                                  | 205 |
| Figura 24 - PDVs: Último cargo no Banespa .....                                                                                     | 206 |
| Figura 25 - PDVs: Ocupação atual .....                                                                                              | 207 |
| Figura 26 - Histograma da densidade de frequência relativa referente ao tempo de serviço até a privatização (anos) dos Ativos ..... | 208 |
| Figura 27 - Histograma da densidade de frequência relativa referente ao tempo de serviço até a privatização (anos) dos PDVs .....   | 209 |
| Figura 28 - Ativos: Histograma da densidade de frequência relativa referente à idade (anos) .....                                   | 212 |
| Figura 29 - PDVs: Histograma da densidade de frequência relativa referente à idade (anos) .....                                     | 212 |
| Figura 30 - Proposta de atuação das variáveis .....                                                                                 | 447 |
| Figura 31 - Reformulação das atuações das variáveis .....                                                                           | 448 |





## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 - Gênero: Porcentagem de respondentes de acordo com os grupos (Ativos e PDVs) .....                         | 210 |
| Gráfico 2 - Grau de instrução atual: Percentuais de respondentes de acordo com os grupos (Ativos e PDVs).....         | 214 |
| Gráfico 3 - Ativos: Percentuais de respondentes, de acordo com as faixas de renda antes da privatização e atual ..... | 217 |
| Gráfico 4 - PDVs: Percentuais de respondentes de acordo com as faixas de renda antes da privatização e atual .....    | 218 |
| Gráfico 5 - Ativos: Visão sobre o acerto da decisão de permanecer trabalhando no banco após a privatização .....      | 229 |
| Gráfico 6 - PDVs: Visão sobre o acerto da decisão de aderir ao PDV de 2001 – PDVs .....                               | 230 |
| Gráfico 7 - Sentimento sobre a vida profissional após a privatização (Ativos e PDVs).....                             | 231 |
| Gráfico 8 - Ativos: Responsabilidade sobre a própria carreira .....                                                   | 257 |
| Gráfico 9 - PDVs: Responsabilidade sobre a própria carreira .....                                                     | 258 |
| Gráfico 10 - Ativos: Descoberta de pontos fortes e fracos a partir das realizações profissionais anteriores.....      | 262 |
| Gráfico 11 - PDVs: Descoberta de pontos fortes e fracos a partir das realizações profissionais anteriores.....        | 263 |
| Gráfico 12 - Ativos: Busca pela ajuda de profissionais especializados .....                                           | 265 |
| Gráfico 13 - PDVs: Busca pela ajuda de profissionais especializados .....                                             | 266 |
| Gráfico 14 - Ativos: Aprendizado de novas formas de pensar e agir a partir dos acontecimentos profissionais .....     | 268 |
| Gráfico 15 - PDVs: Aprendizado de novas formas de pensar e agir a partir dos acontecimentos profissionais.....        | 269 |
| Gráfico 16 - Ativos: Decisões profissionais a partir do autoconhecimento .....                                        | 271 |
| Gráfico 17 - PDVs: Decisões profissionais a partir do autoconhecimento .....                                          | 272 |
| Gráfico 18 - Ativos: A influência de pessoas admiradas em decisões profissionais .....                                | 274 |
| Gráfico 19 - PDVs: A influência de pessoas admiradas em decisões profissionais .....                                  | 275 |
| Gráfico 20 - Ativos: Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho .....                                          | 277 |
| Gráfico 21 - PDVs: Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho .....                                            | 278 |
| Gráfico 22 - Ativos: A influência das necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais .....              | 280 |
| Gráfico 23 - PDVs: A influência das necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais .....                | 281 |
| Gráfico 24 - Ativos: Sumário da categoria Autoconhecimento .....                                                      | 284 |
| Gráfico 25 - PDVs: Sumário da categoria autoconhecimento .....                                                        | 285 |
| Gráfico 26 - Ativos: Busca por informações sobre desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa .....          | 289 |
| Gráfico 27 - PDVs: Busca por informações sobre desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa .....            | 290 |
| Gráfico 28 - Ativos: Descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho .....                             | 292 |
| Gráfico 29 - PDVs: Descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho .....                               | 293 |
| Gráfico 30 - Ativos: Uso de informações sobre o mercado de trabalho para o desenvolvimento profissional.....          | 295 |
| Gráfico 31 - PDVs: Uso de informações sobre o mercado de trabalho para o desenvolvimento profissional.....            | 297 |
| Gráfico 32 - Ativos: Sumário da categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                                  | 299 |

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 33 - PDVs: Sumário da categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho .....                        | 300 |
| Gráfico 34 - Ativos: Definição consciente do futuro profissional .....                                    | 304 |
| Gráfico 35 - PDVs: Definição consciente do futuro profissional .....                                      | 306 |
| Gráfico 36 - Ativos: Decisões profissionais a partir de objetivos predefinidos.....                       | 307 |
| Gráfico 37 - PDVs: Decisões profissionais a partir de objetivos predefinidos.....                         | 309 |
| Gráfico 38 - Ativos: Reflexão sobre a possibilidade de alcance dos objetivos<br>profissionais.....        | 310 |
| Gráfico 39 - PDVs: Reflexão sobre a possibilidade de alcance dos objetivos<br>profissionais.....          | 312 |
| Gráfico 40 - Ativos: Definição de objetivos profissionais fora da empresa .....                           | 313 |
| Gráfico 41 - PDVs: Definição de objetivos profissionais fora da empresa .....                             | 315 |
| Gráfico 42 - Ativos: Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos<br>projetos .....          | 317 |
| Gráfico 43 - PDVs: Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos<br>projetos .....            | 318 |
| Gráfico 44 - Ativos: Sumário da categoria Definição de Objetivos profissionais .....                      | 321 |
| Gráfico 45 - PDVs: Sumário da categoria Definição de Objetivos Profissionais.....                         | 322 |
| Gráfico 46 - Ativos: Busca por crescimento profissional dentro ou fora da empresa .....                   | 326 |
| Gráfico 47 - PDVs: Busca por crescimento profissional dentro ou fora da empresa.....                      | 328 |
| Gráfico 48 - Ativos: Diversificação das atividades e procura por novas<br>responsabilidades.....          | 329 |
| Gráfico 49 - PDVs: Diversificação das atividades e procura por novas<br>responsabilidades.....            | 331 |
| Gráfico 50 - Ativos: Avaliação das necessidades de qualificação, tempo e dinheiro.....                    | 332 |
| Gráfico 51 - PDVs: Avaliação da qualificação, tempo e dinheiro .....                                      | 334 |
| Gráfico 52 - Ativos: Aprendizado como subsídio para o autoconhecimento e<br>crescimento profissional..... | 336 |
| Gráfico 53 - PDVs: Aprendizado como subsídio para o autoconhecimento e<br>crescimento profissional.....   | 337 |
| Gráfico 54 - Ativos: Estudos como qualificação para crescimento pessoal e profissional....                | 339 |
| Gráfico 55 - PDVs: Estudos como qualificação para crescimento pessoal e profissional....                  | 341 |
| Gráfico 56 - Ativos: <i>Network</i> para o alcance de objetivos profissionais .....                       | 343 |
| Gráfico 57 - PDVs: <i>Network</i> para o alcance de objetivos profissionais .....                         | 344 |
| Gráfico 58 - Ativos: Estudos e atividades como apoio à mobilidade profissional .....                      | 346 |
| Gráfico 59 - PDVs: Estudos e atividades como apoio à mobilidade profissional.....                         | 347 |
| Gráfico 60 - Ativos: <i>Network</i> como apoio à mobilidade profissional.....                             | 349 |
| Gráfico 61 - PDVs: <i>Network</i> como apoio à mobilidade profissional.....                               | 350 |
| Gráfico 62 - Ativos: Aprendizado constante para valorização profissional.....                             | 352 |
| Gráfico 63 - PDVs: Aprendizado constante para valorização profissional.....                               | 353 |
| Gráfico 64 - Ativos: Iniciativa para o aprendizado constante .....                                        | 355 |
| Gráfico 65 - PDVs: Iniciativa para o aprendizado constante .....                                          | 356 |
| Gráfico 66 - Ativos: Sumário da categoria Estratégias Profissionais .....                                 | 358 |
| Gráfico 67 - PDVs: Sumário da categoria Estratégias Profissionais .....                                   | 360 |
| Gráfico 68 - Ativos: Análise do alcance de objetivos.....                                                 | 364 |
| Gráfico 69 - PDVs: Análise do alcance de objetivos .....                                                  | 365 |
| Gráfico 70 - Ativos: Consideração da desistência dos objetivos profissionais.....                         | 367 |
| Gráfico 71 - PDVs: Consideração da desistência dos objetivos profissionais.....                           | 368 |
| Gráfico 72 - Ativos: Avaliação da continuidade do caminho profissional escolhido.....                     | 370 |
| Gráfico 73 - PDVs: Avaliação da continuidade do caminho profissional escolhido.....                       | 371 |
| Gráfico 74 - Ativos: Disposição para deixar o emprego para o alcance                                      |     |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| de objetivos profissionais .....                                              | 373 |
| Gráfico 75 - PDVs: Disposição para deixar o emprego para o alcance            |     |
| de objetivos profissionais .....                                              | 374 |
| Gráfico 76 - Ativos: Sumário da categoria Acompanhamento e Reconstrução       |     |
| dos Objetivos Profissionais .....                                             | 377 |
| Gráfico 77 - PDVs: Sumário da categoria Acompanhamento e Reconstrução         |     |
| dos Objetivos Profissionais .....                                             | 378 |
| Gráfico 78 - Ativos: Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras..... | 409 |
| Gráfico 79 - PDVs: Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras.....   | 410 |



## 1 INTRODUÇÃO

As atuais tendências econômicas e sociais propiciam o surgimento de carreiras condicionadas não somente às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os indivíduos, atualmente, são chamados à responsabilidade pela própria carreira e a assumir sua evolução profissional. (ARTUR; ROUSSEAU 1996; ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999; MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Tal fenômeno decorre da realidade de que o mundo se tornou mais global, complexo, diversificado e individualista e também do fato de que, hoje, é mais difícil que as organizações consigam controlar e gerenciar a carreira de seus membros. (SCHEIN, 2007). Porém, para parte dos trabalhadores, as atuais opções de carreira são diferentes das vislumbradas no planejamento original da vida profissional. Pessoas que antes trabalhavam em empresas que ofereciam empregos estáveis e que planejaram suas carreiras a partir dessa oferta do empregador, muitas vezes, precisam se adaptar a condições de trabalho completamente diversas da anterior e são obrigadas a repensar suas carreiras.

O caso dos ex-funcionários de empresas públicas privatizadas reflete as mudanças sociais que são impostas pelo repensar da carreira, uma vez que, no Brasil, a partir dos anos 1990, as privatizações passaram a fazer parte da realidade organizacional. (SAAVEDRA, 2004). Essas empresas, mesmo as não totalmente públicas, antes da privatização conservavam características de estabilidade do corpo funcional e, normalmente, as poucas demissões eram motivadas por justa causa ou por vontade dos demissionários. Em muitos casos, o início da carreira dava-se, via concurso público, para a ocupação de cargos operacionais. A maioria das promoções para cargos técnicos ou administrativos ocorria por concurso interno, o que favorecia o planejamento da vida profissional atrelado à organização.

Após a privatização, as mudanças dos padrões de exigência sobre os trabalhadores fazem com que tanto os que permanecem trabalhando na instituição quanto os demissionários passem por uma transição profissional, o que implica necessidade de adaptação a um ambiente mais

volátil. Nesses casos, a escolha entre a permanência e a demissão traduz-se em algo além de um conflito profissional.

Tal impasse, normalmente, resulta na necessidade de gestão pessoal da carreira desatrelada do curso normal de evolução profissional característica desse tipo de empresa, que, habitualmente, oferece oportunidades condizentes com as *carreiras organizacionais*, aquelas concebidas para considerar um único cenário de emprego. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

A imposição da transição profissional vivida por esses trabalhadores é emblemática do contexto atual e se reflete na evolução das teorias que tratam de carreira. Entre as abordagens que consideram essas mudanças, as *carreiras sem fronteiras* surgem como contraponto às teorias tradicionais e consideram fatores de flexibilidade e de independência entre a pessoa e a empresa. (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). Tal conceito é utilizado, neste trabalho, como base para a investigação da *gestão da transição profissional* dos ex-funcionários de uma empresa privatizada.

A empresa escolhida para o estudo, o Banco do Estado de São Paulo S/A – Banespa, foi uma *Sociedade de Economia Mista*, tinha forma do setor privado, mas conservava características de empresa pública por ter o Estado de São Paulo como seu maior acionista e controlador da instituição. Tinha um quadro de 22,3 mil funcionários<sup>1</sup> em novembro de 2000, no auge do processo de privatização, quando foi vendido ao Grupo Espanhol Santander.

A escolha da instituição deve-se, entre outros fatores, ao fato de a autora deste trabalho ter sido funcionária do Banespa durante onze anos e ter vivido a transição profissional decorrente da privatização. Tal vivência proporcionou o conhecimento de particularidades da instituição, da sua cultura organizacional e das características do seu quadro funcional, o que gerou subsídios para a construção das questões de pesquisa e impulsionou a escolha do tema.

Este trabalho foi estruturado em seis capítulos, da seguinte forma: no presente capítulo, intitulado *Introdução*, o tema e sua delimitação, a justificativa, os objetivos e a formulação do problema da pesquisa são definidos; no capítulo 2, intitulado *Referencial teórico*, são

---

<sup>1</sup> Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO. **PDV do Banespa**: 8,2 mil aderiram. Editorial de 27.04.2001. Disponível em: <www.jt.estadao.com.br>. Acesso em 03.06.2002.

apresentados os conceitos relacionados ao tema proposto, bem como as definições adotadas no delineamento da pesquisa; o capítulo 3, intitulado *A instituição com características de empresa pública*, traz o histórico da organização estudada; no capítulo 4, intitulado *Procedimentos metodológicos*, é exposto o delineamento do estudo, inclusive as variáveis, as hipóteses de pesquisa, os conceitos operacionais utilizados, bem como os procedimentos de execução da pesquisa e da análise dos resultados; no capítulo 5, intitulado *Apresentação, análise e interpretação dos resultados da pesquisa*, os resultados das duas fases de coleta dos dados são apresentados de forma estruturada, analisados e interpretados; o capítulo 6, intitulado *Conclusões do estudo e considerações finais*, apresenta respostas às questões de pesquisa, a análise das hipóteses levantadas, e as constatações relativas ao cumprimento dos objetivos do estudo; nesse mesmo capítulo são apresentados o encerramento do trabalho, suas contribuições, limitações, e as sugestões para futuros estudos. Em coerência com essa estruturação, na próxima seção, apresentam-se o tema e sua delimitação.

## 1.1 Tema

Para a definição e delimitação do tema deste trabalho, foram consideradas as constatações de Dutra (1996, p. 8) em sua obra *Administração de Carreiras*. Segundo o autor, a partir da década de 1980, alguns fatores foram determinantes de alterações no tecido formado pelas relações sócio-político-econômicas:

- *Revisão do paradigma fordista-taylorista*: esgotamento do modelo na obtenção de ganhos de produtividade.
- *Mudanças tecnológicas*: modificação da natureza e organização do trabalho.
- *Mudanças no comportamento individual e coletivo*: alteração de expectativas quanto às relações de trabalho.

Esse último item se relaciona à escolha do assunto estudado neste trabalho: a *gestão pessoal da transição profissional*. Tal assunto reflete a importância do papel atribuído à pessoa no planejamento da própria carreira, apontado pelo autor na mesma obra, na qual enfatiza, também, que novos valores sociais geraram novas demandas sobre os trabalhadores. Esses



valores requerem que as pessoas sejam cada vez mais ciosas de seus interesses e que se preocupem em ver atendidas suas expectativas de carreira. A viabilização do estudo do assunto proposto requereu a realização do processo de especificação que Lakatos e Marconi (1992) denominam *delimitação do tema*, apresentado a seguir.

### **Delimitação do tema**

Para delimitar o tema, Lakatos e Marconi (1992) indicam o procedimento apontado por Salvador (1980), segundo o qual esse processo passa pela determinação do sujeito, objeto, limites de extensão e circunstâncias. Neste trabalho, o *sujeito* (realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa) é a transição profissional; o *objeto* (aquilo que se deseja saber ou realizar a respeito do sujeito) é a gestão pessoal.

Quando à *extensão*, o estudo do tema foi limitado à gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários de uma organização com características de empresa pública<sup>2</sup>. As *circunstâncias* (de tempo e espaço) foram determinadas, neste trabalho, pela privatização da instituição financeira escolhida, que ocorreu no ano 2000. Dessa forma, o estudo do tema proposto restringiu-se à gestão pessoal da transição profissional de seus ex-funcionários, a partir da transferência de controle da instituição selecionada, o Banespa.

Tal processo de delimitação resultou no seguinte tema, estudado neste trabalho:

*Gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública, após sua privatização no ano 2000.*

A partir do estudo desse tema, busca-se, neste trabalho, concretizar algumas contribuições para a área de administração especialmente para a área de gestão de pessoas; para a sociedade e para o avanço teórico das abordagens que tratam de carreira. Tais contribuições são apresentadas na próxima seção.

---

<sup>2</sup> São considerados, neste trabalho, *ex-funcionários*, tanto os desligados voluntariamente mediante o Programa de Desligamento Voluntário (PDV) disponibilizado em 2001 quanto os que optaram por permanecer trabalhando sob a gestão dos novos controladores após a privatização da instituição.

## 1.2 Justificativa

O estudo do tema proposto justifica-se por algumas pretensões de contribuições sociais e teóricas, que partiram das seguintes reflexões:

Embora seja notória a necessidade implantação de políticas de Recursos Humanos nas organizações que proporcionem a seus empregados possibilidades de ascensão no trabalho e que possibilitem conciliar a demanda organizacional por produtividade com as expectativas pessoais de desenvolvimento, há um crescente apelo social para que o caminho profissional seja responsabilidade do próprio trabalhador. Esse apelo influencia as teorias que tratam do assunto *carreira* e, aos poucos, transforma a visão social de que a evolução da vida profissional depende de encontrar um emprego em uma empresa estável.

O estudo da transição profissional requer atenção às mudanças sociais que resultaram na evolução do pensamento, tanto teórico quanto popular, sobre carreira. Alterações nos padrões de concorrência das empresas fizeram com que muitas delas simplesmente não conseguissem sustentar grandes estruturas burocráticas que comportassem vários níveis hierárquicos. Por outro lado, a visão dos trabalhadores, também, se alterou na medida em que os níveis de qualificação passaram a determinar a conquista ou a perda de postos de trabalho.

Seguindo esse raciocínio, o estudo do tema aqui proposto se justifica por meio das seguintes contribuições pretendidas:

- *Ampliação da visão social geral sobre carreira:* muitos trabalhadores, que iniciaram suas carreiras em outras épocas, balizaram sua vida profissional por padrões de estabilidade vinculados a uma única organização, com possibilidades de ascensão que nem sempre dependiam de qualificação específica ou do nível educacional. Essas pessoas, atingidas por mudanças nas regras que regiam o mundo do trabalho, não foram preparadas, no início de suas carreiras, para desenvolver a flexibilidade e a autonomia hoje exigidas dos trabalhadores, e precisaram se adaptar a novas situações profissionais, em alguns casos, de forma brusca e inesperada. Este estudo foi delineado com a pretensão de contribuir com a identificação de soluções pessoais encontradas por trabalhadores que viveram situações de transição profissional para lidar com as novas regras que regem, atualmente, a maior parte das carreiras.

- *Ampliação da visão social específica sobre carreira:* no Brasil, os trabalhadores de organizações com características de empresas públicas, que ingressaram na carreira mediante de concurso público, em muitos casos tiveram sua perspectiva de *trabalho para toda a vida* alterada de forma significativa após a privatização da instituição em que trabalhavam. Do ponto de vista prático, o estudo da transição profissional dessas pessoas (impulsionada por transformações organizacionais) justifica-se na perspectiva de mapear os padrões da gestão pessoal da carreira, a partir de situações de mudanças profissionais involuntárias. Outra necessidade é obter base empírica para o estudo da adaptação de trabalhadores, especialmente os vistos socialmente como *funcionários públicos*, atingidos por alterações em seu contexto profissional, a novas situações de trabalho; busca-se assim, contribuir com a área de administração, especialmente na gestão de pessoas, por meio do entendimento da adaptação pessoal à transição profissional.
- *Contribuição para o avanço teórico no contexto geral:* na evolução das teorias que tratam de carreira é possível observar que as mais tradicionais consideram com pouca intensidade as novas formas de trabalho, que incluem trabalho temporário, prestação de serviços, empreendedorismo compulsório, entre outros. Entre as abordagens conceituais que tratam de forma direta da evolução do mundo do trabalho, as *carreiras sem fronteiras* aparecem como forte referência para o entendimento das ocupações atuais, mas ainda com levantamentos empíricos insuficientes que demonstrem a efetividade de parte das afirmações incluídas nessas abordagens. Portanto, este estudo foi delineado visando contribuir com a evolução das teorias que tratam de carreira, especialmente com a abordagem das carreiras sem fronteiras, esclarecendo pontos ainda não explorados dos conceitos envolvidos.
- *Contribuição para o avanço teórico em contexto específico:* no Brasil, a discussão sobre carreira é relativamente recente (com início datado nos anos 1990) e, ainda hoje, observa-se a escassez de literatura nacional sobre o assunto. No caso das carreiras sem fronteiras, os poucos estudos realizados no país se propõem a funcionar como ponto de partida para a realização de análises mais amplas e profundas. Dessa forma, o presente estudo pretende atender a uma demanda atual e efetiva do ponto de vista teórico específico.

A partir dessas contribuições pretendidas e do processo de delimitação do tema, apresentado anteriormente, os objetivos gerais e específicos foram delineados e apresentam-se na próxima seção.

### **1.3 Objetivos**

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os específicos que nortearam o estudo do tema proposto.

O **objetivo geral**, que permite obter uma visão mais abrangente do tema (LAKATOS; MARCONI, 1992), teve a seguinte formulação:

- Identificar as formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública.

Em coerência com o objetivo geral, alguns objetivos específicos, com caráter mais instrumental (LAKATOS; MARCONI, 1992), foram definidos:

#### **Primeiro objetivo específico**

- Associar o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável com a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional.

#### **Segundo objetivo específico**

- Identificar o principal valor norteador das decisões pessoais da transição profissional dos ex-funcionários da empresa estável.

### **Terceiro objetivo específico**

- Procurar possíveis diferenças entre os ex-funcionários da empresa estável que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV – Programa de Desligamento Voluntário – em 2001.

Após a definição dos objetivos, foi necessário identificar a situação que se pretendeu esclarecer por intermédio da pesquisa delineada; tal situação, que permitiu a formulação do problema da pesquisa, é apresentada na próxima seção.

#### **1.4 Formulação do problema da pesquisa**

Para a formulação do problema da pesquisa, a seguinte situação, que representa as mudanças sociais que resultaram no atual contexto do trabalho foi considerada:

No início dos anos 1990, mudanças no cenário mundial provocaram a transição da *Sociedade Industrial* para a *Nova Economia*, o que ocasionou transformações no contexto organizacional. Surgiu, então, a tendência de que a *rigidez* fosse substituída pela *flexibilidade*, tanto para a gestão das empresas quanto para os trabalhadores, que, por sua vez, foram impulsionados a voltar o planejamento de suas carreiras mais ao desenvolvimento pessoal que às necessidades de uma única organização. (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). Na Sociedade Industrial, o sistema social foi balizado pela produção em grande escala de bens materiais e caracterizado, na visão de Marcuse (1967), pela racionalidade técnica institucional, imediatista e artificial. Já o conceito de Nova Economia surgiu com a revolução tecnológica do início dos anos 1990, envolvendo, principalmente, as novas empresas de tecnologia da informação e, aos poucos, englobou novos modelos de negócios que aproximavam diferentes setores e atividades. Os princípios essenciais desse conceito incluem, na visão de Stiglitz (2002, p. 85), “austeridade fiscal, privatização e liberalização do mercado”.

Hall (2002) explica que, desde a década de 1980, devido a transformações organizacionais globais, para se manterem competitivas, empresas precisaram tomar atitudes que incluíram diminuição de tamanho e influência nas condições de mercados, e os empregados, igualmente, precisaram se tornar flexíveis e adaptativos.

As carreiras sem fronteiras, nas quais pessoas conseguem validade em múltiplas situações de emprego, sustentam *networks* intercompanhias e desenvolvem arenas de multiempregadores para escolha da implementação de suas carreiras, segundo Arthur, Inkson e Pringle (1999), surgem como resposta às mudanças sociais da Sociedade Industrial para a Nova Economia.

Caldas (2000), em seu estudo sobre demissão, observa que, no Brasil, a partir dos anos 1990, a maioria das empresas começou a enxugar seus quadros de maneira sistemática, a exemplo do que já acontecia no resto do mundo. A redução de quadros das empresas e o aumento dos índices de desemprego provocaram a queda do espaço do emprego assalariado.

Tais afirmações permitem deduzir que a possibilidade de planejar a vida profissional atrelada a uma única organização tornou-se mais rara no país, porém, pessoas que trabalhavam em empresas que antes ofereciam essa possibilidade sofreram uma ruptura que demandou mudanças de atitudes e adaptação das expectativas de carreira à nova realidade. A manifestação das carreiras sem fronteiras, nesse contexto, torna-se emergente.

A partir do objetivo central deste trabalho e da afirmação de Arthur, Inkson e Pringle (1999, p. 11), baseada em pesquisa realizada na Nova Zelândia e em constatações anteriores de que “as carreiras sem fronteiras são mais um protótipo que algo atípico”, surge o seguinte questionamento que representa o **problema da pesquisa**:

- Como as carreiras sem fronteiras se manifestam na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa brasileira com características de empresa pública?

A partir dessa questão de pesquisa, diretamente relacionada ao **objetivo geral** deste trabalho, outras questões mais específicas e instrumentais, condizentes com os objetivos específicos apresentados na seção anterior, foram formuladas e são apresentadas a seguir:

**Questão relativa ao primeiro objetivo específico:**

- A maneira como ocorreu o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável influencia a manifestação das carreiras sem fronteiras?

**Questão relativa ao segundo objetivo específico:**

- Quais os valores norteadores das decisões da transição profissional dos ex-funcionários da empresa estável?

**Questão relativa ao terceiro objetivo específico:**

- Quais as diferenças entre os ex-funcionários da empresa estável que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV de 2001?

Com a apresentação dos elementos iniciais da pesquisa, tornou-se possível avançar para as etapas seguintes do estudo. As questões de pesquisa, em paralelo aos objetivos do trabalho, nortearam o delineamento das etapas posteriores.

***Considerações sobre o capítulo***

Nesse capítulo, foram apresentados os elementos iniciais da pesquisa. O processo de definição e delimitação do tema, as pretensões de contribuições que justificaram o estudo de tal tema e a definição dos objetivos e suas respectivas questões de pesquisa foram essenciais à construção do referencial teórico que sustentou a realização do estudo.

A construção dessa sustentação conceitual demandou ações, expostas no próximo capítulo, de levantamento, exposição e articulação de conceitos que proporcionaram ao trabalho a base teórica necessária para a formulação das etapas metodológicas que viabilizaram a concretização do estudo.





## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, apresentam-se os conceitos e teorias relevantes ao estudo, bem como as definições necessárias à construção e operacionalização da pesquisa. Tais conceitos podem ser agrupados em três tópicos principais, diretamente relacionados aos objetivos do trabalho e às questões de pesquisa apresentadas no capítulo anterior: *carreira*; *carreiras sem fronteiras* e *transição profissional*. Para cada um desses tópicos, a articulação dos conceitos e teorias resultou nas definições adotadas nesta pesquisa, que são acompanhadas das respectivas justificativas dessas escolhas.

Dentro do tópico *carreira*, buscou-se expor seu significado por meio das várias possibilidades de definições; em seguida, a gestão pessoal da carreira foi conceituada, enfatizando-se o planejamento pessoal da carreira, seguido da definição de âncoras de carreira; na etapa seguinte, a apresentação da evolução das teorias de carreira foi acompanhada da exposição das propostas de divisão entre teorias tradicionais e não tradicionais de carreira; por último, foi conceituada a carreira proteana que, assim como as carreiras sem fronteiras, é uma das abordagens condizentes com as teorias não tradicionais.

O tópico *carreiras sem fronteiras* foi explorado da seguinte forma: a princípio, o contexto em que essa abordagem surgiu foi exposto; em seguida, a definição do conceito foi construída, apresentando essa abordagem em contraposição ao seu oposto: as carreiras organizacionais. Para melhor entendimento desse tipo de carreira, na etapa seguinte foram levantadas suas origens e desdobramentos, tanto os relacionados às pessoas quanto os relacionados às organizações; como complemento, as competências representativas das carreiras sem fronteiras, que formam as carreiras inteligentes, foram apresentadas. Uma vez que o limite conceitual entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras é tênue, na sequência, foi estabelecido o diálogo entre essas abordagens; por último, a exposição da evolução das carreiras no Brasil apoiou a justificativa da escolha das carreiras sem fronteiras como abordagem conceitual do trabalho.

O tópico *transição profissional* foi abordado, nesse capítulo, a princípio por meio da exposição dos tipos de transição e da conceituação da transição de papel profissional; a maneira como a transição costuma acontecer foi tratada por meio do estudo dos padrões e estratégias na transição profissional; em seguida, a adaptação pessoal à transição foi explorada. Uma vez que a crise da meia carreira pode ser um dos fatores que impulsionam transições profissionais, esse assunto foi, também, abordado, seguido da exploração das transformações de identidade ocasionadas pela transição profissional.

Em coerência com a estruturação acima, na próxima seção, o significado de carreira é apresentado.

## **2.1 O significado de carreira**

A definição do conceito de *carreira* é essencial à análise da gestão pessoal da transição profissional que foi proposta neste trabalho e, nessa seção, essa conceituação é apresentada.

Na proposta de London e Stumph (1982), a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Para os autores, *carreira* consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira. Já na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

A vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle, portanto, o estudo do tema *carreira* deve considerar fatores de imprevisibilidade. Segundo Dutra (1996), a definição de London e Stumph (1982) encerra conceitos importantes, uma vez que trata a carreira como uma série de estágios e transições que variam conforme pressões originadas no próprio indivíduo e no ambiente e não a partir da suposição de que a carreira seja linear. A partir de tais considerações, é possível identificar no conceito a incidência de *movimento na carreira*, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Na definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989), a carreira envolve a sequência de experiências profissionais e o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. A carreira, nesse caso, proporciona uma *perspectiva variável* na interação entre o indivíduo e a sociedade. Na constatação de tal interação, nota-se que as organizações estão inseridas na sociedade e são responsáveis por oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas. Já às pessoas cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. (DUTRA, 2002a).

Embora as organizações dependam do desempenho do seu pessoal e as pessoas dependam do trabalho e das oportunidades de carreira oferecidas pelas organizações (SCHEIN, 1978), atualmente, trabalhar pode significar algo mais que ter um emprego. O fator *segurança* pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que às possibilidades atreladas ao empregador.

Segundo Hall (2002), o termo *carreira* tolera um excesso de significados. O autor pontua quatro conotações distintas nas quais o termo é usado, tanto popularmente quanto na ciência comportamental:

1. *Carreira como avanço*: é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre *carreira*. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e *movimentos para cima*.
2. *Carreira como profissão*: uma maneira também popular, mas menos comum, de enxergar as carreiras é a de que certas ocupações representam carreiras e outras não. Nessa visão, seriam consideradas *carreiras* somente as ocupações que, periodicamente, são submetidas a movimentos progressivos de *status*, enquanto os trabalhos que, normalmente, não conduzem a um avanço progressivo não são relacionados à construção de uma carreira.
3. *Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida*: nessa definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a *carreira* de uma pessoa é sua

história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm *carreiras*.

4. *Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida*: nessa definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Hall (2002) enfatiza que a terceira concepção, na proposta de Hughes e Coser (1994), corresponde à carreira objetiva, que significa *sequência de trabalhos*, e a quarta à carreira subjetiva, composta pelas experiências particulares no trabalho, que considera as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, autoconcepções e outras atitudes da pessoa voltadas para seu trabalho e a sua vida. Hall (2002) entende que ambas compõem duas faces do mesmo processo e que são consistentes por não representarem um juízo de valor sobre o tipo de trabalho realizado pelo indivíduo. Dessa forma, o termo *carreira* pode se referir à história de uma pessoa em um papel particular ou *status*, independente do trabalho, como, por exemplo, dona de casa, paciente de um hospital, membro de uma associação sem fins lucrativos, entre outros.

Entre as várias possibilidades de definir carreira, tornou-se importante a escolha de uma definição coerente com o delineamento do estudo da transição profissional proposto neste trabalho; tal escolha é apresentada a seguir.

### **2.1.1 Definição de carreira adotada na pesquisa e justificativa**

Para definir o termo *carreira* neste trabalho, foi preciso considerar que, entre as possibilidades de tratar o assunto sob a perspectiva da pessoa ou sob a perspectiva da organização (LONDON; STUMPH, 1982), neste caso, optou-se pela primeira alternativa. A partir dessa escolha, buscou-se, no conceito elaborado por Hall (2002, p. 12), a definição adotada na pesquisa. O autor, ao refletir sobre as várias concepções apresentadas em seu estudo, define tal termo como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”.

Tal definição foi considerada adequada a esta pesquisa e serviu de referência às menções ao termo porque, além de considerar as experiências profissionais, denota a importância da percepção pessoal sobre as escolhas de carreira, ou seja, considera tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos. Essa abordagem remete à relevância das atitudes individuais sobre a carreira e, também, da maneira como a pessoa vivencia as consequências dessas atitudes durante a vida profissional, inclusive nos momentos de transição profissional, que é o foco neste estudo.

Uma vez que neste trabalho houve a opção de considerar o estudo da carreira sob a perspectiva do indivíduo, após a definição do termo, torna-se relevante entender a gestão pessoal da carreira, que é apresentada na próxima seção.

## **2.2 A gestão pessoal da carreira: planejamento e âncoras de carreira**

Nessa seção, são apresentadas considerações sobre a gestão pessoal da carreira, a partir da constatação de que o papel da pessoa na gestão de sua carreira é constantemente enfatizado atualmente. Peiperl e Arthur (2000) afirmam que, na era contemporânea, a imagem de segurança aparece atrelada à empregabilidade ao invés de estar garantida por um emprego. Os indivíduos são incitados a acumular conhecimento e gerenciar suas carreiras para conseguir mobilidade no mercado de trabalho.

Hoje, o senso comum prediz que os trabalhadores devam assumir um papel ativo no planejamento da própria carreira. Para isso, é preciso, segundo Martins (2001), considerar, entre outros fatores, a necessidade de autoconhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas profissionais, pois sem tal referencial, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de autorrealização. Como parâmetros externos, o autor considera a influência do ambiente, estratificado em três diferentes níveis: *família*, *sociedade* e *cultura*. Essa influência acontece da seguinte forma (MARTINS, 2001, p.70-72):

- A *família* influencia a escolha inicial, direta ou indiretamente, e, nas escolhas de redefinição de carreira, a influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva.

- A *sociedade* influencia as escolhas tanto pelas características da comunidade em que se vive – como clima e expectativa de crescimento de uma atividade, por exemplo – quanto por interferências diretas do grupo ou classe social, que definem o que é prestígio e o que é uma ocupação *sem futuro*.
- A *cultura* – que tem caráter *invisível* – afeta decisões por meio dos vários *juízos de valor* emitidos e pelo significado atribuído às opções de carreira disponíveis.

Apesar das influências externas serem naturais, Dutra (2002) enfatiza a necessidade do desenvolvimento de um referencial próprio nas escolhas de carreira, pois a ausência de um projeto profissional pode levar a pessoa a riscos como *armadilhas profissionais*, *falta de foco* e *alternativas restritas*. As etapas sugeridas pelo autor para a construção desse projeto profissional serviram de referência à construção das categorias de pesquisa deste trabalho e são expostas a seguir.

### 2.2.1 Etapas do planejamento de carreira consideradas na pesquisa e justificativa

Para a construção de um projeto profissional, Dutra (2002) propõe etapas que devem ser cumpridas de forma contínua, interativa, com possibilidade de mútua e constante influência entre elas:

- **1º passo – autoconhecimento:** considerada a parte mais difícil do processo, envolve o *saber-se*, o *conhecer-se*, o *olhar-se*. Prevê a análise de realizações, de valores pessoais e de personalidade.
- **2º passo – conhecimento do mercado:** o mercado dentro e fora da empresa é analisado observando-se as opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional, projetando o futuro.
- **3º passo – objetivos da carreira:** considerando o referencial individual, estabelecem-se objetivos centrados no aspecto pessoal e no autoconhecimento Utilizando-se perguntas do tipo *como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?*, devem ser consideradas a família, sociedade, situação econômico-financeira etc.

- **4º passo – estratégias de carreira:** uma vez definidos os objetivos, utiliza-se a pergunta: *qual é a estratégia para alcançá-lo?*, por exemplo, crescimento na empresa ou no mercado; diversificação com agregação de novas responsabilidades ou atribuições.
- **5º passo – plano de ação:** deve conter metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos de tempo, dinheiro e aperfeiçoamento necessários.
- **6º passo – acompanhamento do plano:** como processo contínuo, as estratégias de carreira devem ser avaliadas utilizando-se os objetivos estabelecidos como um padrão de mensuração. A consistência das ações e dos próprios objetivos deve ser avaliada, proporcionando a constante revisão do planejamento de carreira.

As etapas acima são consideradas adequadas a este trabalho, são utilizadas nas menções ao gerenciamento pessoal da carreira e servem como referência ao estudo da gestão da transição profissional.

O plano proposto por Dutra (2002) é apropriado a esta pesquisa porque envolve a possibilidade do estudo da gestão pessoal da carreira durante o trabalho na empresa estável. Além disso, as etapas propostas possibilitam a construção de um modelo de análise que toma a pessoa como referência para as várias ações relacionadas à sua própria carreira. Um dos subsídios apontados pelo autor que contribui para o autoconhecimento e apóia a construção de um plano como esse é a identificação das âncoras de carreira, cujo conceito é apresentado a seguir.

### **2.2.2 Definição de Âncoras de Carreira adotada na pesquisa e justificativa**

No conceito *Âncoras de Carreira* de Schein (1996), elementos da realidade de uma pessoa determinam preferências que resultam em padrões de escolha durante sua trajetória profissional. Na perspectiva do autor, fundamentada em uma pesquisa que realizou mediante o acompanhamento da carreira de 44 alunos da *Sloan School of Management*, do MIT, no período de 1961 a 1973 (15 alunos formados em 1961; 15 alunos formados em 1962 e 14



alunos formados em 1963), as escolhas profissionais são determinadas por padrões individuais de comportamento.

O grande produto desses estudos desembocou na descrição de um conjunto de atitudes autopercebidas, valores, necessidades, e talentos, que são desenvolvidos com o passar do tempo e formam guias e direções, constituindo-se no que Schein (1978; 1990) chama de âncoras de carreira.

A âncora de carreira é importante porque influencia escolhas de carreira, afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia a escolha de ocupações específicas e afeta as reações do indivíduo ante o trabalho.

Em sua pesquisa original, Schein (1978) observou que os alunos, no início de suas carreiras, buscavam empregos que lhes ofereciam desafios, melhores salários e responsabilidades maiores. Com o passar do tempo, porém, esses alunos passavam a buscar outros tipos de trabalho e de responsabilidades. Nessas fases posteriores, apareceram alguns padrões e razões de escolha que foram agrupadas pelo autor em cinco categorias: 1) autonomia/independência; 2) segurança/estabilidade; 3) competência técnica/funcional; 4) competência gerencial e 5) criatividade intraempreendedora. (SCHEIN, *op.cit.*).

Em pesquisas posteriores, nos anos 1980, mais três categorias apareceram: 6) serviço e dedicação a uma causa; 7) desafio e 8) estilo de vida. (SCHEIN, 1996). Para o autor, a maioria das pessoas não está atenta às suas âncoras até o momento em que são forçadas a fazer escolhas que se relacionem ao autodesenvolvimento, família, ou carreira. Em contrapartida quando conhecem essas âncoras, suas escolhas, quando se apresentam, são mais sabiamente feitas.

As âncoras de carreira apresentam as seguintes características principais (SCHEIN, 1990):

- **Competência Técnica / Funcional:** Nessa âncora, o senso de identidade é obtido por não abrir mão das oportunidades de aplicar habilidades técnicas. A pessoa sente-se totalmente realizada quando o trabalho permite enfrentar fortes desafios em áreas

técnicas. Pessoas dessa âncora não se interessam por gerenciamento e evitariam gerenciamento geral, caso isso implicasse desistência de sua área de especialidade.

- **Competência Gerência Geral:** Relaciona-se com a perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. Essa âncora, também, abarca a perspectiva de construir oportunidades que permitam integrar esforços de outras pessoas em suas próprias funções, procurando a situação em que a posição em uma área técnica se transforma em constante experiência de aprendizado; o cargo gerencial técnico, em si mesmo, sem responsabilidade por resultados não desperta interesse em pessoas dessa âncora.
- **Autonomia / Independência:** Nessa âncora, não há renúncia a qualquer oportunidade de definir seu próprio trabalho e, mesmo em organizações formais, a pessoa procura funções que permitam flexibilidade. Não são toleradas regras e restrições organizacionais e, para manter a autonomia, até mesmo promoções são recusadas por pessoas dessa âncora.
- **Segurança / Estabilidade:** A principal preocupação, nessa âncora, é alcançar a sensação de ser bem-sucedido para ficar tranquilo. Pessoas dessa âncora preocupam-se menos com o conteúdo do trabalho e com o posto que se possa alcançar e mais com a promessa de garantia de emprego. Constrói-se toda a autoimagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade.
- **Criatividade Empreendedora:** Essa âncora está focada na busca da criação da própria organização, desenvolvida a partir de elementos de capacidade própria e disposição por assumir riscos. O alvo é sempre a procura por oportunidades futuras, trilhando caminho próprio assim que a pessoa identificar condições para tal. O êxito financeiro é encarado como prova de capacidade.
- **Serviço / Dedicção a uma Causa:** Nessa âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a oportunidades de trabalho em que realizem algo útil, como ajudar as pessoas, melhorar harmonia entre elas ou solucionar problemas ambientais. Pessoas dessa âncora procuram tais ocupações mesmo que haja a necessidade de mudar de

organização e promoções não são aceitas se resultarem em desvio desse tipo de trabalho.

- **Puro Desafio:** Não abrir mão de oportunidades de trabalho na solução de problemas aparentemente insolúveis, vencendo oponentes duros ou obstáculos difíceis, é a característica dessa âncora. Alguns encontram essa oportunidade em trabalhos intelectuais muito complexos ou em competições interpessoais. A novidade, variedade e dificuldade das tarefas tornam-se um fim em si mesmo para pessoas dessa âncora.
- **Estilo de Vida:** Nessa âncora, não se abre mão de situação que permita equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências de carreira. São construídos sistemas que integrem todos os segmentos da vida e a pessoa assume o desejo de que a carreira lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar essa integração. A identidade está vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

Conceituar as âncoras de carreira é importante a este trabalho porque contribui para a identificação de tendências nas escolhas dos pesquisados durante a transição profissional. Tal conceito, assim como outros tratados neste trabalho, fazem parte da evolução dos estudos sobre carreira, abordada na próxima seção.

### 2.3 A evolução das teorias de carreira

Nessa seção, é apresentada a evolução dos estudos sobre carreira, que, juntos, representam o esforço de consolidação do campo para a formação de teorias. Sutton e Staw (1995), em seu esforço para identificar o que é (e o que não é) teoria, afirmam que concordam com Kaplan (1964) e Merton (1967) no sentido de que teoria é a resposta aos *porquês*. Na visão dos autores, teorias tratam de conexões entre fenômenos; histórias sobre os motivos da ocorrência de certos atos, eventos, estruturas e pensamentos. Teorias enfatizam, também, a natureza de relações causais, identificando a época dos eventos e seus precedentes.

No caso do assunto *carreira*, na evolução apresentada a seguir, verifica-se o esforço para a consolidação do campo como ciência; para a formação de teorias e para a reflexão sobre os múltiplos paradigmas que envolvem o tema. Tal evolução foi organizada em décadas e limitou-se ao destaque de livros editados, considerados marcos na literatura.

### **Anos 1970**

Arthur, Hall e Lawrence (1989a) afirmam que, no início dos anos 1970, ainda não existia um *campo estabelecido* para a análise das carreiras nos estudos das organizações e da gestão. Segundo os autores, não havia interesse em associar os casos de carreira no longo prazo com o trabalho em organizações para formar uma teoria útil e para executar pesquisas em número suficiente para integrar importantes disciplinas da ciência social, como a psicologia, sociologia, ciência política, economia e antropologia. A principal base teórica na época era proporcionada pelos psicólogos vocacionais e sociólogos. Porém, na segunda metade dessa década, observações de estudantes sustentaram novas iniciativas e surgiram três *livros-chave* que ajudaram a ampliar o foco em carreiras: *Career in organizations* (HALL, 1976); *Career dynamics* (SCHEIN, 1978) e *Organizational careers*. (VAN MAANER, 1977).

### **Anos 1980**

Segundo Arthur, Hall e Lawrence (1989a), no início dos anos 1980, eventos e reuniões foram promovidos consolidando grupos de interesse que passaram a gerar produção acadêmica sobre os temas envolvidos no assunto *carreira*. A aplicação das idéias desses grupos permitiu a consolidação de teorias e a formação de paradigmas.

Conforme Hall (1986a, p.5), o campo científico relativo à carreira é, simultaneamente, teórico e prático. Nos anos 1980, o desenvolvimento da teoria, pesquisa e prática tinha a atenção voltada ao *planejamento de recursos humanos*, “o processo de articular as estratégias do gerenciamento de recursos humanos aos objetivos básicos do negócio.” Segundo o autor, as principais pesquisas envolviam planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento do potencial de gerência, além de treinamento de gerentes em forma de *coaching* e *counselling*. Surgia, também, a atenção aos movimentos não tradicionais de carreira que favoreciam o desenvolvimento profissional das mulheres e das minorias.

Hall (1996) explica que essa fase representa o auge das carreiras organizacionais, quando pessoas que tinham um trabalho eram mais preocupadas em satisfazer expectativas normais e com a sobrevivência que com encontrar seu próprio caminho profissional.

O *Handbook of career theory* (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989b) foi editado no final dessa década e anunciava que os esforços de construção do *campo de estudo* de carreira, iniciados na década de 1970, estavam se consolidando. As teorias de carreira estavam se tornando legítimas e o livro trazia a proposta de sistematizá-las, pois tais teorias, até então, vinham sendo mais testadas que desenvolvidas.

### **Anos 1990**

Embora Hall (1996) tenha proposto a reflexão sobre a carreira proteana, em que a carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização, nos anos 1970, nos anos 1990, essa discussão ganhou um sentido mais concreto. Nessa época, os recursos haviam se tornado mais escassos e culturas organizacionais e sociais haviam mudado o suficiente para que pessoas não tivessem, ou, em muitos casos, não quisessem, ter expectativas profissionais de longo prazo em uma única organização. Dessa forma, as questões que dirigiam os estudos sobre carreira passam a ter mais foco em significado que dinheiro; em propósito que poder; em identidade que ego; em aprendizado que talento. (HALL, *op.cit.*).

Surge, nessa década, a concepção de carreiras sem fronteiras, que não caracteriza nenhuma forma singular de carreira, mas abrange *possíveis formas* e que desafia as concepções tradicionais de trabalho. A obra *The boundaryless career* foi editada com o propósito de sistematizar textos que tratassem das novas tendências do trabalho que se refletem na postura do trabalhador e nas organizações. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

No Brasil, até a metade dessa década, não havia literatura nacional sobre o assunto carreira; o livro *Administração de carreiras* (DUTRA, 1996) foi editado com a proposta de suprir essa lacuna, direcionado a profissionais preocupados com a gestão de pessoas, a estudantes interessados no tema e a pessoas interessadas em pensar suas carreiras.

## Anos 2000

Conforme Hall (2002), nos anos 2000, como resultado do *downsizing* e *outplacement*, observou-se o aumento do autoemprego, contrato independente, organização de consultores privados, empreendedorismo e similares. A atenção das teorias de carreira passou a considerar, de forma concreta, a *perda de fronteiras*. Embora o autor afirme que as carreiras não se tornaram totalmente *sem fronteiras*, entende que as fronteiras se tornaram mais permeáveis, que o movimento entre elas se tornou natural e essencial. Os estudos sobre a carreira proteana e carreiras sem fronteiras tornaram-se emergentes nesse contexto.

Considerando essas abordagens, Mainiero e Sullivan (2006) trataram a questão do gênero na carreira enfatizando o fenômeno alardeado pela mídia: *the opt-out revolution*, que relata a opção de mulheres altamente capacitadas de não aspirar a cargos executivos. As autoras examinaram os padrões de carreira de homens e mulheres e afirmaram que as carreiras não se tornaram sem fronteiras, mas sim *caleidoscópicas*, ou seja, tanto homens quanto mulheres estão, atualmente, trabalhando dentro e fora das fronteiras organizacionais visando, primordialmente, a conciliar suas necessidades particulares de autenticidade, balanceamento e desafios.

Schein (2007) afirma que, conforme o mundo se torna mais global, complexo, diverso e individualista, mais importante o assunto *carreira* tem se tornado; atendendo a essas mudanças, vários tópicos foram incorporados e permitiram diferentes abordagens de pesquisa. Além dos psicólogos e sociólogos, que, usualmente, se interessam pelo assunto, antropólogos e estudiosos de gerenciamento passaram a abordar o tema e incorporou-se, também, a abordagem clínica, mais baseada em casos, que passa a revelar dinâmicas desconhecidas da carreira. Segundo o autor, o *Handbook of career studies* (GUNS; PEIRPERL, 2007) é organizado com a proposta de suprir as lacunas de integração entre essas várias disciplinas e de atender à necessidade de reflexão sobre os múltiplos paradigmas ligados ao tema.

No Brasil, o livro *Gestão de carreiras na era do conhecimento* (MARTINS, 2001) apresentou, no início da década, resultados de pesquisa sobre o assunto, que apontava indícios do *comportamento proteano* de carreira entre os pesquisados brasileiros. A publicação do livro *Gestão de carreiras* (COSTA; BALASSIANO, 2006) criticou a réplica de preceitos

originados em material publicado no exterior e se propôs a sistematizar reflexões e pesquisas ligadas ao tema que tenham validade no contexto brasileiro.

### Síntese da evolução das teorias de carreira

As referências bibliográficas anteriormente apresentadas serviram de base para a elaboração da síntese da evolução das teorias de carreira, apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1- Síntese da evolução das teorias de carreira**

| DÉCADA           | PRINCIPAIS OCORRÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anos 1970</b> | Observações de estudantes sustentaram novas iniciativas e surgiram três <i>livros-chave</i> que ajudaram a consolidar o foco em carreiras: <i>Career in organizations</i> ; <i>Career dynamics</i> e <i>Organizational careers</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Anos 1980</b> | Eventos e reuniões foram promovidos consolidando grupos de interesse que passaram a gerar produção acadêmica, consolidando teorias e a formação de paradigmas voltados, predominantemente, às carreiras organizacionais.<br>O <i>Handbook of Career Theory</i> foi editado colaborando para a consolidação do <i>campo de estudo</i> de carreira.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Anos 1990</b> | A obra <i>The boundaryless career</i> foi editada consolidando a concepção de carreiras sem fronteiras.<br>A discussão sobre a carreira proteana ganhou mais sentido que quando foi proposta nos anos 1970.<br>As questões que dirigiam os estudos sobre carreira passam a ter mais foco em significado que dinheiro; em propósito que poder; em identidade que ego; em aprendizado que talento.<br>Foi lançado no Brasil o primeiro livro sobre administração de carreiras.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Anos 2000</b> | A atenção das teorias de carreira passou a considerar de forma concreta a <i>perda de fronteiras</i> .<br>Foi lançado o livro <i>The opt-out revolt</i> que considera as questões de gênero nas carreiras e propõe a abordagem de carreira caleidoscópica.<br>O <i>Handbook of Career Studies</i> foi organizado com a proposta de suprir lacunas de integração entre as várias disciplinas que tratam do assunto e atender à necessidade de reflexão sobre os múltiplos paradigmas ligados ao tema.<br>No Brasil, a publicação do livro <i>Gestão de Carreiras</i> critica a réplica de preceitos originados em material publicado no exterior e sistematizou reflexões e pesquisas que tenham validade no contexto brasileiro. |

Conforme Pfeffer (2003), a diversidade de pontos de vista sobre paradigmas pode prejudicar importantes resultados e as lacunas de consenso podem prejudicar o crescimento científico e o avanço do conhecimento. A partir da síntese da evolução das teorias de carreira, nota-se o esforço dos pesquisadores para a consolidação dos paradigmas ligados ao tema. Durante o levantamento bibliográfico para a elaboração da evolução apresentada, observou-se que os autores Arthur, Inkson e Pringle (1999), em sua obra sobre *as novas carreiras* sugerem a

divisão das teorias que tratam de carreira, apresentada, a seguir, entre teorias tradicionais e teorias não tradicionais.

### 2.3.1 A proposta de divisão entre teorias tradicionais e não tradicionais

Segundo Arthur, Inkson e Pringle (1999), em contraste com outras abordagens que tratam do trabalho, a teoria de carreira valoriza a perspectiva do tempo, ou seja, enfatiza as experiências e descobertas, considerando que a carreira envolve uma sequência de passos que a precedem e a influenciam. Ao pontuar a importância das teorias de carreira, esses autores sugerem a divisão entre *teorias tradicionais* e *teorias não tradicionais*.

Enquanto as teorias tradicionais reconhecem a conexão entre carreira e realização pessoal, enfatizando a interdependência entre a carreira e a organização, as não tradicionais consideram propriedades de auto-organização das carreiras. A visão desses autores será pontuada a seguir.

#### Teorias Tradicionais

Após a Segunda Guerra, grandes companhias investiram em planos de carreira para conseguir lealdade. A profissão de gerente de recursos humanos procurava habilitar as empresas a alcançar seus objetivos cultivando uma força de trabalho estável. As seguintes abordagens são destacadas para ilustrar a forma tradicional de enxergar as carreiras:

1. **Abordagem do aconselhamento vocacional:** são usados testes vocacionais na busca de conseguir a *pessoa certa para o trabalho*. Uma variação dessa abordagem são as *âncoras de carreiras*, já abordadas neste trabalho, nas quais a experiência profissional anterior permite identificar as âncoras que norteiam a vida profissional. (SCHEIN, 1978);
2. **Abordagem da gestão de recursos humanos:** mostra o uso de talentos individuais no desenvolvimento da carreira. Prevê sistemas de carreira com vários níveis hierárquicos em empresas paternalistas.



Tanto na abordagem da orientação vocacional quanto na de gestão de recursos humanos, emergem idéias sobre *potencial humano*, porém, em ambas, o sujeito é inerte e seu desenvolvimento é influenciado pelos interesses das companhias.

3. **Teorias desenvolvimentistas:** focam a carreira como entidade orgânica com ciclos de vida em desenvolvimento formados por interações complexas entre escolhas pessoais e forças externas da família, classe e circunstâncias econômicas e organizacionais. Nessas abordagens, o padrão da carreira profissional, composta por degraus de ascensão, é uma das sucessivas fases da formação da identidade, do desenvolvimento de competências, da construção de relacionamentos e da liderança. (DALTON; THOMPSON, 1977).

Nas visões tradicionais, segundo os autores, há ausência de bom senso sobre os significados subjetivos e obscuros da vida e do trabalho, sobre o efeito recíproco entre os próprios episódios de carreira e entre a carreira e o ambiente das instituições lucrativas com que a pessoa lida.

### **Teorias não tradicionais**

As seguintes perspectivas oferecem suporte para a mudança de foco na análise das carreiras em que surgem as carreiras sem fronteiras como contraponto às teorias tradicionais:

- **Escola de Chicago:** muda o foco dos estudos, das estruturas burocráticas para situações mais dinâmicas e flexíveis e de simples confinamentos do emprego (cargo) para grandes espaços de vida individual, social e funções familiares. (BARLEY, 1989);
- **Psicologia:** pessoas são vistas como *escultoras* da própria carreira e como *criadoras* de significado pessoal em suas vidas. (BELL; STAW, 1989);
- **Ciências sociais:** colocam ênfase na interdependência entre elementos do sistema. Ao invés da relação anterior de *causa e efeito*, mostra a importância da auto-organização das propriedades dos elementos ligados à carreira em busca de adaptação ao seu ambiente.

As concepções de carreiras sem fronteiras e da carreira proteana são duas formas de considerar, teoricamente, as mudanças sociais e organizacionais que levaram à necessidade de que a pessoa gerencie sua própria carreira. Portanto, no estudo da transição profissional, central neste estudo, torna-se essencial a exposição dessas duas concepções, bem como o estabelecimento do *diálogo* entre elas. A partir dessa necessidade, na próxima seção, a carreira proteana é caracterizada.

## 2.4 A carreira proteana

Nessa seção, a carreira proteana é apresentada, a partir da visão de seu proponente, Hall (2002). Para construir sua linha de pensamento, o autor afirma que o senso de estabilidade econômica que imperava nas últimas décadas do século XX fazia com que empregos fossem relativamente seguros, principalmente para os níveis mais altos da hierarquia organizacional. No geral, mudanças de emprego em curtos períodos eram vistas de forma negativa. Porém, na Nova Economia, a turbulência atinge os ambientes de trabalho, diminuindo a segurança em todos os níveis hierárquicos e sociais.

O autor afirma que, hoje, o tradicional contrato de carreira, com promessas de segurança e emprego de longo prazo é substituído por contratos de curto prazo, *renovados diariamente* com base em necessidades correntes e em *performance*. A *carreira proteana*<sup>3</sup> condizente com essa mudança de visão sobre os contratos apresenta as seguintes características principais:

- Mudanças frequentes;
- Autoinvenção;
- Autonomia;
- Autodireção;
- Habilidade para aprender;
- Habilidade para redirecionar a carreira e a vida;
- Habilidade para construir relações.

---

<sup>3</sup> O termo refere-se ao *Deus Grego do Mar*, Proteu, que mudava sua forma corporal conforme a própria vontade.

A força motora desse tipo de carreira são as necessidades pessoais e o *sucesso psicológico* (oposto de sucesso exterior). Para Hall (1996), o novo senso de segurança no trabalho é formado pela *proteção* gerada internamente, por meio do desenvolvimento de habilidades para organizar recursos externos, como, por exemplo, a construção de relações e a expansão de tarefas. É preciso que a pessoa saiba *o que* e *como* aprender e também que aprenda continuamente, inclusive sobre os outros e sobre ela própria, para que consiga lidar com o *novo contrato* de carreira.

A visão de Hall (1996) sobre os contratos de carreira é baseada nos primeiros estudos sobre *contrato psicológico* entre empregador e empregado. (LEVINSON, 1962; SCHEIN, 1965). Segundo o autor, esse tipo de contrato, embora não seja um documento legal, funciona como uma *descrição* das relações estabelecidas, ou seja, um conjunto de expectativas mútuas, frequentemente implícitas, firmada por ambas as partes em uma relação de trabalho.

Hall (2002) considera em sua concepção de carreira proteana as seguintes formas de contrato psicológico, identificadas por MacNeil (1980; 1985):

- **Relacional:** baseado no compromisso mútuo de longo prazo e na relação de confiança entre indivíduo e organização;
- **Transacional:** baseado em trocas utilitárias de curto prazo de benefícios e contribuições entre indivíduos e organização.

Ao refletir sobre a afirmação de Rousseau (1995) de que os contratos de trabalho mudaram nos anos recentes de bases relacionais de longo prazo para bases transacionais de curto prazo, Hall (2002) afirma que o contrato proteano assume forma transacional. Dessa forma, o *novo contrato proteano de carreira* apresenta as seguintes características, expostas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Características do novo contrato proteano de carreira**

| <b>CARACTERÍSTICAS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2                      | A carreira é uma série de experiências ao longo da vida, qualificações aprendizados, transições, e mudanças de identidade (a <i>idade da carreira</i> conta e não a idade cronológica).                                                                                                                                                |
| 3                      | O desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtido mediante do aprendizado contínuo;</li> <li>• Autodirecionado;</li> <li>• Relacional;</li> <li>• Encontrado em desafios de trabalho.</li> </ul>                                                                                                                    |
| 4                      | O desenvolvimento não é (necessariamente): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento formal;</li> <li>• Retreinamento;</li> <li>• Mobilidade <i>para cima</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| 5                      | Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De <i>know-how</i> para <i>learning-how</i>;</li> <li>• De segurança no emprego para empregabilidade;</li> <li>• De carreiras organizacionais para a carreira proteana;</li> <li>• De ser humano do trabalho para ser humano integral.</li> </ul> |
| 6                      | A organização provê: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas desafiadoras;</li> <li>• Desenvolvimento de relações;</li> <li>• Informações e outros recursos de desenvolvimento.</li> </ul>                                                                                                                                    |
| 7                      | O objetivo da carreira é o sucesso psicológico                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Hall (2002), adaptado de Hall e Mirvis (1996)

Hall (2002, p. 32) afirma que o indivíduo que adota a carreira proteana deve desenvolver, entre outros fatores, um alto senso de identidade e adaptabilidade pessoal e que, enquanto muitas pessoas gostam da liberdade proporcionada por esse tipo de carreira, outras a sentem como uma lacuna de suporte externo. A identidade, nesse tipo de carreira, é vista como uma *metacompetência*, “a capacitação de alta ordem que habilita a pessoa a adquirir novas habilidades”. Dessa forma, o autor entende que a formação de um sólido senso de identidade pessoal provê os elementos necessários para que a pessoa encontre o *caminho do coração*, o sucesso psicológico necessário ao êxito da carreira proteana, proposto por Shepard (1984). Esse tipo de carreira apresenta algumas características particulares, apresentadas a seguir.

#### **2.4.1 Caracterização da carreira proteana**

As reflexões mais recentes de Hall (1996; 2002) complementam a concepção da carreira proteana, de 1976: processo no qual a pessoa e não a organização é gerenciada. Neste

trabalho, as seguintes características provenientes da definição original são consideradas nas menções ao tema (HALL,1976):

- A carreira é moldada mais pelo indivíduo que pelas organizações;
- Pode ser redirecionada todo o tempo por necessidades pessoais e por circunstâncias ambientais;
- É composta pelas várias experiências pessoais em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças de área de ocupação etc.;
- As escolhas de carreira e a busca de autorrealização são elementos integrados à vida da pessoa;
- O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico) e não externo;
- Quatro dimensões são primordiais:
  1. **Performance de trabalho:** a partir do critério pessoal (e não organizacional) do que é uma boa *performance* em termos de salário, posição profissional etc.;
  2. **Atitudes:** a atitude pessoal exerce uma importante função nas escolhas de carreira;
  3. **Identidade:** Baseada em autorrespeito e sinais pessoais sobre o que a pessoa quer fazer;
  4. **Adaptabilidade:** Flexibilidade no trabalho e desenvolvimento de competências pessoais que têm validade no mercado.

Após a caracterização da carreira proteana, torna-se essencial a este trabalho o estudo detalhado da outra forma de considerar as teorias não tradicionais de carreira, as carreiras sem fronteiras, apresentadas na próxima seção, cujos conceitos são essenciais ao delineamento do presente estudo.

## **2.5 As carreiras sem fronteiras**

Para o delineamento do conceito de carreiras sem fronteiras, apresentado nessa seção, considerou-se o fato de que a construção de uma carreira requer decisões e atitudes que, normalmente, se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho, porém, hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam influenciando tanto o comportamento das pessoas, quanto as próprias organizações.

*As carreiras sem fronteiras* surgem nesse cenário, originadas não somente por fatores ligados a mudanças de comportamento dos trabalhadores, mas também pelas necessidades das organizações de se manterem competitivas, com quadros funcionais enxutos e flexíveis. Por ser um tema introduzido na literatura recente, tratar desse tipo de carreira é um desafio que requer cautela, mas que tem real relevância no estudo das formas que o trabalho assumiu, atualmente, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Daí a necessidade da estruturação do conceito, buscando caracterizá-lo, sistematizando suas origens e desdobramentos, bem como o contexto de seu surgimento, que é apresentado a seguir.

### **2.5.1 O contexto das carreiras sem fronteiras**

Apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas a organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho. Porém, a tendência de que os casos de pessoas que planejam e conseguem manter sua carreira em uma única instituição empregadora tornem-se cada vez mais raros denota a importância da análise do contexto em que surge a atenção às carreiras sem fronteiras.

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar (DUTRA, 1996),

porém, além desses desafios, que se apresentam entre vários outros, atualmente é necessário considerar as dificuldades das organizações em manter suas estruturas de emprego.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) observam que as principais teorias de carreira foram desenvolvidas com base em uma visão voltada à *economia industrial*, na qual as organizações eram burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos, situadas em economias relativamente estáveis. Guns, Evans e Jalland (2000) mostram que o período pós-Segunda Guerra envolveu um crescimento econômico para as economias ocidentais o que ocasionou o aumento de corporações que ofereciam empregos, incrementando as chances da construção de carreiras organizacionais.

A grande influência social dos interesses das companhias proporcionou à visão decorrente das teorias tradicionais a noção de que o desenvolvimento profissional é predominantemente determinado pelos interesses das empresas e que mudanças organizacionais fatalmente ocasionam mudanças nos comportamentos de carreira. Porém, segundo Guns, Evans e Jalland (*op.cit.*), a partir dos anos 1970, os negócios de boa parte das companhias se tornaram menos promissores, resultando no decréscimo dos empregos, tornando mais difícil que pessoas contassem com um único empregador durante sua vida profissional.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) apontam a ocorrência da transição para a chamada *nova economia*, em que a palavra de ordem *planejamento* foi substituída pela palavra *flexibilidade*, o que influencia o pensamento sobre carreira e, conseqüentemente, influencia as teorias que tratam do assunto.

A necessidade de flexibilidade impõe-se às organizações para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, o que leva à tendência de que elas próprias se tornem *organizações sem fronteiras*. Essas organizações atuam em mercados abertos de trabalho que permitem aos indivíduos e empresas experimentar e aprender continuamente, recombinao conhecimento local, qualificações e tecnologia. (SAXENIAN, 1996, p. 36).

A noção de flexibilidade impõe-se, também, aos trabalhadores que, cada vez menos, serão amparados pelas fronteiras organizacionais e que necessitam planejar suas carreiras de forma proativa e independente. Porém, afirmar que as mudanças de comportamento de carreira

surgem somente em resposta às mudanças organizacionais, pode resultar em uma visão simplista. A crescente consciência dos trabalhadores sobre suas necessidades pessoais, independentes das organizações, também, devem ser consideradas; tal fato é considerado na caracterização das carreiras sem fronteiras, apresentada a seguir.

### **2.5.2 Caracterização das carreiras sem fronteiras: oposto de carreiras organizacionais**

Para caracterizar as carreiras sem fronteiras, a princípio optou-se, neste trabalho, pela apresentação do seu oposto: as carreiras organizacionais.

#### **As carreiras organizacionais**

Nos anos 1990, a maior parte das pesquisas sobre carreira ainda priorizavam o movimento intracompanhia ao invés do movimento intercompanhia, com ênfase desproporcional a grandes empresas, presumindo um ambiente estável, portanto, enfatizavam as carreiras ligadas a grandes organizações, as chamadas *carreiras organizacionais* – concebidas para revelar um único cenário de emprego – que apresentam as seguintes características (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999):

- O ambiente é considerado estável e não dinâmico;
- A economia é subordinada às grandes firmas, que geram oportunidades de emprego;
- Mudanças nas firmas causam mudanças nas carreiras: há interdependência entre empresa e pessoa;
- As grandes empresas podem oferecer carreiras para toda a vida de uma pessoa;
- O empreendimento é uma das opções e não um elemento necessário ao comportamento pessoal de carreira;



- Empregados, usualmente, são considerados parte da organização enquanto outros, como fornecedores, clientes e contratantes, estão fora das fronteiras;
- As estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia, o processo não é dirigido pelos indivíduos.

A aprendizagem, nesse tipo de carreira, dá-se mais internamente à organização que no ambiente externo. Peiperl e Arthur (2000) afirmam que as carreiras organizacionais provêm oportunidades para a transferência interfuncional de conhecimento, por meio da troca de informações dentro da própria companhia.

Para Arthur e Rousseau (1996), apesar desse tipo de carreira, predominante nos anos 1980, não ser dominante a partir dos anos 1990, a reversão das concepções do domínio das grandes firmas poderia ser prematura, uma vez que as grandes empresas hierárquicas continuam a influenciar o raciocínio das pessoas sobre emprego e sobre carreiras. Porém, a maioria das empresas já não pode oferecer carreiras vitalícias e as pessoas não podem ter perspectivas profissionais de longo prazo. Assim, as carreiras sem fronteiras aparecem, em oposição às carreiras organizacionais, como proposta de um veículo para explorar um novo significado de organização e uma nova visão sobre carreira.

### **As carreiras sem fronteiras**

Como contraponto às teorias tradicionais, a perspectiva das carreiras sem fronteiras é oferecida como resposta orientada à carreira e a mudanças sociais da *Sociedade Industrial* para a *Nova Economia*. (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

Arthur e Rousseau (1996) expõem os seguintes significados para essa nova forma de enxergar as carreiras:

1. A ênfase mais proeminente aparece quando a carreira se move por intermédio de fronteiras de empregadores distintos (exemplo: profissionais de alta tecnologia do Vale do Silício);

2. Um segundo significado aparece quando a carreira extrai validade e possibilidade de ser comercializada (*marketability*) fora do presente empregador (Exemplos: professor ou carpinteiro);
3. Uma terceira característica é envolvida quando uma carreira é sustentada por *networks* ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis);
4. Um quarto significado ocorre quando tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas;
5. Um quinto significado aparece quando uma pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares;
6. Um sexto significado depende da interpretação do *ator de carreira*, que pode perceber um *futuro sem fronteiras* sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Os autores identificam entre as características acima o fator comum de independência dos arranjos tradicionais de carreira. Na perspectiva das carreiras sem fronteiras, as pessoas são responsáveis por suas carreiras futuras, o que ocorre com o cultivo de *networks* e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos de outras pessoas. Nesse caso, pessoa e organização passam a ser tratadas como unidades de análise, consideradas simultaneamente, mas de forma separada. Porém, atividades individuais como *networkings pessoais*, aprendizado e empreendedorismo se entrelaçam às atividades organizacionais e as relações intraorganizacionais como cooperação e competição são *costuradas* por meio do comportamento de carreira das pessoas.

Apesar da riqueza desses argumentos, a busca da construção do conceito de *carreiras sem fronteiras* requer o levantamento dos significados complementares a essa concepção em outros autores; para tanto, foram selecionados dois deles: Saxenian (1996) e Weick (1996), incluídos na obra *The boundaryless career*. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

A primeira autora foi escolhida porque, conforme estudo realizado por Gunz, Evans e Jalland (2000, p.27) sobre os textos incluídos na obra, a análise de Saxenian considera fortemente a geografia e o tipo de atividade, fatores que certamente influenciam o comportamento sem fronteiras e que se destacam das outras análises apresentadas.

Já o segundo autor, assim como vários outros autores do *The boundaryless careers*, conforme a análise de Gunz, Evans e Jalland (2000), foca a organização em suas análises. Porém, suas considerações sobre carreira aparecem como forte referência na obra *The new careers* (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999), em que é realizada uma análise de casos de carreira na Nova Zelândia, a partir das teorias não tradicionais de carreira. Uma vez que a afirmação que originou o problema da pesquisa foi extraída dessa obra, a inclusão desse autor na análise das carreiras sem fronteiras tornou-se essencial a este trabalho.

A seguir, as considerações desses dois autores sobre carreiras sem fronteiras são apontadas.

### **SAXENIAN (1996)**

Tomando como exemplo as carreiras do Vale do Silício, a autora relaciona as carreiras sem fronteiras a um conjunto de fatores, alguns deles comuns aos levantados por Arthur e Rousseau (1996) e outros complementares. Sua visão comporta a observação do comportamento do mercado como determinante das carreiras sem fronteiras, que, nesse caso, são as que se desenvolvem em mercados abertos de trabalho.

As oportunidades individuais e coletivas de carreira, segundo Saxenian, são definidas não por uma organização, mas pela região e suas relações e o sucesso das carreiras é determinado pela habilidade dos indivíduos ou times para definir novos mercados, tecnologias, produtos e aplicações.

As carreiras sem fronteiras transcendem a economia e a vida comunitária e são desenvolvidas mediante o aprendizado coletivo; dessa forma, o comportamento e a motivação de carreira são dependentes da participação em *networks sociais*.

## WEICK (1996)

O autor analisa as carreiras sem fronteiras como o veículo para converter trocas de situações profissionais e interrupções de carreira em adaptações e enfatiza que as experiências de trabalho tornam-se cada vez mais: separadas de organizações específicas; proativas; irreconhecíveis a partir da organização; portáteis; descontínuas; e confiantes na improvisação.

Os termos *auto-organização*<sup>4</sup> e *atuação*<sup>5</sup> são utilizados pelo autor para refletir sobre as carreiras sem fronteiras:

*Auto-organização* refere-se à aprendizagem em um mundo sem fronteiras (*to learn*) como um processo estável, porém limitado. Tal processo consiste em ciclos autodesenhados de atuação-seleção-retenção, no qual resultados transformam ações subseqüentes, sendo a interação a matéria-prima para auto-organização, e o aprendizado o resultado:

- *Atuação* é o termo que sugere que indivíduos sejam agentes do seu próprio desenvolvimento, mas não simplesmente porque eles são ativos, dominadores e independentes, mas porque pessoas também se auto-organizam, cooperativamente, para aprender. Embora atuação possa ser descrita como uma mistura de controle do agente e participação com aprendizado cooperativo, a ideia desse termo sugere a imagem de ação absoluta.

Para Weick, a atuação muda tanto os *scripts* de carreira quanto as instituições. A retenção seletiva de atuações adaptativas provê o padrão de atuação sobre um *script* de carreira, que, em troca, se torna institucionalizado como uma carreira sem fronteiras, que passa a significar:

- Auto-organização ao invés de organização;
- Pequenos projetos ao invés de grandes divisões;
- Ação ao invés de reação;
- Provisório ao invés de permanente;
- *Autodesenhado* ao invés de *burocraticamente controlado*;

---

<sup>4</sup> *Organizing*: Termo traduzido, neste trabalho, como *auto-organização*.

<sup>5</sup> *Enactment*: Termo traduzido, neste trabalho, como *atuação*.

- Esforço por continuidade ao invés de esforço por descontinuidade.

A tendência de que a auto-organização em um mundo sem fronteiras seja mais comum, influente, visível e incorporada tanto nos sistemas de carreira quanto nas organizações, leva à necessidade do entendimento de três fatores:

### 1- **Atuação sobre expectativas**

Weick refere-se a Barley (1989) e Fondas e Stewart (1994) para explicar esse fator, que pode ser considerado central para a auto-organização e para as carreiras sem fronteiras. Atuação sobre expectativas envolve a relação entre estrutura organizacional e identidade, em que se considera que pessoas são habilitadas a atuar sobre funções e que, sob certas condições, ensinam às outras como interagir com elas próprias, atuando sobre suas expectativas.

### 2- **Projetos**

A auto-organização está por trás da atuação sobre expectativas e proporciona forma a projetos. As carreiras sem fronteiras consistem em um rearranjo de auto-organização voltado para aprendizagem. Pessoas ganham experiência tanto na satisfação com o que fazem como na maneira como se auto-organizam para fazer. As carreiras sem fronteiras podem ser definidas em termos de movimentos *entre projetos* e *dentro de projetos*.

### 3- **Reciprocidade durante o desenvolvimento**

Em um mundo sem fronteiras o tempo de duração do desenvolvimento é comprimido no tempo de vida de um projeto, como *estações de uma organização* tornam-se comprimidas nas *estações de um projeto*. Uma implicação desse processo é que a vida em uma carreira sem fronteiras é volátil. Há descontinuidade de um projeto a outro e as grandes descontinuidades tornam possível que necessidades individuais e coletivas coincidam, que a reciprocidade se estabilize e a aprendizagem necessária ao desenvolvimento ocorra.

Para enriquecer o entendimento sobre carreiras sem fronteiras, Weick utiliza o conceito de *participação*<sup>6</sup>, termo que se refere à tolerância, confiança, orientação para o presente e cooperação não contratual. Os planos de carreira influenciados por participação diferem dos planos orientados para o futuro e dominados por objetivos impostos pela organização. Participação, nesse caso, refere-se à prontidão e adaptabilidade assim como uma ação refere-se a iniciativa e adaptação.

Weick considera participação e ação incalculavelmente importantes para as carreiras sem fronteiras, além de serem complementares entre si. Dessa forma, o desenvolvimento desse tipo de carreira deve combinar a participação com quatro fatores: aprendizado organizado; ação de controle do ambiente; aceitação pública dos *scripts* de carreira; avanço estruturado de iniciativas presentes, dirigidas pelo reconhecimento da necessidade de ações futuras.

As várias considerações do autor podem transmitir a impressão de descontinuidade às carreiras sem fronteiras, porém a continuidade é fator essencial a esse tipo de carreira e está relacionada à atuação. As carreiras sem fronteiras geram fragmentos à procura de continuidade, que tem sua importância no fato de que pessoas sem senso de continuidade precisam experimentar substanciais estados de progresso, o que interfere na aprendizagem.

O tema da continuidade é crucial pelo fato de a aprendizagem, por ela mesma, ser um processo de construção baseado similaridades e diferenças entre o presente e o passado; sem continuidade não há aprendizagem. Para Weick, novos sistemas de carreira são capazes de criar continuidades com as quais pessoas têm pouca familiaridade e quando a pessoa atua sobre essas continuidades, a necessidade de aprender é incrementada.

A partir das reflexões apresentadas, tornou-se necessária a sistematização dos conceitos para definição das características das carreiras sem fronteiras consideradas neste trabalho, tal sistematização é apresentada a seguir.

---

<sup>6</sup> *Communion*: Termo traduzido, neste trabalho, como participação.

### 2.5.3 Características das carreiras sem fronteiras adotadas na pesquisa e justificativa

O tema *carreiras sem fronteiras* comporta várias reflexões que adicionam significados aos conceitos envolvidos, porém, o elevado número de contribuições à construção conceitual torna relevante sintetizar algumas características que serão utilizadas como referência às menções a esse termo e às necessidades do estudo proposto.

A seleção dos pontos listados abaixo deve-se, além da necessidade de eleger uma definição constitutiva, ao fato de estarem relacionados diretamente às imposições sociais que atingem os trabalhadores, especialmente os que passaram por transições profissionais. Dessa forma, para considerar que uma carreira é sem fronteiras, é preciso que ela atenda aos seguintes requisitos:

- Ter a pessoa como principal responsável pelas ações que envolvem a carreira. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);
- Apresentar condições de mobilidade por meio das fronteiras organizacionais e valor do trabalho independente do empregador. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);
- Ser subsidiada por informações sobre o mercado de trabalho e por redes de relacionamento pessoal (*networks*). (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);
- Reconhecer formas de progressão e de continuidade independentes da hierarquia organizacional tradicional. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);
- Ser permeada pela conciliação entre necessidades profissionais, pessoais e familiares. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);
- Ter condições de se organizar por meio do indivíduo e não somente mediante possibilidades oferecidas pela organização. (WEICK, 1996);

- Reconhecer possibilidades de atuação em pequenos projetos, além do movimento entre e dentro de projetos, como formas de mobilidade e definição da carreira. (WEICK, 1996);
- Considerar a aprendizagem como fator crucial para o desenvolvimento profissional e para a continuidade da carreira. (SAXENIAN, 1996);
- Ter a ação e participação não contratual como elementos essenciais ao seu desenvolvimento. (WEICK, 1996).

Na sistematização das características das carreiras sem fronteiras foi possível observar que mudanças no comportamento das pessoas e no contexto organizacional ocasionaram o surgimento desse tipo de carreira, portanto, para o aprofundamento no tema, necessário a este trabalho, tais mudanças foram levantadas e serão apresentadas a seguir.

#### **2.5.4 Origens das carreiras sem fronteiras**

As carreiras sem fronteiras surgem como resposta a mudanças no mundo do trabalho ocasionadas por alterações no contexto econômico, social e organizacional, que influenciam a gestão de carreira. Considera-se que tal gestão é permeada pelo papel da pessoa no planejamento da sua vida profissional e pelo papel da organização em sua responsabilidade por definir um sistema de gestão de carreiras. (DUTRA, 1996). Portanto, na conceituação das carreiras sem fronteiras, torna-se essencial a identificação das suas origens relacionadas ao comportamento individual de carreira e das relacionadas à responsabilidade das organizações; tal identificação é apresentada a seguir.

##### **Origens relacionadas à pessoa**

Arthur e Rousseau (1996) enfatizam que a perspectiva das carreiras sem fronteiras sugere que as pessoas tomem para si a responsabilidade por suas carreiras futuras. A relação da carreira com a aprendizagem é reforçada pelos autores, que desenvolvem o seguinte raciocínio relacionado às origens das carreiras sem fronteiras:



- O *cultivo de networks* torna-se um componente natural do comportamento profissional dos indivíduos e funcionam como sistemas de aprendizagem devido à troca de conhecimentos que proporciona. A aprendizagem, por sua vez, adiciona valor aos indivíduos como capital humano e quanto mais os indivíduos aprendem, mais empregáveis eles se tornam, o que os torna aptos a trabalharem em lugares diversificados, fato que condiz com o comportamento ligado à carreira sem fronteiras.

Além da aprendizagem, os autores apontam o empreendedorismo individual como inerente ao comportamento de carreira, sendo que esse passa a ser um componente integrante e não algo opcional às atitudes ligadas às carreiras sem fronteiras.

Os autores selecionados da obra *The boundaryless career* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) desenvolvem raciocínios, apresentados a seguir, que complementam essas considerações.

#### **SAXENIAN (1996)**

Para a autora, o aprendizado, essencial às carreiras sem fronteiras, ocorre conforme os indivíduos se movem entre empresas e ocupações, adquirem novas qualificações, experiências e *know-how* e trocam técnicas e informações de mercado em fóruns tanto formais quanto informais.

Nesse raciocínio, construído com base nas carreiras do Vale do Silício, alguns componentes da postura dos trabalhadores da região são destacados como comportamentos favoráveis ao surgimento das carreiras sem fronteiras.

Os trabalhadores da região costumam participar em *networks* locais e ter relações sociais fora da organização em que trabalham. Esses trabalhadores acompanham as condições e oportunidades do mercado de trabalho e as qualificações emergentes por meio da troca de informações em grupos sociais.

A lealdade, ao invés de ser prioritária à organização, é mútua entre os próprios trabalhadores e a empresa é tratada como veículo para a aplicação das capacidades individuais. As pessoas, no Vale do Silício, negociam a carreira com a empresa ao invés de aceitarem um desenho

preconcebido. Na medida em que mudam frequentemente de projetos, os trabalhadores diminuem a distinção entre trabalho e vida social e rompem as fronteiras entre organizações e instituições da comunidade, favorecendo a consolidação das carreiras sem fronteiras.

### **WEICK (1996)**

O autor destaca que pessoas atuam sobre imagens de uma realidade que justifica o que elas estão fazendo coletivamente. A troca das carreiras com fronteiras para as sem fronteiras tem sua significância teórica em alguns pontos relacionados ao comportamento individual de carreira.

Segundo o autor, as interações tornam-se mais modeladas conforme pessoas perseguem coletivamente a aprendizagem ao invés de simplesmente *copiar* e os padrões obtidos passam a influenciar os *scripts* de carreira e as próprias organizações. As estruturas significativas originam-se mais frequentemente em microníveis (no comportamento das pessoas) e modificam os macroníveis (sistemas de gestão de carreiras) que o contrário.

Na reflexão sobre a continuidade, cuja construção é crucial para as carreiras sem fronteiras, o autor refere-se a Barley (1989) para identificar dois lados do conceito de carreira:

- **O pessoal** (interno): caracterizado pela percepção de identidade ou autoimagem;
- **O público** (externo): mais caracterizado pela posição oficial, pelo complexo institucional e estilos de vida.

Weick explica que uma esfera influencia a outra e que se as pessoas atuam sobre um sistema autodesenhado, elas estão aptas a reconhecer *elementos de continuidade* somente com a passagem do tempo e com a ação. Identificando que nenhuma experiência sozinha promove continuidade, o autor refere-se a Bateson (1994) para explicar a ação da pessoa nesse processo.

Continuidade está em parte nos olhos do observador, a partir da interpretação da pessoa sobre sua própria história de vida; nesse caso, o foco pode estar *primeiro em continuidade* – tudo o que a pessoa já fez que a levou para onde ela está; *segundo em descontinuidade* – as surpresas

e escolhas, interrupções e desapontamentos, que levaram a pessoa a algum lugar que ela não tinha planejado.

Histórias de continuidade e descontinuidade podem ser construídas sobre os mesmos fatos, como, por exemplo, uma pessoa que está no mesmo trabalho há muitos anos, que considera a possibilidade de movimentação na carreira (descontinuidade), desde que isso ocorra dentro da própria organização (continuidade). As histórias não são mutuamente exclusivas, por exemplo, pessoas que gostam de explorar vários caminhos desconhecidos de carreira formam a continuidade por intermédio desses caminhos diversos.

Algumas histórias de continuidade focam diferentes aspectos da vida de uma pessoa, por exemplo, quando a pessoa mantém a mesma parceria, mas tem diferentes trabalhos com outros parceiros. Certas histórias pessoais mostram a preferência por continuidade, mas reconhecem a descontinuidade, por exemplo, pessoas que assumem tarefas diferentes dentro do mesmo tipo de trabalho, como, por exemplo, um escritor que é poeta e passou a trabalhar como jornalista.

### **Origens relacionadas à organização**

Os autores que enfatizam o prognóstico atual de mudança para um modelo pós-industrial de trabalho (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999) indicam novos padrões ocupacionais que refletem mudanças nas organizações, que propiciam a adoção de carreiras sem fronteiras.

Hoje, o tempo de emprego oferecido é bem menor que no modelo da sociedade industrial. Pequenas empresas, além de *clusters* de pequenas empresas, estão sendo adicionados ao *pool* de oportunidades de carreira enquanto grandes empresas estão sendo subtraídas.

Arthur e Rousseau (1996) enfatizam que *empresas hoje já não podem oferecer uma carreira para toda a vida* ou algo perto disso. Na relação da carreira com aprendizagem, os autores referem-se a Kanter (1991) para ressaltar um importante fator de promoção da mobilidade de carreira que emerge das organizações: *grandes trabalhos – com altos níveis de aprendizagem – não são, por sua natureza, trabalhos garantidos*.

Na obra *The boundaryless career* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), os autores selecionados apontam alguns fatores relacionados à origem organizacional das carreiras sem fronteiras:

#### **SAXENIAN (1996)**

A autora mostra, mediante exemplos de empresas do Vale do Silício, que ações organizacionais podem formar carreiras sem fronteiras por meio do incentivo aos seguintes comportamentos:

- Participação na vida em comunidade;
- Formação de networks sociais;
- Manutenção de contato com quem deixou a empresa;
- Ajuda na recolocação dos demitidos.

#### **WEICK (1996)**

Mudanças nas carreiras tradicionais, realçadas pelo autor, podem ser relacionadas às origens das carreiras sem fronteiras ligadas à organização, por meio do seguinte raciocínio:

*Guias externos* para sequências de experiência de trabalho – como um avanço na hierarquia – desaparecem e, em sua substituição, a segurança é encontrada em *guias internos*, autogerados – como crescimento, aprendizado e integração. Tal substituição resulta na transferência da influência sobre a auto-organização dos grandes para os pequenos grupos. Esse processo acontece desde que as fronteiras das organizações se tornem mais permeáveis, mais fluídas, mais dinâmicas e menos distinguíveis.

De acordo com o raciocínio de Weick, conforme as organizações perdem as fronteiras, elas passam a gerar cada vez mais episódios descontínuos de crescimento, durante os quais pessoas se auto-organizam para aprender. Essa macromudança se reflete nos *scripts* de carreira que incrementam o foco em auto-organização, aprendizagem, atuação, projetos, autodesenho de carreira, ferramentas individuais de continuidade, ciclos de trabalho, aquisição de conhecimento, *networks*, reputação individual, autogerenciamento, *benchmarking* de qualificações e autoconfiança.

Nesse contexto, carreiras continuam significando jornadas, porém os destinos não são completamente fixos nos níveis hierárquicos, mas se concretizam em posições fluídas de *expertise* em uma *heterarquia*<sup>7</sup> organizada em torno da aprendizagem coletiva. O autor utiliza esse termo referindo-se à forma de ascensão profissional típica das carreiras sem fronteiras, que substitui a hierarquia tradicional, na qual a carreira é baseada em avanços, movimentos para cima e disputa. Na heterarquia, a ascensão ocorre baseada em projetos ao invés de ser baseada na estrutura organizacional. Essa substituição, porém, não exclui o ranqueamento informal de *expertise* e a influência dos diferenciais pessoais no processo de ascensão.

As reflexões sobre as origens das carreiras sem fronteiras, tanto as relacionadas às pessoas quanto as relacionadas às organizações, permitiram notar tendências que propiciaram o surgimento dessa forma de enxergar as carreiras, que são sintetizadas a seguir.

### **Síntese das origens das carreiras sem fronteiras**

As tendências, tanto relacionadas às pessoas, quanto as relacionadas às organizações, que representam as origens das carreiras sem fronteiras, são sintetizadas no Quadro 3 e foram listadas a partir das referências bibliográficas anteriormente apresentadas.

---

<sup>7</sup> *Heterarchy* Termo traduzido, neste trabalho, como heterarquia.

Quadro 3 - Síntese das origens das carreiras sem fronteiras

| ORIGEM             | TENDÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pessoa</b>      | <b>De que os indivíduos</b>                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Assumam responsabilidade pela própria carreira.                                                                                                                                                                              |
|                    | Passem a cultivar naturalmente <i>networks</i> que proporcionem troca de conhecimentos e propiciem a aprendizagem.                                                                                                           |
|                    | Consigam valorização do seu capital humano, aumento da empregabilidade e mobilidade profissional por meio da aprendizagem acumulada.                                                                                         |
|                    | Adotem postura de empreendedores mesmo trabalhando como empregados.                                                                                                                                                          |
|                    | Movam-se entre empresas e ocupações adquirindo novas experiências e <i>know-how</i> .                                                                                                                                        |
|                    | Participem de fóruns formais e informais trocando técnicas e informações de mercado.                                                                                                                                         |
|                    | Desenvolvam lealdade mútua entre si e não à organização.                                                                                                                                                                     |
|                    | Persigam, coletivamente, a aprendizagem, influenciando as próprias organizações.                                                                                                                                             |
|                    | Construam a continuidade da carreira, tanto mediante experiências passadas, quanto por meio de várias tarefas assumidas em diferentes trabalhos e das interrupções e surpresas que levam a caminhos diferentes do planejado. |
| <b>Organização</b> | <b>De que as organizações</b>                                                                                                                                                                                                |
|                    | Ofereçam empregos por períodos de tempo mais curto, sem garantir estabilidade.                                                                                                                                               |
|                    | Incentivem a participação de seus empregados em atividades extraorganizacionais e a formação de <i>networks</i> sociais.                                                                                                     |
|                    | Mediante a perda de fronteiras, passem a gerar episódios descontínuos de crescimento profissional, que favoreçam a auto-organização.                                                                                         |
|                    | Tornando as fronteiras mais permeáveis, favoreçam o surgimento da segurança gerada pelo próprio indivíduo por meio da aprendizagem pessoal.                                                                                  |
|                    | Proporcionem ascensão baseada em projetos ao invés de ser baseada na estrutura organizacional, sem excluir os diferenciais pessoais e o ranqueamento informal de <i>expertise</i> .                                          |

As tendências acima apresentadas que permitiram o surgimento das carreiras sem fronteiras, que tiveram suas consequências tanto para as empresas quanto para as organizações e que são apresentadas a seguir.

### 2.5.5 Desdobramentos das carreiras sem fronteiras

O levantamento das características e origens das carreiras sem fronteiras resultou na observação de uma série de fatores inter-relacionados que, gradualmente, transformam a maneira como o trabalho acontece dentro e fora das organizações. Essa transformação gera consequências no comportamento de carreira das pessoas e também na maneira como as organizações *atuam* sobre suas carreiras e sobre as próprias organizações. O levantamento

desses desdobramentos (ou reflexos) é uma forma de verificar os impactos das carreiras sem fronteiras na sociedade atual e é apresentado a seguir.

### **Reflexos para a pessoa**

Entre as constatações sobre as carreiras sem fronteiras, a consequência mais evidente para os trabalhadores, identificada por Arthur e Rousseau (1996), é que *hoje em dia não é possível ter perspectivas de longo prazo na carreira*.

A volatilidade do ambiente de trabalho e a flexibilidade das organizações tornam mais raro o planejamento individual de carreira em uma única organização. Como consequência dessa mudança, sobreviver no atual cenário do trabalho torna essencial que a pessoa entenda a diminuição das carreiras organizacionais. É preciso, também, saber atuar em *networks*; utilizar comunidades de prática como veículo para os interesses pessoais de carreira; disseminar e absorver conhecimento; adotar postura de aprendizado contínuo; ter iniciativa de negócio e adotar o empreendedorismo como um componente integrante do comportamento individual de carreira.

As reflexões dos autores selecionados na obra *The boundaryless career* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) adicionam constatações às apontadas anteriormente:

#### **SAXENIAN (1996)**

A autora destaca que os trabalhadores do Vale do Silício, para conseguir atuar nas empresas da região, devem ter algumas predisposições de comportamento, condizentes com as carreiras sem fronteiras.

É preciso estar predisposto a trocar técnicas e informações de mercado tanto em fóruns formais quanto em informais; a aprender continuamente, combinando conhecimento local, qualificações e tecnologia.

A empregabilidade deve ser mantida mediante a participação em grupos vizinhos, clubes de *hobbies* e outras *networks* sociais fora da empresa; os *sinais informacionais* necessários para

assegurar sucesso de carreira fora do mercado interno de trabalho devem ser interpretados constantemente.

Nessas circunstâncias, é necessário que a pessoa entenda a importância de mudar de grupos, de projetos e de organizações; de atuar em um mercado de trabalho aberto; de romper as fronteiras entre empresas e instituições da comunidade ao redor. Assim, o próprio significado da distinção entre trabalho e vida social e entre a economia e a sociedade civil deve diminuir.

### **WEICK (1996)**

O autor observa que as carreiras sem fronteiras são formadas por aparentes fragmentos. A pessoa, para lidar com esses fragmentos, deve buscar recursos de continuidade.

Weick entende que a adoção da visão proposta por Defillippi e Arthur (1994) habilita a pessoa a transpor espaços específicos e dirigir continuidade a partir de autodescrições similares às de profissionais com crenças essenciais, valores e qualificações próprias (não vinculadas às organizações).

Nessa visão, o *tipo ideal de carreira sem fronteiras* é caracterizado pela identidade de carreira, que é independente do empregador (exemplo: *sou um engenheiro de software*); pela acumulação de *know-how* de emprego flexível (exemplo: realização de um trabalho de uma maneira inovadora, eficiente e/ou de qualidade elevada); pelo desenvolvimento de *networks* interorganizacionais (baseadas no trabalho ou na ocupação), não hierárquicas (do tipo comunidades de prática) e comandadas por trabalhadores.

Weick refere-se a Kanter (1989) para afirmar que pessoas que enxergam suas *vidas sem fronteiras* e simulam o trabalho exercido por outros profissionais, vêem a si mesmos como pessoas que têm qualificações técnicas transferíveis por meio de organizações, reconhecidas separadamente do *status* hierárquico e com oportunidades independentes da promoção em uma única organização.



Para Weick, o sucesso de uma carreira pode ser definido considerando as seguintes qualificações pessoais:

- Quantidade de conhecimento acumulado;
- Significado de continuidade construído;
- Habilidade para criar e gerenciar a auto-organização;
- Conforto em voltar a ser repetidamente um novato em funções diferentes;
- Habilidade para explicar o que antes era conhecido apenas tacitamente;
- Tolerância para experiências fragmentadas;
- Habilidade em dar sentido a fragmentos, retrospectivamente, de maneira que ajudem outros a dar sentido a seus fragmentos;
- Disposição para improvisar e habilidade para executar;
- Persistência;
- Compaixão com os que se deparam com as incertezas de uma vida sem fronteiras;
- Crença de que ações farão sentido, mesmo que esse sentido não pareça evidente.

O autor afirma que pessoas com essas qualificações estão preparadas para encontrar uma série de projetos desafiadores, que, juntos, simulam um avanço tradicional de carreira. Porém, a diferença, nessa situação, é que transições de projeto a projeto são mais dramáticas e mais descontínuas que o avanço na hierarquia de uma empresa.

Com referência à continuidade relacionada à pessoa, Weick entende que as carreiras sem fronteiras têm suas próprias continuidades e refere-se a Bateson (1994) para afirmar que aprendizagem é a nova continuidade para os indivíduos, ressaltando que *normas de compaixão* encorajam a vulnerabilidade, uma pré-condição para o aprendizado. Finalmente, o autor reitera que a continuidade pode estar situada em capacidades abstratas como mutabilidade, adaptabilidade, improvisação, generalidade.

### **Reflexos para a organização**

Para Arthur e Rousseau (1996), as mudanças na visão sobre carreira devem ocasionar transformações no conceito de *organização*, que está ligado à economia ortodoxa em que o equilíbrio é reforçado pela suposição de estabilidade e os membros dos grupos são constantes.

A tendência atual é a de que forças globais e tecnológicas desmantelem corporações ou impérios globais e as carreiras que eles hospedavam.

Os autores referem-se a Becker (1964); Brown e Duguid (1991) e Nelson e Winter (1982) para identificar que, na perspectiva das carreiras sem fronteiras, *networks* ou *comunidades de prática* passam a servir aos interesses da organização obedecendo à seguinte sequência:

- A troca de experiências gera aprendizado;
- O aprendizado individual é incorporado a rotinas e situações de trabalho;
- Após o indivíduo deixar a organização, parte do seu aprendizado permanece;
- Ao se mover entre organizações, o indivíduo leva o benefício de sua experiência para outro cenário, contribuindo para a aprendizagem da empresa que o recebe.

Além do aprendizado, o empreendedorismo torna-se crucial no contexto organizacional, sendo que essa característica passa a ser propriedade da empresa ao invés de existir somente quando a organização está se formando.

Na análise de um contexto mais amplo, Arthur e Rousseau (1996) referem-se a Porter (1990) para demonstrar a influência do aprendizado no nível das ocupações das regiões. O aprendizado transforma as oportunidades das organizações, mediante a formação de um *pool* de pessoas especialmente treinadas e qualificadas, com quem novos negócios podem ser construídos. Assim, uma vantagem regional é criada por meio do estoque de conhecimentos e qualificações que se acumulam conforme organizações imitam umas às outras e pessoas se movem entre elas.

Nesse contexto, a partir dos comportamentos individuais de carreira, são formadas relações, como cooperação e competição entre as organizações, sendo que essas relações influenciam as ocupações da região, dos setores e das economias nacionais e internacionais.

As consequências das carreiras sem fronteiras às organizações são apontadas também pelos autores selecionados na obra *The boundaryless career*. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996):

### **SAXENIAN (1996)**

A autora observa o mercado aberto, no qual as empresas do Vale do Silício atuam, que apresenta as seguintes características distintivas:

- Expansão da mobilidade interfirma;
- Importância das *networks sociais* e informais que transcendem as fronteiras das empresas;
- Alta velocidade da formação e do fracasso das firmas;
- Oportunidades definidas não pelas empresas, mas pela região e suas relações;
- Ambiente econômico volátil;
- Mercado de trabalho autossustentado pelas múltiplas oportunidades de aprendizagem que proporciona;
- Aprendizagem do mercado decorrente da movimentação dos indivíduos entre empresas e ocupações, adquirindo novas qualificações, experiências e *know-how*.

Considerando essas características, Saxenian levanta pontos relacionados aos reflexos do contexto das carreiras sem fronteiras nas organizações. Dessa forma, torna-se necessário às empresas reciclar os empregados, conversar com os competidores e assumir riscos.

A autora ressalta que as carreiras no setor de computadores não acontecem por um desenho prescrito, mas são negociadas e emergem de mudanças individuais entre empregadores. A diferença entre os padrões de carreira reflete-se nas práticas de compensação da região para atrair e motivar talentos individuais, como divisão de lucros e programas de *stock options*, por exemplo.

**WEICK (1996)**

Para o autor, no contexto das carreiras sem fronteiras, sistemas de carreira baseados em posições hierárquicas devem ser substituídos pelos baseados em qualificações, competências e experiências.

As empresas deveriam experimentar distribuir o controle sobre o *desenho da organização* entre as pessoas que estão construindo carreiras subjetivas. Organizações que incorporem essa experiência a um programa de *redesenho progressivo* têm mais chances de conseguir adaptabilidade a situações variadas do que as que ignoram essa necessidade. Assim, as carreiras sem fronteiras *atuam* sobre a organização sem fronteiras, ou seja, carreiras sem fronteiras em organizações sem fronteiras modelam um ao outro. Por trás desse raciocínio está a compreensão de que organizações irão cada vez mais precisar alavancar diversos recursos de conhecimento e perder sua forma burocrática e sua disciplina.

Weick utiliza a classificação de *situações fortes*<sup>8</sup> e *situações fracas*<sup>9</sup> para analisar a crescente influência do desenvolvimento individual de carreira no desenho organizacional. Situações fortes referem-se a situações usualmente bem definidas pela estrutura, por orientações tradicionais. São caracterizadas por estruturas claras e importantes orientações/guidas de comportamento, o escopo da variação da resposta individual é mínima. Situações fracas referem-se a ocupações ambíguas, com poucos guias consideráveis para ação. Há menos prescrições do comportamento individual e pessoas são hábeis para escolher entre alternativas de ação. O seguinte raciocínio mostra como as reestruturações organizacionais fortalecem as situações e redesenham as fronteiras organizacionais:

Em reestruturações, conforme pessoas trabalham, auto-organizam-se dentro de situações fracas e, na medida em que elas se auto-organizam, organizam situações fracas dentro das fortes. Situações fortes são marcadas por traços e pelo controle das grandes organizações. Esses traços refletem ambas as influências, da pessoa e da organização; as pessoas atuam sobre as situações fortes, que, por sua vez, os impulsionam profissionalmente.

---

<sup>8</sup> *Strong situations*: Expressão traduzida, neste trabalho, como situações fortes.

<sup>9</sup> *Weak situations*: Expressão traduzida, neste trabalho, como situações fracas.

O autor mostra que uma maneira de entender a crescente influência do desenvolvimento de carreira na forma organizacional é o argumento de que a perda das fronteiras organizacionais transforma situações fortes em situações fracas. Para Weick, situações organizacionais não são fracas, mas estão enfraquecendo. Quando situações enfraquecem, o comportamento tende a ser guiado por estruturas mais voltadas a disposições pessoais. Assim, o desenvolvimento das carreiras transforma os sistemas sociais.

Outro ponto ressaltado é que o conhecimento, como uma nova rota para a adaptabilidade organizacional, não é bem entendido ou implementado e que as organizações que escolherem seguir a rota do conhecimento precisarão ser menos estruturadas. Para Weick, tradições tornam-se menos prescritivas e organizações tornam-se menos estruturadas quando as fronteiras começam a se dissolver.

O autor nota que macrossistemas de carreira parecem micro-organizar-se, pois a estrutura das carreiras sem fronteiras é originada em momentos durante os quais as pessoas se auto-organizam para aprender. Com essa ação, elas atuam sobre o processo de aprendizado contínuo e sobre seus resultados. Weick ressalta a necessidade de continuidade não só para o indivíduo, mas também para a organização e, referindo-se a Bateson (1994), afirma que inovação é a nova continuidade para organizações.

As reflexões sobre os desdobramentos das carreiras sem fronteiras, tanto para as pessoas quanto para as organizações, permitiram identificar consequências dessa forma de enxergar as carreiras, que são sintetizadas a seguir.

### **Síntese dos reflexos das carreiras sem fronteiras**

As consequências das carreiras sem fronteiras, tanto para as pessoas como para as organizações, que representam as origens das carreiras sem fronteiras, são sintetizadas no Quadro 4 e foram listadas a partir das referências bibliográficas anteriormente apresentadas.

Quadro 4 - Síntese dos reflexos das carreiras sem fronteiras

| REFLEXOS           | CONSEQUÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Para a pessoa      | Torna-se mais difícil ter expectativas de longo prazo na carreira.                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                    | O êxito do planejamento individual de carreira em uma única organização torna-se mais raro.                                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Faz-se necessário saber atuar em <i>networks</i> , utilizar comunidades de prática como veículo para os interesses pessoais de carreira, disseminar e absorver conhecimento, adotar postura de aprendizado contínuo, ter iniciativa de negócio e adotar o empreendedorismo como um componente do comportamento profissional. |
|                    | É preciso entender a importância da mobilidade profissional, de mudar de grupos, projetos e de organizações.                                                                                                                                                                                                                 |
|                    | A formação da identidade profissional deve acontecer independente do empregador, pela acumulação de <i>know-how</i> e pelo desenvolvimento de <i>networks</i> interorganizacionais.                                                                                                                                          |
|                    | A continuidade da carreira deve ser construída mediante a aprendizagem e capacidades abstratas como mutabilidade, adaptabilidade, improvisação.                                                                                                                                                                              |
| Para a organização | <i>Networks</i> e comunidades de prática passam a servir aos interesses das organizações na medida em que a mobilidade das pessoas transfere aprendizado entre elas.                                                                                                                                                         |
|                    | O empreendedorismo passa a ser propriedade da organização ao invés de existir somente quando ela está se formando.                                                                                                                                                                                                           |
|                    | Vantagens regionais são criadas por meio do estoque de conhecimentos e qualificações que se acumulam conforme organizações imitam umas às outras e pessoas se movem entre elas.                                                                                                                                              |
|                    | A aprendizagem sobre o mercado passa a ocorrer por meio da movimentação dos indivíduos entre organizações e ocupações.                                                                                                                                                                                                       |
|                    | Torna-se necessário que as organizações reciclem empregados, conversem com competidores e assumam riscos.                                                                                                                                                                                                                    |
|                    | Ao invés de ocorrer por um desenho prescrito, a carreira deve ser negociada com os indivíduos, para tanto é preciso implantar práticas de compensação para atrair e motivar talentos.                                                                                                                                        |
|                    | Sistemas de carreira baseados em posições hierárquicas devem ser substituídos pelos baseados em qualificações, competências e experiências.                                                                                                                                                                                  |
|                    | O desenvolvimento individual de carreira passa a interferir na forma organizacional.                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | Com a dissolução das fronteiras, tradições tornam-se menos prescritivas e as organizações tornam-se menos estruturadas.                                                                                                                                                                                                      |
|                    | A inovação passa a significar a continuidade para a organização.                                                                                                                                                                                                                                                             |

Após a exploração das características das carreiras sem fronteiras e também das suas causas e consequências, torna-se importante destacar o fato de que existem competências, apresentadas a seguir, que representam esse tipo de carreira.

### 2.5.6 As competências representativas das carreiras sem fronteiras: as carreiras inteligentes

Conforme Guns, Evans e Jalland (2000), as ondas de *downsizing* que varreram as economias desenvolvidas, no começo dos anos 1990, provocaram sentimentos de insegurança entre os trabalhadores e tornaram atrativas algumas idéias que ajudaram pessoas a encontrarem um lugar em meio a um mundo confuso e ameaçador. Desse processo, surgiu a hipótese das carreiras sem fronteiras e das carreiras inteligentes, o modelo baseado em competências, adequado à *economia do conhecimento*.

No mundo sem fronteiras, em que é necessário o movimento entre organizações, é preciso desenvolver competências transferíveis entre companhias. A partir do conceito de Quinn (1992) de *empreendimento inteligente* – no qual o conhecimento dirige a organização, que precisa desenvolver competências ligadas à cultura, *know-how* e *networks* – surgiu a primeira proposta de *carreiras inteligentes*. (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Nesse conceito, proposto por Arthur, Claman e DeFillippi (1995), as competências propostas, que devem ser acumuladas pelas pessoas, são análogas às da organização, mas não são subordinadas a nenhum empregador:

- **Knowing why:** reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho;
- **Knowing how:** representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho;
- **Knowing whom:** reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) entendem que essas competências são obtidas mediante educação, trabalho e experiência de vida e se acumulam em forma de um capital de carreira, que pode adquirir ou perder valor ou ser adquirido por novo capital. Esse mecanismo pode ocorrer, por exemplo, se as qualificações obtidas na faculdade por uma pessoa, quando jovem, (*knowing how*) proverem a demonstração da *expertise base* que a habilita a encontrar seu

primeiro emprego. Esse emprego pode prover a inspiração (*knowing why*), *expertise* (*knowing how*) ou conexões de *network* (*knowing whom*), que um segundo empregador pode valorizar.

Para esses autores, a acumulação do capital de carreira pode prover segurança ocasional, mas se não for renovado perde seu valor. Ainda que a pessoa trabalhe há muito tempo em uma única organização, para garantir essa renovação, deve, constantemente, *avançar degraus* para sustentar esse capital. Esse comportamento é condizente com as necessidades das carreiras sem fronteiras.

Conforme enfatizado anteriormente, tanto as carreiras sem fronteiras quanto a carreira proteana são abordagens relativas às teorias não tradicionais de carreira. Pelo fato de o limite conceitual entre essas duas abordagens ser tênue, além do esforço de identificação das características dessas abordagens, neste trabalho foi identificada a relevância de compará-las, o que se concretiza na próxima seção.

## **2.6 O diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras**

Apesar das dificuldades de sistematização das características das novas formas de enxergar as carreiras, é possível selecionar alguns pontos que, tratados de forma sintética, permitem estabelecer o diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras, apresentado a seguir.

### **As fronteiras organizacionais**

#### **Carreira Proteana**

As fronteiras são mais permeáveis, porém as carreiras não são totalmente *sem fronteiras*; o movimento *entre as fronteiras* é que se torna essencial, mais frequente e aceitável. As fronteiras das organizações, que englobam tudo o que é necessário para o funcionamento do sistema, incluindo projetos, níveis produtos, funções e locações, continuam existindo. (HALL, 2002).



## Carreiras sem Fronteiras

Não só as empresas, mas o mundo torna-se um *mundo sem fronteiras*, em que o desenvolvimento é dinâmico e acontece na mesma dimensão dos tempos de existência de projetos. A própria organização tem seus tempos balizados pelos tempos de duração dos projetos. (WEICK, 1996).

### **A função da organização**

#### Carreira Proteana

Apesar de algumas interpretações de que no contrato proteano o empregado seria o único responsável pela própria carreira, muitos empregadores enxergam a própria responsabilidade por prover oportunidades para aprendizagem contínua, o que resulta na empregabilidade. Ao mesmo tempo, a relação de longo prazo é valorizada. (HALL, 2002).

#### Carreiras sem Fronteiras

A perda de fronteiras das organizações faz com que elas gerem cada vez mais episódios descontínuos de crescimento, durante os quais pessoas se auto-organizam para aprender. Essa macromudança se reflete nos *scripts* de carreira que incrementam o foco em fatores como aprendizagem individual e coletiva, projetos, autodesenho de carreira, ferramentas individuais de continuidade, entre outros. (WEICK, 1996).

### **A relação com o empregador**

#### Carreira Proteana

Na realidade do ambiente de trabalho proteano, é preciso aceitar que ambos, empregadores e empregados, deverão lidar com o pressuposto de que a outra parte irá permanecer somente durante o tempo em que suas necessidades imediatas forem satisfeitas. (HALL, 2002).

## Carreiras sem Fronteiras

As carreiras sem fronteiras oferecem aos trabalhadores diferentes parâmetros para estar com o mesmo empregador por meio de sucessivas acomodações ao aprendizado pessoal e estilo de vida ao invés de simples lealdade. (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

### A aprendizagem

#### Carreira Proteana

Para que a pessoa alcance o *sucesso psicológico* é preciso que ela aprenda *o que e como* aprender sobre ela mesma, sobre as outras pessoas, sobre o trabalho e sobre o ambiente. Dessa forma, a segurança proveniente das organizações é substituída pela segurança gerada pela capacidade de aprendizado da própria pessoa. (HALL, 2002).

#### Carreiras sem Fronteiras

A pessoa auto-organiza-se para aprender e ganha experiência não só com o que faz, mas também por meio da maneira como ocorre a auto-organização. A aprendizagem acontece mediante o movimento entre projetos, conforme a pessoa experimenta descontinuidades. Porém a continuidade torna-se um elemento também necessário para que a aprendizagem ocorra, portanto a pessoa aprende por intermédio do movimento entre projetos e das descontinuidades e continuidades que esse movimento proporciona. (WEICK, 1996).

### As competências

#### Carreira Proteana

Para realizar o potencial da carreira proteana, o indivíduo precisa desenvolver competências relativas ao gerenciamento *de si próprio e da sua carreira*. Como um processo de aprendizagem contínua, a pessoa precisa aprender a desenvolver autoconhecimento e adaptabilidade, as chamadas metacompetências, que a habilitam a aprender, adquirir novas competências e a lidar com novas demandas do ambiente sem esperar treinamento formal e desenvolvimento proveniente da organização. (HALL, 2002).

## Carreiras sem Fronteiras

As competências *Knowing why*, *Knowing how* e *Knowing whom* são obtidas por meio da educação, trabalho e experiência de vida e devem ser acumuladas em forma de um capital de carreira, que pode adquirir ou perder valor ou ser adquirido por novo capital. (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

## A identidade

### Carreira Proteana

Os indivíduos precisam ter um claro senso de identidade pessoal para prover um compasso interno que os leve a trilhar o seu próprio caminho profissional. O fato de existirem mais oportunidades faz com que seja necessária uma *bússola interna* para que a pessoa não se desvie desse caminho. (HALL, 2002).

### Carreiras sem Fronteiras

Conforme os indivíduos se movem entre ocupações, a experiência passada torna-se sua propriedade e, em diferentes níveis – projeto, trabalho e carreira – o investimento acumulado cristaliza a identidade. (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

## Pontos críticos

### Carreira Proteana

Nem todos têm habilidade, ajuda relacional, autoestima, experiência passada, sucesso psicológico, otimismo, saúde e outros recursos necessários à aprendizagem contínua requerida para realizar mudanças em direção à carreira proteana. (HALL, 1996).

Algumas pessoas gostam da autonomia da carreira proteana e outras acham essa liberdade amedrontadora e a sentem como uma lacuna de suporte externo. (HALL, 2002).

## Carreiras sem Fronteiras

Peirperl e Arthur (2000) referem-se a Hirsch e Shanley (1996) para afirmar que não se tem certeza das proporções em que as carreiras dos indivíduos transcendem as fronteiras das organizações. Apesar de a instabilidade ter afetado muitas carreiras, não é clara a abrangência das mudanças de padrões de mobilidade interfirma.

Fontes Filho (2006) menciona Van Buren III (2003) para questionar os benefícios desse tipo de carreira, que provavelmente beneficia somente os que apresentam habilidades *raras* e *valiosas*, mas, pode ser danosa para muitos. Por outro lado, os que seguem carreiras tradicionais podem ser estigmatizados a partir dessa visão e a responsabilidade e o risco das organizações podem ser deslocados para o indivíduo.

No Brasil, há o questionamento sobre se as carreiras sem fronteiras são desejadas e vivenciadas ou são somente fruto das condições de trabalho impostas aos profissionais e também sobre qual é o custo emocional e físico desse tipo de carreira. (LACOMBE; CHU, 2006).

Conforme considerações acima, a partir das referências bibliográficas utilizadas, no Quadro 5 é apresentada a síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras.

**Quadro 5- Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras**

| <b>PONTOS SELECIONADOS</b>           | <b>PERSPECTIVA DA CARREIRA PROTEANA</b>                                                               | <b>PERSPECTIVA DAS CARREIRAS SEM FRONTEIRAS</b>                                                                                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>As fronteiras organizacionais</b> | Fronteiras são mais permeáveis com movimento entre elas essencial, mais frequente e aceitável.        | Não só as organizações, mas o mundo torna-se sem fronteiras e a organização tem seus tempos balizados pelos tempos de projetos. |
| <b>A função da organização</b>       | Empregadores são responsáveis por prover oportunidades para a aprendizagem contínua.                  | Organizações geram episódios descontínuos de crescimento, durante os quais as pessoas se auto-organizam para aprender.          |
| <b>A relação com o empregador</b>    | Empregadores e empregados aceitam que a outra parte permaneça somente durante necessidades imediatas. | O trabalhador permanece com o mesmo empregador não pela lealdade, mas pelo aprendizado pessoal.                                 |

continua

continuação

| PONTOS SELECIONADOS    | PERSPECTIVA DA CARREIRA PROTEANA                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PERSPECTIVA DAS CARREIRAS SEM FRONTEIRAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A aprendizagem</b>  | A pessoa deve aprender a como aprender sobre ela mesma e sobre o trabalho.                                                                                                                                                                                                                                       | A pessoa auto-organiza-se para aprender e ganha experiência com esse processo. A aprendizagem acontece por meio do movimento entre projetos e das discontinuidades da carreira.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>As competências</b> | O indivíduo deve desenvolver <i>metacompetências</i> : competências de autoconhecimento e adaptabilidade que habilitam a pessoa a adquirir novas competências e a lidar com as demandas do ambiente.                                                                                                             | O indivíduo deve desenvolver três competências básicas: <i>knowing why</i> , <i>knowing how</i> e <i>knowing whom</i> , que se acumulam como um capital de carreira.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>A identidade</b>    | O conjunto maior de oportunidades torna necessário um claro senso de identidade pessoal para que a pessoa siga o caminho profissional escolhido.                                                                                                                                                                 | O movimento entre ocupações faz com que o investimento acumulado cristalize a identidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Pontos críticos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem todos os trabalhadores têm os requisitos necessários para realizar mudanças em direção à carreira proteana;</li> <li>- Algumas pessoas gostam da autonomia proporcionada por esse tipo de carreira e outras a sentem como uma lacuna de suporte externo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se tem certeza das proporções em que as carreiras transcendem as fronteiras organizacionais;</li> <li>- Há o questionamento sobre os benefícios desse tipo de carreira para os trabalhadores que não têm habilidades raras e valiosas e sobre o seu custo emocional e físico;</li> <li>- Em países como o Brasil não se tem certeza de que esse tipo de carreira seja desejada ou se é fruto das condições de trabalho.</li> </ul> |

Observando-se o Quadro 5, nota-se que as perspectivas das carreiras sem fronteiras e da carreira proteana não são conflitantes, pelo contrário, são complementares. Porém, neste trabalho, identificou-se a necessidade de escolha de uma dessas abordagens para proporcionar um foco mais preciso ao delineamento do estudo e às análises de resultados. Tal escolha apoiou-se na evolução das carreiras no Brasil, que é apresentada na próxima seção.

## 2.7 As carreiras no Brasil e a escolha das carreiras sem fronteiras

O estudo da evolução das teorias de carreira ilustra as transformações no cenário econômico mundial que ocasionaram mudanças na gestão de pessoas e no comportamento de carreira dos

trabalhadores. Essas transformações , assim como em outros países, ocorreram no Brasil e são caracterizadas por momentos econômicos e sociais particulares. Nessa seção, a exposição da evolução das carreiras no Brasil apoia a escolha das carreiras sem fronteiras para o delineamento do estudo e análise de resultados.

No geral, Bastos (2000) observa a importância do estudo das carreiras que, por articular decisões pessoais e processos organizacionais de gestão de pessoas, permite o entendimento de como os atores sociais (indivíduos e organizações) estão reconfigurando o cenário do trabalho. O autor entende que o estudo das transições, individuais ou organizacionais, torna-se um foco indispensável de investigação, devido às várias mudanças de contexto.

No Brasil, as mudanças econômicas e organizacionais acompanharam as tendências mundiais, porém o tempo dessas mudanças nem sempre foi similar ao de países desenvolvidos. Casado (2007; 2007a; 2008) contextualiza as transformações econômicas e organizacionais que impactaram o estudo do tema. Expostas abaixo de forma sintética, algumas das constatações da autora ilustram a evolução das carreiras no país:

### **Anos 1970**

No cenário político, essa década foi marcada pela ditadura e repressão aos sindicatos. Com o acelerado crescimento econômico e investimento na indústria de base, as organizações recebiam mão de obra com baixa qualificação. Havia foco da gestão de pessoas em treinamento e controle; a remuneração tinha base no tempo de serviço e iniciava-se o estudo dos grupos como hoje se exerce. A carreira podia ser vista como *vida na empresa*.

### **Anos 1980**

Essa década foi marcada pela estagnação econômica, retração da produção industrial, hiperinflação, planos econômicos, redução de postos de trabalho e demissões. As organizações sofriam influência dos sindicatos fortalecidos e a gestão de pessoas era concentrada em descrição, requisitos e avaliação de cargos. A remuneração era marcada por reajustes constantes, que ocorriam mediante *gatilhos salariais*, e os estudos da gestão de pessoas focavam a gerência participativa. A carreira, na empresa, podia ser ilustrada como uma *árvore* ou *sequência de cargos*.

## **Anos 1990**

O avanço tecnológico marcou essa década, além do desemprego e da crise do sindicalismo. A abertura dos mercados provocou nas organizações a necessidade de competitividade, de redução de postos de trabalho, implantação de metas e as privatizações tornaram-se uma realidade. A gestão de pessoas passou a lidar com *downsizing*, reengenharia, terceirização, contratos com pessoas jurídicas e cargos compactados e/ou espaços ocupacionais. Surgiu a tendência de que a remuneração se tornasse variável e os estudos passaram a focar o conceito de competências, que começou a ser implantado, trazendo a concepção de agregação de valor e busca do comprometimento. A carreira passou a ser representada por *novas possibilidades e empregabilidade*.

## **Anos 2000**

A globalização é a marca da época atual, e a responsabilidade social e ambiental, além da idéia de sustentabilidade, influenciam as organizações, que têm seu ambiente marcado por privatizações, fusões e aquisições. A gestão de pessoas lida com a disputa entre trabalhadores de diferentes países e adapta-se a políticas de cotas, regras de assédio moral e à governança corporativa. Há forte tendência de que a remuneração seja baseada em competências e que os estudos foquem a gestão participativa. Busca-se o alinhamento entre vida pessoal e profissional, considerando o indivíduo responsável e cidadão. As carreiras, gradativamente, tornam-se *sem fronteiras*.

A observação da *linha do tempo* construída por Casado (*op.cit.*) permite perceber que a tendência de que as carreiras se tornem sem fronteiras obedece a uma lógica social e econômica, que impulsiona as organizações a dismantelarem estruturas de emprego condizentes com as carreiras organizacionais. A mudança de postura do trabalhador provavelmente acompanha e é influenciada por essas mudanças. As ondas de desemprego e a divulgação da noção de empregabilidade, introduzida nos anos 1990, chamaram as pessoas à consciência de que os empregos estáveis em organizações tornavam-se cada vez mais raros. É esse momento que encaminha o estudo das carreiras para a noção de carreira proteana e de carreiras sem fronteiras, latentes nos anos 2000.

O diálogo entre essas duas formas de enxergar as carreiras, proposto no item anterior, mostra que praticamente não existem divergências significativas entre elas. Os pontos levantados na comparação, por outro lado, mostram que as concepções são complementares entre si. Portanto, a escolha de uma dessas abordagens para tratar a transição profissional requereu o levantamento de trabalhos nacionais sobre o assunto.

A pesquisa em publicações brasileiras sobre essas duas formas de análise mostrou que são escassos os trabalhos que têm como foco principal o estudo direto desses conceitos. Em pesquisa na Anpad<sup>10</sup> foi encontrado um trabalho que utiliza a carreira proteana em suas análises (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003) e três outros que utilizam as carreiras sem fronteiras. (LACOMBE, 2002; LACOMBE; CHU, 2005; TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007).

Entre os livros publicados no país, o trabalho de Martins (2001) utiliza a carreira proteana como uma das ferramentas de análise e o artigo do mesmo autor (MARTINS, 2007), incluído na coletânea *Gestão de Carreiras* (COSTA; BALASSIANO, 2006), trata do gerenciamento desse tipo de carreira. Nessa mesma obra, dois outros artigos tratam primordialmente das carreiras sem fronteiras. (COELHO, 2006; LACOMBE; CHU, 2006). Na busca por teses recentes na Universidade de São Paulo<sup>11</sup>, duas dissertações de mestrado, que envolvem em seus temas as carreiras sem fronteiras, foram encontradas. (KISHORE, 2006; SCALABRIN, 2008).

A observar a escassez publicações nota-se a necessidade de tratar tais conceitos a partir da realidade brasileira. A escolha das carreiras sem fronteiras como base principal para o delineamento do estudo, e das análises de resultados, se mostrou adequada a esta pesquisa, pois mesmo que, de forma discreta, as publicações recentes denotam um maior interesse na adoção dessa ferramenta conceitual em trabalhos acadêmicos, fato que sugere a tendência de que os pesquisadores brasileiros voltem sua atenção a essa nova forma de estudar as carreiras. Esse novo foco dos estudos brasileiros sobre carreira é condizente com a constatação de Dutra

---

<sup>10</sup> Anpad – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, disponível em <www.anpad.org.br>. Pesquisa realizada por meio da ferramenta de busca disponibilizada no site, com os termos *carreira proteana* e *carreiras sem fronteiras*, tanto nos anais de eventos quanto em publicações da instituição.

<sup>11</sup> Teses da Universidade de São Paulo, disponível em <www.teses.usp.br>. Pesquisa realizada por meio da ferramenta de busca simples disponibilizada no site, com os termos *carreira proteana* e *carreiras sem fronteiras*.



(2007; 2008) da necessidade de que a gestão de carreira das empresas que atuam no Brasil seja adaptada à nova realidade do trabalho na qual carreira não é mais sinônimo de cargo e o indivíduo não tem mais sua vida profissional conduzida pela organização. Essas mudanças fazem com que os indivíduos sejam submetidos e muitas vezes provoquem mudanças em suas carreiras que os levam à vivência de transições profissionais, tema tratado na próxima seção.

## **2.8 A transição profissional**

Transições profissionais podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do trabalhador de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como a perda de um emprego ou uma proposta de mudança de trabalho, por exemplo. De qualquer forma, as transformações sociais que proporcionam maior mobilidade entre as carreiras também tornam mais frequente esse tipo de transição, tratada nessa seção.

Hall (2002) refere-se a Levinson (1986, 1996) para afirmar que, hoje, as pessoas dedicam metade da vida adulta a transições e isso é algo normal. Na visão de Hall (*op.cit.*), a maior permeabilidade das fronteiras organizacionais torna mais comum e mais aceitável que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, explorando novas opções de carreira e decidindo os próximos passos do caminho profissional. Esse movimento, que tempos atrás poderia ser visto de forma negativa, hoje é considerado um comportamento natural e desejável. Para o melhor entendimento dessa tendência, os tipos de transição identificados por autores que tratam do assunto são apresentados a seguir.

### 2.8.1 Tipos de transição

Segundo Louis (1980), várias mudanças sociais contribuíram para a crescente prevalência de transformações nas profissões, nos cargos, assim como outros tipos de transição de carreira. Com base em vários outros autores, inclusive HALL (1971; 1976), Louis (*op.cit.*) afirma que, desde os anos 1960, é crescente a ênfase sobre o crescimento pessoal, sobre as mudanças no estilo de vida, e sobre o individualismo, e aponta tendências que levaram ao crescimento da proporção de pessoas que decidem pela transição na carreira:

- Repensar das prioridades da carreira e sua inter-relação com a família. (FOGARTY; RAPPORT; RAPPORT, 1971; LEVINSON *et al.*, 1974; RAPPORT; RAPPORT, 1978);
- Necessidades após a aposentadoria. (ATCHLEY, 1976; CLARCK, 1966);
- Questionamento da viabilidade do materialismo e da expansão industrial. (MEADOWS, 1972; SCHUMACHER, 1973).

Considerando transição de carreira “o período durante o qual um indivíduo está mudando e redirecionando suas funções ou orientações”, Louis (1980, p. 338) identificou nove tipos de transição:

#### Transições entre funções

1. **Transição de entrada e reentrada** – Exemplos: estudantes que entram no mercado de trabalho; donas de casa que retornam ao trabalho depois que os filhos crescem.
2. **Transição intracompanhia** – Exemplos: movimento entre departamentos da mesma empresa; mudanças de colegas, de tarefa, de tecnologia, de local físico de trabalho.
3. **Transição intercompanhia** – Exemplos: *turnover*; movimento voluntário entre companhias, em funções similares.
4. **Transição interprofissão** – Exemplos: um dentista que se torna advogado; um empregado que se torna empregador; um empresário que se torna acadêmico.

5. **Transição de saída** – Exemplos: uma mulher que deixa o trabalho para cuidar dos filhos até que eles cresçam; afastamento temporário para o *sabático*; aposentadoria; desemprego.

### **Transições dentro da mesma função**

1. **Ajustes intrafunção** – Exemplos: experiências práticas em empresas que levam alunos de administração a ajustar suas orientações e escolhas na universidade; uma mudança de chefe que melhora o comprometimento dos trabalhadores da área.
2. **Ajustes extrafunção** – Exemplos: quando um casal tem o primeiro filho, ambos ajustam as novas funções como pais às funções do trabalho; um professor que aceita ser editor da revista da universidade onde atua, passa a ter menos tempo para suas antigas funções, relacionadas aos alunos e à família.
3. **Transição de função / estágio da carreira** – Exemplos: progressão normal na carreira como resultado do esforço de um trabalhador; transição típica entre o começo e o meio da carreira em que o indivíduo se move, gradualmente, de uma função periférica para uma central.
4. **Transição no cenário pessoal** – Exemplos: uma pessoa que a partir do seu amadurecimento psicológico progride em estágios da carreira; indivíduos que, quando ficam mais velhos, passam a ajudar outros a crescerem em suas carreiras.

O tipo de transição mais adequada a este trabalho é a transição de papel profissional (NICHOLSON; WEST, 1989), apresentada a seguir, pois considera os tipos de transição acima para identificar os estágios do ciclo de processo da transição.

#### **2.8.2 A transição de papel profissional**

A transição de papel profissional é abordada por Nicholson e West (1989), que a definem como qualquer importante mudança de exigência na função ou no contexto de trabalho. Os

autores consideram a visão de Louis (1980) na qual esse tipo de transição engloba tanto transições entre empresas quanto mudanças no trabalho atual, como uma mudança de chefia, por exemplo.

Nicholson (1984) afirma que o estudo das transições contribui para o entendimento da evolução das sociedades e de suas instituições organizacionais e que a teoria da transição de papel profissional contribui para pensar nas consequências da mobilidade, além de relatar as consequências do redesenho de cargos e de mudanças nas instâncias organizacionais.

Para explorar o significado das mudanças de papel profissional, tanto para indivíduos quanto para organizações, os autores propõem um modelo, baseado em proposições anteriores de Nicholson (1986; 1987), que se constitui em um ciclo do processo de transição, que cumpre os seguintes estágios:

1. **Preparação:** Processos de expectativa e antecipação antes da mudança;
2. **Encontro:** Conscientização durante os primeiros dias ou semanas do exercício da nova função;
3. **Ajuste:** Subsequente desenvolvimento da pessoa e da função para redução da discrepância entre o indivíduo e o cargo;
4. **Estabilização:** Assentamento da conexão entre a pessoa e a função;
5. **Preparação:** Renovação do ciclo.

A teoria de transição de papel profissional concentra-se na mudança de identidade, nas consequências da mudança no comportamento e, em seguida, no estado afetivo da pessoa em transição.

O modelo estabelece modos de ajuste dos indivíduos a determinantes organizacionais. Tais ajustes individuais resumem-se em: replicação; absorção; determinação; exploração. Já os determinantes organizacionais seriam: os requerimentos da função; ponderação; inovação das demandas da função; processos de indução-socialização; socialização ocupacional prioritária;

orientação motivacional. A partir desse modelo, mostra-se como transições podem sustentar continuidades ou promover mudanças em sistemas pessoais e sociais. (NICHOLSON, 1984).

Além da transição de papel profissional, o estudo mais amplo da transição profissional requer o entendimento de como mudanças profissionais costumam acontecer para a maioria das pessoas, o que é apresentado a seguir, a partir da exploração dos padrões e estratégias na transição profissional.

### **2.8.3 Padrões e estratégias na transição profissional**

A atual preocupação com a transição profissional está relacionada com a tendência de que os trabalhadores, hoje, estejam mais voltados ao planejamento pessoal de suas carreiras. Dutra (2002) afirma que, em momentos de crise e escassez de emprego, é natural que as pessoas se tornem mais preocupadas com esse planejamento, porém, mesmo em situações de transição que não estejam relacionadas à diminuição de opções profissionais, normalmente esse é um momento crítico e desconfortável.

Segundo Ibarra (2004), o número de pessoas em transição para profissões completamente diferentes da anterior tem aumentado consideravelmente nas duas últimas décadas. Em sua narrativa de histórias de pessoas que mudaram suas carreiras, a autora concluiu que amplas reservas financeiras e apoio familiar não tornam mais fácil lidar com os sentimentos (de confusão, perda e insegurança) normalmente vivenciados durante o processo. Na reflexão da autora, baseada em 39 casos, é possível destacar, a seguir, alguns pontos que indicam os padrões comuns à maioria das mudanças de carreira e também um grupo de estratégias, nomeadas pela autora de *estratégias não convencionais*, que, em alguns momentos, se parecem com comportamentos desordenados.

#### **Padrões da mudança (IBARRA, 2004)**

O processo de transição inicia-se na ação. A autorreflexão não substitui a experiência direta, as decisões entre alternativas evoluem durante a ação.

Apesar do planejamento da mudança ser essencial, transições de carreira não seguem métodos convencionais. As pessoas aprendem sobre si mesmas na prática, testando a realidade, e não nas teorias, que, normalmente, sugerem a autorreflexão e a introspecção.

Trabalhadores em transição profissional movem-se de diferentes pontos de partida e chegam a lugares diferentes, mas o processo apresenta similaridades para a maioria das pessoas e costuma acontecer da seguinte forma: para se atingir tanto mudanças externas (por exemplo, mudanças de trabalho ou de profissão) quanto internas (por exemplo, mudanças de comportamento ou de crenças sobre determinada profissão), cumpre-se um ciclo em que *possíveis eus* são explorados, uma mudança profunda é construída e a pessoa hesita *entre identidades*.

As histórias reais mostram processos de tentativa e erro. Mas após *testar e aprender* utiliza-se o método mais tradicional, baseado no modelo de *planejar e implementar*, normalmente utilizado por conselheiros de carreira, porém, o autoconhecimento é alcançado somente durante o processo de mudança.

Durante uma fase intermediária do período de transição, que pode durar meses ou anos, as pessoas oscilam entre tentar manter as escolhas do passado e *abraçar o futuro*. Esse período é difícil tanto do ponto de vista psicológico quanto social, pois o passado não foi abandonado completamente e o futuro ainda não se concretizou.

No período de transição ocorre uma lenta e gradual troca de grupos de referência e, tipicamente, conforme ocorre o envolvimento em novas atividades e relações, a pessoa é deslocada para novos círculos sociais e os antigos grupos, por sua vez, passam a solicitar menos dessa pessoa ao longo do tempo.

Frequentemente, as primeiras mudanças da transição são superficiais, mas, mais tarde, a acumulação de novas informações ocasiona uma mudança mais profunda. Em processos de transição de carreira as concepções básicas que tipicamente mostram mais resistência a mudanças são relações emocionais com instituições, as referências de sucesso e as noções preconcebidas sobre arranjos de trabalho.

Os que experimentam atividades paralelas, como estudo, participação em comunidades de prática e trabalhos diferentes, promovem mudanças internas que influenciam fortemente as escolhas na transição profissional. Pessoas identificadas como *guias* costumam ajudar no período de transição, porém elas, normalmente, não são encontradas no círculo social habitual.

Os eventos que impulsionam as decisões ou *insights* na transição de carreira costumam ser mais um efeito que uma causa de mudanças internas, ou seja, são um ímpeto para mudanças que já vinham acontecendo.

As transições nem sempre começam da mesma maneira e, enquanto alguns profissionais abandonam suas ocupações antes de ter consciência do que querem para o futuro, outros permanecem no trabalho anterior até que tenham clareza do próximo passo. Mas pessoas que perderam seu emprego têm menos chance de escalonar seu tempo de saída, por isso correm mais risco de sofrer um choque com a transição repentina.

O círculo social e o gênero afetam os padrões da mudança, mulheres, por exemplo, costumam fazer mais uso da opção de passar algum tempo fora do trabalho para repensar sua carreira pelo fato dessa postura ser socialmente mais aceitável para elas que para os homens.

### **Estratégias não convencionais para reinvenção da carreira (IBARRA, 2004)**

1. O autoconhecimento (ou autodescobrimento) não acontece por meio da introspecção, mas a partir da ação individual, portanto a pessoa deve agir à sua própria maneira, que deve englobar novas maneiras de pensar e de ser.
2. A atenção deve estar focada em quais dos *possíveis eus* a pessoa quer testar e aprender mais sobre, e não em tentar encontrar o *verdadeiro eu*.
3. A vivência de contradições é necessária e melhor que a tomada de decisões prematuras, por isso é preciso que a pessoa se permita viver um período de transição no qual seja aceitável a oscilação entre o *apego* e o *desprendimento*.

4. É preciso aceitar o fato de que o caminho não é linear, usando *pequenas vitórias* como ganhos incrementais que remetem a mudanças mais profundas. Dessa forma, é preciso resistir à tentação de tomar grandes decisões que provoquem mudanças bruscas.
5. Alguns projetos, como atividades extracurriculares ou funções paralelas, podem ajudar a pessoa a se identificar com um novo tipo ou estilo de trabalho, portanto experimentar novos caminhos profissionais sem se comprometer é algo importante.
6. Encontrar pessoas que se pareçam com a maneira como se quer ser é algo que pode prover suporte para a transição, porém elas, normalmente, não estão no antigo círculo social. Portanto, em épocas de mudança, o foco não deve estar somente no trabalho.
7. Não se deve esperar por um momento crucial que revelará verdades. Fatos e ocorrências diárias devem ser usados para encontrar significados nas mudanças que se está buscando. Contar a própria história várias vezes ajuda a clarificá-la.
8. Há momentos em que é preciso retroceder, mas na medida certa.
9. Em certas épocas a pessoa está aberta a grandes mudanças e em outras não. Aproveitar as oportunidades é essencial porque mudanças emergem e assim começam a acontecer.

Embora seja possível identificar padrões e estratégias comuns aos processos de transição, pelo fato de que pessoas vivem situações diferenciadas devido aos vários tipos possíveis de transições profissionais, torna-se importante explorar, a seguir, os mecanismos de adaptação pessoal à transição.

#### **2.8.4 A adaptação pessoal à transição**

Além das constatações de Ibarra (2004), que permitem a identificação de padrões e o estabelecimento de estratégias para mudanças de carreira, a transição profissional tem um impacto na biografia da pessoa. Nicholson e West (1989) entendem que esse deve ser um dos aspectos analisados no estudo da teoria de carreira e que as pausas e pontos de retorno relacionados à transição ajudam a modelar seu curso.



Louis (1980) afirma que as pessoas em transição experimentam diferenças entre velhas e novas funções, orientações e ambientes, além de anteciparem experiências em novas situações. Essas diferenças variam em natureza e magnitude dependendo do tipo de transição, do tipo de carreira e da formação da pessoa.

Em relação ao aspecto pessoal, Schlossberg (1981, p.15) concluiu que indivíduos diferem em sua habilidade de se adaptar a mudanças, por isso a adaptação deve ser assentada em função do balanceamento individual de recursos / déficits ou em função de graus de similaridade e diferença entre o ambiente pré e pós-transição. A autora identifica três conjuntos de fatores que influenciam a adaptação às várias transições, inclusive a profissional, mas ressalta que nem todos eles têm igual importância para a adaptação a uma transição particular:

1. As características da própria transição, incluindo a mudança de função (perdas ou ganhos), afetam (positiva ou negativamente) os recursos (internos ou externos); o momento (no tempo ou fora do tempo); a duração (permanente, temporária ou incerta) e o grau de *stress*;
2. As características do suporte pré e pós-transição e o ambiente físico;
3. As características do indivíduo, incluindo a competência psicossocial, sexo (e identificação da função sexual), idade (estágio da vida), estado de saúde, raça e etnia, *status* socioeconômico, orientação de valores e experiência prévia com uma transição de natureza similar.

Adaptar-se à transição, segundo a autora, é um processo complicado e o foco principal de atenção não deve ser a própria transição, mas, sim, como a mudança se encaixa na fase pessoal e profissional que o indivíduo está vivendo. Um aspecto relevante a este trabalho, nesse caso, é a crise da meia carreira, apresentada a seguir.

### **2.8.5 A crise da meia carreira**

A adaptação às transições pode acontecer de formas diferentes dependendo dos fatores como idade, estágio da carreira, condições sociais e outros. Devido ao foco deste trabalho estar

voltado às pessoas em transição, as características conhecidas dessas pessoas tornam relevante expor aspectos da crise da meia carreira.

Transições são marcos pontuais em uma história de carreira (DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006) e um dos motivos da transição profissional pode ser a *crise da meia carreira*, quando a pessoa está na transição da meia-idade, na fase dos 40 anos. Em um sentido mais amplo, essa crise pode incluir pessoas que iniciaram suas carreiras ainda jovens e voltaram a estudar na fase dos 30 anos, ou trabalhadores na faixa dos 50 anos que experimentam novas graduações de liberdade e buscam maneiras diferentes de viver no futuro. (IBARRA, 2004).

A importância da observação desse fenômeno consiste no fato de que algumas pessoas, provavelmente, passam por transições profissionais provocadas por essa crise, que se confundem com mudanças de contexto que atingem as carreiras. Guns; Evans; Jalland (2000), por exemplo, ao abordar as mudanças econômicas após a Segunda Guerra Mundial, cita os gerentes na fase da meia carreira que foram abandonados pelas companhias. Esses trabalhadores acreditavam que poderiam seguir carreiras organizacionais e seu comportamento profissional difere dos que iniciaram suas carreiras após as mudanças no cenário do trabalho. Portanto, a crise da meia carreira pode coincidir com outros fatores que impulsionam a transição profissional.

Morison, Erickson e Dychtawald (2006, p. 2) afirmam que a inquietação no meio da carreira é antiga, mas suas manifestações mudam a cada geração e que hoje essa crise atinge os profissionais com mais força e reside nas seguintes fontes de frustração:

- **Gargalo profissional:** competição que preocupa os trabalhadores na faixa entre 40 e 50 anos;
- **Tensão entre trabalho e vida pessoal:** necessidade de equilibrar o trabalho com obrigações com filhos e pais;
- **Horizonte ampliado:** pessoas que gastaram muito e acumularam pouco têm necessidade de trabalhar ainda muitos anos;

- **Capacitação obsoleta:** alguns lutam para se ajustar às novas maneiras de trabalhar e outros esperam que o tempo de trabalho os leve a crescer na carreira;
- **Desilusão com a empresa:** falta de confiança devido a cortes de pessoal ou ressentimento por diferenças salariais entre os cargos;
- **Esgotamento:** exaustão, *stress*, trabalho desinteressante e repetitivo, baixa energia;
- **Decepção com a carreira:** quando a função e o impacto do trabalho não correspondem aos ideais e ambições da juventude.

Ibarra (2004) constatou que educação, classe social e gênero influenciam a *mudança da média carreira* e o questionamento sobre o presente trabalho, normalmente, leva ao questionamento sobre as expectativas para o futuro e faz com que as pessoas entrem em transição não só da carreira, mas da própria identidade profissional, fato que é exposto a seguir.

#### 2.8.6 A identidade na transição profissional

A transição envolve tanto aspectos objetivos quanto subjetivos e, conforme Duberley, Mallon e Cohen (2006), as características objetivas das mudanças podem ser vistas e mensuradas, porém as subjetivas têm significados somente para o indivíduo. Portanto, a identidade profissional é um dos aspectos relevantes na transição profissional, uma vez que influencia a maneira como cada um lida com as mudanças.

Ibarra (2004) afirma que, durante os anos de trabalho, a identidade profissional se transforma gradual e naturalmente e as pessoas nem sempre estão conscientes desse processo. Segundo a autora, não se pode mudar de forma simples de uma antiga para uma nova identidade profissional. Mudanças de carreira redefinem nossa identidade e, nesse momento, ocorre uma *reconfiguração de possibilidades*. Porém, é difícil que essa mudança aconteça de forma ordenada e planejada e a autorreflexão não substitui a experiência direta, ou seja, o processo de mudança de identidade, assim como a própria transição de carreira, se inicia por meio da ação. Portanto, a única maneira de criar novas identidades é colocando-as em prática e aperfeiçoando-as ao longo do tempo, conforme Figura 1.

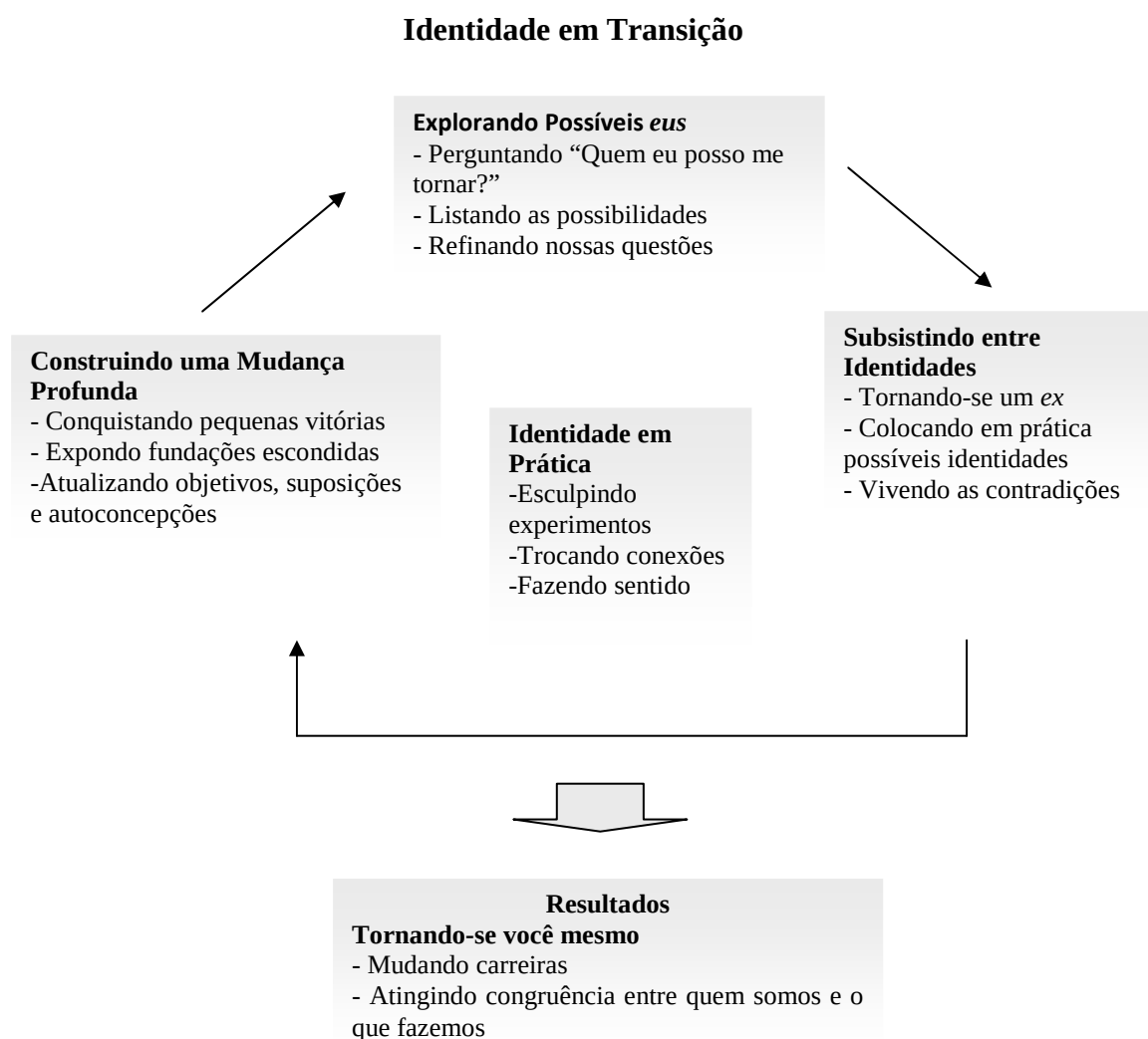


**Figura 1 - Identidade profissional: Sumário do processo de transição e práticas que promovem mudanças de sucesso**

Fonte: Adaptado de Ibarra, 2004, p. 162

Testar novas identidades, como sugere Ibarra (2004), em muitos casos se traduz em frequentar grupos sociais distintos do habitual. Child e Rodrigues (2003) referem-se a Strauss (1959) para afirmar que o senso de *pertencer a um grupo* é reforçado quando seus processos característicos são compatíveis com a identidade da pessoa. A maneira como a pessoa enxerga a si mesma certamente tem referência nesses grupos.

O reconhecimento social está ligado à identidade profissional assumida pelos indivíduos. Bauman (2005) entende que o anseio por identidade vem do desejo de segurança, pois as pessoas têm necessidade de pertencer. Segundo Ibarra (2004), em transições profissionais, pessoas que se *superidentificam* com a instituição em que trabalham podem sofrer atrasos no seu desenvolvimento em outras esferas pelo fato de que sua identidade está muito ligada ao seu título e ao seu empregador. Ao mesmo tempo, a autora afirma que a identidade não é fixa, mas é constantemente perdida e reencontrada. A identidade profissional é formada por descobertas de novas alternativas, portanto o período de transição é um bom momento para reconstruí-la.

A exploração do tema *transição profissional* mostra a amplitude de conceitos e fatores envolvidos nas mudanças que os trabalhadores enfrentam durante sua vida de trabalho. Portanto, torna-se necessário estabelecer limites conceituais para este estudo, o que se concretiza a seguir.

#### **2.8.7 Características da transição profissional adotadas na pesquisa e justificativa**

A utilização das carreiras sem fronteiras como forma de análise da transição profissional requer a definição do que são as *fronteiras de carreira*, em outras palavras, é necessário explorar o fato de que transições impõem a transposição de certas fronteiras, expostas a seguir.

#### **As fronteiras**

Guns, Peirperl e Tzabbar (2007) desenvolvem o seguinte raciocínio para explicar as fronteiras na transição de carreira:

- Carreiras são compostas pelo movimento através de uma paisagem formada por *networks* complexas da sociedade econômica. Então, as fronteiras das carreiras são as linhas, nas quais a paisagem social, marcada por discontinuidades, pontua quais são os obstáculos desses movimentos. Algumas dessas fronteiras criam interrupções menores, enquanto outras são maiores bloqueadores, que permitem que somente algumas pessoas as ultrapassem.

As fronteiras de carreira são construídas socialmente e dividem-se em fronteiras subjetivas e objetivas. As *fronteiras subjetivas* são propriedade dos indivíduos e são construídas na cabeça das pessoas que as experimentam. Nesse caso, o indivíduo alimenta crenças sobre uma transição de função particular. Já as *fronteiras objetivas* são propriedades das entidades sociais, como organizações, ocupações ou comunidade. São comumente alimentadas por crenças sobre determinada classe de transições de funções, emergem de um consenso dos atores de carreira, no qual são criados *protótipos de fronteiras*, que definem os estágios de carreira.

Seguindo o raciocínio desses autores é possível perceber que a transição profissional envolve o movimento não só entre organizações, funções, profissões (fronteiras objetivas), mas também entre crenças e padrões de atitudes pessoais (fronteiras subjetivas). Portanto, neste trabalho, a prioridade do estudo da transição entre fronteiras objetivas considera também as fronteiras subjetivas, mesmo que elas sejam tratadas de forma complementar. Dessa forma, o estudo da incidência das carreiras sem fronteiras na transição profissional, com características expostas a seguir, deve envolver essas duas vertentes.

### **A transição profissional**

Quishida (2007) ressalta a dificuldade em encontrar na literatura um modelo que aborde diretamente a transição de carreira e definiu, operacionalmente, o termo como um processo:

- Que se concretiza na passagem pelos seguintes 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 nos relacionamentos no trabalho e no autoconceito profissional.

Neste trabalho o termo *transição de carreira* foi adaptado para *transição profissional* e considera nas menções ao assunto a definição proposta por Louis (1980) na qual esse tipo de transição consiste no período durante o qual um indivíduo está mudando e redirecionando

suas funções, papéis profissionais ou orientações. A abordagem desse autor considera que transições podem ocorrer tanto em termos objetivos quanto subjetivos, sendo que mudanças objetivas podem ser notadas socialmente e as subjetivas são provenientes da percepção individual entre o estado anterior e o posterior à transição, bem como da avaliação individual sobre a nova situação. Tal definição se mostra adequada à pesquisa proposta, principalmente pelo fato de que considera tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos das mudanças profissionais.

Nesta pesquisa, o estudo da distinção entre transição de carreira e mudança de carreira não tem foco principal. Porém, é importante atentar para a constatação de Quishida (2007) de que tanto os autores que estudaram a transição de carreira nas décadas de 1980 e de 1990 (LOUIS, 1980; SCHLOSSBERG, 1981; NICHOLSON, 1984; NICHOLSON; WEST, 1989; BRIDGES, 1991) quanto os mais recentes (HIGGUINS, 2001; IBARRA, 2004) divergiram sobre a distinção entre esses dois termos e, para a autora, esse fato indica a complexidade da transição de carreira.

Tal complexidade se deve, além da constatação de Quishida (2007), ao fato de que as transições não reconhecem padrões únicos e as pessoas as vivenciam de maneiras diferentes (IBARRA, 2004), porém, a operacionalização da pesquisa torna necessária a adoção de classificações que permitam o estudo desse processo.

Guns, Peirperl e Tzabbar (2007) propõem o uso da *transição de papel profissional* (NICHOLSON, 1984), como um possível modelo de análise das fronteiras objetivas. A identificação realizada por esses autores de possíveis tipos de transição será a base que permitirá a classificação das transições vividas pelos pesquisados. Para Guns, Peirperl e Tzabbar (*op.cit.*), a transição de papéis profissionais pode acontecer mediante a simples mudança de um papel profissional para outro, e ambos os papéis podem ser: *organizacionais* (por exemplo, assistente de marketing ou vice-presidente de operações) ou *ocupacionais* (por exemplo, médico ou engenheiro de *software*).

Os autores identificam em Schein (1971) os tipos de transição abaixo e afirmam que encontrar um padrão para a transição de papel profissional é um desafio devido ao alto número de possibilidades:

- Entre níveis hierárquicos, funções ou centralidade do poder;
- Mudança de locação (por exemplo, transferência para outra planta ou escritório que pode estar ou não na mesma área geográfica ou jurisdição);
- De produto ou processo, de empregador, de *status* como empregado ou contratante, atividade, intensidade do emprego (ex: período integral ou meio período).

Neste trabalho, além da classificação do tipo de transição, foi necessário identificar o modelo de gerenciamento da transição profissional a ser utilizado. Para tanto, são consideradas, primordialmente, as constatações de Ibarra (2004), que apontam para a adoção de estratégias não convencionais de adaptação e que serviram de base para a análise do gerenciamento da transição dos pesquisados, considerando-se os seguintes tópicos simplificados:

1. **Autoconhecimento:** contribuição da transição para o autoconhecimento;
2. **Experimentação:** teste das possíveis novas identidades profissionais com ou sem compromisso;
3. **Contradições:** vivência da oscilação entre o apego e o desprendimento;
4. **Decisões:** composição do novo caminho profissional mediante pequenas vitórias;
5. **Estilo de trabalho:** uso de atividades extracurriculares ou funções paralelas para a identificação de novos caminhos profissionais;
6. **Projeção:** encontro de pessoas que sirvam de modelo para o que se quer ser;
7. **Dia a dia:** uso de ocorrências diárias para encontrar o significado das mudanças;



8. **Retrocesso:** momentos de retorno ou mudança de rota na transição;
9. **Oportunidades:** aproveitamento de fatos e momentos para concretizar a transição.

Com a identificação das características da transição adotadas nesta pesquisa, a exposição dos conceitos essenciais ao delineamento do estudo foi concluída e tornou-se possível avançar para as etapas posteriores com uma sustentação teórica consolidada.

### ***Considerações sobre o capítulo***

Nesse capítulo, foram expostos os principais conceitos e teorias relacionados às necessidades metodológicas da pesquisa. As definições e características dos temas: *carreira*, *âncoras de carreiras*, *carreiras sem fronteiras* e *transição profissional* são essenciais para a operacionalização dos conceitos no delineamento do estudo, que será apresentado no Capítulo 4, que trata da metodologia do trabalho.

Além das necessidades metodológicas, esse referencial tem sua relevância na sua aplicação à análise da realidade brasileira. Tal aplicação, que, no caso deste trabalho, se materializa por meio do estudo da transição profissional dos ex-funcionários do Banespa, é permeada por uma realidade complexa e particular, que envolve a privatização da instituição, que e será apresentada no próximo capítulo.

### **3 A INSTITUIÇÃO COM CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA PÚBLICA**

Esse capítulo apresenta a visão geral sobre a instituição bancária em estudo, o Banespa, e a situação tanto da empresa, quanto de seus funcionários, antes e depois da privatização, e da transferência de controle da instituição ao Grupo Santander.

A princípio, o contexto imediato da privatização da instituição é apresentado, considerando que o esclarecimento desse cenário envolve o entendimento do próprio setor bancário nos cenários nacional e internacional, e a evolução do próprio Sistema Financeiro Nacional, que, em determinado momento, passou a permitir a entrada de bancos estrangeiros no Brasil, e envolve, também, o entendimento de que os investimentos em tecnologia no setor provocaram a redução de postos de trabalho; em seguida, expõem-se as características do trabalho no Banespa e o caminho profissional de seus funcionários até a privatização e a disponibilização do PDV de 2001, o primeiro programa de desligamento voluntário oferecido pelo novo controlador da instituição. As mudanças ocorridas para os trabalhadores após essa transferência de controle também são pontuadas, expondo-se o surgimento do Santander-Banespa, fato que ocasionou mudanças nos padrões de carreira aos ex-funcionários da instituição, que são expostas no final do capítulo.

A partir dessa estruturação, na próxima seção é apresentado o contexto da privatização do Banespa.

#### **3.1 O contexto da privatização da instituição estudada**

Nessa seção, apresenta-se o contexto da privatização do Banespa, considerando-se que, durante os anos 1990, reformas políticas em países da América Latina levaram, entre outras transformações, à liberalização do comércio e redução do papel do Estado na regulação do mercado. Ocorreram, nessa década, mudanças no mercado de trabalho, com um aumento na absorção de novas tecnologias e na demanda por trabalhadores qualificados, além da redução de empregos públicos em vários países, devido ao *downsizing* na administração pública e às

privatizações. No Brasil, apesar de o emprego no setor público ter aumentado durante essa década, as privatizações passaram a fazer parte da realidade. (SAAVEDRA, 2004).

Nesse cenário, ocorreram reestruturações corporativas significativas, não só na administração pública, mas em todos os setores da economia. Tais mudanças quase sempre resultaram na substituição da hierarquia tradicional por equipes flexíveis, com menos níveis hierárquicos, o que proporcionou aos trabalhadores o aumento da responsabilidade individual pelo desenvolvimento da carreira e à empresa a redução do compromisso de prover estabilidade no emprego e nas carreiras. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Essas tendências impuseram necessidades de transformações a todos os setores econômicos, não poupando sequer as chamadas *Sociedades de Economia Mista*, empresas que têm forma do setor privado, mas conservam características de empresa pública por ter o Estado como seu maior acionista e controlador da instituição. Esse era o caso do Banco do Estado de São Paulo S/A – Banespa, 22,3 mil funcionários<sup>12</sup>, em novembro de 2000, no auge do processo de privatização, quando foi vendido ao Grupo Espanhol Santander.

Para o entendimento do processo de transformação dessa instituição, é importante notar que o setor bancário seguiu a tendência econômica mundial, que favorece o surgimento de organizações globais, resultantes de negociações internacionais entre instituições de países diferentes.

A adaptação ao contexto global de grandes transformações institucionais é necessária para a sobrevivência em mercados integrados, nos quais a competitividade depende da capacidade de atendimento às necessidades de vários públicos consumidores. Essa tendência organizacional faz parte do esforço na direção de uma nova ordem econômica mundial, que determina que as empresas não tenham nacionalidade e não reconheçam fronteiras. (KORTEN, 1996).

No caso do Banespa, a transformação seguiu a tendência mencionada de privatização dos serviços públicos e a evolução do sistema financeiro nacional, que possibilitou a participação de bancos estrangeiros na formação de conglomerados.

---

<sup>12</sup> Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO. **PDV do Banespa**: 8,2 mil aderiram.

Para o estudo do impacto da privatização da instituição na carreira dos seus funcionários é importante entender as mudanças no setor bancário, apresentadas a seguir, que possibilitaram a transação de venda da instituição e resultaram em novas exigências no perfil dos trabalhadores dos bancos em geral.

### **3.1.1 O setor bancário**

Para entender o setor bancário na época da privatização do Banespa, é importante que o Sistema Financeiro Nacional e os contextos, tanto o internacional, quanto o nacional dos anos 1990, sejam analisados.

#### **O Sistema Financeiro Nacional**

O Sistema Financeiro Nacional, instituído em 1964, é regulado pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil. (BANCO CENTRAL, 2000).

Sua criação é devida à busca de organizar o setor de forma segmentada, com bancos e instituições especializadas, porém, na prática, conglomerados foram formados e deram lugar a fusões e aquisições no setor. Os períodos críticos desse processo podem ser observados abaixo, conforme dados do DIEESE<sup>13</sup> e Banco Central (2000):

- **1987:** dos 336 bancos (dos quais apenas 8 eram de controle estrangeiro) em funcionamento, em 1964, restaram somente 120;
- **1988 a 1993:** o sistema financeiro brasileiro reagiu a novas determinações do Conselho Monetário Nacional, que liberalizavam regras para a criação de novos bancos e aconteceu uma nova expansão da rede bancária;
- **1994:** O número de instituições financeiras saltou para 244.

---

<sup>13</sup> DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos). **Marcas da reestruturação do setor bancário brasileiro:** Desemprego, concentração, internacionalização e privatização.

Na mesma época (anos 1990), mudanças no cenário internacional e nacional, conforme segue, foram determinantes do destino da instituição financeira em foco neste trabalho.

### **O cenário internacional**

No cenário internacional, esse período corresponde a uma série de mudanças que tiveram impacto nas regras do jogo competitivo nos anos seguintes e estimularam o processo de internacionalização dos bancos em busca de novos mercados, além das fronteiras das economias desenvolvidas, em que ocorreu um exacerbado crescimento da concorrência. (CARVALHO; STUART; ALVES JR., 2002).

Segundo esses autores, entre os cinco grupos de mudanças inter-relacionadas considerados de especial relevância desde os anos 1980 (listados adiante), nota-se a configuração da forte tendência nos anos 1990 do aumento da participação estrangeira no sistema financeiro de economias em desenvolvimento, em especial na segunda metade dessa década:

- Desregulamentação financeira, em especial entre mercados bancários e não bancários dos Estados Unidos;
- Securitização secundária ou o crescimento dos mercados de títulos e dos mecanismos de financiamento direto;
- Desenvolvimento dos mercados de contratos de derivativos;
- Expansão do papel dos investidores institucionais nos mercados de títulos privados;
- Processo acelerado de fusões e de aquisições entre instituições financeiras.

Essas mudanças no contexto internacional tiveram seus reflexos no cenário nacional, conforme segue.

## O cenário nacional

No cenário nacional, segundo o DIEESE, no Brasil, a economia foi marcada, nesse período, pelos seguintes fatores<sup>14</sup>:

- Abertura comercial acelerada;
- Integração comercial no Mercosul;
- Processo de estabilização fundado nos juros elevados e câmbio valorizado;
- Crescente abertura e integração às finanças internacionais;
- Diversas faces do processo de reestruturação produtiva: inovações tecnológicas, gerenciais e nas relações entre as empresas;
- Privatizações, fusões e aquisições.

Os cenários dos anos 1990, tanto o nacional quanto o internacional, foram determinantes não só da privatização do Banespa, mas também do fato de uma instituição espanhola ter sido a compradora da instituição, conforme considerações apresentadas a seguir.

### 3.1.2 A entrada dos bancos estrangeiros no Brasil

As mudanças foram intensas e velozes nos anos 1990 e o marco mais importante da década para a reestruturação que conduziu ao atual perfil do sistema bancário foi o ano de 1994, com o advento do Plano Real<sup>15</sup>. Tal medida deu início a uma nova fase de redução do número de instituições nacionais, à transferência de controle de instituições em crise e à privatização de bancos estatais.

Para socorrer bancos que não estavam preparados para atuar com a nova estabilidade da moeda foram criados programas de apoio ao setor financeiro nacional: o PROER<sup>16</sup> e o PROES<sup>17</sup> (PEREIRA, 2002). Essas medidas, de acordo com um estudo feito pelo Observatório Social (2001), favoreceram, principalmente, as instituições privadas

---

<sup>14</sup> DIEESE. **Bancos e Finanças no Brasil**: Reestruturação e Tendências.

<sup>15</sup> O Plano Real foi o conjunto de medidas econômicas, organizado em etapas, para controlar a inflação elevada e substituir a antiga moeda pelo Real. (MINISTÉRIO DA FAZENDA).

<sup>16</sup> PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.

<sup>17</sup> PROES – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Público Estadual.

estrangeiras, uma vez que muitos bancos nacionais foram vendidos com recursos do PROER; já o PROES incentivava a redução da presença do setor público na atividade financeira.

Para os bancos nacionais em crise, a transferência de controle foi um dos instrumentos mais utilizados, além da privatização dos bancos públicos, em alguns casos a partir da transferência desse controle para o Governo Federal. (BANCO CENTRAL, 2000). O setor bancário no país, nessa época, passou por uma violenta reacomodação e aumento significativo da presença de bancos estrangeiros<sup>18</sup>, conforme Quadro 6.

**Quadro 6 - Histórico das principais aquisições e fusões pós-Real até o ano 2000**

| <b>ANO</b>  | <b>FATOS PRINCIPAIS</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1994</b> | Implantação do Plano Real                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>1995</b> | <b>Agosto:</b> Banco Econômico sofre intervenção do BC                                                                                                                                                                                                    |
| <b>1997</b> | <b>Março:</b> HSBC (capital inglês) assume o controle do Bamerindus<br>Santander compra o BGC<br><b>Julho:</b> Santander compra o Noroeste por US\$ 500 milhões<br><b>Agosto:</b> Banco Espírito Santo português assume o Boavista                        |
| <b>1998</b> | <b>Abril:</b> Caixa Geral de Depósitos compra o Bandeirantes<br><b>Julho:</b> ABN (capital holandês) compra o Real por US\$ 2,1 bilhões                                                                                                                   |
| <b>2000</b> | <b>Janeiro:</b> Banco Santander compra o Bozano Simonsen e o Meridional por US\$ 1 bilhão<br><b>Abril:</b> Bradesco assume o Boavista<br><b>Julho:</b> Unibanco assume o Bandeirantes<br><b>Novembro:</b> Santander compra o Banespa por R\$ 7,05 bilhões |

Fonte: Revista EXAME, 29/11/2000, adaptado de Observatório Social, 2001

Além das mudanças políticas, que favoreceram fusões, aquisições no setor e também a entrada de bancos estrangeiros no país, conforme Quadro 6, o setor bancário passou por investimentos em tecnologia que favoreceram a redução de postos de trabalho, conforme explicações a seguir.

### **3.1.3 Investimentos em tecnologia e redução de postos de trabalho no setor bancário**

O setor bancário foi um dos primeiros setores econômicos brasileiros a investir mais fortemente em novas tecnologias para responder, rapidamente, às velozes variações da moeda no período inflacionário.

<sup>18</sup> DIEESE. Marcas da reestruturação do setor bancário brasileiro: Desemprego, concentração, Internacionalização e privatização.

As pressões pela modernização tecnológica dos bancos foram mais acentuadas nas décadas de 1980 e 1990, com os sucessivos planos de estabilização da moeda e as altas taxas de inflação. Após o controle inflacionário, a partir do Plano Real, as TI -Tecnologias de Informação, já mais desenvolvidas, passaram a desempenhar outro papel, tornando-se essenciais para acelerar e ampliar o processo de automação de atendimento aos clientes – tendência mundial do setor – e passando a ser consideradas vitais para a disputa do mercado brasileiro. (MURAKAMI, 2003).

Murakami (*op. cit.*) observa que, na metade da década de 1990, quando os bancos perceberam que teriam uma redução drástica de ganhos financeiros em virtude da estabilização da moeda brasileira (Real), tiveram de redefinir suas estratégias para compensar essa perda. A época coincide com o período de grande evolução da tecnologia bancária, fruto de estratégias de investimentos feitos em TI, visando à redução de custos e aos ganhos de escala. Os clientes tiveram de aprender a processar a maioria de suas transações financeiras em máquinas. O autor enfatiza que eficiência dos bancos, nessa época, passou a significar qualidade do autoatendimento.

A redução de custos para enfrentar a perda das receitas inflacionárias teve impacto forte sobre os níveis de emprego nos bancos a partir do Plano Real, com ritmo de queda anual de 10% até 1996, 7% em 1997 e 5% a partir de 1998. Outros fatores que forçaram a redução do mercado de trabalho são estruturais do setor, especialmente a concentração e a automação bancária. A automação permitiu eliminar a interferência direta do trabalhador em uma série de tarefas que compõem o processo de trabalho bancário. Observa-se um imenso investimento em infraestrutura de telecomunicações e informática: somente nos anos de 1998 e 1999 foram investidos cerca de R\$ 4,3 bilhões.<sup>19</sup>

Além do alto investimento em TIs, a rede física dos bancos do varejo foi alterada, com as extensões criadas mediante as ATMs (*Automated Teller Machine*), caixas automáticos instalados de forma econômica dentro de centros comerciais, aeroportos e outros locais de grande acesso público. O processo de implantação do autoatendimento fora das agências também foi intensificado com a criação de serviços interativos por meio da *Internet*, permitindo quase todo tipo de movimentação de recursos a partir de computadores pessoais,

---

<sup>19</sup> DIEESE. **Marcas da reestruturação do setor bancário brasileiro:** Desemprego, concentração, internacionalização e privatização.



ou de serviços específicos para os setores administrativos informatizadas das empresas. (IZUMI, 1998).

Segundo o DIEESE (2001), alguns elementos tiveram papel essencial na redução de empregos do setor bancário nessa época:

- **Novas formas de organização do trabalho:** rotinas foram modificadas, alterando o conteúdo das funções e dispensando o controle exercido por chefias intermediárias, criando grupos de trabalho que passaram a assumir novas tarefas e se responsabilizar por sua execução;
- **Terceirização:** tarefas, originalmente desenvolvidas por bancários, foram transferidas para outras empresas;
- **Processo de fusões e incorporações:** a junção de duas ou mais estruturas permitiu eliminar os segmentos responsáveis por tarefas realizadas em duplicidade pelas instituições;
- **Processos:** de liquidação, privatização ou transformação em agência de fomento dos bancos públicos;
- **Desrespeito à jornada de trabalho:** a realização de horas extras e o comissionamento de empregados permitiram diminuir o número efetivo de empregos mantidos pelos bancos.

Após contextualizar a privatização do Banespa e as mudanças do setor bancário ocorridas na mesma época, é importante a este estudo, conforme tópicos explorados na próxima seção, conhecer a situação de seus ex-funcionários antes e depois da privatização, entender como era o trabalho na instituição antes da transferência do controle ao Grupo Santander e, também, o surgimento do *Santander Banespa*.

### 3.2 O trabalho no Banespa e a privatização

O Banespa, que tinha o Governo do Estado de São Paulo como seu maior acionista, conservava características de empresa pública, entre outros fatores, porque seus funcionários ingressavam via concurso e tinham a oportunidade de se manter no emprego até a aposentadoria. Nessa seção, as principais características do trabalho na instituição são apresentadas, considerando-se que, entre os *banespianos*, as poucas demissões eram motivadas por justa causa ou por vontade do demissionário. Todos iniciavam a carreira no cargo de *escriturário*, exercendo atividades operacionais. As promoções para cargos técnicos e administrativos aconteciam via concurso interno.

Os funcionários cultivavam relação estreita e emocional com a empresa e se consideravam a *família banespiana*. Segundo Schirato (2000), a associação da organização com o papel de família, bastante comum em grandes empresas, fazia com que seus membros se sentissem seguros e, mesmo tratando-se de uma visão equivocada, essa ideia fazia da empresa um espaço para se viver relações íntimas e afetivas. Tal associação, segundo a autora, é normalmente formada pelo discurso das organizações, que elas próprias não conseguem sustentar, pois família não demite filhos em situações de crise ou dispensa um percentual de seus membros para melhorar as contas.

Na instituição bancária estudada, assim como nos bancos públicos de forma geral, o concurso de ingresso garantia aos funcionários, em certa medida, a estabilidade no emprego e a promoção no quadro de carreira. (BLASS, 1992). Além da segurança proporcionada pela relativa estabilidade de emprego, os salários eram, geralmente, superiores aos pagos no segmento bancário, aumentados periodicamente por promoções horizontais e valorizados por diversos benefícios.

Os *banespianos* contavam com a CABESP (Caixa Beneficente dos Funcionários do Banco do Estado de São Paulo) para assistência médica e com a BANESPREV (Fundo Banespa de Seguridade Social), sistema de previdência privada exclusivo. Nessas instituições, que entre outras, formavam o *conglomerado Banespa*, era possível, também, buscar assistência financeira com juros especiais. Além desses, existiam outros benefícios como vale-refeição, auxílio creche/babá, auxílio funeral, licença-prêmio (dois meses a cada cinco anos de trabalho), abono assiduidade (cinco faltas abonadas por ano) etc. Algumas dessas

características do trabalho na instituição podem ser confrontadas em matérias de periódicos da época da privatização:

Os caixas do banco, por exemplo, acostumados a aumentos por tempo de casa, chegam a ganhar 30% mais que seus pares em outros bancos (a relação é inversa para níveis mais altos). Subia-se na hierarquia por concurso. Além das raízes de empresa pública, o Banespa tem também um clima quase de irmandade. Seus funcionários – muitos com 20 anos de casa – têm uma relação quase sentimental com a empresa e os colegas. “Ali você constrói relações de décadas”, diz uma ex-funcionária. “Deixei o banco há seis anos e ainda faço parte da grande família banespiana”. (EXAME, 13/06/2001)

Um dos símbolos do orgulho de pertencer a essa grande *família* era o evento anual chamado *Integração Banespa* no qual os funcionários de todo Brasil eram convidados a encontrar-se em uma *mini-olimpíada* com várias modalidades de competição, na sede do clube do banco. Nessa ocasião, tinham a oportunidade de encontrar e conhecer colegas de unidades diferentes, outros com quem o contato se dava somente via telefone e pessoas com quem já haviam trabalhado. Podiam, também, representar o próprio local de trabalho nas competições esportivas. Enfim, cultivavam o orgulho de pertencer à organização e de reforçar sua identidade profissional.

Segundo Freitas (2000), a empresa moderna é responsável pela formação da identidade social de seus membros, pela promoção do sentimento de filiação e pertença, por permitir-lhes sentir-se parte de algo maior. No Banespa, além das agências bancárias espalhadas por todo Brasil, departamentos e de algumas unidades no exterior, havia, também, espaços exclusivos de lazer, como a colônia de férias e o *esporte clube* com várias sedes, ou seja, havia um amplo território relacionado à organização. Freitas (*op.cit.*, p. 99) entende que o território transmite a ideia de propriedade e comporta a apropriação e a identidade pessoal e social e “a cultura organizacional amplia a idéia de território, vinculando-o não à unidade onde o sujeito trabalha, mas à empresa total, potente e onipresente, espalhada pelos quatro cantos da Terra”.

Os recursos descritos contribuíam para a ampliação do poder da organização sobre seus funcionários, pois, segundo Bertero (1996), as empresas têm uma face controladora, que se costuma se manifestar por meio do poder. No Banespa, enquanto tal controle construía o carisma da organização, o comportamento social dos empregados era influenciado por intermédio da possibilidade de limitar ao ambiente de trabalho e suas variações boa parte da vida social dos *banespianos*.

Essa, porém, era apenas uma das faces da realidade que se constituía ao longo dos anos, pois a maioria das pessoas que lá trabalhavam não tinha noção da maneira como a instituição vinha sendo administrada e de como seus recursos vinham sendo utilizados. Porém, após a discussão sobre a dívida estadual com o banco, que era de mais de R\$ 8 bilhões em setembro e 1994<sup>20</sup>, no último dia útil do mesmo ano, o Banco Central interveio, colocou o banco no RAET (Regime de Administração Especial Temporária) e nomeou novos diretores.

Foi nesse momento, que os funcionários passaram a ter conhecimento do tamanho do problema que iriam enfrentar e, uma vez que “nas organizações, a confiança tende a fluir de cima para baixo” (PRUSSAK; DAVENPORT, 1998, p. 41), mesmo com a perda de confiança na organização e sem a certeza de qual seria o destino da empresa, ou mesmo o próprio destino profissional, os *banespianos* passaram a trabalhar lidando com a nova realidade.

Porém, por meio da imprensa, as pessoas foram aos poucos tomando conhecimento da sequência de fatos que acabariam culminando na privatização do banco no ano 2000, conforme Quadro 7.

**Quadro 7 - Histórico do Banespa até a privatização**

| ANO  | FATOS PRINCIPAIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1909 | <b>Junho:</b> é fundado com capital francês o Banco de Crédito Hipotecário do Estado de São Paulo. Seu objetivo era amparar a atividade agrícola no Estado de São Paulo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1926 | <b>Novembro:</b> o governo de São Paulo passa a deter quase 90% do capital do banco, que passa a se chamar Banco do Estado de São Paulo S/A (Banespa).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1994 | <b>Setembro:</b> o Banespa discute com o Banco Central proposta para solucionar seu principal problema: a dívida estadual com o banco, que soma mais de R\$ 8 bilhões.<br><b>Dezembro:</b> devido às dificuldades do banco para fechar o caixa, o BC decreta o Regime de Administração Especial Temporária (RAET): diretores, nomeados pelo BC, assumem o banco. Inicia-se uma batalha pelo controle do banco e solução da dívida do Estado entre os governos estadual e federal. |
| 1995 | <b>Dezembro:</b> o Estado mantém o controle do Banespa, mas o RAET é prorrogado por mais 12 meses.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

continua

<sup>20</sup> Revista EXAME, 29/11/2000.

continuação

| ANO  | FATOS PRINCIPAIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1996 | <p><b>Janeiro:</b> assinado protocolo de intenções com a União para pagamento da dívida paulista com o banco, estimada em R\$ 15 bilhões nessa época.</p> <p><b>Abril:</b> o governo paulista desiste do acordo de pagamento da dívida, que, com a demora na aprovação, por parte do Senado, já havia subido para cerca de R\$ 18 bilhões.</p> <p><b>Novembro:</b> o Estado admite a federalização do banco e firma outro protocolo com a União, que transfere para o governo federal a dívida do Estado com o Banespa e a Nossa Caixa Nosso Banco, em troca da transferência para a União de 51% das ações do Banespa.</p> <p><b>Dezembro:</b> a Assembléia Legislativa autoriza o governo de São Paulo a transferir as ações do Banespa para o governo federal. O RAET é prorrogado por seis meses.</p> |
| 1997 | <p><b>Dezembro:</b> ocorre a federalização do Banespa e da dívida do Estado, ou seja, a União troca a dívida paulista com o Banespa por títulos públicos federais no valor total de R\$ 52,5 bilhões e o Estado de São Paulo entrega ao governo 9,5 bilhões de ações do banco, o que corresponde a 51%.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1998 | <p><b>Janeiro:</b> é revogada liminar da justiça contra a federalização. O Conselho Nacional de Desestatização (CND) inclui o Banespa no Programa Nacional de Desestatização.</p> <p><b>Junho:</b> diretor do BC diz que o leilão pode ficar para início de 1999.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1999 | <p><b>Abril:</b> concedida liminar contra a privatização, em ação impetrada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo.</p> <p><b>Junho:</b> BC consegue cassação da liminar e planeja publicar edital convocando leilão para outubro.</p> <p><b>Setembro:</b> BC prevê adiamento do leilão para junho de 2000.</p> <p><b>Novembro:</b> União faz novo acordo com governo de São Paulo para adquirir mais 15,67% das ações do Banespa e passa a deter 66% do capital votante do banco.</p> <p><b>Dezembro:</b> empresas de consultoria definem em R\$ 5,95 bilhões o valor do banco.</p>                                                                                                                                                                                                                   |
| 2000 | <p><b>Abril:</b> quatro bancos nacionais e cinco estrangeiros estão pré-qualificados para participar do leilão do Banespa: Bradesco, Itaú, Unibanco, Safra, BBV, Citibank, Bankboston, HS e Santander.</p> <p><b>Outubro:</b> o Conselho Monetário Nacional marca para 20 de Nov de 2000 o leilão e publica edital de venda com o preço mínimo definido de R\$ 1,85 bilhões.</p> <p><b>Novembro:</b> governo esclarece que o comprador receberá o lucro auferido pelo banco em 2000 e poderá fechar o capital.</p> <p>Bankboston, Citibank, BBVA e HS desistem de participar do leilão.</p> <p>O Santander compra o Banespa por R\$ 7,05 bilhões, o que representou um ágio de 281,08% em relação ao preço mínimo definido.</p>                                                                           |

Fonte: Revista EXAME, 29/11/2000, adaptado de Observatório Social, 2001, p.27

A observação do Quadro 7 ilustra a solidez do Banespa e, em contraste, o caminho político que levou à sua crise e privatização. Segundo Mercadante, a crise dos bancos estatais teria origem na crise da dívida externa e das finanças públicas dos anos 1980, seguida por “um processo de desorganização, fragilização e desnacionalização da economia brasileira, intensificado a partir do governo FHC.”<sup>21</sup> O endividamento do Banespa foi fortemente acentuado entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990, e o motivo era de conhecimento público:

O Banespa era o principal motor dos governadores. Quando a situação apertava, o Palácio dos Bandeirantes obrigava o banco a comprar títulos emitidos pelo Estado. Na contabilidade do Banespa, os auditores do Banco Central encontraram uma dívida de R\$ 20 bilhões em papéis que o Estado não resgatou. [...] O governador explorava o banco já pensando em rolar a dívida para o sucessor, e este, quando assumia, corria a Brasília para pedir socorro alegando que a culpa não era dele.<sup>22</sup>

Enquanto o saneamento do banco consumia R\$ 45,5 bilhões dos cofres públicos<sup>23</sup>, as pessoas que lá trabalhavam investiam seus esforços na tentativa de manter a viabilidade das operações da instituição. Os que trabalhavam no atendimento tinham como tarefa convencer os clientes de que não seria necessário transferir suas contas para outros bancos, pois um dos pontos fortes do Banespa era a relação pessoal dos funcionários com os clientes. Essa relação era valorizada não só nas capitais, mas principalmente nas cidades do interior do Estado de São Paulo.

Como a privatização foi sendo adiada durante seis anos, conforme Quadro 7, as pessoas que não aderiram aos programas de demissão voluntária, oferecidos durante as ações promovidas para saneamento das contas da instituição, permaneciam esperançosas de que a venda seria de alguma maneira impedida. Mas, as etapas planejadas e anunciadas pelo Banco Central desde o início eram: intervenção, saneamento, acerto das contas com o governo do Estado, a federalização, que aconteceu em dezembro de 1997, e a privatização. Dessa forma, o banco foi privatizado em novembro de 2000 e vendido ao Banco Santander Central Hispano (BSCH) por 7,05 bilhões de reais, em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Após a venda da instituição, uma das primeiras ações dos novos controladores foi a disponibilização de um Programa de Desligamento Voluntário, explicado a seguir.

---

<sup>21</sup> MERCADANTE, A. *Bye, Bye, Banespa?*

<sup>22</sup> FOLHA On-Line. **Banco surgiu para financiar cafeicultor falido.**

<sup>23</sup> FOLHA On-Line. **Banco surgiu para financiar cafeicultor falido.**

### 3.2.1 O PDV – Programa de Desligamento Voluntário

Imagine uma pessoa que durante vários anos tenha feito um mesmo caminho para chegar ao trabalho. Todo dia o mesmo caminho. Mas um dia, de repente, aparece uma bifurcação no meio do velho caminho. Talvez seja assim que você esteja se sentindo nesse momento, como se alguém tivesse mudado uma estrada que era sua e que você já conhecia. E na verdade não se trata de mais um desvio que retorna ao caminho original.<sup>24</sup>

A mensagem acima, narrada em vídeo distribuído aos funcionários da instituição em abril de 2001, poucos meses após a sua privatização, apontava a difícil decisão que 18 mil pessoas<sup>25</sup> teriam que tomar. A opção de sair da empresa por meio do PDV ou de permanecer na instituição, tentando adaptar-se a novas regras que sequer estavam claras, significavam o início da transição profissional vivida por esses trabalhadores.

Nas comunicações e nas ações praticadas pelo novo controlador, era possível perceber que a rotina de trabalho mudaria não somente para quem aderisse ao programa, mas também para quem optasse por continuar trabalhando na instituição. Nos comunicados internos apareciam apelos como: “é preciso oxigenar o quadro de funcionários com sangue novo”.<sup>26</sup>

Entre as ações do novo controlador estavam a terceirização de áreas e a cobrança diária de metas individuais e, como é característico em processos de fusões e aquisições, a unificação de processos comuns aos dois bancos. A adesão – ou a não adesão – ao PDV significava uma importante decisão profissional, pois: “havia gente demais no Banespa e quem resistisse aos cortes teria de se adaptar ao novo estilo de trabalho”.<sup>27</sup>

O presidente do Santander no Brasil, Gabriel Jaramillo, que pouco depois do leilão de privatização declarava: “fomos surpreendidos pela qualidade das pessoas do Banespa, é um pessoal sério, que veste a camisa”, em outubro do mesmo ano havia dito em um congresso que as privatizações no Brasil atraem o interesse de empresas privadas estrangeiras porque o

---

<sup>24</sup> Texto extraído da abertura de artigo da Revista Exame, edição de 13/06/2001, que reproduz o começo do vídeo narrado pelo ator Stênio Garcia, que foi distribuído a 18.000 funcionários do Banespa em abril de 2001, época da adesão ao PDV promovido pelo Banco Santander, o novo controlador após a privatização do banco.

<sup>25</sup> Conforme a descrição da população deste trabalho, apresentada na seção 4.7, o PDV não foi oferecido ao total de funcionários (22,3 mil) porque 4,3 mil gozavam de algum tipo de estabilidade na época. Fonte: Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO, 27/04/2001.

<sup>26</sup> Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO, 20/04/2001.

<sup>27</sup> Revista EXAME, 13/06/2001.

país oferece um sistema de gestão bastante flexível, completando seu raciocínio com a seguinte frase: “conseguimos reduzir a metade do quadro de pessoal dos bancos que compramos, um indicativo de que a gestão no Brasil permite ter uma produtividade igual à da Espanha”.<sup>28</sup>

As contradições no discurso dos novos controladores concretizaram-se imediatamente após a privatização, com o início do desmonte da antiga estrutura e, no dia a dia, foi se criando um clima propício para que demissões acontecessem. Surgiu, então, a denominação de *Novo Banespa* e, uma vez que as “organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura” (MORGAN, 1996, p.125), o choque entre culturas foi inevitável.

Os funcionários procuravam entender o que a empresa esperava deles e se adaptar para encontrar um lugar na nova realidade. Segundo Dowbor (2002, p. 19), nesse tipo de situação:

diante das ameaças, todos buscam entender melhor o que está acontecendo, quais são as tendências, e, se debatem na ambígua relação de querer estar do lado do progresso, das tecnologias, do *novo*, e, ao mesmo tempo, ter um mínimo de garantias no processo de mudança.

A promessa do *novo*, com investimento em tecnologia, qualificação e valorização do quadro de funcionários, revelou-se em aumento da jornada de trabalho com cobranças diárias de metas individuais de vendas de produtos nas agências, que passaram a ser chamadas de *lojas*. Nessas unidades, foram concentrados os esforços de cumprimento da promessa do novo controlador aos acionistas de que o retorno sobre o investimento na compra do banco viria já em 2001.

Logo após a privatização houve a terceirização de diversas áreas e unificação de processos comuns. Tarefas foram tiradas, abruptamente, das mãos de funcionários que as executavam há anos e muitos foram deixados de *braços cruzados* apenas aguardando o PDV. Essas ações indicavam o início de uma vida profissional cheia de incertezas. Concomitantemente à cobrança pelo cumprimento de metas, os funcionários se deparavam com declarações dos novos controladores de que a média de idade dos empregados da instituição era muito alta e de que era preciso renovar o quadro, e com comentários de que os funcionários eram muito

---

<sup>28</sup> Revista EXAME, 13/06/2001.



*politizados*. O novo controlador reivindicava ainda *privatizar* o acordo coletivo, para, assim, ter condições para avaliar, promover e demitir, práticas incomuns no Banespa.

Desde a época da privatização, iniciaram-se as contratações de estagiários, estudantes de nível superior, com idade bastante inferior à dos efetivos do Banespa, para exercer as funções que os próprios funcionários eram encarregados de ensinar. Além dessas contratações, analistas passaram a observar o serviço nos departamentos que ainda continuavam funcionando, para estudar a viabilidade de terceirização imediata.

No lançamento do PDV, foram distribuídos aos funcionários cartilha orientando sobre os procedimentos para a adesão ao plano; extratos de rendimento, já com a conta feita de quanto cada um iria receber se aderisse e um filme, com trecho citado anteriormente neste trabalho. Como incentivo à adesão, o banco disponibilizou acesso a uma consultoria de carreira para quem fosse buscar um novo emprego e um convênio com o Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para quem fosse montar o próprio negócio.

O incentivo financeiro foi limitado ao máximo de oito salários<sup>29</sup>, valor progressivamente calculado por ano de serviço. Além do incentivo financeiro direto, foi oferecido um ano de assistência médica sem custo ao demissionário. Havia possibilidade de prorrogação por mais um ano nessa cobertura, caso a pessoa ainda não estivesse empregada, porém o usuário passaria a arcar com o dobro do valor que pagava antes de se demitir, custeando, assim, a parte da contribuição que antes cabia ao empregador.

Em todas as divulgações, ficava cada vez mais claro que as coisas mudariam não só para os que optassem em aderir ao PDV, mas também para os que optassem por continuar trabalhando na instituição. Esses, a partir daquele momento, deveriam assumir uma postura diferente da anterior, pois estariam empregados em uma organização bastante diferente da qual tinham trabalhado até então.

As declarações públicas dos novos controladores, já mencionadas, alardeavam o entusiasmo com a qualidade do corpo funcional e ao mesmo tempo elogiavam a flexibilidade do sistema de gestão brasileiro que permitiria cortes significativos. Na verdade, esse segundo aceno viria

---

<sup>29</sup> Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO, 20/04/2001.

a confirmar-se pouco tempo depois, com um volume de demissões possivelmente ainda maior do que o oficialmente conhecido.

O PDV atingiu, em números oficiais, 8.200 funcionários, ou seja, 37% do quadro de 22,3 mil funcionários. Porém, na época, cogitava-se que o número de demitidos teria sido ainda maior e que “o sindicato fora informado na Espanha que o PDV teve 12 mil ‘adesões’ e não 8.200, conforme divulgado”<sup>30</sup>. Extra-oficialmente, 12 mil era o número de adesões comentado nos corredores do banco e em publicações do meio dos bancários<sup>31</sup>.

A consolidação das primeiras demissões, viabilizadas por meio do PDV de 2001, foi um dos marcos do surgimento do Santander-Banespa, a partir do processo explicado a seguir, enquanto realidade na vida profissional dos *banespianos*.

### 3.2.2 O surgimento do Santander-Banespa

A meta de alcançar, a partir do Brasil, a posição de liderança na América Latina, foi orientadora das estratégias do Banco Santander desde a compra do Banespa. Na época, a nova aquisição garantiu ao banco a terceira posição do *ranking* dos bancos no país, atrás apenas do Bradesco e Itaú, e foi credenciado como o principal banco da América Latina, dono de 113 bilhões de dólares em ativos, quase quatro vezes o tamanho do Bradesco.<sup>32</sup>

O Santander iniciou suas atividades no Brasil em 1982, quando fundou o Banco Santander de Investimento, com atuação restrita ao mercado de capitais, gerenciando os recursos de investidores espanhóis. A partir de 1991, o perfil operacional do Santander foi modificado, seguindo uma estratégia de segmentação de suas atividades no atacado e varejo. A estratégia mais agressiva do banco no varejo foi iniciada a partir da aquisição do Banco Geral do Comércio (BGC) e do Banco Noroeste, em 1997 e 1998, respectivamente. Após a aquisição do Banespa, o Santander passou a ocupar o terceiro lugar entre os bancos privados nacionais em termos de ativos no Brasil. Oito meses depois, a condição do banco era descrita na imprensa como a de *um peixe que engoliu uma baleia*, com a aquisição de um banco com quatro vezes mais correntistas (3,8 milhões de clientes) do que o grupo espanhol tinha com

---

<sup>30</sup> Revista dos BANCÁRIOS, junho de 2001.

<sup>31</sup> Revista dos BANCÁRIOS, junho de 2001.

<sup>32</sup> Revista EXAME, 29/11/2000.

suas próprias agências no país. Por isso, o banco paulista era apontado como o centro da estratégia do grupo Brasil.<sup>33</sup>

O corte de funcionários e as demissões em massa foram uma constante no Santander desde o início das aquisições no Brasil. Quando comprou o Banco Geral do Comércio, o enxugamento na folha de pagamento foi de 57,4%. Após a aquisição do Noroeste, o Santander terceirizou quase todas as áreas da Gerência Central de Processamento de Serviços (GCPS). As demissões e terceirização da microfilmagem começaram em 1998, atingindo posteriormente todo o setor.<sup>34</sup>

No Banespa, diversas áreas do banco foram terceirizadas, “do restaurante do prédio que é símbolo da cidade de São Paulo à gráfica, uma das maiores da América Latina, além de departamentos como microfilmagem e transporte de valores”.<sup>35</sup>

O presidente do Santander, Gabriel Jaramillo, relatava em agosto de 2001 que “o esforço de venda começou no dia seguinte ao leilão de privatização, quando o Santander implantou um programa de premiação aos funcionários que atingissem suas metas”<sup>36</sup>.

Cada funcionário passou a ter metas diárias individuais de vendas de produtos, e uma descarga diária de *e-mails* informava sobre novos lançamentos e cobrava resultados. “Durante um mês, toda a agência teve de ser reunir no início da manhã para saber o que cada um vendera no dia anterior”, dizia uma caixa. “Alguém anotava os nomes e resultados de cada funcionário, dizendo que quem não tinha vendido deixara de *marcar gols*”<sup>37</sup>.

Na primeira campanha de vendas lançada após a privatização, as metas estabelecidas foram superadas em vários produtos, como, por exemplo, os seguros. Esperava-se vender 100.000 novas apólices até 31 de março de 2001 e foram vendidas 105.000 só em janeiro; o patrimônio dos fundos cresceu 500 milhões de reais em 60 dias e os empréstimos à pessoa

---

<sup>33</sup> Revista ISTO É DINHEIRO, 10/08/2001.

<sup>34</sup> OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2001.

<sup>35</sup> Revista EXAME 13/06/2001.

<sup>36</sup> Revista ISTO É DINHEIRO, 10/08/2001.

<sup>37</sup> Revista EXAME, 13/06/2001.

física cresceram 12%.<sup>38</sup> Em sete meses, de dezembro a junho, o banco vendeu mais apólices de seguros do que em 40 anos de história. Foram quase 500 mil novos contratos.<sup>39</sup>

As pressões por vendas e controle ostensivo da rotina dos funcionários – obrigados a permanecer no banco após o expediente, para reuniões à noite<sup>40</sup> – lograram um segundo objetivo: adesão em massa ao PDV: “O resultado do PDV surpreendeu até o Santander”.<sup>41</sup>

Com a já mencionada redução de 22 mil para 13 mil funcionários, foi alcançado na época o índice de apenas 11 funcionários por ponto de atendimento, com a triplicação, dentro do quadro de remanescentes, do número de gerentes. “Em oito meses, ganhamos 300 mil novos clientes e já temos lucro”, festejava o presidente Gabriel Jaramillo; “francamente, está sendo divertido”, garantia ele.<sup>42</sup>

A redução de postos de trabalho após a privatização do Banespa torna possível constatar os efeitos sociais das privatizações que, se bem implementadas, segundo Saavedra (2004), deveriam resultar numa prestação mais eficiente de serviços e, futuramente, na geração de novos empregos, mas que, normalmente, têm efeito negativo sobre o emprego nas empresas privatizadas. Portanto, no caso dos *banespianos*, esse efeito gerou a necessidade de gestão da transição profissional e de convivência com novos padrões de carreira, apresentados a seguir.

### 3.2.3 A mudança dos padrões de carreira dos ex-funcionários do Banespa

Permanecer trabalhando por vários anos no mesmo emprego nem sempre é fruto de uma *decisão consciente sobre carreira*. Em bancos públicos, por exemplo, a permanência no emprego pode não significar uma decisão consciente, porém, à medida que o mercado de trabalho se torna mais restritivo, os vínculos criados com a empresa, provavelmente, acabam valorizados.

---

<sup>38</sup> Revista EXAME, 21/02/2001.

<sup>39</sup> Revista ISTO É DINHEIRO, 10/08/2001.

<sup>40</sup> Revista EXAME, 13/06/2001.

<sup>41</sup> Revista dos BANCÁRIOS, junho de 2001.

<sup>42</sup> Revista ISTO É DINHEIRO, 10/08/2001.

Blass (1992) concluiu em seu estudo sobre a greve dos bancários de 1985 que a ideia de passagem nos bancos públicos tinha na época relação com o término do curso superior, porém, o projeto de deixar a instituição modificava-se mediante as dificuldades de inserção no mercado de trabalho com os mesmos patamares salariais, configurando a situação profissional que se convencionou chamar de *provisório definitivo*.

A permanência por longo prazo em um emprego é um dos fatores que pode gerar resistências ao planejamento da carreira, porém, encontrar um emprego que proporcione certa estabilidade é tarefa que pode ser considerada bastante difícil hoje em dia. Segundo Saavedra (2004, p. 206), na América Latina, os empregos em empresas públicas eram de alta qualidade e as privatizações acarretaram “enormes perdas de bem-estar para grupos demográficos específicos, cujas possibilidades de encontrar outros empregos com salários e regalias semelhantes eram muito escassas”.

Para muitos trabalhadores, a decisão de se desligar de uma empresa como o Banespa significaria mudanças no tipo de relações de trabalho a que estavam acostumados, em um contexto em que “a ampliação da exclusão econômica e social cria novas dinâmicas de emprego informal e ilegal, obrigando-nos a repensar nosso conceito tradicional de emprego, com horário, carteira, direitos e também – por que não? – futuro previsível”. (DOWBOR, 2002, p.18).

Aprender a lidar com as novas regras do mundo do trabalho é, notoriamente, difícil até para os jovens trabalhadores, desafiados já no início de sua vida profissional, porém, para os que começaram a trabalhar em décadas passadas, o custo da adaptação pode ser ainda mais alto. E trabalhadores que dedicaram suas carreiras a uma única organização, em muitos casos, sentem-se abandonados. (GUNS; EVANS; JALLAND, 2000).

No Brasil, os novos contextos do trabalho tornaram quase irreal a possibilidade de um indivíduo programar sua aposentadoria sem muitas mudanças de emprego. Segundo Trevisan (2005), apesar da palavra carreira manter o significado de caminho profissional, hoje poucas pessoas acreditam que é possível seguir um único rumo de forma certa e imutável.

Os meios de comunicação enfatizam essa impossibilidade desde os anos 1990, como, por exemplo, na seguinte frase: “pode ser difícil encarar o fato, mas o emprego para toda a vida, aquele conceito de emprego que impregnou a experiência dos pais e avós desta geração, isso tende ao desaparecimento”.<sup>43</sup>

No caso dos banespianos, é possível afirmar que “esses trabalhadores estavam jogando segundo regras estabelecidas, não escritas por eles, e mudar as regras do jogo para um trabalhador no meio de sua carreira pode resultar em graves perdas de bem-estar” (SAAVEDRA, 2004, p. 207). Porém, essas mudanças podem também significar para muitos a oportunidade de adotar comportamentos mais independentes nas decisões profissionais, o que pode ter um aspecto altamente positivo.

Após apresentação das mudanças nos padrões de carreira dos ex-funcionários do Banespa, considera-se cumprida a necessidade de contato com a realidade vivida por esses trabalhadores, que são estudados neste trabalho.

### ***Considerações sobre o capítulo***

Nesse capítulo, foram apresentados os principais fatos que resultaram na privatização da instituição financeira com características de empresa pública, procurando enfatizar os acontecimentos que atingiram os trabalhadores da instituição. As considerações sobre o contexto em que essa privatização aconteceu, no qual mudanças nas decisões políticas e investimentos em tecnologia resultaram em mudanças no perfil dos bancários em geral, ajudaram a expor a evolução da realidade que resultou na privatização da instituição e em mudanças nos padrões de trabalho desse grupo particular de trabalhadores, os ex-funcionários do Banespa.

Características da organização antes da privatização e as mudanças que aconteceram imediatamente após o leilão de venda do banco foram resgatadas com o intuito de proporcionar a visão sobre a situação anterior e a sobre ruptura sofrida na época. Além disso, procurou-se mostrar que a transição profissional atingiu, fortemente, os dois grupos de respondentes da amostra proposta neste trabalho.

---

<sup>43</sup> REVISTA VEJA, 19/10/1994.

As reflexões apresentadas nesse capítulo e no capítulo anterior (Referencial Teórico) viabilizaram, além da construção do raciocínio que norteou a definição da metodologia, a formação das hipóteses e variáveis de pesquisa. No próximo capítulo, tais hipóteses são apresentadas, além dos procedimentos metodológicos relativos ao delineamento do estudo e à análise dos resultados.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, apresenta-se a metodologia relativa ao delineamento da pesquisa, coleta de dados e análise dos resultados. Nesta pesquisa, optou-se pela adoção de dois métodos, o qualitativo e o quantitativo, portanto, tanto as escolhas metodológicas relativas ao delineamento do estudo, quanto o planejamento da análise dos resultados, preveem etapas diferenciadas, condizentes com essa opção.

A princípio, apresenta-se a construção da hipótese geral e das sub-hipóteses, além da operacionalização das variáveis de pesquisa relativas a cada uma delas; em seguida, na descrição do método da pesquisa, abordam-se as características qualitativa e quantitativa do trabalho. Na sequência, as técnicas para as investigações quantitativas e qualitativas são apresentadas, e englobam a construção dos instrumentos de pesquisa; na etapa seguinte, a descrição da população é seguida da apresentação dos procedimentos de amostragem. Na última etapa, os procedimentos de coleta dos dados são apresentados seguidos da descrição dos procedimentos de análise dos resultados.

Seguindo essa estruturação, na próxima seção é apresentada a construção das hipóteses e as variáveis de pesquisa, bem como a operacionalização dessas variáveis.

### 4.1 Construção das hipóteses de pesquisa e operacionalização das variáveis

De cada uma das hipóteses e sub-hipóteses a serem apresentadas nessa seção, foram extraídas variáveis qualitativas de pesquisa que são apresentadas acompanhadas dos elementos que as compõem e que permitiram a sua operacionalização neste trabalho. Em seguida, para cada uma das hipóteses, é apresentada uma hipótese de nulidade, o que proporcionou a possibilidade de testá-las estatisticamente durante a fase quantitativa da pesquisa. A seguir, apresenta-se a construção da hipótese geral do estudo.



#### 4.1.1 Hipótese geral

Em casos reais de transições profissionais, Ibarra (2004) identificou a incidência de processos de *tentativa e erro*. A autora afirma que, embora algumas excentricidades sejam similares, as aproximações das possibilidades de carreira mudam com diferentes motivações, graduações de clareza, limites, apostas e recursos. Portanto, a transição profissional não segue um padrão único, mas está sujeita a variações decorrentes da realidade da pessoa. Partindo dessas constatações, foi possível deduzir que a transição profissional ocorre de maneiras diversas entre os ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública.

A partir desse raciocínio e da orientação do objetivo geral, a hipótese geral, ilustrada na Figura 2, é representada pela seguinte frase:

*As carreiras sem fronteiras manifestam-se de formas diversas na gestão da transição profissional de ex-empregados de uma empresa brasileira com características de empresa pública, impossibilitando a definição de um padrão.*

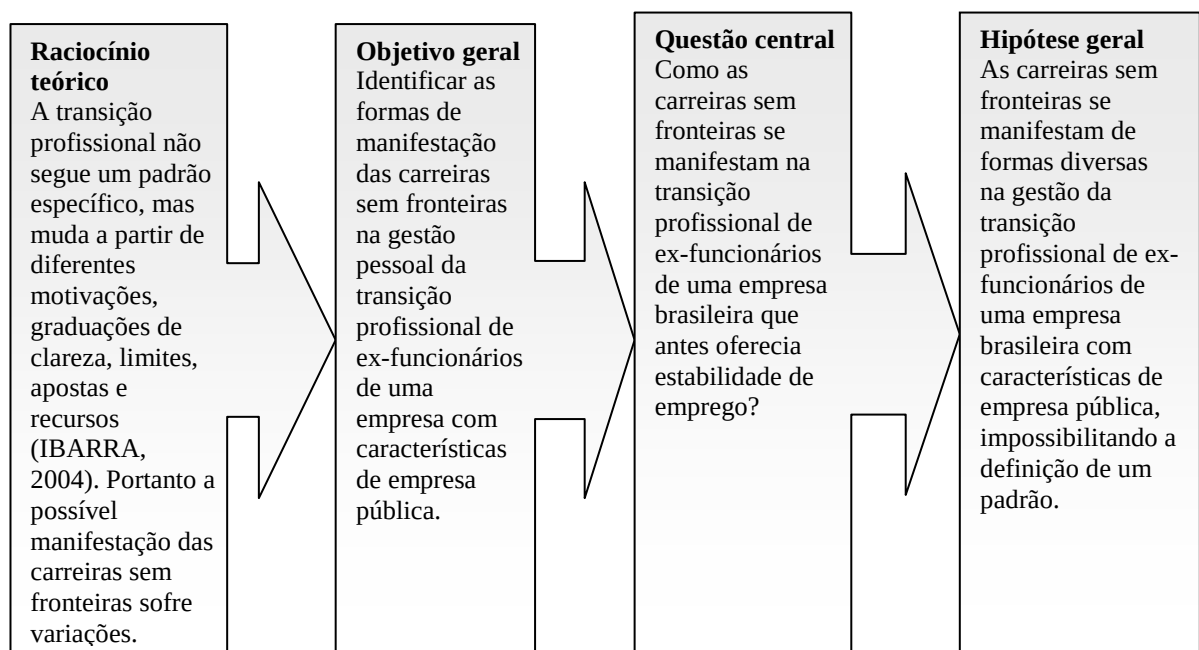


**Figura 2 - Construção da hipótese geral**

### **Variável qualitativa derivada da hipótese geral**

Na proposta de Richardson *et al.* (1999), hipóteses nas ciências sociais podem ser classificadas segundo o *número de variáveis e a relação entre elas*. Portanto, da hipótese geral, foi extraída a seguinte variável:

*Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras*

### **Operacionalização da variável**

A variável identificada foi operacionalizada mediante os elementos abaixo, adaptados das características das carreiras sem fronteiras adotadas na pesquisa (apresentadas na seção 2.5.3):

- Responsabilidade sobre a própria carreira;
- Busca por trabalhos que tenham significado pessoal;
- Construção de valor profissional que favoreça a mobilidade no mercado de trabalho;
- Absorção e uso constante de informações sobre as possibilidades do mercado de trabalho;
- Construção e manutenção de rede de relacionamento que favoreça a mobilidade no mercado de trabalho;
- Reconhecimento de possibilidades de organização e progresso da carreira independentes das organizações;
- Disposição para trabalhar em pequenos projetos e reconhecimento da sua importância para a construção da continuidade da carreira;
- Consideração das necessidades pessoais e familiares na tomada de decisões profissionais;

- Busca da aprendizagem e constante qualificação como determinantes da carreira;
- Iniciativa pessoal para agir por conta própria e se engajar em trabalhos que promovam aprendizado;
- Disposição para mudar de trabalho quando necessário.

Vale ressaltar que as três competências principais das carreiras inteligentes (*knowing whom; knowing how; knowing why*), apresentadas na seção 2.5.6 deste trabalho, são, também, contempladas nos itens acima, mas foram utilizadas somente como conceito complementar para a análise dos resultados da pesquisa.

### **Hipótese de nulidade**

Conforme Richardson *et al.* (1999), para viabilizar a negação ou aceitação das hipóteses de pesquisa é possível levantar hipóteses de nulidade, que partem do seu oposto negativo e que permitem o seu estudo estatístico.

No caso da hipótese geral, a hipótese de nulidade não considerou o seu oposto, mas acatou a sua formulação. Tal decisão decorreu do fato de que a hipótese levantada partiu da negação da existência de um padrão para a transição, o que proporcionou a possibilidade de testá-la, estatisticamente, a partir da seguinte suposição:

*Não há um padrão identificável para a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional de ex-funcionários de uma empresa brasileira com características de empresa pública.*

Após a construção da hipótese geral, a seguir é apresentada a construção da primeira sub-hipótese.

### 4.1.2 Sub-hipótese 1

O levantamento bibliográfico realizado para a construção do projeto de pesquisa mostrou que a postura voltada às carreiras sem fronteiras se constitui ao longo da vida profissional e depende da transposição não só de fronteiras objetivas, mas também (ou talvez principalmente) de fronteiras subjetivas. (GUNS; PEIRPERL; TZABBAR, 2007). Dessa forma, o estudo da transição profissional deve considerar que as carreiras organizacionais ainda fazem parte da concepção sobre trabalho da maioria das pessoas, como uma fronteira subjetiva. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Já as carreiras sem fronteiras são construídas a partir de comportamentos e atitudes que permeiam toda a vida profissional, inclusive durante épocas em que a pessoa trabalha em um emprego considerado estável. (ARTHUR, 2007). Por isso, o gerenciamento da carreira durante o trabalho na organização com características de empresa pública provavelmente influenciou a gestão da transição profissional e a manifestação das carreiras sem fronteiras.

A partir do raciocínio acima e do primeiro objetivo específico, a sub-hipótese 1 teve a seguinte formulação, representada na Figura 3:

*O gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável proporciona a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional.*

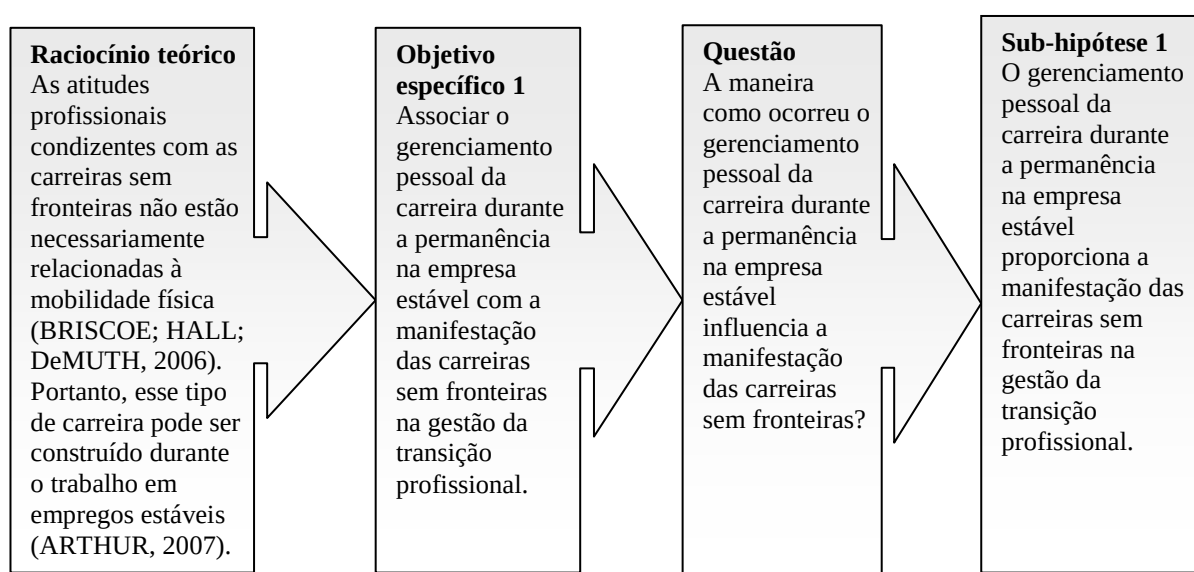


**Figura 3 - Construção da sub-hipótese 1**

### **Duas variáveis qualitativas derivadas da sub-hipótese 1**

Da sub-hipótese 1 foram extraídas duas variáveis qualitativas, apresentadas a seguir.

#### *1- Gerenciamento pessoal da carreira durante o trabalho na empresa estável*

Essa variável foi operacionalizada por meio dos seguintes elementos, adaptados das etapas do planejamento de carreira consideradas na pesquisa, apresentadas na seção 2.2.1:

- Busca por autoconhecimento;
- Monitoramento do mercado de trabalho;
- Definição de objetivos para a carreira;
- Estratégias para o alcance dos objetivos e definição de novos objetivos;
- Acompanhamento do cumprimento dos objetivos levantados.

#### *2- Manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional*

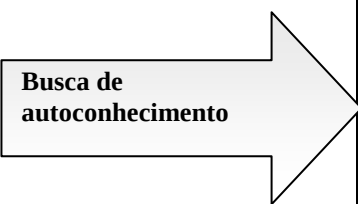
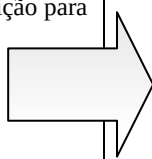
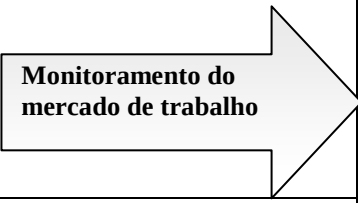
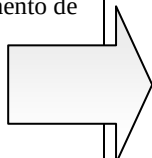
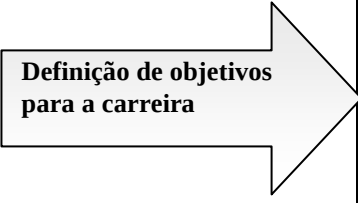
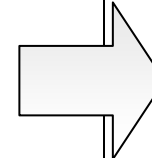
A operacionalização dessa variável considerou, além dos elementos descritos na operacionalização da variável derivada da hipótese geral, os seguintes elementos operacionais adaptados das características da transição profissional, que incluem estratégias de adaptação à transição, apresentadas na seção 2.8.7:

- Uso do autoconhecimento e aproveitamento da transição para aprimorá-lo;
- Busca por pessoas que sirvam de modelo para o que se quer ser;
- Descoberta e aproveitamento de oportunidades de trabalho;
- Definição de objetivos para a transição;
- Busca de identificação da viabilidade dos objetivos definidos, considerando organizações e outras possibilidades;

- Exercício de atividades que ajudem a descobrir aptidões e proporcionem aprendizagem;
- Busca por qualificação pessoal e profissional que proporcione novas oportunidades de trabalho;
- Identificação da necessidade de retroceder ou de continuar no caminho escolhido e/ou de reformular os objetivos.

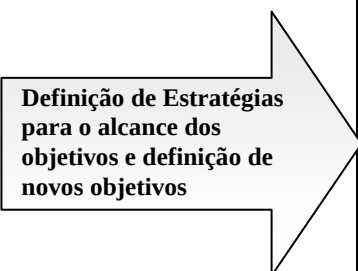
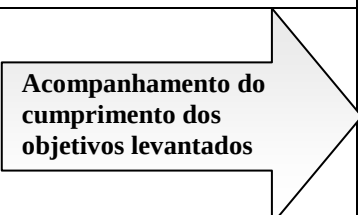
A relação entre os elementos das variáveis propostas na hipótese geral e na sub-hipótese 1 pode ser visualizada no Quadro 8.

**Quadro 8- Relação entre os elementos das variáveis**

| <b>GERENCIAMENTO PESSOAL DA CARREIRA NA EMPRESA ESTÁVEL</b>                                                                              | <b>GESTÃO DA TRANSIÇÃO PROFISSIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>FORMAS DE MANIFESTAÇÃO DAS CARREIRAS SEM FRONTEIRAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Busca de autoconhecimento</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso do autoconhecimento e aproveitamento da transição para aprimorá-lo</li> <li>• Busca por pessoas que sirvam de modelo para o que se quer ser</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade sobre a própria carreira</li> <li>• Busca por trabalhos que tenham significado pessoal</li> <li>• Consideração das necessidades pessoais e familiares na tomada de decisões profissionais</li> </ul>                                                                                              |
|  <p><b>Monitoramento do mercado de trabalho</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descoberta e aproveitamento de oportunidades de trabalho</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade sobre a própria carreira</li> <li>• Absorção e uso constante de informações sobre as possibilidades do mercado de trabalho</li> </ul>                                                                                                                                                             |
|  <p><b>Definição de objetivos para a carreira</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de objetivos para a transição</li> <li>• Busca de identificação da viabilidade dos objetivos definidos considerando organizações e outras possibilidades</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade sobre a própria carreira</li> <li>• Reconhecimento de possibilidades de organização e progresso da carreira independentes das organizações</li> <li>• Disposição para trabalhar em pequenos projetos e reconhecimento da sua importância para a construção da continuidade da carreira</li> </ul> |

continua

continuação

| GERENCIAMENTO PESSOAL DA CARREIRA NA EMPRESA ESTÁVEL                                                                                                                                 | GESTÃO DA TRANSIÇÃO PROFISSIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                           | FORMAS DE MANIFESTAÇÃO DAS CARREIRAS SEM FRONTEIRAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Definição de Estratégias para o alcance dos objetivos e definição de novos objetivos</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercício de atividades que ajudem a descobrir aptidões e proporcionem aprendizagem</li> <li>• Busca por qualificação pessoal e profissional que proporcione novas oportunidades de trabalho</li> <li>• Procura por pessoas que possam ajudar no alcance dos objetivos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade sobre a própria carreira</li> <li>• Construção de valor profissional que favoreça a mobilidade no mercado de trabalho</li> <li>• Construção e manutenção de rede de relacionamento que favoreça a mobilidade no mercado de trabalho</li> <li>• Busca da aprendizagem e constante qualificação como determinantes da carreira</li> <li>• Iniciativa pessoal para agir por conta própria e se engajar em trabalhos que promovam aprendizado</li> </ul> |
|  <p><b>Acompanhamento do cumprimento dos objetivos levantados</b></p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da necessidade de retroceder ou de continuar no caminho escolhido e/ou de reformular os objetivos</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade sobre a própria carreira</li> <li>• Disposição para mudar de trabalho quando necessário</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### Hipótese de nulidade

A hipótese de nulidade levantada para testar a sub-hipótese de pesquisa 1 teve a seguinte formulação:

*O gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável não proporciona a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional.*

Após a construção da sub-hipótese 1, a seguir é apresentada a construção da segunda sub-hipótese de pesquisa.

### 4.1.3 Sub-hipótese 2

Durante a vida profissional, as pessoas tomam decisões e fazem opções influenciadas por *valores*, *necessidades* e *habilidades*. Essas influências estimulam ou inibem escolhas de carreira, decisões de movimentação entre empresas ou entre áreas da mesma empresa. (DUTRA, 1996). Portanto, em casos de transição profissional, as decisões provavelmente acontecem baseadas em diferentes valores.

Schein (1996) defende a existência de padrões de escolha ligados a valores pessoais que se manifestam durante a trajetória profissional de uma pessoa. Entre os pesquisados foi possível deduzir, pelo fato de o último concurso para ingresso na instituição ter ocorrido em 1988, que essas pessoas permaneceram por um longo período trabalhando na instituição, que tinha características que proporcionavam a possibilidade de um *futuro previsível*. Embora esse trabalho não tenha pretendido levantar âncoras de carreira, é importante a observação de Dutra (1996), de que nas pesquisas de Schein (1978; 1990), pessoas com âncora em *segurança e estabilidade* procuravam empresas que ofereciam amplo horizonte profissional, bom programa de benefícios e de aposentadoria, além de segurança no trabalho, como era o caso Banespa. Dessa forma, é possível supor que o valor *estabilidade/segurança* tenha sido determinante no gerenciamento da transição profissional.

Do raciocínio acima e do objetivo específico 2, deriva a sub-hipótese 2, ilustrada na Figura 4, e representada pela seguinte frase:

*As decisões tomadas na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa que antes oferecia estabilidade de emprego ocorrem norteadas, primordialmente, pelo valor estabilidade/segurança.*



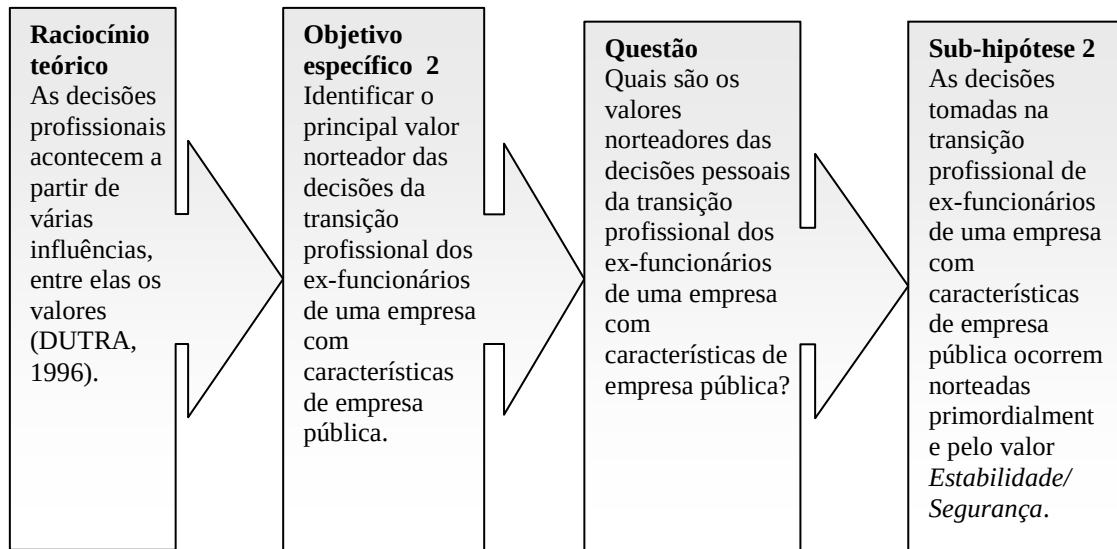


**Figura 4 - Construção da sub-hipótese 2**

### **Variável qualitativa derivada da sub-hipótese 2**

Da sub-hipótese 2 foi extraída a variável qualitativa apresentada a seguir.

#### *Principal valor norteador das decisões de transição*

A variável acima foi operacionalizada por meio dos seguintes elementos adaptados da definição de Âncoras de Carreira adotada (apresentada na seção 2.2.2).

- Aplicação de habilidades técnicas;
- Responsabilidade por resultados;
- Flexibilidade/autonomia/independência;
- Segurança/estabilidade/garantia de emprego;
- Possibilidade de assumir riscos;
- Variedade, novidade e dificuldade das tarefas;
- Utilidade social do trabalho;
- Equilíbrio entre necessidades pessoais, familiares e da carreira.

## **Hipótese de nulidade**

A hipótese de nulidade levantada para testar a sub-hipótese de pesquisa 2 teve a seguinte formulação:

*As decisões tomadas na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública não ocorrem norteadas, primordialmente, pelo valor estabilidade/segurança.*

Após a construção da sub-hipótese 2, a seguir é apresentada a construção da terceira sub-hipótese de pesquisa.

### **4.1.4 Sub-hipótese 3**

O raciocínio teórico apresentado na construção da hipótese geral e da sub-hipótese 2 indica a não existência de um padrão para a transição profissional e aponta para a tendência de que pessoas tomem decisões a partir de diferentes influências e particularidades (IBARRA, 2004 e DUTRA, 1996). Portanto, o estudo da transição profissional requer a definição de meios de investigação que permitam realizar as análises propostas. Entre os ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública, foi possível supor a existência de diferenças passíveis de análise entre os que optaram por permanecer trabalhando na organização após a privatização no ano 2000 e os que aderiram ao PDV de 2001. Portanto, foi possível supor que as respostas dos dois grupos às questões propostas pudessem variar em função de tal decisão.

Do raciocínio acima e do terceiro objetivo específico deste trabalho decorreu a sub-hipótese 3 descrita na seguinte frase, ilustrada na Figura 5:

*Existem diferenças entre os que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV e nas suas respostas às questões propostas.*

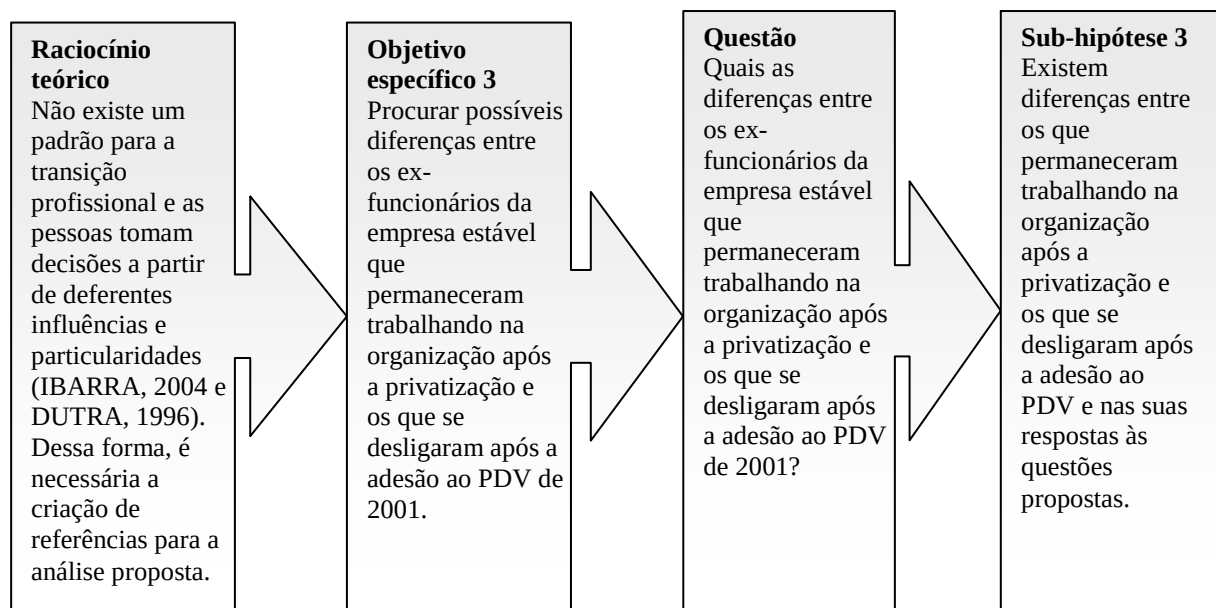


**Figura 5 - Construção da sub-hipótese 3**

### **Variável qualitativa derivada da sub-hipótese 3**

Da sub-hipótese 3 foi extraída a variável qualitativa apresentada a seguir.

#### *Permanência ou não na organização após a privatização*

Nessa pesquisa, foi realizada a estratificação da amostra em dois grupos (por meio dos procedimentos descritos na seção 4.8.2), o que permitiu, também, a identificação dos *tipos de transição* vividos por esses grupos, conforme conceitos apresentados na seção 2.8.1, operacionalizados por meio da seguinte classificação:

#### **Tipos de transição dos que permaneceram trabalhando na instituição**

Frequência e variedade de mudanças entre:

- Papéis organizacionais e funções (atribuições do cargo e subordinação);
- Níveis hierárquicos (ascensão ou retrocesso);
- Locais de trabalho (mudanças geográficas);
- Processos (maneira de executar o trabalho);
- Intensidade do trabalho (número de horas).

## **Tipos de transição dos que deixaram a instituição**

Frequência e variedade de mudanças entre:

- Papéis organizacionais (tipo de cargo e subordinação);
- Papéis ocupacionais (mudança de profissão);
- Níveis de *status* (ascensão ou retrocesso);
- Tipos de *status* (entre empregado e empregador);
- Locais de trabalho (variedade geográfica);
- Produtos (tipo de cobrança por resultados);
- Intensidade do trabalho (número de horas);
- Tipos de vínculo de trabalho.

## **Hipótese de nulidade**

A hipótese de nulidade levantada para testar a sub-hipótese de pesquisa 3 teve a seguinte formulação:

*Não existem diferenças nas respostas às questões propostas entre os que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV.*

Após a construção das hipóteses e sub-hipóteses de pesquisa, para sumarizar o raciocínio geral que norteou o trabalho, as variáveis qualitativas construídas foram reduzidas às variáveis que são apresentadas na próxima seção, juntamente com sua atuação neste trabalho.

## **4.2 Atuação das variáveis**

Nessa seção é apresentada a simplificação das variáveis qualitativas de pesquisa, bem como sua forma de atuação neste trabalho.

Selltiz *et al.* (1987, p. 11) afirmam que “toda pesquisa requer a manipulação ou observação de variáveis”, que são “qualidades que o pesquisador deseja estudar e tirar conclusões a respeito.” Neste trabalho, as variáveis já apresentadas, extraídas da hipótese geral e das sub-hipóteses, são as seguintes:

- Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras;
- Gerenciamento pessoal da carreira durante o trabalho na empresa estável;
- Manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional;
- Principal valor norteador das decisões de transição;
- Permanência ou não na organização após a privatização.

Para visualização da atuação dessas variáveis neste trabalho, houve a necessidade de simplificação e classificação em *variáveis independentes*, *variáveis dependentes* e *variáveis intervenientes*. (RICHARSON *et al.* 1989). A simplificação ocorreu da seguinte forma: as variáveis *formas de manifestação das carreiras sem fronteiras* e *manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional*, por serem similares, foram condensadas em *formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional*.

A classificação, que permitiu a construção do raciocínio geral do trabalho, representado pela atuação das variáveis, é apresentada na Figura 6.

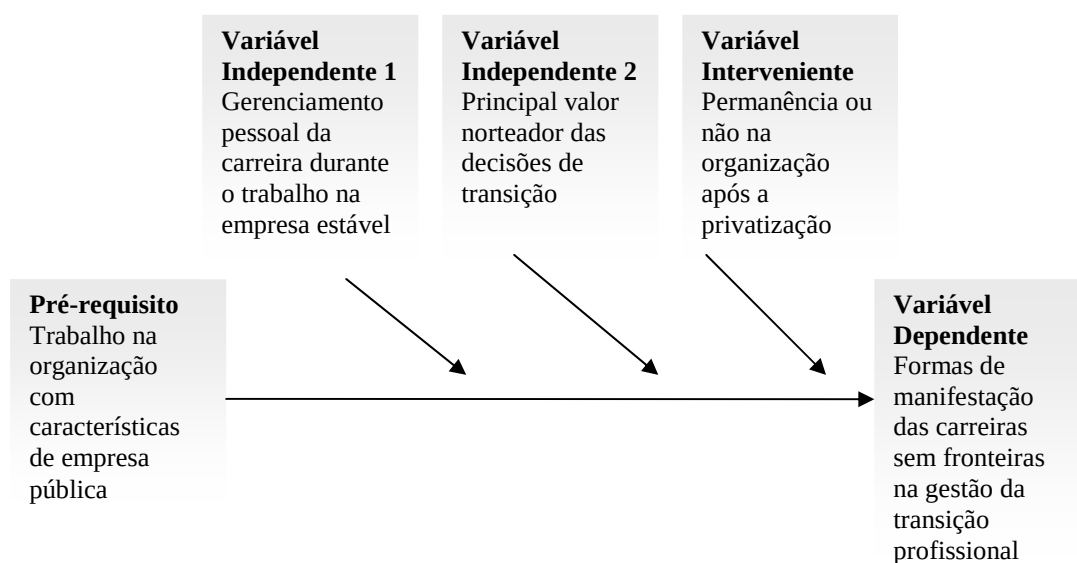


**Figura 6 - Atuação das variáveis**  
Fonte: Adaptado de Richardson *et al.*, 1989

Para análise dessas variáveis, foi preciso fazer escolhas metodológicas que são apresentadas a seguir, a partir da definição do tipo de pesquisa a ser executado.

### **4.3 Tipo de pesquisa**

Na classificação de Selltitz *et al.* (1967), as pesquisas são divididas em três tipos: os estudos exploratórios, os descritivos e os estudos para verificar hipóteses causais (ou explicativos). Nessa seção, são apresentadas as escolhas entre essas opções realizadas neste trabalho.

Apesar da escassez de literatura nacional sobre os assuntos envolvidos neste trabalho, as publicações internacionais viabilizaram a construção do problema e das hipóteses da pesquisa sem classificá-la como exploratória, que, normalmente, é realizada quando o tema é pouco explorado. (GIL, 1999). Dessa forma, para testar as hipóteses anteriormente construídas, este trabalho privilegiou o *estudo descritivo* seguido do *estudo explicativo*.

A pesquisa descritiva, que tem entre suas finalidades a associação entre variáveis, o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1999) foi realizada por meio da aplicação de questionários padronizados, tratados de forma quantitativa. Já a pesquisa explicativa, que busca explicar a razão e o porquê das coisas e, segundo GIL (*op. cit.*) pode ser usada a partir do conhecimento prévio das pesquisas descritivas, foi realizada mediante levantamento qualitativo.

Após a definição dos tipos de pesquisa executados neste trabalho, os métodos apropriados à execução do estudo são apresentados na próxima seção.

### **4.4 Método da pesquisa**

Nessa seção, em coerência com os tipos de pesquisa definidos anteriormente, apresentam-se os métodos que permitiram a concretização dos trabalhos de pesquisa.

Uma vez que a insuficiência de conhecimento sobre o assunto estudado proporcionou a necessidade de formulação do problema da pesquisa e de hipóteses, o modelo escolhido para

guiar o método foi o *hipotético-dedutivo*. (GIL 1999). O experimento foi formulado permitindo o estudo da validade da relação suposta entre as variáveis propostas. (MOREIRA, 2002).

Em coerência com o problema da pesquisa e com as hipóteses, os *procedimentos sistemáticos* utilizados foram o *qualitativo* e o *quantitativo*. (RICHARDSON *et al.*, 1999). Tal escolha se justifica na necessidade levantada por Vieira (2004) de *quebrar o monopólio monometódico*. Dessa forma, o método quantitativo garantiu a objetividade e o qualitativo proporcionou a ampliação da visão sobre os fatos e facilitou a exploração de contradições e paradoxos.

O *método quantitativo* foi utilizado em coerência com o tipo de pesquisa descritiva, acima especificada e possibilitou:

- Ampliar o conhecimento sobre a população pesquisada, de forma a subsidiar a elaboração da pesquisa qualitativa;
- Levantar dados que possibilitassem estabelecer relação entre as variáveis propostas, conforme Figura 6;
- Testar as hipóteses construídas por meio da aplicação de técnicas estatísticas.

O *método qualitativo*, coerente com o tipo de pesquisa explicativa, foi utilizado com o objetivo de ampliar a visão sobre a gestão pessoal da transição profissional, e se relaciona com as seguintes necessidades da pesquisa:

1. Enriquecer o entendimento sobre as informações obtidas na pesquisa quantitativa;
2. Verificar no discurso dos respondentes:
  - As impressões gerais sobre a carreira na instituição estável e fora dela;
  - Os valores que motivam as atitudes de carreira na transição profissional;

- A influência do gerenciamento da carreira na empresa estável no gerenciamento da carreira na transição profissional e na manifestação das carreiras sem fronteiras;
- A possível manifestação de características das carreiras sem fronteiras na transição profissional e a manutenção dessas características na gestão atual da carreira;
- Possíveis diferenças entre os grupos de pesquisados.

Após a definição dos dois métodos utilizados neste trabalho, foi necessário elaborar as técnicas de investigação coerentes com esses métodos, que são apresentadas nas próximas seções.

#### **4.5 Técnicas para a investigação quantitativa**

Nessa seção, é apresentada a técnica para a investigação quantitativa, bem como a elaboração do instrumento de pesquisa para essa fase do levantamento de dados. Nesse caso, para a análise das hipóteses levantadas, foi construído um questionário fechado e estruturado (MOREIRA, 2002) para a realização de um *survey*, considerando que esse método está entre os vários tipos de coleta de dados científicos quantitativos. (CALAIS, 2007).

Gil (1999) aponta como vantagens do *survey* o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação, tornando-o adequado a estudos descritivos e tem sua utilidade no estudo de opiniões e atitude. Essa técnica foi considerada adequada a este trabalho, pois possibilitou a obtenção de dados confiáveis mediante a limitação das alternativas de resposta. (ALMEIDA; BOTELHO, 2006).

A definição da técnica de pesquisa e do tipo de questionário norteou a elaboração do instrumento que seguiu os critérios apresentados a seguir.

##### **4.5.1 Construção do instrumento de pesquisa**

Para elaborar o instrumento de pesquisa quantitativo foi necessário planejar a coleta dos dados e, para tanto, foi importante definir o *tipo de corte* e o *nível* do estudo. Neste trabalho, o



corte foi *seccional com perspectiva longitudinal* e o nível foi o *individual*. Obedecendo à classificação proposta por Vieira (2004), no nível *individual*, o objeto central de interesse da pesquisa é o indivíduo e o corte *seccional com perspectiva longitudinal* permite que a coleta de dados em um determinado momento resgate informações de períodos passados. Apesar de o foco estar no fenômeno e na forma como este se caracteriza no momento da coleta, os dados passados são utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno.

Conforme Apêndices 1 e 2, obedecendo ao tipo de corte e ao nível escolhidos, os questionários aplicados à amostra probabilística foram elaborados considerando-se a necessidade de que as respostas individuais, colhidas na época da pesquisa, permitissem levantar dados de momentos anteriores da carreira dos pesquisados. Esses apêndices iniciam-se com um comunicado da pesquisadora, dirigido aos respondentes, que acompanhou todos os questionários.

O primeiro questionário (Apêndice 1) foi direcionado aos respondentes ex-funcionários do Banespa que continuaram trabalhando na organização após a privatização e o segundo (Apêndice 2) foi direcionado aos ex-funcionários do Banespa que deixaram a instituição após a adesão ao PDV de 2001.

As perguntas formuladas no primeiro e no segundo conjunto de questões, expostos a seguir, são do tipo *múltipla escolha*, devendo o pesquisado optar entre uma lista de mais de duas respostas assinalando mais de uma alternativa somente se o pesquisador permitir (ALMEIDA; BOTELHO, 2006). Segundo as autoras, esse tipo de resposta causa a limitação das informações tornando importante listar o maior número de escolhas possíveis. Neste trabalho, o primeiro conjunto de questões apresenta uma alternativa de resposta para cada item questionado e o segundo pede que o pesquisado assinale somente uma das alternativas.

### **Primeiro conjunto de questões**

As questões desse conjunto compõem o quadro intitulado *Mudança* no questionário e referem-se aos tipos de transição sofridos após a privatização da instituição. A classificação operacional que norteou a elaboração de tais questões, relativas aos *tipos de transição*, foi listada na seção 4.1.4 deste capítulo. As questões construídas neste conjunto foram elaboradas

para o teste da sub-hipótese 3 (também apresentada na seção 4.1.4): *Existem diferenças entre os que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV e nas suas respostas às questões propostas.*

Selltiz *et al.* (1987a, p. 34) afirmam que “as pessoas preferem freqüentemente responder a questões objetivas sobre situações do que sobre atitudes, preferências ou razões”. Segundo os autores, torna-se mais fácil formular suas atitudes ou razões depois que situações concretas ou comportamentos tiverem sido especificados. Dessa forma, esse conjunto de questões foi escolhido como o primeiro conjunto por tratar de situações mais objetivas relativas à transição profissional dos pesquisados.

No enunciado, solicitou-se a indicação da quantidade aproximada de vezes que o respondente passou pela mudança indicada. Em cada uma das linhas, o respondente encontrava a opção NS/NR (não sei/não desejo responder). Nos Quadros 9 e 10, a alternativa de resposta correspondente à versão final do questionário foi apontada.

**Quadro 9 - Questões sobre os tipos de transição de ex-funcionários do Banespa que permanecem trabalhando no Santander**

| <b>TIPO DE TRANSIÇÃO</b>                                               | <b>QUESTÕES CORRESPONDENTES<br/>(QUANTIDADE DE VEZES QUE A<br/>PESSOA PASSOU PELA MUDANÇA)</b>                                     | <b>BASE<br/>CONCEITUAL</b>             |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Papéis organizacionais e funções (atribuições do cargo e subordinação) | <b>De cargo</b> (alternativa 1)<br><b>De atribuições</b> (alternativa 2)<br><b>De chefe</b> (alternativa 5)                        | <b>Guns, Peirperl e Tzabbar (2007)</b> |
| Níveis hierárquicos (ascensão ou retrocesso)                           | <b>De nível hierárquico</b> (alternativas 3 e 4)                                                                                   | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Locais de trabalho (mudanças geográficas)                              | <b>De local geográfico de trabalho</b> (alternativa 6)                                                                             | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Processos (maneira de executar o trabalho)                             | <b>De formas de executar o trabalho</b> (alternativa 7)<br><b>De formas de cobrança por resultados do trabalho</b> (alternativa 8) | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Intensidade do trabalho (número de horas)                              | <b>De aumento ou diminuição das horas de trabalho</b> (alternativas 9 e 10)                                                        | <b>Schein (1971)</b>                   |

**Quadro 10 - Questões sobre os tipos de transição de ex-funcionários do Banespa que deixaram a instituição**

| <b>TIPO DE TRANSIÇÃO</b>                                                    | <b>QUESTÕES CORRESPONDENTES<br/>(INDICAÇÃO DA QUANTIDADE DE<br/>VEZES QUE A PESSOA PASSOU PELA<br/>MUDANÇA)</b>                | <b>BASE<br/>CONCEITUAL</b>             |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Papéis organizacionais (tipo de cargo e subordinação)                       | <b>De emprego/trabalho</b> (alternativa 1)<br><b>De tipo de cargo</b> (alternativa 2)<br><b>De atribuições</b> (alternativa 3) | <b>Guns, Peirperl e Tzabbar (2007)</b> |
| Papéis ocupacionais (mudança de profissão)                                  | <b>De profissão</b> (alternativa 4)                                                                                            | <b>Guns, Peirperl e Tzabbar (2007)</b> |
| Níveis de <i>status</i> (ascensão ou retrocesso)                            | <b>De nível hierárquico</b> (referência: último cargo no Banespa) (alternativas 6 e 7)                                         | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Tipos de <i>status</i> (entre empregado e empregador e vínculo de trabalho) | <b>De papéis</b> (de empregado para empregador e vice-versa) (alternativa 12)                                                  | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Locais de trabalho (variedade geográfica)                                   | <b>De local geográfico de trabalho</b> (alternativa 7)                                                                         | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Produtos (tipo de cobrança por resultados)                                  | <b>De maneira como é cobrado por resultados do trabalho</b> (alternativa 8)                                                    | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Intensidade do trabalho (número de horas)                                   | <b>De aumento ou diminuição das horas de trabalho</b> (alternativas 9 e 10)                                                    | <b>Schein (1971)</b>                   |
| Tipos de vínculo de trabalho                                                | <b>De tipo de vínculo de trabalho</b> (alternativa 11)                                                                         | <b>Schein (1971)</b>                   |

### **Segundo conjunto de questões**

Conforme Selltiz *et al.* (1987a, p. 34), “uma vez a entrevista em andamento o respondente provavelmente estará mais a vontade para responder sobre sentimentos pessoais, razões e assim por diante”. Dessa forma, as questões desse conjunto referem-se aos valores que orientaram as decisões profissionais na transição profissional e compõem o quadro intitulado *principal fator de orientação das decisões após a privatização* no questionário. Os elementos operacionais que nortearam a elaboração de tais questões foram listados na seção 4.1.3 deste capítulo. O objetivo desse conjunto é testar a sub-hipótese 2: *As decisões tomadas na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa que antes oferecia estabilidade de emprego ocorrem norteadas, primordialmente, pelo valor estabilidade/segurança.*

As alternativas são idênticas para os dois grupos de pesquisados e o enunciado pede que o respondente assinale somente uma das alternativas de resposta, que corresponda ao *fator* mais valorizado nas decisões tomadas após a privatização do Banespa, conforme Quadro 11. A penúltima alternativa de resposta foi *nenhum dos fatores acima* e a última foi *não sei / não desejo responder*. A alternativa de resposta correspondente à versão final do questionário é apontada no Quadro 11.

**Quadro 11 - Alternativas de valores orientadores das decisões de transição**

| <b>VALORES DE ORIENTAÇÃO DAS DECISÕES</b>                        | <b>ALTERNATIVA CORRESPONDENTE<br/>BASE CONCEITUAL: SCHEIN (1996)</b>                                               |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aplicação de habilidades técnicas                                | <b>Possibilidade de aplicar os conhecimentos técnicos acumulados</b> (alternativa 1)                               |
| Responsabilidade por resultados                                  | <b>Possibilidade de exercer atividades que influenciassem diretamente o sucesso da organização</b> (alternativa 2) |
| Flexibilidade/autonomia/independência                            | <b>Possibilidade de definir o próprio trabalho com autonomia</b> (alternativa 3)                                   |
| Segurança/estabilidade/garantia de emprego                       | <b>Possibilidade de ter segurança, estabilidade profissional e/ou garantia de emprego</b> (alternativa 4)          |
| Possibilidade de assumir riscos                                  | <b>Possibilidade de assumir riscos no trabalho</b> (alternativa 5)                                                 |
| Utilidade social do trabalho                                     | <b>Possibilidade de realizar trabalhos que melhorassem a vida das pessoas</b> (alternativa 6)                      |
| Variedade, novidade e dificuldade das tarefas                    | <b>Possibilidade de exercer tarefas difíceis, novas e variadas</b> (alternativa 7)                                 |
| Equilíbrio entre necessidades pessoais, familiares e da carreira | <b>Possibilidade de equilibrar as necessidades pessoais e familiares com o trabalho</b> (alternativa 8)            |

### **Terceiro conjunto de questões**

As questões desse conjunto referem-se às atitudes pessoais relacionadas à carreira em três fases distintas. Segundo Gil (1999, p. 139), o conceito de atitude é um dos mais importantes na Psicologia Social e tem recebido definições diversas, mas, segundo o autor, a maioria das definições caracteriza atitude como “uma tendência à ação, que é adquirida no ambiente em que se vive e deriva de experiências pessoais e também de fatores de personalidade”.

Conforme Richardson *et al.* (1999, p. 265), atitudes podem ser consideradas “predisposições para reagir negativa ou positivamente a respeito de certos objetos, instituições, conceitos ou outras pessoas”. Embora sua conceitualização seja complexa, em uma concepção simplificada, é possível definir atitudes como “disposições para a avaliação psicológica de objetos”. (AJZEN, 2001, p. 29). Para medi-las, Richardson *et al.* (1999) propõem a elaboração de itens.

A medição de itens atitudinais ou itens cognitivos pode considerar escalas (por exemplo, Escala Thurstone, Escala Likert, Escalograma de Guttman) ou respostas de dupla escolha, do tipo Verdadeiro/Falso ou Sim/Não. (RICHARDSON *et al.*, 1999). Conforme Almeida e Botelho (2006), as escalas captam a intensidade das respostas dos pesquisados, já nas perguntas dicotômicas, o pesquisado deve optar entre somente duas alternativas.

A opção pelas perguntas dicotômicas tem o inconveniente de limitar a informação coletada devido à baixa variabilidade nas respostas, por outro lado tem sua utilidade na obtenção de respostas mais rápidas. Neste trabalho, essa escolha mostrou-se adequada devido ao corte *seccional com perspectiva longitudinal*. Uma vez que se optou por levantar respostas sobre três diferentes momentos da vida profissional dos pesquisados, a adoção de escalas tornaria a resposta mais complexa e, conseqüentemente, menos ágil, o que aumentaria o tempo de resposta e diminuiria a predisposição dos respondentes a completar o questionário. Para minimizar a dificuldade, apontada por Gil (1999), de que questões sobre atitudes são difíceis de ser respondidas porque nem sempre pessoas têm uma atitude global e única sobre determinado assunto, além da realização de entrevistas na fase qualitativa da pesquisa, foi inserida em todas as questões a alternativa de resposta NS/NR: Não sei / Não desejo responder. Nesse sentido, Selltiz *et al.* (1987a, p. 17) apontam a característica desejável do uso de questionários: esse tipo de instrumento diminui a pressão para que o respondente dê uma resposta imediata sobre suas atitudes, considerando cada aspecto da resposta ao invés de responder “o que lhe vem à mente”.

As questões desse conjunto compõem o quadro intitulado *Atitude* no questionário e foram elaboradas para o teste da hipótese geral: *As carreiras sem fronteiras manifestam-se de formas diversas na gestão da transição profissional de ex-empregados de uma empresa brasileira com características de empresa pública, impossibilitando a definição de um*

*padrão*. Os elementos operacionais que nortearam a elaboração de tais questões e a construção da hipótese geral encontram-se na seção 4.1.1.

Esse conjunto de questões, também, serviu para o teste da sub-hipótese 1: *O gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável proporciona a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional*. Os elementos operacionais e a elaboração dessa hipótese encontram-se na seção 4.1.2.

O enunciado desse conjunto de questões solicita que o respondente assinale Sim ou Não em cada uma das fases: *fase 1* – Quando trabalhava no Banespa; *fase 2* – Nos primeiros anos após a privatização do Banespa (para os que permaneceram trabalhando na instituição) ou Nos primeiros anos após o desligamento do Banespa (para os que aderiram ao PDV de 2001); *fase 3* – Atualmente.

Os conceitos que nortearam a elaboração das questões foram agrupados e nomeados de acordo com os elementos da variável *gerenciamento pessoal da carreira na empresa estável*. Tal agrupamento viabilizou a construção das categorias que representam os elementos das variáveis, listados no Quadro 8 da seção 4.1.2.

Considera-se que o elemento *responsabilidade sobre a própria carreira* permeia todas as questões propostas, portanto, esse elemento será apurado em todas as categorias, para tanto, propõe-se uma questão específica, demonstrada no fator *acompanhamento e reconstrução dos objetivos de carreira*, sobre quem a pessoa considera o principal responsável pela própria carreira nas fases propostas: a si próprio ou a organização.

Nos Quadros 12 a 16, são apresentadas as categorias de pesquisa; os elementos das variáveis e os respectivos itens atitudinais. Ao lado de cada item, é indicado o número da questão correspondente.

Conforme Gil (1999), as perguntas de um questionário devem ser ordenadas em uma sequência lógica, na qual cada questão deve relacionar-se com a anterior, porém há situações em que se recomenda inverter a essa sequência. Selltitz *et al.* (1987a, p. 17) apontam que “é necessário que as perguntas sejam respondidas numa determinada ordem para evitar que se induzam as respostas do informante com as idéias contidas nas questões subseqüentes”. Dessa

forma, nesse bloco optou-se por misturar as questões de forma a estimular a reflexão dos respondentes sobre suas atitudes profissionais.

**Quadro 12 - Itens atitudinais relativos à categoria Autoconhecimento**

| <b>NOME DA CATEGORIA</b> | <b>ELEMENTOS DAS VARIÁVEIS</b>                                                                                                                                  | <b>ATITUDES CORRESPONDENTES (INDICAÇÃO DE SIM OU NÃO EM CADA UMA DAS FASES)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autoconhecimento</b>  | <b>Busca por autoconhecimento</b>                                                                                                                               | <b>Itens relativos à Gestão Pessoal da Carreira</b><br>Base conceitual: Dutra (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                          |                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir os próprios pontos fortes e os pontos fracos (<b>questão 25</b>)</li> <li>• Busca de ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que ajudassem a pessoa a entender melhor seus valores pessoais e a personalidade (<b>questão 3</b>)</li> </ul>                                                                     |
|                          | <b>Uso do autoconhecimento e aproveitamento da transição para aprimorá-lo</b><br><br><b>Busca por pessoas que sirvam de modelo para o que se quer ser</b>       | <b>Itens relativos à Gestão da Transição Profissional</b><br>Base conceitual: Ibarra (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento dos acontecimentos profissionais para aprender novas formas de pensar e de agir (<b>questão 15</b>)</li> <li>• Uso do que a pessoa conhecia sobre si mesma para tomar decisões profissionais (<b>questão 14</b>)</li> <li>• Procura por se espelhar em pessoas admiradas para a tomada de decisões profissionais, mesmo que não fossem pessoas da convivência normal (<b>questão 29</b>)</li> </ul> |
|                          | <b>Busca por trabalhos que tenham significado pessoal</b><br><br><b>Consideração das necessidades pessoais e familiares na tomada de decisões profissionais</b> | <b>Itens relativos à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras</b><br>Base conceitual: Arthur e Rousseau (1996)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                          |                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura por trabalhos compatíveis com o que a pessoa valorizava (<b>questão 30</b>)</li> <li>• Consideração das necessidades pessoais e das necessidades da família em decisões profissionais (<b>questão 27</b>)</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |

Quadro 13 - Itens atitudinais relativos à categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho

| NOME DA CATEGORIA                    | ELEMENTOS DAS VARIÁVEIS                                                                           | ATITUDES CORRESPONDENTES (INDICAÇÃO DE SIM OU NÃO EM CADA UMA DAS FASES)                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monitoramento do Mercado de Trabalho | Monitoramento do Mercado de Trabalho                                                              | Item relativo à Gestão Pessoal da Carreira<br>Base conceitual: Dutra (2002)                                                                                                                                            |
|                                      |                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Busca de informações sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa em que a pessoa trabalhava (questão 16)</li> </ul> |
|                                      | Descoberta e aproveitamento de oportunidades de trabalho                                          | Item relativo à Gestão da Transição Profissional<br>Base conceitual: Ibarra (2004)                                                                                                                                     |
|                                      |                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Descoberta de novas oportunidades de trabalho e procura por aproveitá-las (questão 24)</li> </ul>                                                                               |
|                                      | Absorção e uso constante de informações sobre as possibilidades oferecidas no mercado de trabalho | Item relativo à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras<br>Base conceitual: Arthur e Rousseau (1996)                                                                                                                 |
|                                      |                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Busca de informações sobre os acontecimentos do mercado de trabalho e uso dessas informações para o desenvolvimento profissional (questão 18)</li> </ul>                        |

Quadro 14 - Itens atitudinais relativos à categoria Definição de Objetivos Profissionais

| NOME DA CATEGORIA                    | ELEMENTOS DAS VARIÁVEIS                                                                                                          | ATITUDES CORRESPONDENTES (INDICAÇÃO DE SIM OU NÃO EM CADA UMA DAS FASES)                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definição de objetivos profissionais | Definição de objetivos para a própria carreira                                                                                   | Item relativo à Gestão Pessoal da Carreira<br>Base conceitual: Dutra (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                      |                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição consciente <i>do que a pessoa queria</i> para o seu futuro profissional (questão 31)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
|                                      | Definição de objetivos profissionais                                                                                             | Itens relativos à Gestão da Transição Profissional<br>Base conceitual: Ibarra (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                      | Busca de identificação da viabilidade dos objetivos definidos considerando organizações e outras possibilidades                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Busca de definição <i>do que a pessoa queria</i> antes de tomar decisões (questão 23)</li> <li>Reflexão sobre <i>se o que a pessoa queria</i> para a própria vida profissional tinha possibilidade de dar certo (questão 5)</li> </ul>                                                                               |
|                                      | Reconhecimento de possibilidades de organização e progresso da carreira independentes das organizações                           | Itens relativos à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras<br>Base conceitual: Arthur e Rousseau (1996); Weick (1996)                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                      | Disposição para trabalhar em pequenos projetos e reconhecimento da sua importância para a construção da continuidade da carreira | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consideração da possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que a pessoa trabalhava (questão 1)</li> <li>Consideração da possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa em que a pessoa trabalhava buscando crescimento profissional (questão 9)</li> </ul> |



Quadro 15 - Itens atitudinais relativos à categoria Estratégias Profissionais

| NOME DA CATEGORIA         | ELEMENTOS DAS VARIÁVEIS                                                                            | ATITUDES CORRESPONDENTES<br>(INDICAÇÃO DE SIM OU NÃO EM CADA UMA DAS FASES)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estratégias profissionais | Definição de estratégias para o alcance dos objetivos e definição de novos objetivos               | <b>Itens relativos à Gestão Pessoal da Carreira</b><br><b>Base conceitual: Dutra (2002)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                           |                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura por formas de crescer na empresa na qual a pessoa trabalhava ou fora dela buscando chegar <i>aonde queria</i> profissionalmente (<b>questão 20</b>)</li> <li>• Diversificação das atividades e procura por novas responsabilidades buscando chegar <i>aonde a pessoa queria</i> profissionalmente (<b>questão 28</b>)</li> <li>• Avaliação da qualificação, do tempo e do dinheiro necessários para chegar <i>aonde a pessoa queria</i> profissionalmente (<b>questão 10</b>)</li> </ul>                   |
|                           | Exercício de atividades que ajudem a descobrir aptidões e proporcionem aprendizagem                | <b>Itens relativos à Gestão da Transição Profissional</b><br><b>Base conceitual: Ibarra (2004)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                           |                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca por aprender coisas novas para tentar descobrir o que a pessoa gostava de fazer e também para crescer profissionalmente (<b>questão 4</b>)</li> <li>• Busca por estudo e/ou cursos que ajudassem a pessoa a crescer pessoalmente e a conseguir novas oportunidades de trabalho (<b>questão 12</b>)</li> <li>• Busca por amigos que pudessem ajudar a pessoa a chegar <i>aonde queria</i> profissionalmente (<b>questão 7</b>)</li> </ul>                                                                     |
|                           | Construção de valor profissional que favoreça a mobilidade no mercado de trabalho                  | <b>Itens relativos à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras</b><br><b>Base conceitual: Arthur e Rousseau (1996); Saxenian (1996); Weick (1996)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                           |                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura por estudar e exercer atividades que ajudassem a pessoa a trocar de emprego quando quisesse ou precisasse (<b>questão 2</b>)</li> <li>• Contato com pessoas que pudessem ajudar a pessoa caso ela precisasse trocar de emprego (<b>questão 17</b>)</li> <li>• Busca por aprendizado constante que pudesse valorizar a pessoa como profissional (<b>questão 6</b>)</li> <li>• Trabalho por iniciativa própria em atividades que ajudassem a pessoa a aprender constantemente (<b>questão 26</b>)</li> </ul> |
| Estratégias profissionais | Busca por qualificação pessoal e profissional que proporcione novas oportunidades de trabalho      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                           | Procura por pessoas que possam ajudar no alcance dos objetivos                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Estratégias profissionais | Construção e manutenção de rede de relacionamento que favoreça a mobilidade no mercado de trabalho |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                           | Busca da aprendizagem e constante qualificação como determinantes da carreira                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Estratégias profissionais | Iniciativa pessoal para agir por conta própria e se engajar em trabalhos que promovam aprendizado  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                           |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

**Quadro 16 - Itens atitudinais relativos à categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

| NOME DA CATEGORIA                                         | ELEMENTOS DAS VARIÁVEIS                                                                                         | ATITUDES CORRESPONDENTES (INDICAÇÃO DE SIM OU NÃO EM CADA UMA DAS FASES)                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais | Acompanhamento do cumprimento dos objetivos levantados                                                          | Item relativo à Gestão Pessoal da Carreira<br>Base conceitual: Dutra (2002)                                                                                                                                                                                   |
|                                                           |                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise sobre se a pessoa tinha conseguido o que queria profissionalmente (questão 19)</li> </ul>                                                                                                                      |
|                                                           | Identificação da necessidade de retroceder ou de continuar no caminho escolhido e/ou de reformular os objetivos | Itens relativos à Gestão da Transição Profissional<br>Base conceitual: Ibarra (2004)                                                                                                                                                                          |
|                                                           |                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consideração da possibilidade de desistência do que a pessoa queria profissionalmente (questão 8)</li> <li>Avaliação de se a pessoa deveria ou não continuar do caminho profissional escolhido (questão 11)</li> </ul> |
|                                                           | Disposição para mudar de trabalho quando necessário<br><br>Responsabilidade sobre a própria carreira            | Itens relativos à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras<br>Base conceitual: Arthur e Rousseau (1996)                                                                                                                                                      |
|                                                           |                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposição para deixar o emprego para chegar aonde a pessoa queria profissionalmente (questão 22)</li> <li>Consideração da própria pessoa como o principal responsável por sua carreira (questão 21)</li> </ul>        |

#### Quarto conjunto de questões

##### Dados demográficos e questões gerais

Segundo Selltiz *et al.* (1987a), uma das vantagens dos questionários é a segurança dos respondentes em função do seu caráter anônimo, o que os deixa mais a vontade para expressar pontos de vista que os coloquem em situação problemática. Atendendo a essa cautela, os dados demográficos foram perguntados no final do questionário para evitar que os respondentes se sentissem intimidados e desmotivados a responder as outras fases. Tais questões e as respectivas categorias de respostas se encontram nos Quadros 17 e 18. Esses dados são complementares ao teste da sub-hipótese 3: *Existem diferenças entre os que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV e nas suas respostas às questões propostas.*

**Quadro 17 - Dados solicitados aos respondentes que continuaram trabalhando na instituição**

| <b>Questões</b>                                                     | <b>Categorias de respostas</b>                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo</b>                                                         | Masculino (M) ou Feminino (F)                                                                                                                                        |
| <b>Idade</b>                                                        | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Grau de instrução</b>                                            | Ensino médio; Curso superior incompleto, Curso superior completo, Pós-graduação                                                                                      |
| <b>Último cargo no Banespa</b>                                      | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Cargo atual (no Santander)</b>                                   | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Tempo de trabalho no Banespa até a privatização</b>              | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Faixa salarial bruta no Banespa / Faixa salarial bruta atual</b> | Até R\$ 1000,00; de R\$ 1000,01 a R\$ 2.000,00; de R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00; de R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00; de R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00; Mais de R\$ 8.000,00 |

**Quadro 18 - Dados solicitados aos respondentes que deixaram a instituição**

| <b>Questões</b>                                                     | <b>Categorias de respostas</b>                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo</b>                                                         | Masculino (M) ou Feminino (F)                                                                                                                                        |
| <b>Idade</b>                                                        | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Grau de instrução</b>                                            | Ensino médio; Curso superior incompleto, Curso superior completo, Pós-graduação                                                                                      |
| <b>Último cargo no Banespa</b>                                      | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Profissão atual (e cargo)</b>                                    | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Tempo de trabalho no Banespa até a privatização</b>              | Resposta livre                                                                                                                                                       |
| <b>Faixa salarial bruta no Banespa / Faixa salarial bruta atual</b> | Até R\$ 1000,00; de R\$ 1000,01 a R\$ 2.000,00; de R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00; de R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00; de R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00; Mais de R\$ 8.000,00 |

As questões expostas nos Quadros 19 e 20 são de caráter não obrigatório e foram formuladas com o intuito de levantar a percepção dos respondentes sobre a decisão de permanecer ou deixar a instituição.

**Quadro 19 - Questões adicionais aos respondentes que deixaram a instituição**

| <b>Questão</b>                                                                                            | <b>Categorias de respostas</b>            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Hoje você acha que sua decisão de permanecer trabalhando no banco após a privatização foi correta?</b> | Sim; Não; Não sei                         |
| <b>Você sente que sua vida profissional após a privatização do Banespa:</b>                               | Melhorou; Piorou; Não melhorou nem piorou |
| <b>Defina em uma palavra o <i>Banespa</i> antes da privatização</b>                                       | Resposta livre                            |
| <b>Defina em uma palavra o <i>Santander Banespa</i></b>                                                   | Resposta livre                            |

**Quadro 20 - Questões adicionais aos respondentes que permaneceram na instituição**

| <b>Questão</b>                                                              | <b>Categorias de respostas</b>            |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Hoje você acha que sua decisão de aderir ao PDV de 2001 foi correta?</b> | Sim; Não; Não sei                         |
| <b>Você sente que sua vida profissional após a privatização do Banespa:</b> | Melhorou; Piorou; Não melhorou nem piorou |
| <b>Defina em uma palavra o <i>Banespa</i> antes da privatização</b>         | Resposta livre                            |
| <b>Defina em uma palavra o <i>Santander Banespa</i></b>                     | Resposta livre                            |

Após a construção do instrumento de pesquisa para a fase quantitativa, a partir da decisão de adotar neste trabalho também o método qualitativo, foi necessário elaborar o instrumento de pesquisa para essa segunda fase do levantamento, conforme se apresenta na próxima seção, na qual são expostas as técnicas para a investigação qualitativa.

#### **4.6 Técnicas para a investigação qualitativa**

Nessa seção, apresenta-se a técnica para a investigação qualitativa, bem como a elaboração do instrumento de pesquisa para essa fase do levantamento de dados. Para a decisão sobre a técnica, obedecendo ao caráter explicativo dessa fase da pesquisa, considerou-se a observação de Gil (1999), que aponta entre as limitações do *survey* a restrita apreensão dos processos de mudança, pois é proporcionada uma visão estática do fenômeno estudado. Para suprir essa limitação, de forma complementar, a coleta de dados de natureza qualitativa, neste trabalho privilegiou a realização de *entrevistas*. (MOREIRA, 2002). Selltiz *et al.* (1987a) enfatizam que uma das vantagens das entrevistas é a possibilidade de revelar informações complexas, emocionalmente carregadas. Conforme Patton (1990, p. 279), o propósito da realização de entrevistas é descobrir o que está na mente das pessoas. O autor (*op. cit.*, p. 288-89) sugere as seguintes estratégias de entrevista:

- *Entrevista por conversação informal*: As questões emergem do contexto imediato e são feitas em um curso natural das coisas; não há predeterminação das questões, tópicos ou redação.

- *Entrevista guiada:* Tópicos e questões a serem cobertas são especificados e esboçados com antecedência e o entrevistador decide a sequência e redação das questões durante o curso da entrevista.
- *Entrevista aberta padronizada:* A redação exata e a sequência de questões são determinadas com antecedência. As mesmas perguntas são feitas a todos os entrevistados na mesma ordem e as questões são redigidas em um formato completamente aberto.
- *Entrevistas fechadas com respostas fixas:* Questões e categorias de respostas são predeterminadas. Respostas são fixas e o respondente escolhe entre essas respostas.

Obedecendo à classificação proposta por Patton (1990), neste trabalho foram realizadas *entrevistas abertas padronizadas* por apresentarem as seguintes vantagens: todos os pesquisados respondem às mesmas questões, aumentando a possibilidade de comparação das respostas; os dados são organizados em tópicos estabelecidos para a entrevista; os efeitos e o viés do entrevistador são reduzidos; é possível avaliar e revisar o instrumento; a organização e análise dos dados são facilitadas. (PATTON, *op cit.*).

A definição da técnica de pesquisa e do tipo de entrevista norteou a elaboração do instrumento qualitativo que seguiu os critérios apresentados a seguir.

#### **4.6.1 Construção do instrumento de pesquisa**

Para elaborar o instrumento de pesquisa qualitativo, assim como na fase quantitativa, foi necessário planejar a coleta dos dados e, para tanto, foi importante definir que o *tipo de corte* e o *nível* seriam os mesmos da fase anterior. Portanto, também nessa fase, a elaboração do instrumento de pesquisa obedeceu ao tipo de corte *seccional com perspectiva longitudinal* e o nível foi o *individual*.

Em coerência com o caráter explicativo da fase qualitativa, as questões foram elaboradas com base nas mesmas hipóteses de pesquisa que nortearam a fase quantitativa do presente estudo. O roteiro de entrevista, no geral, é o mesmo para os dois grupos de entrevistados, porém

apresenta uma variação na Questão 2 e na Questão 4-a, dependendo do grupo de pesquisados. Tal roteiro é apresentado no Apêndice 3, conforme detalhamento apresentado a seguir na qual a numeração das questões é indicada.

### Questões baseadas na hipótese geral

Para os que permaneceram trabalhando na instituição após a privatização:

- *Descreva suas ações para se adaptar à privatização do Banespa.* (Questão 2)

Para os que aderiram ao PDV de 2001:

- *Descreva suas ações para se adaptar à sua saída do Banespa.* (Questão 2)

Para os dois grupos de pesquisados:

- *O que você faz hoje para se manter no mercado de trabalho?* (Questão 3)

A Figura 7 mostra a relação dessas questões qualitativas com a questão central de pesquisa e com a hipótese geral.

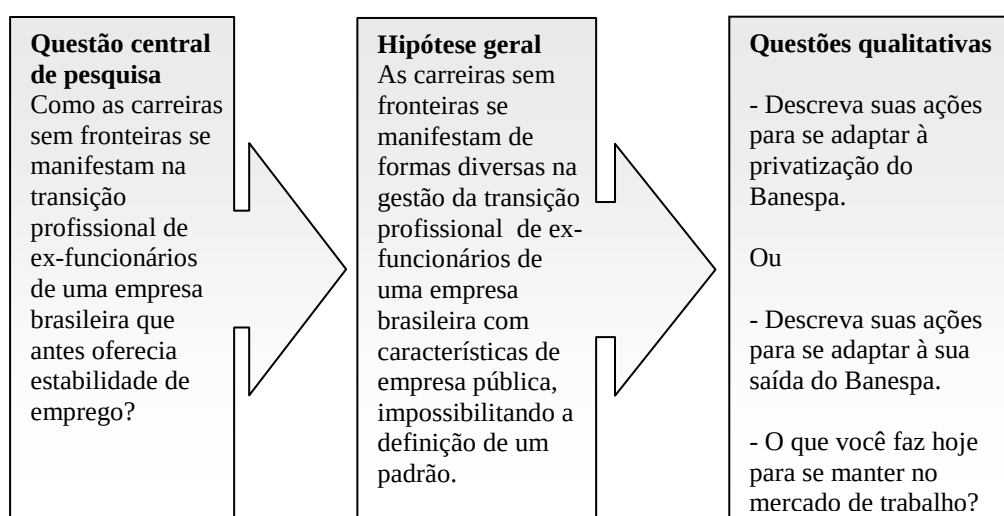


Figura 7- Questões qualitativas baseadas na hipótese geral

**Questões baseadas na sub-hipótese 1**

- *O que você fazia para cuidar da sua carreira no Banespa?*(Questão 4)

Para os que permaneceram trabalhando na instituição após a privatização:

- *Você sente que as atitudes que tomou para cuidar da sua carreira na época em que trabalhava no Banespa o ajudaram a se adaptar à nova realidade após a privatização?* (Questão 4a)

Para os que aderiram ao PDV de 2001:

- *Você sente que as atitudes que tomou para cuidar da sua carreira na época em que trabalhava no Banespa o ajudaram a se adaptar à nova realidade após a sua saída da instituição?* (Questão 4a)

Para os dois grupos de pesquisados:

- *Você poderia explicar sua resposta com exemplos?* (Questão 4b)

A Figura 8 mostra a relação dessas questões qualitativas com a questão de pesquisa correspondente e com a sub-hipótese 1.

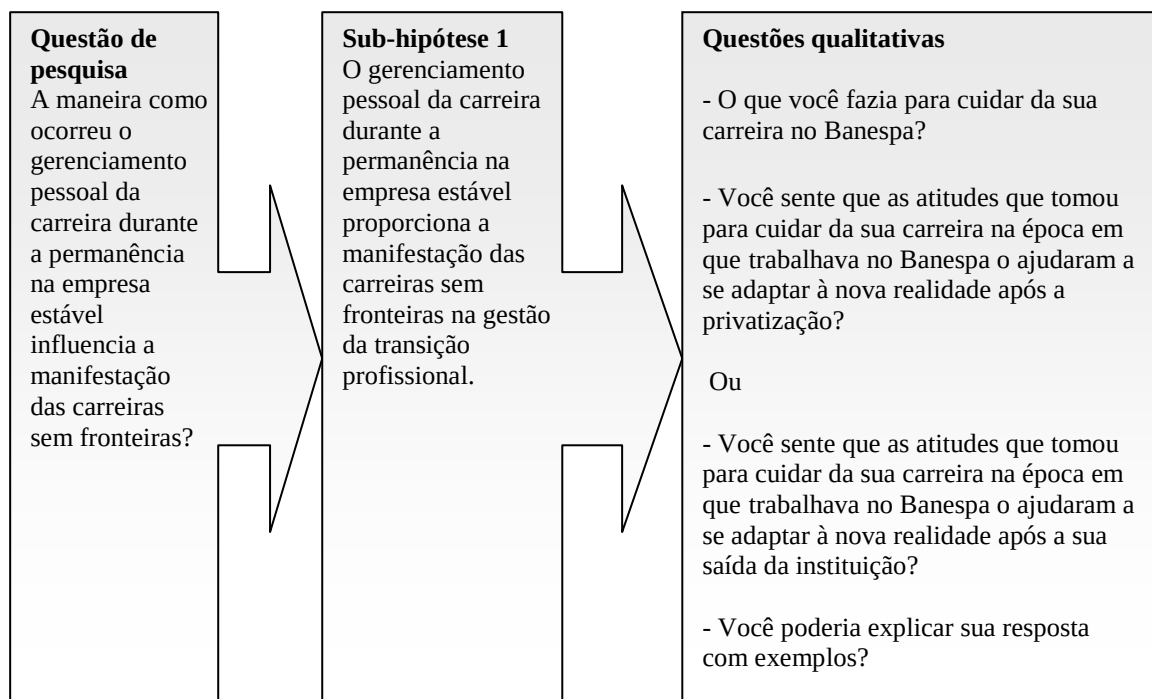


**Figura 8 - Questões qualitativas baseadas na sub-hipótese 1**

### **Questões baseadas na sub-hipótese 2**

- *Após a privatização do banco, todos nós tivemos que tomar algumas decisões profissionais, uma delas foi a decisão de aderir ou não ao PDV. Havia algum motivo principal para as decisões que você tomou? (Questão 5)*
- *Você buscava estabilidade e segurança profissional em suas decisões? (Questão 5a)*

A Figura 9 mostra a relação dessa questão qualitativa com a questão de pesquisa correspondente e com a sub-hipótese 2.



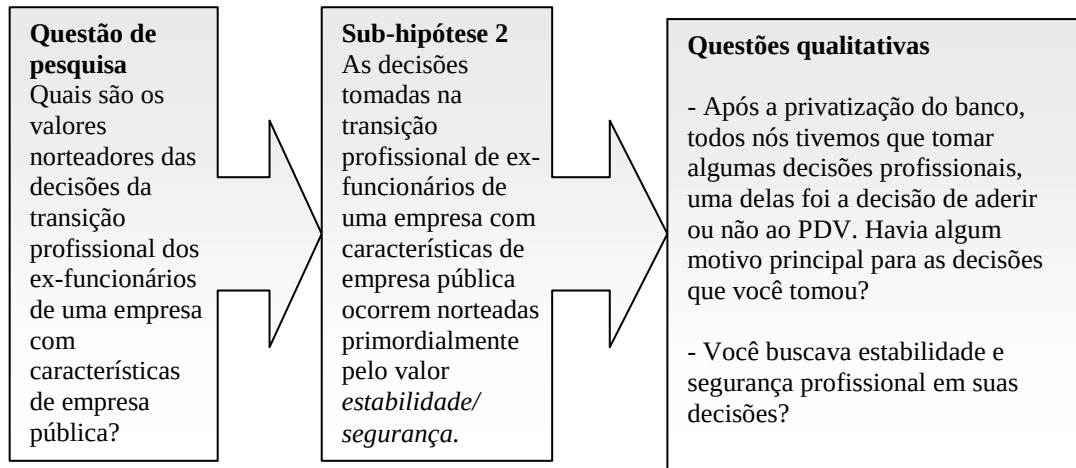


Figura 9 - Questões qualitativas baseadas na sub-hipótese 2

### Questão baseada na sub-hipótese 3

A sub-hipótese 3 permeia todas as questões apresentadas e será apurada mediante comparação das respostas dos dois grupos às questões anteriormente formuladas, porém, a questão geral está diretamente ligada a essa sub-hipótese. Tal questão foi desenvolvida com o propósito de iniciar a entrevista e levantar informações gerais sobre a carreira dos pesquisados, e teve a seguinte formulação:

- *Fale sobre sua carreira no Banespa até a privatização e sobre sua carreira após a privatização.* (Questão 1)

A Figura 10 mostra a relação dessa questão qualitativa com a questão de pesquisa correspondente e com a sub-hipótese 3.

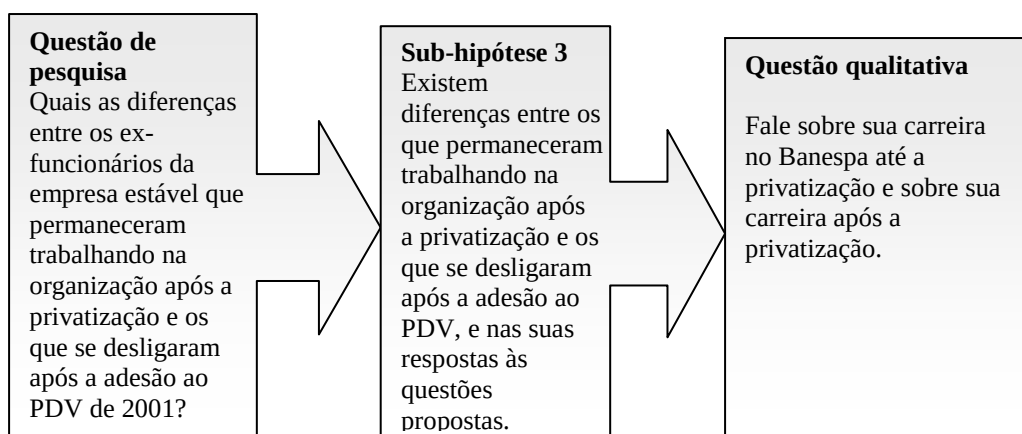


**Figura 10 - Apuração qualitativa da sub-hipótese 3**

Após a definição das técnicas de investigação e construção dos instrumentos de pesquisa, foi necessário estabelecer os critérios para aplicação desses instrumentos, tal definição foi iniciada pela determinação da população do estudo, que é apresentada na próxima seção.

#### **4.7 População**

Para a definição da população do estudo, nessa seção, considerou-se que o quadro de funcionários da instituição financeira na época da privatização era composto por aproximadamente 22,3 mil pessoas, sendo que, deles, aproximadamente 4,3 mil não puderam optar pela adesão ao PDV de 2001 porque gozavam de algum tipo de estabilidade na época<sup>44</sup>. Portanto, neste trabalho a *população alvo* é composta por aproximadamente 18.000 pessoas, sendo que, entre elas, aproximadamente 8.200 deixaram a instituição e aproximadamente 9.800 permaneceram<sup>45</sup>. Esses números foram divulgados pela própria instituição nos meios de comunicação<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO. **Banespa**: Sindicato vai negociar na Espanha.

<sup>45</sup> Revista dos BANCÁRIOS, junho de 2001.

<sup>46</sup> Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO. **PDV do Banespa**: 8,2 mil aderiram.

Mood, Graybill e Boes (1974) observam que, frequentemente, não é possível selecionar uma amostra aleatória da população alvo, sendo necessário que essa seleção ocorra em alguma população afim. De acordo com esses autores, sendo  $X_1, X_2, \dots, X_n$  uma amostra aleatória de uma população com densidade  $f(\cdot)$ , então, essa população é chamada de população amostrada. Neste trabalho, dos 18.000 ex-funcionários do Banespa (população alvo), apenas 9.433 (4.211 que aderiram ao PDV e 5.222 que permaneceram trabalhando no Santander) estavam cadastrados na associação que forneceu as listas de ex-funcionários para a realização do sorteio, conforme procedimentos de coleta de dados descritos na seção 4.10. Assim, esses 9.433 ex-funcionários são considerados a *população amostrada* desta pesquisa.

Vale salientar que as declarações probabilísticas baseadas na amostra são válidas somente para a população amostrada, porém, conforme observam Mood, Graybill e Boes (1974), o pesquisador pode usar seu julgamento pessoal para extrapolar suas conclusões para a população alvo considerando que essa generalização não pode ser mensurada em termos probabilísticos.

Para efeito deste estudo, a população amostrada foi nomeada da seguinte forma: os que aderiram ao PDV de 2001 são chamados *PDVs* e os que permaneceram trabalhando no Santander após a privatização são chamados *Ativos*.

Após definida a população alvo, a população amostrada e nomeados os respondentes, foi necessário estabelecer os critérios de amostragem. Na próxima seção, a amostragem para a fase quantitativa é apresentada.

#### **4.8 Amostragem para a fase quantitativa**

Nessa seção são apresentados os procedimentos de amostragem para a realização da etapa descritiva da pesquisa, em que os dados foram coletados utilizando-se uma *amostra probabilística* (SELLTIZ *et al.*, 1987), obtida por meio de uma amostragem aleatória estratificada proporcional, obedecendo aos critérios apresentados a seguir.

#### 4.8.1 Dimensionamento do tamanho da amostra para a estimação de proporções

Conforme Bussab e Morettin (2005) se a pergunta é do tipo SIM-NÃO e se quer, com nível  $(1-\alpha)$  de confiança, que a proporção estimada ( $\hat{p}$ ) esteja, no máximo, a uma distância  $d$  da proporção verdadeira ( $p$ ), ou seja,  $P[|p - \hat{p}| \leq d] = 1 - \alpha$ , o valor de  $n$  é dado pela expressão (1):

$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{d^2}$ , em que  $z_{\alpha/2}$  = quantil ( $\alpha$ ) de uma Distribuição Normal Padrão;  $d$  = maior desvio aceitável;  $p$  = verdadeira proporção populacional.

Como geralmente a verdadeira proporção populacional é desconhecida, pode-se substituir o fator  $p(1-p)$  por  $1/4$  ou estimar o seu valor por meio de uma amostra piloto. Nesse caso, o valor de  $1/4$  pode ser obtido analisando o comportamento do fator  $p(1-p)$  para  $0 \leq p \leq 1$ , que é a expressão de uma parábola cujo ponto de máximo é  $p = 1/2$  (Figura 11).

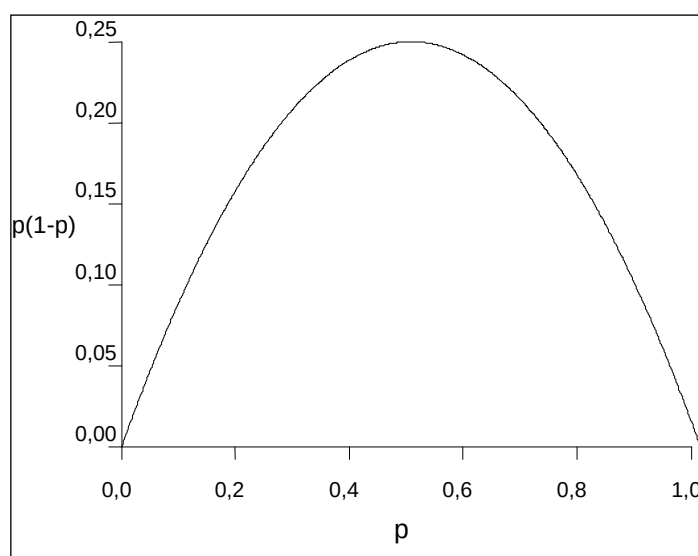


**Figura 11 - Curva para determinação do  $p$  que maximiza a função  $p(1-p)$**

Fonte: Curva obtida por meio do *software* R (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2008)

Se for substituído  $\hat{p}(1-\hat{p})$  na expressão (1) por seu valor máximo,  $1/4$ , o tamanho de amostra obtido será suficiente para a estimação de qualquer que seja  $p$ , isso equivale a considerar a expressão (2) (Donaire e Guerra, 1982):  $n = \frac{z_{\alpha/2}^2}{d^2} \cdot \frac{1}{4}$

No caso deste estudo, foi estabelecido que o maior desvio aceitável devesse estar entre 5 e 10% com nível de confiança de 95%. Assim, utilizando a *expressão (2)* foram dimensionados os possíveis tamanhos da amostra de acordo com 3 variações no valor do desvio, conforme Tabela 1. Essa flexibilidade inicial no tamanho da amostra foi tomada como medida preventiva devido à previsão de dificuldades de contato com os pesquisados.

**Tabela 1 - Dimensionamento da amostra para diferentes desvios e nível de confiança de 95%**

| Desvio (d) | n   |
|------------|-----|
| 5%         | 385 |
| 8%         | 151 |
| 10%        | 96  |

Uma vez que entre os respondentes existiam dois grupos distintos (PDVs e Ativos) foi necessário utilizar o tipo de amostragem aleatória estratificada proporcional, descrita a seguir.

#### **4.8.2 Amostragem aleatória estratificada proporcional**

Quando a população for heterogênea não se deve usar a amostra aleatória simples devido à baixa precisão das estimativas obtidas. Nessa situação, deve-se subdividir a população em sub-populações de forma que dentro das sub-populações haja homogeneidade. Esse processo chama-se estratificação da população, sendo cada sub-população um estrato. A amostra obtida nesse caso chama-se amostra aleatória estratificada. (MUNIZ; ABREU, 1999).

Se os elementos da amostra entre os vários estratos são selecionados em número proporcional ao tamanho de cada um dos estratos, estabelece-se um caso particular denominado *amostragem aleatória estratificada proporcional*, ou seja, considerando que  $N$  é o número de elementos da população;  $L$  é o número de estratos;  $N_i$  é o número de elementos do estrato  $i$  ( $N = N_1 + N_2 + \dots + N_L$ ) e  $n$  é o tamanho da amostra a ser selecionada, calcula-se a fração de amostragem dada por  $f = \frac{n}{N}$  e o número de elementos a serem sorteados em cada estrato será:  $n_1 = N_1 f$ ,  $n_2 = N_2 f$ , ...,  $n_L = N_L f$ . (BOLFARINE; BUSSAB, 2005).

Neste estudo, existiam dois estratos ( $L=2$ ), em que o a população amostrada era de 9.433 ( $N$ ), sendo 4.211 do grupo PDVs ( $N_1$ ) e 5.222 do grupo Ativos ( $N_2$ ). Assim, considerando o tamanho da amostra máximo (Tabela 1), igual a 385 ( $n$ ), o número de elementos, inicialmente estabelecido para cada grupo, foi de 172 ( $n_1$ ) e 213 ( $n_2$ ) respondentes.

O sorteio foi realizado utilizando a função *sample* no *software* R (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2008) e o cálculo do desvio final é apresentado a seguir.

#### **4.8.3 Cálculo do desvio final**

Conforme explicações anteriores, a princípio foram sorteados 385 respondentes, porém, durante o processo de coleta dos dados conseguiu-se 122 respondentes que finalizaram os itens obrigatórios do questionário. Sendo assim, a amostra final foi composta de 56 PDVs e 66 Ativos, correspondendo a aproximadamente 1,29% do total da população amostrada. Considerando-se um nível de confiança de 95%, o erro máximo foi de aproximadamente 8,8%.

Em seguida à definição dos critérios de amostragem para a fase quantitativa da pesquisa, na próxima seção são apresentados os procedimentos para a fase qualitativa.

#### **4.9 Amostragem para a fase qualitativa**

Nessa seção, os procedimentos para a fase explicativa da pesquisa são apresentados considerando a observação de Selltitz *et al.* (1987a, p. 38) de que “a amostragem é uma parte essencial do trabalho do entrevistador”. Segundo os autores, os entrevistadores não se relacionam de forma homogênea com seus entrevistados porque possuem expectativas pessoais e estereótipos. Dessa forma, é natural que durante entrevistas surjam vieses, considerados *erros sistemáticos*. Esses erros são relacionados a julgamentos anteriores e podem ocorrer inclusive na seleção da amostra.

Com o intuito de minimizar a possibilidade de viés apontada por Selltitz *et al.* (1987a), para a determinação da amostra qualitativa desta pesquisa optou-se pela realização de um novo sorteio aleatório para cada um dos grupos de pesquisados, porém atendendo à característica

explicativa dessa fase do estudo, tal sorteio foi realizado entre os respondentes da fase quantitativa e não entre todos os membros da população amostrada.

Conforme Patton (1990), a determinação do tamanho da amostra em pesquisas qualitativas depende de alguns fatores que incluem o interesse do pesquisador, os objetivos da investigação, os questionamentos definidos, os recursos e o tempo disponível. Na visão desse autor, não existem regras para se estipular o tamanho da amostra nesse tipo de pesquisa.

Com base nos critérios de operacionalidade apontados por Patton (1990), foram selecionados para essa fase 10% dos respondentes de cada grupo da fase quantitativa. Apesar de não haver a intenção de generalizar os resultados da fase qualitativa, essas sub-amostras foram consideradas representativas, pois, em cada grupo, os elementos eram homogêneos (PDVs e Ativos). Considerando, novamente, a previsão de dificuldade de contato, foram sorteados 20% de elementos para possibilitar a reposição dos respondentes sem possibilidade de contato. O tipo de amostragem em cada um dos grupos foi a *amostragem aleatória simples*. (BARBETTA, 2002).

Seguindo os critérios acima, a amostra final de respondentes da fase quantitativa do grupo Ativos foi composta por 66 elementos, portanto o sorteio atingiu 14 elementos desse grupo (aproximadamente 20%), mas somente 7 deles (aproximadamente 10%) foram entrevistados. Já no grupo dos PDVs, composto por 56 respondentes da fase quantitativa, o sorteio atingiu 12 elementos (aproximadamente 20%), mas somente 6 deles (aproximadamente 10%) foram entrevistados.

Assim como na fase quantitativa, o sorteio foi realizado utilizando a função *sample* no *software R*. (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2008).

Após a definição dos procedimentos de amostragem, tanto quantitativos, quanto qualitativos, foi necessário estabelecer critérios para os procedimentos de coleta dos dados; tais procedimentos relativos à fase quantitativa da pesquisa são explicados na próxima seção.

#### 4.10 Procedimentos de coleta de dados para a fase quantitativa

Para a definição dos procedimentos de coleta de dados para a fase quantitativa da pesquisa, apresentados nessa seção, considerou-se a observação de Baptista, Moraes e Campos (2007, p. 17) de que “a execução da pesquisa é a *prova de fogo* para o seu planejamento” e imprevistos podem acontecer, portanto o planejamento deve permitir certa flexibilidade para sofrer eventuais alterações decorrentes de eventos que só são conhecidos no momento em que ocorrem. Nesta pesquisa, pelo fato de o lançamento do PDV ter acontecido em 2001, previa-se alguma dificuldade em localizar os respondentes na época da execução da pesquisa de campo (realizada em 2008). Outro ponto de dificuldade prevista foi que parte dos respondentes estaria prevenida contra golpes incidentes em empregados de instituições financeiras<sup>47</sup>. Por isso, o dimensionamento da amostra e o planejamento da coleta de dados consideraram essas dificuldades superadas, conforme etapas descritas a seguir.

##### 4.10.1 O acesso aos respondentes

Para a manutenção da característica probabilística da pesquisa era necessário conseguir uma lista de elementos da população alvo que permitisse a realização do sorteio aleatório. A dificuldade para conseguir essa lista revelou-se desde as primeiras tentativas de contato com pessoas do grupo Santander-Banespa conhecidas da pesquisadora, havia questões de sigilo de informações que inviabilizaram a obtenção dos respondentes por intermédio da instituição.

Após várias tentativas, foi possível estabelecer contato com a AFUBESP – Associação de Funcionários do Banco do Estado de São Paulo, hoje chamada Associação dos Funcionários do Grupo Santander Banespa, Banesprev e Cabesp. Essa associação atua há 25 anos na representação dos funcionários do Banespa<sup>48</sup>. A partir de reunião da pesquisadora com a diretora administrativa da associação para apresentação da pesquisa, após autorização do presidente, um técnico em informática foi encarregado de localizar e fornecer as listas de pessoas cadastradas.

---

<sup>47</sup> Revista dos BANCÁRIOS, junho de 2004.

<sup>48</sup> Bancários PB – Um Sindicato Forte-CUT.



Como contrapartida, decidiu-se incluir, no bloco de atitudes, uma questão que pudesse ser útil à AFUBESP. Seguindo o mesmo tipo de enunciado das outras questões, que pediam que o pesquisado assinalasse Sim ou Não em cada uma das fases propostas, tal questão foi elaborada da seguinte forma: *Considerarei a orientação do Sindicato e/ou Associações de Funcionários em minhas decisões profissionais* (questão 13). O resultado dessa questão será apresentado à diretoria e presidência da associação juntamente com os resultados globais da pesquisa, porém não será analisada neste trabalho por não atender aos propósitos preestabelecidos.

Após obtenção da autorização foi necessária a checagem, a partir do trabalho conjunto da pesquisadora e de um técnico da associação, de um banco de dados bastante extenso para a localização e checagem das listas que atendiam às condições preestabelecidas para o estudo. Como tais listas continham somente pessoas que haviam sido cadastradas na AFUBESP, o número de elementos foi reduzido para 4211 PDVs (51,35% da sub-população alvo) e 5.222 Ativos (53,28% da sub-população alvo), formando a população amostrada deste trabalho, com 9.433 elementos (52,4% da população alvo), conforme descrição dos procedimentos de amostragem já apresentados na seção 4.7. As duas listas finais foram organizadas em ordem alfabética para a atribuição de números a cada um dos elementos viabilizando, assim, o sorteio aleatório. A seguir, são expostos os meios de resposta, definidos após a organização das listas.

#### **4.10.2 Os meios de resposta**

Após obtenção das listas foi necessário, além de organizá-las, analisá-las para definir os meios de resposta e a forma de abordagem. Nessa análise foi possível detectar que raros respondentes tinham o campo *e-mail* preenchido, muitos deles também não tinham o campo de telefone atualizado, mas boa parte tinha o endereço e todos tinham o nome completo. Para manter o caráter probabilístico da amostra decidiu-se por realizar o sorteio entre todos os elementos, independente da situação do cadastro.

Para a decisão da maneira como o questionário seria aplicado consideraram-se os tipos de estudo que permitem o uso de *surveys*, indicados por Almeida e Botelho (2006) referindo-se a Nadir (2003): levantamentos autoadministrados, assistidos por computador (*Internet*),

enviados por *e-mail* ou correio e entrevistas pessoais ou telefônicas. Neste trabalho, optou-se por utilizar o auxílio da informática que, nesse caso, pode ser caracterizada como “uma nova tecnologia intelectual que nos permite potencializar não apenas nossa memória, mas também diferentes formas de raciocínio, de relacionar objetos, de perspectivas sobre o mundo, etc.” (MATTAR, 2008, p. 125). Dessa forma, com o intuito de facilitar a obtenção de respostas e processamento dos resultados, optou-se, prioritariamente, por respostas via *Internet*, porém, para não excluir os que não tinham ou não usavam computadores em rede, havia a opção de resposta via correio. Um desenvolvedor de programas para a *Internet* foi contratado para a criação de um *site* com *links* acessíveis, nos quais os questionários (Apêndices 1 e 2) foram reproduzidos. Quando as respostas foram recebidas, via correio, foram digitadas no mesmo sistema desenvolvido para as respostas eletrônicas viabilizando, assim, a tabulação dos dados obtidos. Senhas foram atribuídas e geradas para cada um dos respondentes, inclusive para os que responderiam via correio.

Definidos os meios de resposta, foi necessário ajustar o instrumento de pesquisa utilizando esses mesmos meios, procedimento que foi realizado por meio da realização de um pré-teste, explicado a seguir.

#### **4.10.3 Pré-teste do Instrumento**

Conforme Almeida e Botelho (2006), o pré-teste deve ser realizado para experimentar o questionário e deve ser conduzido da mesma forma que a aplicação final. Neste trabalho, o pré-teste foi realizado a partir de contato com 12 ex-funcionários do Banespa conhecidos da pesquisadora.

Senhas específicas foram atribuídas, cada um dos respondentes foi contatado inicialmente pela pesquisadora, que combinava um horário para a realização do teste e orientava sobre a necessidade de anotar as dúvidas e observações. O respondente era, então, contatado por uma das assistentes, recebia um *e-mail* com o *link* e senha (Apêndice 4) e respondia ao questionário via *Internet*, no mesmo sistema desenvolvido para respostas válidas. A pesquisadora entrava em contato posterior para conhecer as dúvidas e observações, inclusive sobre a abordagem inicial e o tempo de resposta.

Para as possíveis respostas em papel, o questionário foi aplicado pessoalmente para 5 outros respondentes conhecidos da pesquisadora.

### **Exemplos de ajustes realizados a partir do pré-teste do instrumento**

A partir do pré-teste do instrumento alguns ajustes foram realizados:

- Na carta de apresentação da pesquisa o tempo estimado para resposta foi acrescentado;
- A abordagem das assistentes de pesquisa passou a incluir alguns detalhes sobre a vida profissional da pesquisadora no Banespa e a possibilidade de que a pessoa entrasse em contato com a própria pesquisadora via telefone. Essa decisão foi tomada para minimizar a suspeita de fraudes via telefone;
- Foi acrescentada no *e-mail* para envio da senha a instrução de copiar e colar a senha para minimizar dificuldades de interpretação de letras maiúsculas e minúsculas;
- No bloco de questões sobre mudanças profissionais, os tópicos sobre aumento ou diminuição de nível hierárquico e horas de trabalho foram desdobrados em duas alternativas, uma para aumento e outra para diminuição;
- O sistema de respostas passou a alertar o respondente sobre questões não respondidas;
- O campo relativo à renda passou a considerar faixas ao invés de números para minimizar o constrangimento que essa questão poderia representar;
- A questão 3 da parte 2 do questionário (atitudes), sobre a busca de ajuda de profissionais especializados para ajudar a pessoa a entender seus próprios valores e sua personalidade foi reformulada, foi acrescentada na pergunta a palavra *psicólogos* pois os respondentes pediam exemplos de profissionais que poderiam oferecer esse tipo de suporte;

- A segunda fase pesquisada *na época da privatização do Banespa (Ativos)* ou *na época do desligamento (PDVs)* foi adaptada no questionário para *nos primeiros anos após a privatização do Banespa (Ativos)* e *nos primeiros anos após o desligamento do Banespa (PDVs)* para minimizar dúvidas quanto ao período em questão.

Realizados os ajustes no instrumento de pesquisa dessa fase do levantamento, iniciou-se o processo de localização e abordagem dos respondentes, conforme critérios expostos a seguir.

#### **4.10.4 Localização dos respondentes e abordagem**

A principal via de resposta do questionário foi *Internet* e a abordagem inicial ocorreu via telefone. Duas assistentes de pesquisa foram contratadas e treinadas pela pesquisadora para atualização dos telefones e endereços das listas de sorteados e, também, para a abordagem dos potenciais respondentes. Essas assistentes acionavam, primeiramente, o número de telefone que constava na lista fornecida pela AFUBESP. Quando o número estava desatualizado, buscava-se, em duas outras fontes de consulta eletrônica, a atualização do número a partir do nome e/ou do endereço do pesquisado<sup>49</sup>. Se o procedimento era malsucedido, ou seja, quando não era possível atualizar o telefone, ou quando a pessoa não era encontrada, ou não aceitava responder, avançava-se para o próximo da lista. Quando o final da lista era atingido, voltava-se ao topo para repetir o procedimento com os respondentes não encontrados nas primeiras tentativas. Repetiu-se esse procedimento até que todas as possibilidades de contato com os sorteados foram esgotadas.

Quando o respondente era contatado, a assistente de pesquisa explicava a finalidade do levantamento e convidava a pessoa a participar via *Internet* ou via correio. Quando o respondente aceitava participar via Internet, um *e-mail* com o *link* e senha era enviado (Apêndice 4). O prazo determinado para a obtenção de respostas dessa fase da pesquisa foi de 30 dias, entre 20 de maio e 19 de junho de 2008. O fluxo de respostas foi monitorado por meio de um banco de dados eletrônico e, caso o respondente não acessasse ou não finalizasse o questionário em uma semana, uma das assistentes retomava o contato via telefone relembrando sobre a importância da participação na pesquisa.

---

<sup>49</sup> A princípio buscava-se a atualização do número de telefone no *site* da Telefônica (Guia de Assinantes), disponível em <www.telefonica.com.br>. Caso o telefone não fosse encontrado, buscava-se no *site* do Telelistas, disponível em <www.telelistas.net>.

No dia anterior ao encerramento do levantamento, uma mensagem via *e-mail* foi enviada a todos os que haviam se comprometido a responder, mas não haviam acessado ou finalizado o questionário (Apêndice 5). Conforme os questionários eram finalizados os respondentes recebiam um *e-mail* de agradecimento (Apêndice 6) e os que enviaram uma mensagem à pesquisadora manifestando o interesse em conhecer os resultados da pesquisa, conforme opção colocada no final do questionário, receberam uma mensagem específica de comprometimento de envio dos resultados (Apêndice 7).

Entre os contatados via telefone, somente 11 pessoas optaram por responder via correio. Para esses, além do questionário, foi enviado um envelope selado e preenchido com o endereço para retorno. Porém, somente cinco questionários retornaram em tempo hábil para inclusão na pesquisa, apesar dos telefonemas adicionais realizados pelas assistentes. Esses cinco respondentes foram contatados para agradecimento via telefone.

Encerrados os trabalhos de coleta de dados da fase quantitativa, conforme procedimentos de amostragem para a fase qualitativa descritos na seção 4.9, foram sorteados os respondentes para essa próxima fase, que foram contatados a partir dos procedimentos de coleta de dados descritos na próxima seção.

#### **4.11 Procedimentos de coleta de dados para a fase qualitativa**

Nessa seção são apresentados os procedimentos de coleta de dados para a fase qualitativa da pesquisa. Uma vez definida a realização de entrevistas abertas padronizadas, conforme técnicas apresentadas na seção 4.6, para otimização do tempo e abertura da possibilidade de inclusão de pessoas de diferentes regiões do país, optou-se pela realização de entrevistas via telefone, conforme segue.

##### **4.11.1 Entrevistas via telefone**

Gil (1999) afirma que no passado as entrevistas por telefone eram encaradas com ceticismo pelo fato de boa parte da população não ter acesso a esse meio de comunicação, porém com a expansão do acesso ao sistema de telefonia, esse tipo de entrevista passou a ser aceita como

procedimento adequado nas ciências sociais com vantagens quem envolvem tempo, custo e aceitação. Neste trabalho as entrevistas por telefone foram realizadas pela própria pesquisadora a partir de roteiro padronizado (Apêndice 3).

Antes da aplicação do roteiro de entrevistas definitivo, foi realizado o pré-teste do instrumento, conforme critérios expostos a seguir.

#### **4.11.2 Pré-teste do Instrumento**

Assim como na fase quantitativa, o pré-teste do roteiro de entrevista foi realizado com respondentes conhecidos da pesquisadora que já haviam participado do pré-teste do instrumento quantitativo. Seis deles foram contatados e convidados a responder às questões elaboradas e orientados a, além de responder às questões, expor suas dúvidas sobre as questões formuladas pela pesquisadora e a sugerir melhorias na abordagem. O roteiro foi, então, ajustado e o tempo de resposta foi estimado em aproximadamente 15 minutos.

#### **Exemplos de ajustes realizados a partir do pré-teste do instrumento**

Os ajustes abaixo foram efetuados para evitar o comprometimento da padronização da entrevista:

- Para evitar o comprometimento das questões diretamente relacionadas às hipóteses, pela possível falta de sinergia entre a pesquisadora e o entrevistado, foi acrescentada a questão geral que pede que o entrevistado fale sobre sua carreira;
- Na questão que pede que a pessoa responda se as suas atitudes para cuidar da carreira no Banespa influenciaram a adaptação à realidade após a privatização, foi acrescentada a solicitação de que o entrevistado explicasse a resposta com exemplos para evitar respostas fechadas do tipo sim e não;
- Na questão sobre valores norteadores das decisões após a privatização, foi acrescentada a pergunta direta sobre estabilidade/segurança para focalizar a resposta na aceitação ou não aceitação desse valor. Nessa mesma questão, que no questionário qualitativo pedia que a pessoa identificasse o principal fator de orientação das decisões, nessa fase

precisou ser adaptada e passou a considerar o questionamento sobre motivo principal das decisões tomadas.

Com a obtenção da versão definitiva do roteiro qualitativo, obedecendo ao procedimento de amostragem de realização de um sorteio aleatório (conforme procedimentos descritos na seção 4.9) foram definidos os critérios de abordagem dos respondentes e reposição da amostra, expostos a seguir.

#### **4.11.3 Abordagem e reposição da amostra**

Conforme Selltiz *et al.* (1987a, p. 35), é preciso que o entrevistador crie uma *atmosfera amigável* fazendo uma introdução breve, informal e positiva. Dessa forma, ao iniciar a comunicação, a pesquisadora informou a cada um dos entrevistados os propósitos e o formato da entrevista, os objetivos do trabalho e avisou sobre a necessidade de gravar o depoimento. As confirmações do último cargo que a pessoa exerceu no Banespa e seu cargo ou profissão atual serviram para iniciar o depoimento e introduzir a questão geral apresentada no roteiro de entrevista.

Para a reposição da amostra, considerou-se a afirmação de Selltiz *et al.* (1987a) de que é preciso definir as circunstâncias em que substituições são permitidas para evitar vieses decorrentes da livre escolha. Nessa fase da pesquisa, uma vez que a lista obtida no sorteio (descrito na seção 4.9) era composta pelo dobro de respondentes definidos na amostragem, a pesquisadora decidiu que o critério seria o seguinte: começavam-se as tentativas de contato pelo topo da lista e, a partir das tentativas bem-sucedidas, a ordem de respondentes se formava. Quando se chegava ao final da lista e o número necessário de respondentes não havia sido atingido, recomeçava-se do topo, buscando restabelecer os contatos malsucedidos, até que fosse atingido o número predefinido de respondentes. Esses últimos eram acrescentados na numeração, conforme ordem de realização da sua entrevista.

Definidos todos os procedimentos de delineamento do estudo, que incluíram os critérios de abordagem dos respondentes, foi necessário estabelecer padrões para a análise dos dados; tais padrões, relativos à análise dos dados quantitativos, são detalhados na próxima seção.

#### **4.12 Procedimentos de análise dos dados quantitativos**

Nessa seção, apresentam-se os procedimentos de análise dos dados quantitativos. Selltiz *et al.* (1987b) entendem que essa fase consiste em um processo composto por uma série de operações estreitamente relacionadas, sendo que, na fase de análise, as informações são resumidas a fim de oferecer respostas às questões de pesquisa. Já na fase de interpretação procura-se significado mais amplo para essas respostas, ligando-as com outros conhecimentos disponíveis, procedimento que será realizado no Capítulo 5, no qual os resultados serão apresentados, analisados e interpretados. Segundo os autores, para analisar e interpretar dados, é preciso que as hipóteses de pesquisa sejam colocadas à prova; neste trabalho, portanto, o planejamento dessa fase foi organizado em coerência com as hipóteses e questões de pesquisa.

Os dados obtidos por meio da aplicação do questionário quantitativo foram tabulados, automaticamente, pelo programa desenvolvido para captação das respostas via *Internet*, conforme procedimentos descritos na seção 4.10.2. As análises estatísticas foram realizadas por meio do *software* R (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2008) aplicando-se as técnicas descritas a seguir.

Os tipos de análises realizadas na pesquisa foram selecionados em coerência com sua relação com as questões de pesquisa e com a necessidade de testar as hipóteses e sub-hipóteses correspondentes. Para adequação dos testes estatísticos ao tipo de análise que se pretendia realizar, buscou-se coerência, também, com o tipo de questão aplicada. Tais técnicas e sua adequação são detalhadas a seguir.

##### **Análise exploratória de dados**

A *análise exploratória de dados* é uma técnica usualmente utilizada para “organizar dados e apresentá-los de forma a perceber as informações subjacentes, elucidando o trabalho de pesquisa”. (CAZORLA, 2001, p. 21). Portanto, nas etapas deste estudo em que foi necessário apenas apresentar dados de forma descritiva, tal técnica da análise foi aplicada para a obtenção de proporções de interesse, que subsidiassem as análises pretendidas; tais proporções foram convertidas em percentuais e apresentadas em gráficos de barras e tabelas, no caso de variáveis qualitativas. Conforme Magalhães e Lima (2008), a variável é qualitativa



quando os possíveis valores que assume representam atributos e/ou qualidades. Neste trabalho, as variáveis qualitativas referem-se às categorias de respostas definidas pela pesquisadora (como por exemplo, as faixas salariais). Já as variáveis quantitativas são de natureza numérica, resultantes do processo de contagem ou de medição. (MAGALHÃES e LIMA, *op. cit.*). Neste trabalho, nos casos de resultados numéricos em que não havia categorias de respostas definidas (como na idade e tempo de serviço) foram calculadas as médias e variâncias, apresentadas em histogramas.

### Testes de Hipóteses

No contexto inferencial, testes estatísticos de hipóteses foram realizados, considerando a afirmação de Bussab e Moretin (2005) de que o objetivo desse tipo de teste é fornecer uma metodologia que permita verificar se os dados amostrais trazem evidências que apoiem ou não uma hipótese formulada. Ainda de acordo com esses autores, quando a hipótese é sobre a proporção  $p$  de indivíduos portadores de uma certa característica (por exemplo, gênero) de uma população a indicação é utilizar o *teste Z para proporção*.

### Testes de hipóteses por grupo

No caso deste trabalho, sempre que foi necessário realizar o *teste de hipóteses por grupo*, ou seja, quando apenas uma proporção estava sendo testada para constatação de se essa proporção representava a maioria dentro daquele grupo, ou em outras palavras, verificar se a maioria atendia a uma determinada característica da população, foi realizado o *teste de hipótese Z unilateral para proporção*, com as seguintes hipóteses estabelecidas:

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_1: p > 0,5$$

O valor da estatística do teste é dada pela expressão (1): 
$$z_{\text{calculado}} = \frac{(\hat{p}_i - 0,50)}{\sqrt{\frac{0,5 \cdot 0,5}{n}}}$$
 em que  $\hat{p}_i$  é a

proporção observada da  $i$ -ésima categoria e  $n$  = número de respondentes. (TRIOLA, 2005).

## Testes de hipóteses entre grupos

Nos casos em que foi necessário realizar a comparação entre grupos (Ativos e PDVs) para verificar se a proporção de respostas obtida em um grupo era superior à proporção obtida no outro grupo ou, em outras palavras, comparar proporções para verificar se havia superioridade nos resultados de um determinado grupo, foi realizado *teste de hipóteses entre grupos* por meio do *teste de hipótese Z para igualdade de duas proporções*, considerando-se que esse teste é adequado a situações em que se pretende comparar duas populações independentes com relação às proporções de indivíduos com certa característica. (TRIOLA, 2005). O valor da estatística do teste é dado pela *expressão (2)*:

$$z = \frac{(\hat{p}_i - \hat{p}_j)}{\sqrt{\frac{\bar{p}\bar{q}}{n_i} + \frac{\bar{p}\bar{q}}{n_j}}}, \text{ em que: } \bar{p} = \frac{x_i + x_j}{n_i + n_j}, \quad \bar{q} = 1 - \bar{p}, \quad n_i \text{ e } n_j = \text{número totais de respondentes dos}$$

grupos i e j, respectivamente,  $x_i$  e  $x_j$  = número totais de respondentes para a característica estudada dos grupos i e j, respectivamente. (TRIOLA, 2005). As hipóteses estabelecidas foram:

$$H_0: p_i = p_j$$

$$H_1: p_i > p_j$$

## Testes para diferença entre duas médias

Nos casos em que as variáveis estudadas eram quantitativas (idade e tempo de serviço), era possível efetuar o cálculo da média e compará-las. Nesse caso, conforme Magalhães e Lima (2008), quando a comparação das duas populações independentes se der em relação às médias de certa característica o procedimento recomendado é a utilização do teste t para diferença entre duas médias. Dessa forma, nesse tipo de situação, foi aplicado neste trabalho o *teste t de Student bilateral para diferença de duas médias (dados não pareados)* com nível nominal de significância de 5% (MAGALHÃES; LIMA *op. cit.*), conforme descrição a seguir.

A hipótese nula ( $H_0$ ) usualmente testada é a de que as duas amostras tenham sido obtidas de populações com médias iguais, ou seja,  $(\mu_1 - \mu_2)_0 = 0$ .

Ao considerar duas populações normais independentes, com médias  $\mu_1$  e  $\mu_2$ , e variâncias  $\sigma_1^2$  e  $\sigma_2^2$ , sendo  $n_1$  e  $n_2$  o tamanho de duas amostras independentes respectivamente obtidas dessas populações, tendo como médias  $\bar{x}_1$  e  $\bar{x}_2$  e variâncias  $s_1^2$  e  $s_2^2$ , a estatística de teste  $t$ , quando as variâncias são desconhecidas, mas consideradas iguais, é dada pela expressão (1):

$$t_{\text{calculado}} = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}, \text{ em que } s_p^2 = \frac{\sum_{j=1}^{n_1} (x_{1j} - \bar{x}_1)^2 + \sum_{j=1}^{n_2} (x_{2j} - \bar{x}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2} \text{ sendo } x_{1j} \text{ os elementos}$$

amostrados na população 1 e  $x_{2j}$  aqueles tomados na população 2 e com graus de liberdade =  $n_1 + n_2 - 2$ . Já quando as variâncias são desconhecidas e consideradas diferentes, a estatística

$$\text{do teste é dada pela expressão (2): } t_{\text{calculado}} = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{\left( \frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right)}} \text{ e graus de liberdade} = \frac{\left[ \frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[ \frac{s_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[ \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}.$$

Como dito, para a realização do teste *t de Student bilateral para diferença de duas médias*, é preciso decidir antes se as variâncias são iguais ou diferentes, pois tal decisão interfere nos graus de liberdade da análise. Dessa forma, torna-se necessário decidir sobre a utilização da expressão 1 ou 2. Para tanto, aplica-se o teste *F bilateral para igualdade das variâncias*, em que pares de amostras com  $n_1$  e  $n_2$  elementos, e tomadas, respectivamente, em duas populações com distribuição normal e variâncias  $\sigma_1^2$  e  $\sigma_2^2$ , têm a estatística definida por

$$F_{\text{calculado}} = \frac{s_1^2}{s_2^2} \text{ com uma distribuição conhecida como F, com parâmetros } v_1 = (n_1 - 1) \text{ e } v_2 =$$

$(n_2 - 1)$ , ou seja, os respectivos graus de liberdade. As hipóteses testadas, nesse caso, foram:

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

A regra de decisão para esse teste é que se o valor de  $F_{(1-\alpha/2)} < F_{\text{calculado}} < F_{(\alpha/2)}$  não se rejeita  $H_0$ .

### **Teste de independência condicional**

No conjunto de atitudes, para a constatação da influência da fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa nas fases posteriores (Fase II – durante a transição e Fase III – atualmente), foi realizado o *teste Cochran-Mantel- Haenszel – teste de independência condicional* em cada uma das categorias de pesquisa. Para tal decisão, considerou-se que esse teste é normalmente, como no caso deste estudo, usado para comparar dois grupos em uma resposta binária, ajustado por variáveis de controle. Os dados iniciais são representados em tabelas de contingência do tipo  $2 \times 2 \times K$ , em que  $K$  é o número de estratos. Considera-se que duas variáveis nominais são condicionalmente independentes em cada estrato, supondo-se que não há interação tripla. Nesse tipo de teste, a hipótese nula é estabelecida supondo a independência condicional entre as fases em tabelas  $2 \times 2 \times K$ . (AGRESTI, 1990).

Para todos os testes de hipóteses realizados neste trabalho foi adotado o nível de significância de 5%.

Após a explicação de cada uma das técnicas estatísticas para análise dos resultados e da sua adequação às necessidades deste estudo, a seguir são apresentadas as situações em que os testes descritos foram aplicados e sua relação com os testes das hipóteses e sub-hipóteses de pesquisa. Tais técnicas de análise são apresentadas na mesma ordem em que os resultados obtidos são expostos no Capítulo 5.

#### **4.12.1 Análise da sub-hipótese 3**

Nesse conjunto de análise, os dados demográficos, as questões gerais (apresentadas nos Quadros 17 a 20 da seção 4.5.1) e as questões sobre os tipos de transição/mudanças profissionais (apresentadas nos quadros 9 e 10 da seção 4.5.1) foram analisados por meio das seguintes técnicas estatísticas: *análise exploratória de dados; teste F bilateral para igualdade de variâncias; teste t de Student bilateral para diferença de duas médias (dados não pareados); teste de hipótese Z unilateral para proporção; teste de hipótese Z unilateral para igualdade de duas proporções.*

As análises realizadas, nessa fase, proporcionaram a exploração e visualização dos dados, além do estabelecimento de sua relação direta com a análise da sub-hipótese 3, devido à realização de testes de hipóteses específicos para comparação dos grupos de pesquisados; porém, essa mesma sub-hipótese permeia, também, os conjuntos de questões subsequentes.

A relação da questão de pesquisa correspondente, a hipótese de nulidade e as técnicas estatísticas aplicadas são apresentadas na Figura 12. As estratégias de análise utilizadas para cada tópico apresentam-se em seguida.

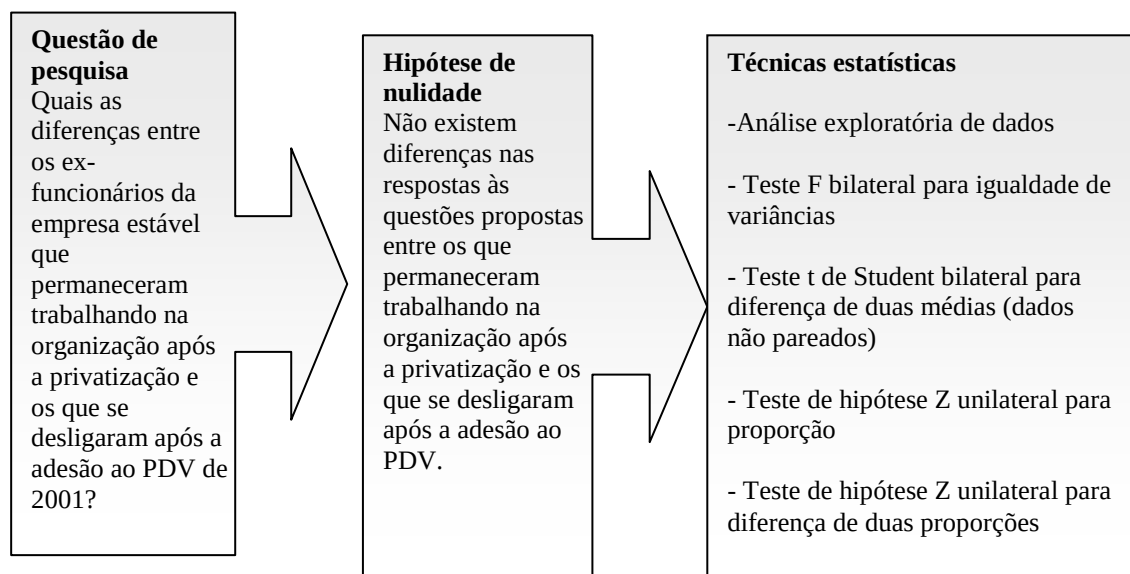


**Figura 12 - Técnicas estatísticas para a análise da sub-hipótese 3**

### **Estratégias de análise**

Inicialmente, foi realizada a *análise exploratória dos dados*; no caso das variáveis qualitativas, foram calculadas as proporções de interesse e os resultados organizados em gráficos de barras e tabelas. Já para as variáveis quantitativas, foram calculadas as médias e variâncias, e esboçados histogramas.

Em seguida foram realizados testes estatísticos de hipóteses, conforme estratégias de análise descritas a seguir, divididas em três partes: a primeira trata da análise dos dados demográficos; a segunda da transição profissional e a terceira das questões gerais/aspectos subjetivos da transição.

### **Primeira parte - Análise dos dados demográficos**

#### **Análise do tempo de serviço e da idade**

##### *Testes para diferença entre duas médias*

Para comparar os resultados dos tempos de serviços até a privatização entre o grupo dos Ativos e o grupo dos PDVs foi aplicado o *teste t de Student bilateral para diferenças entre duas médias*, sendo que, para a realização de tal teste, foi necessário realizar antes o *teste F bilateral para igualdade das variâncias* para decidir se as variâncias seriam iguais ou diferentes.

#### **Análise do gênero**

##### *Teste de hipóteses por grupo*

Para a análise do gênero predominante em cada um dos grupos foi realizado o *teste de hipótese Z unilateral para proporção*.

#### **Análise do grau de instrução e faixa de renda**

##### *Teste de hipótese entre grupos*

Para analisar se havia diferenças entre o grau de instrução dos Ativos e dos PDVs, a estratégia adotada foi de testar as diferenças entre as proporções de cada grupo para cada categoria (ensino médio; curso superior incompleto; curso superior completo; pós-graduação) mediante a realização do *teste hipótese Z unilateral para igualdade de proporções*:

### *Teste de hipótese por grupo*

Para a análise das diferenças entre as faixas salariais dos dois grupos antes e depois da privatização, as proporções para cada grupo foram testadas, aplicando-se o teste de hipótese Z unilateral para proporção, a partir da seleção de categorias relevantes: 2 a 4 antes da privatização (2- de R\$ 1000,01 a R\$ 2000,00; 3- de R\$ 2000,01 a R\$ 4000; 4- R\$ 4000,01 a R\$ 6000,00). Após a privatização as mesmas faixas foram testadas e a faixa 5 foi acrescentada (de R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00)

### **Segunda parte – Análise da transição profissional**

#### *Análises exploratórias*

Para a análise das mudanças ocorridas após a privatização do Banespa, a primeira etapa foi a análise do questionário. A princípio, foi realizada a nomeação das alternativas de respostas para a identificação de categorias comuns, passíveis de comparação. Tais categorias são expostas no Quadro 21.

**Quadro 21 - Classificação das mudanças profissionais em categorias**

| <b>CATEGORIAS DE MUDANÇAS<br/>PROFISSIONAIS<br/>ATIVOS</b> | <b>CATEGORIAS DE MUDANÇAS<br/>PROFISSIONAIS<br/>PDVs</b> |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                            | Trabalho/Emprego                                         |
| *Tipo de cargo                                             | *Tipo de cargo                                           |
| *Tipo de atribuição                                        | *Tipo de atribuição                                      |
| Chefe                                                      |                                                          |
| * Aumento de nível hierárquico                             | * Aumento de nível hierárquico                           |
| * Diminuição de nível hierárquico                          | * Diminuição de nível hierárquico                        |
| * Local de trabalho                                        | * Local de trabalho                                      |
| Forma de execução do trabalho                              |                                                          |
| * Maneira de cobrança por resultados                       | * Maneira de cobrança por resultados                     |
| * Aumento de horas de trabalho                             | * Aumento de horas de trabalho                           |
| * Diminuição de horas de trabalho                          | * Diminuição de horas de trabalho                        |
|                                                            | Tipo de vínculo                                          |
|                                                            | Papel profissional                                       |

\* Categorias comuns entre os dois grupos e passíveis de comparação.

Em seguida, foram calculadas as proporções e realizadas análises exploratórias por grupo (Ativos e PDVs) e por categorias (apresentadas no Quadro 21). Na segunda etapa, foram realizados os testes de hipóteses descritos a seguir.

### *Teste de hipótese por grupo*

Para constatar se ocorreu ou não mudança, a estratégia adotada, inicialmente, foi agrupar as proporções das alternativas que representam algum tipo de mudança (Tabela 2).

Com esse valor de proporção correspondente às alternativas nas quais a mudança correspondente ocorreu pelo menos 1 vez, foram recalculadas as proporções (Tabela 3). Para verificar se a maior proporção representava a maioria (comparar com 50%), realizou-se o *teste de hipótese Z unilateral para proporção*.

**Tabela 2- Exemplo de cálculo de proporções (%) de respondentes do grupo Ativos de acordo com a categoria de mudanças profissionais**

| Categoria de mudanças profissionais      | Número de vezes |    |    |    |           |    |
|------------------------------------------|-----------------|----|----|----|-----------|----|
|                                          | 0               | 1  | 2  | 3  | 4 ou mais | p  |
| Cargo                                    | 24              | 12 | 36 | 10 | 18        | 76 |
| Tipo de atribuição                       | 10              | 52 | 5  | 6  | 27        | 90 |
| Chefe                                    | 16              | 25 | 20 | 38 | 1         | 84 |
| Nível hierárquico (aumento e diminuição) | 17              | 28 | 30 | 16 | 9         | 83 |
| Local de trabalho                        | 10              | 35 | 20 | 14 | 21        | 90 |
| Forma de execução do trabalho            | 26              | 12 | 32 | 15 | 15        | 74 |
| Maneira de cobrança por resultados       | 50              | 10 | 23 | 7  | 10        | 50 |
| Horas de trabalho (aumento e diminuição) | 12              | 39 | 24 | 5  | 20        | 88 |

**Tabela 3 - Exemplo de proporções (%) recalculadas de respondentes do grupo Ativos de acordo com a categoria de mudanças profissionais**

| Categoria de mudanças profissionais      | Número de vezes |    |    |           |
|------------------------------------------|-----------------|----|----|-----------|
|                                          | 1               | 2  | 3  | 4 ou mais |
| Cargo                                    | 16              | 47 | 13 | 24        |
| Tipo de atribuição                       | 58              | 5  | 7  | 30        |
| Chefe                                    | 30              | 24 | 45 | 1         |
| Nível hierárquico (aumento e diminuição) | 34              | 36 | 19 | 11        |
| Local de trabalho                        | 39              | 22 | 16 | 23        |
| Forma de execução do trabalho            | 16              | 44 | 20 | 20        |
| Horas de trabalho (aumento e diminuição) | 44              | 27 | 6  | 23        |



### *Teste de hipótese entre grupos*

Para verificar se existem diferenças entre os tipos de mudanças ocorridas entre os Ativos e os PDVs, foram comparadas as proporções por grupo e por categorias relevantes (Tabela 4) utilizando o *teste Z hipótese unilateral para igualdade de proporções*.

**Tabela 4 - Exemplo de proporções (%) de respondentes de acordo com o grupo e categoria de mudanças profissionais**

| Categoria de mudanças profissionais      | Grupos |      |
|------------------------------------------|--------|------|
|                                          | Ativos | PDVs |
| Cargo                                    | 76     | 70   |
| Tipo de atribuição                       | 90     | 80   |
| Nível hierárquico (aumento e diminuição) | 83     | 90   |
| Local de trabalho                        | 90     | 52   |
| Maneira de cobrança por resultados       | 50     | 60   |
| Horas de trabalho (aumento e diminuição) | 88     | 70   |

### **Terceira parte – Análise das questões gerais/aspectos subjetivos da transição**

O *teste de hipótese Z unilateral para proporção* foi utilizado para detectar o predomínio de categorias de respostas (*sim* ou *não*) à questão sobre o acerto da decisão de aderir ou não ao PDV, em cada um dos grupos de pesquisados. Da mesma forma, esse teste foi utilizado para detectar o predomínio de categorias de respostas (*melhorou*; *piorou*; *não melhorou nem piorou*) à questão sobre a vida profissional dos pesquisados após a privatização do Banespa.

#### **4.12.2 Análise da sub-hipótese 2**

Nesse conjunto de análise, a questão sobre os valores orientadores das decisões de transição (apresentados no Quadro 11 da seção 4.5.1) foi analisada por meio do *teste de hipótese Z unilateral para proporção*. A relação da questão de pesquisa correspondente com a hipótese de nulidade e a técnica utilizada é apresentada na Figura 13. As estratégias de análise aplicadas são apresentadas em seguida.

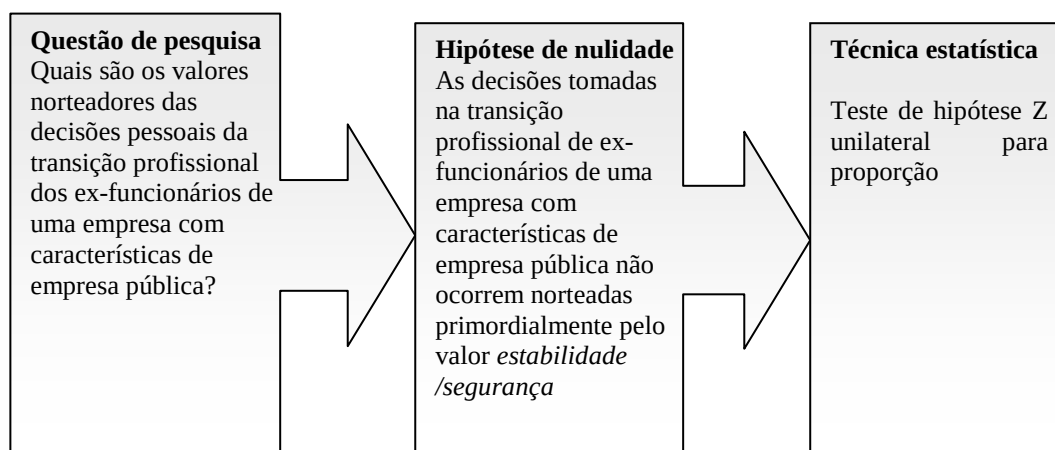


**Figura 13 - Técnica estatística para análise da sub-hipótese 2**

### **Estratégias de análise**

As categorias de análise correspondem a cada uma das alternativas de resposta, conforme Quadro 11 da seção 4.5.1. Para verificação dentro de cada categoria de qual foi o principal valor de orientação das decisões após a privatização, verificou-se qual o fator com a maior proporção de respostas e testou-se se esse valor correspondia à maioria dos respondentes. Tal verificação foi realizada por intermédio do *teste de hipótese Z unilateral para proporção*.

#### **4.12.3 Análise da sub-hipótese 1**

Nesse conjunto de análise, as atitudes relacionadas a três fases da carreira dos pesquisados (apresentadas nos Quadros 12 a 16 da seção 4.5.1) foram analisadas mediante *análises exploratórias de dados*; *Teste de hipótese Z unilateral para proporção*; *Teste Cochran-Mantel-Haenszel*. A relação da questão de pesquisa correspondente, a hipótese de nulidade e a técnica utilizada é apresentada na Figura 14. As estratégias de análise utilizadas são apresentadas em seguida.

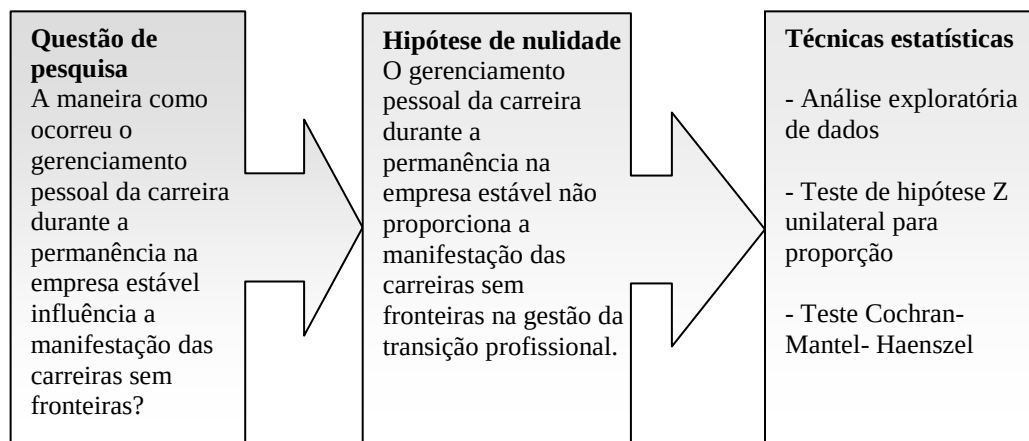


**Figura 14 - Técnicas Estatísticas para análise da sub-hipótese 1**

### **Estratégias de análise**

Em geral, para a análise da sub-hipótese 1, foram realizadas *análises exploratórias de dados* que geraram gráficos de barras, inseridos ao longo do capítulo 5, em que os resultados são apresentados, analisados e interpretados. Por meio desses gráficos, são apresentados os percentuais relativos à proporção de respondentes de cada questão, para cada uma das fases consideradas na pesquisa: *durante a atuação na empresa estável* (Fase I); *nos primeiros anos após a privatização* (Ativos) *nos primeiros anos após o desligamento do Banespa* (PDVs) (Fase II) e *atualmente* (Fase III). Em seguida, as seguintes etapas foram cumpridas para a realização das análises de cada uma das atitudes.

#### **Primeira etapa – avaliação de cada questão**

A partir do agrupamento das respostas às atitudes nas categorias *Sim* e *Não* foram realizados os seguintes testes para cada uma das fases:

##### *Teste de hipóteses por grupo - dentro de cada questão*

Para identificação da existência (ou inexistência) de um padrão de respostas ao longo das três fases e, em casos positivos, identificar qual é esse padrão em relação às categorias de respostas (sim e não) e em relação às fases (I, II e III), as estratégias expostas a seguir foram

adotadas. Na Tabela 5, um exemplo de identificação de um padrão de respostas entre as categorias e fases é apresentado. Na Tabela 6 é mostrado um exemplo de inexistência de um padrão de respostas.

**Tabela 5 - Exemplo (em percentuais de respondentes) de identificação de um padrão de respostas para uma das atitudes estudadas a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção**

| *Fases   | Categorias de respostas (%) |     |     |     |     |                        |                        |                        |     |     |
|----------|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|------------------------|------------------------|------------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim                         |     |     |     |     | Não                    |                        |                        |     |     |
|          | 13                          |     |     |     |     | 87<br>( $p < 0,0001$ ) |                        |                        |     |     |
| Fase II  | Sim                         |     | Não |     | Sim |                        | Não                    |                        |     |     |
|          | 57                          |     | 43  |     | 7   |                        | 93<br>( $p < 0,0001$ ) |                        |     |     |
| Fase III | Sim                         | Não | Sim | Não | Sim | Não                    | Sim                    | Não                    | Sim | Não |
|          | 25                          | 75  | 00  | 100 | 33  | 67                     | 4                      | 96<br>( $p < 0,0001$ ) |     |     |

\*Fase I: Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II: na época da privatização (Ativos) ou na época do desligamento (PDVs); Fase III: Atualmente.

**Tabela 6 – Exemplo (em percentuais de respondentes) de inexistência de um padrão de respostas para uma das atitudes estudadas a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção**

| *Fases   | Categorias de respostas (%) |     |     |     |                        |                        |     |     |     |     |
|----------|-----------------------------|-----|-----|-----|------------------------|------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim                         |     |     |     |                        | Não                    |     |     |     |     |
|          | 41                          |     |     |     |                        | 59<br>( $p = 0,0930$ ) |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim                         |     | Não |     | Sim                    |                        | Não |     |     |     |
|          | 95<br>( $p < 0,0001$ )      |     | 5   |     | 72<br>( $p = 0,0064$ ) |                        | 28  |     |     |     |
| Fase III | Sim                         | Não | Sim | Não | Sim                    | Não                    | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 86<br>( $p = 0,0002$ )      | 14  | 00  | 100 | 70<br>( $p = 0,0275$ ) | 30                     | 22  | 78  |     |     |

\*Fase I: Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II: na época da privatização (Ativos) ou na época do desligamento (PDVs); Fase III: Atualmente.

## Estratégia 1

A primeira estratégia foi a de calcular a proporções de respostas Sim e Não na primeira fase, determinando o valor de  $p$  (vide Fase I nas Tabelas 2 e 3) e verificar se a maior proporção representa a maioria (comparar com 50%).

Procedimento: *teste de hipótese Z unilateral para proporção*

### **Estratégia 2**

Com os resultados da Fase I, foi possível prosseguir a análise da Fase II de duas formas:

- a. Caso houvesse a rejeição da hipótese  $H_0$  ( $p=0,5$ ), tanto para *Sim* como para *Não*, seguia-se com a análise apenas no *ramo* correspondente (vide Fase II na Tabela 2).
- b. Caso não houvesse evidências para rejeitar  $H_0$ , seguia com a análise nos dois ramos (vide Fase II na Tabela 3).

Procedimento: *teste de hipótese Z unilateral para proporção*

Vale ressaltar que para o cálculo das proporções da 2ª fase, foi considerado como sendo o total os respondentes de cada um dos ramos da 1ª fase.

### **Estratégia 3**

Com os resultados da Fase II, foi possível prosseguir a análise da 3ª fase de forma similar ao já descrito na Estratégia 2 (vide Fase III nas Tabelas 2 e 3).

Procedimento: *teste de hipótese Z unilateral para proporção*

Vale ressaltar que para o cálculo das proporções da 3ª fase, foi considerado o total os respondentes de cada um dos ramos da 2ª fase.

Ao final da 1ª Etapa foram verificadas questões e categorias com padrão de repostas iguais entre os Ativos e PDVs. Essa verificação foi realizada como complemento à análise da sub-hipótese 3 deste trabalho.

## **Segunda etapa – avaliação de cada uma das categorias de pesquisa**

Nessa etapa, a princípio, as atitudes foram reagrupadas nas categorias de pesquisa (apresentadas nos Quadros 12 a 16 da seção 4.5.1 do presente capítulo):

- Autoconhecimento;
- Monitoramento do mercado de trabalho;
- Definição de objetivos profissionais;
- Estratégias profissionais;
- Acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais.

Para avaliação de cada uma das categorias, assim como na primeira etapa, foram realizadas análises exploratórias de dados que geraram gráficos de barras; em seguida, foram realizados *testes de hipóteses por grupo* dentro de cada uma das categorias. As estratégias e procedimentos adotados seguem os mesmos padrões descritos na primeira etapa.

Vale salientar que a questão 21 (Responsabilidade sobre a própria carreira) foi considerada nos cálculos de todas as categorias, justamente por não estar classificada em nenhuma categoria específica, mas ser extremamente importante dentro do contexto da análise de todas elas.

## **Terceira etapa – avaliação da influência da fase I sobre as fases II e III**

Para verificar a possível associação entre as respostas das fases II e III, controlada pela fase I, foi realizado o Teste Cochran-Mantel- Haenszel – Teste de Independência Condicional em cada uma das categorias de pesquisa: Autoconhecimento; Monitoramento do mercado de trabalho; Definição de objetivos profissionais; Estratégias profissionais; Acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais.

### **4.12.4 Análise da Hipótese geral**

Para a análise da hipótese geral, as questões relativas à manifestação das carreiras sem fronteiras (apresentadas nos Quadros 12 a 16 da seção 4.5.1) foram analisadas por meio da

*análise exploratória de dados e do teste de hipótese Z unilateral para proporção. A relação entre as técnicas de análise, a questão geral de pesquisa correspondente e a hipótese de nulidade são apresentadas na Figura 15.*

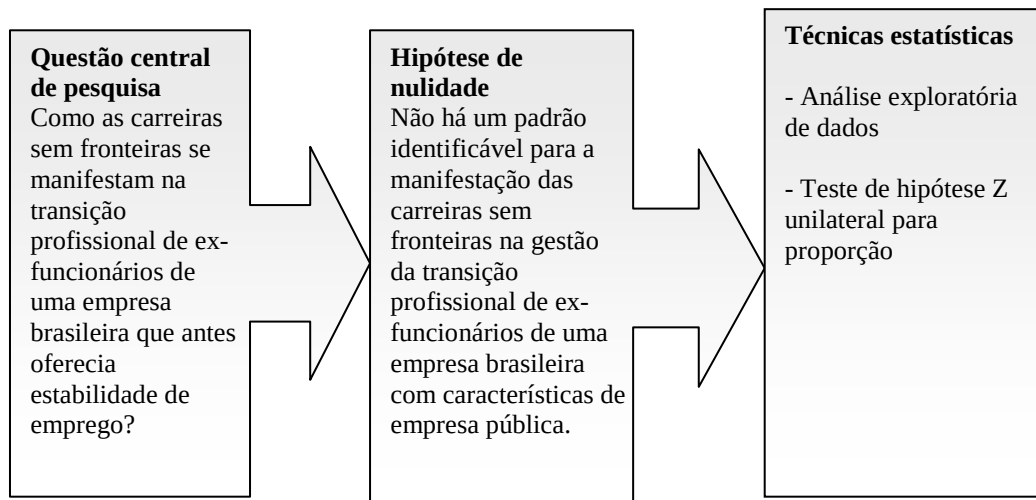


**Figura 15 - Técnicas estatísticas para análise da hipótese geral**

### **Estratégias de Análise**

A princípio, as questões relativas às *formas de manifestação das carreiras sem fronteiras* foram agrupadas para análise conjunta. Em seguida, a partir da análise exploratória de dados, foram montados gráficos em que os percentuais que representam as proporções de respostas em cada uma das fases são apresentados.

A tendência de resposta a esse agrupamento de questões foi identificada por meio do teste de *hipóteses por grupo*, conforme estratégias e procedimentos semelhantes aos descritos na avaliação das categorias de pesquisa, realizados por meio do *teste de hipótese Z unilateral para proporção*. Vale salientar que a questão 21 foi considerada nestes cálculos, assim como na análise das categorias de pesquisa.

Para a análise mais precisa da manifestação das carreiras sem fronteiras, as questões que a princípio haviam sido agrupadas, foram divididas nas categorias de pesquisa, possibilitando a análise dos seguintes tópicos apresentados a seguir, por meio do *teste de hipóteses por grupo dentro de cada combinação*, conforme estratégias e procedimentos semelhantes aos descritos

na avaliação das categorias de pesquisa, realizados por meio do teste de *hipótese Z unilateral para proporção*:

- Carreiras sem fronteiras e autoconhecimento;
- Carreiras sem fronteiras e monitoramento do mercado de trabalho;
- Carreiras sem fronteiras e definição de objetivos profissionais;
- Carreiras sem fronteiras e estratégias profissionais;
- Carreiras sem fronteiras e acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais.

Após detalhamento da maneira como a análise dos dados quantitativos foi planejada, na próxima seção, será apresentado o planejamento da análise e interpretação dos dados qualitativos.

#### **4.13 Procedimentos de análise dos dados qualitativos**

A análise do material qualitativo foi feita por meio da *análise de conteúdo*, que segundo Bardin (1977, p. 31 e 42), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações; tais técnicas podem ser resumidas a partir da “explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação”.

A escolha desse método de análise deve-se ao fato de que uma de suas possíveis aplicações é a linguística, em comunicações que envolvam entrevistas e conversas diversas. (BARDIN, p.35). Conforme Mayring (2000), esse tipo de análise pode ser utilizada para comunicações gravadas, entrevistas, por exemplo, como é o caso deste estudo.

Em coerência com as orientações de Bardin (1977, p. 153), a técnica que orientou a estruturação da análise de conteúdo foi a *análise categorial* que funciona mediante o desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos. Quatro etapas foram, então, organizadas: *pré-análise*; *codificação*; *categorização* e



*inferência*. Dentro dessas etapas, orientações de outros autores foram agregadas, conforme explicações a seguir<sup>50</sup>.

#### **4.13.1 Pré-análise**

A pré-análise foi realizada através das seguintes etapas: *determinação da base material e planejamento das etapas posteriores*, conforme segue:

##### **Determinação da base material**

Nesta etapa, as entrevistas gravadas foram transcritas pela pesquisadora e organizadas em planilhas coerentes com as técnicas de análise escolhidas<sup>51</sup>, assim foi definida a base material do trabalho.

##### **Planejamento das etapas posteriores**

O procedimento de *leitura flutuante* dos textos gerados pelas transcrições permitiu, conforme orientação de Bardin (1977), estabelecer contato com o material a ser analisado e também com a formação de impressões que orientaram o planejamento das etapas posteriores.

Após a realização da pré-análise, foi necessário codificar o material, conforme procedimentos descritos a seguir.

---

<sup>50</sup> O processo de análise de conteúdo criado por Mayrhofer, Chudzikowski e Demel (2007) com base em Mayring (2003), reproduzido no Anexo 1 deste trabalho, contribuiu como exemplificação para essa estruturação.

<sup>51</sup> No anexo 2, está o exemplo de base material de Mayrhofer, Chudzikowski e Demel (2007) que orientou a organização das planilhas em Excel utilizadas nesta fase da pesquisa.

#### 4.13.2 Codificação

A codificação foi realizada mediante as seguintes etapas: *determinação de questões e unidades de análise, codificação das entrevistas e frases*; tais etapas são detalhadas a seguir:

##### Determinação de questões e unidades de análise

Nessa etapa, foram definidas as questões para a análise dos resultados da fase qualitativa. Houve, nesse momento, a decisão de que as perguntas a serem respondidas a partir da análise dos resultados das entrevistas seriam as mesmas definidas para o delineamento do trabalho de pesquisa como um todo, apresentadas na seção 1.4. Optou-se, nesse caso, por não levantar questões diferentes para essa fase, com o intuito de facilitar o cumprimento do seu caráter explicativo, pois os resultados quantitativos devem ser complementados por esses resultados, portanto, a padronização das questões foi essencial para viabilizar a análise conjunta dos resultados.

Tais questões de pesquisa serviram de base para a determinação das seguintes unidades de análise: *Impressões sobre a carreira; Motivo das decisões profissionais; Gerenciamento da carreira; Gerenciamento da transição profissional e da carreira atual*. Nas Figuras 16 a 19 são apresentadas as questões de pesquisa, as hipóteses e sub-hipótese, além unidades de análise correspondentes, ordenadas em coerência com o capítulo 5 onde os resultados são apresentados, analisados e interpretados.

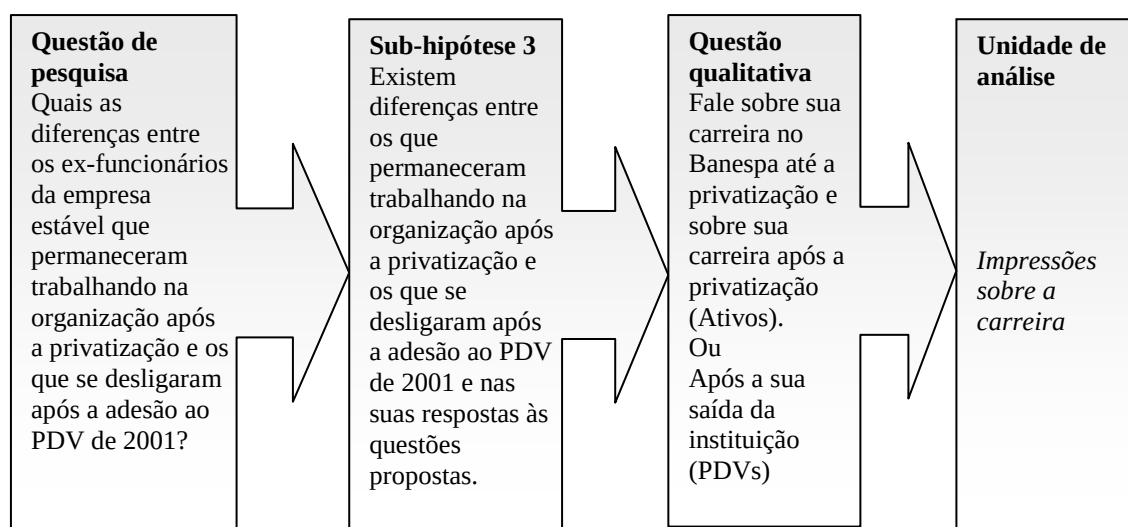


**Figura 16 - Unidade de Análise: Impressões sobre a carreira**

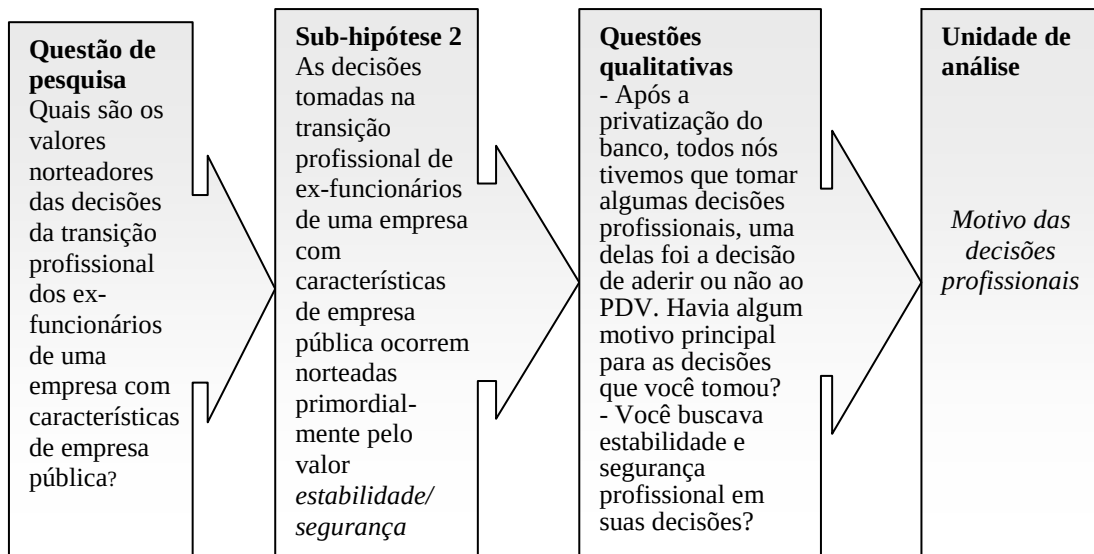


**Figura 17 – Unidade de Análise: Motivos das decisões profissionais**

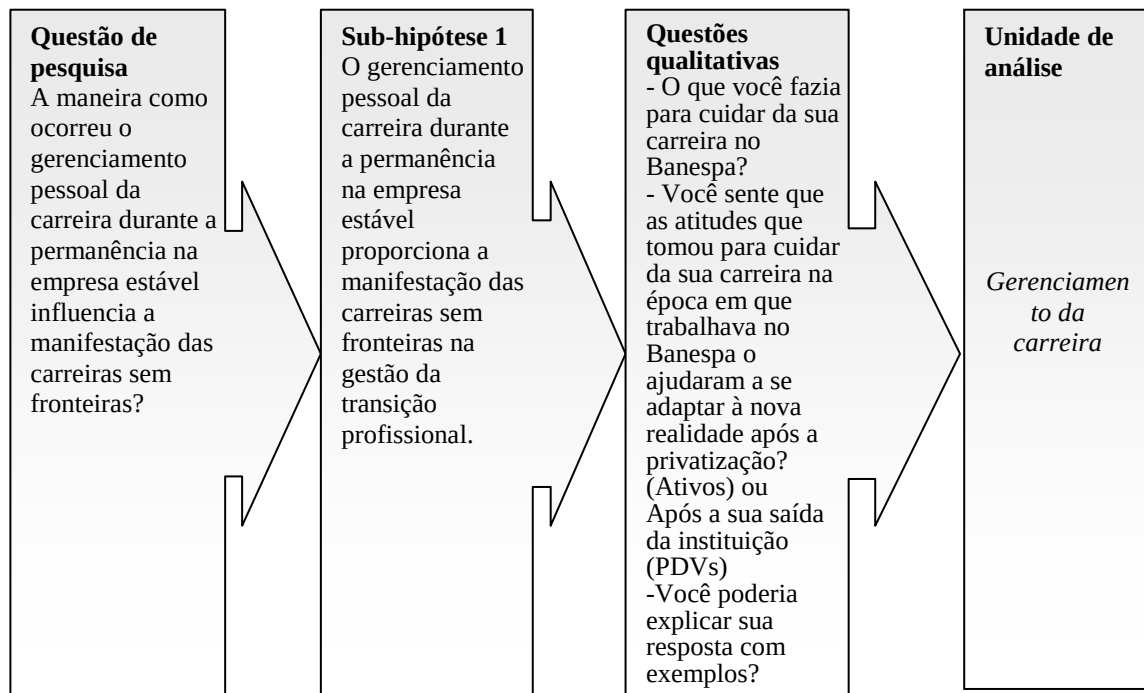


**Figura 18 - Unidade de Análise: Gerenciamento da carreira**

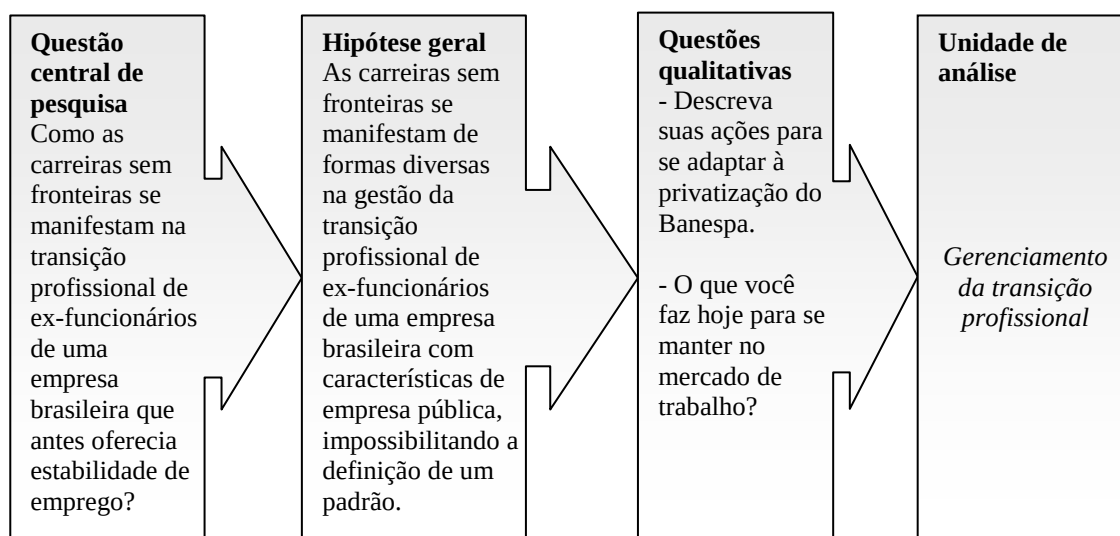


**Figura 19 - Unidade de Análise: Gerenciamento da transição profissional e da carreira atual**

Após a determinação das unidades de análise, foi necessário codificar as entrevistas e organizar as frases nessas unidades, conforme procedimento apresentado a seguir.

### **Codificação das entrevistas e distribuição das frases**

Nessa etapa, os entrevistados dos dois grupos (Ativos e PDVs) foram divididos e nomeados em coerência com a ordem de realização das entrevistas, conforme procedimentos de abordagem e reposição da amostra, apresentados na seção 4.11.3. Uma vez que os nomes dos respondentes não são revelados neste trabalho, os entrevistados de cada grupo foram chamados *Entrevistado 1*; *Entrevistado 2*; *Entrevistado 3*, e assim sucessivamente. Em seguida, as frases das entrevistas, que haviam sido transcritas e organizadas durante o procedimento de determinação da base material, foram selecionadas e distribuídas nas unidades de análise apresentadas anteriormente.

Com esses procedimentos, a codificação das entrevistas foi concluída e avançou-se para a fase de categorização, descrita a seguir.

#### **4.13.3 Categorização**

A primeira etapa da categorização dos dados foi feita por meio dos seguintes procedimentos: paráfrase; generalização e redução; formação de categorias; construção de matrizes; análise categorial ou comparação dos respondentes. Tais procedimentos são explicados a seguir:

##### **Paráfrase<sup>52</sup>**

A paráfrase do material relevante foi realizada por meio da montagem de planilhas condizentes com as unidades de análises. Nessa fase, frases irrelevantes foram descartadas e frases deslocadas das unidades de análise foram redistribuídas.

##### **Generalização e redução**

Conforme Mayring (2007), a generalização é um passo central no processo de pesquisa qualitativa. Neste trabalho, esse procedimento ocorreu por meio da simplificação das frases obtidas nas entrevistas e a redução foi realizada mediante o agrupamento de frases semelhantes que resultaram na formação das categorias, conforme exemplo do Anexo 3.

##### **Formação de categorias e construção de matrizes**

O processo de generalização e redução permitiu a formação de categorias de análise que orientaram a construção de matrizes por meio das quais se verificaram interações entre os resultados obtidos. (MILES; HUBERMAN, 1994). Tais categorias foram definidas e organizadas de forma condizente com as unidades de análise construídas na fase de codificação (apresentadas nas Figuras 16 a 19) e possibilitaram a formação de subcategorias (explicadas no Quadro 22) para a construção de matrizes na fase de análise dos resultados.

---

<sup>52</sup> No Anexo 3, está o exemplo de paráfrase de Mayrhofer, Chudzikowski e Demel (2007) que orientou a realização do procedimento nesta pesquisa.

Quadro 22 - Formação de categorias e sub-categorias

| UNIDADE DE ANÁLISE                             | CATEGORIAS                                                                                                                                                                                  | APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DAS SUBCATEGORIAS                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impressões sobre a carreira</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impressões sobre a carreira no Banespa</li> <li>- Impressões sobre a carreira na transição</li> <li>- Impressões sobre a carreira atual</li> </ul> | <p><b>1- Sensações:</b> Descrições de sentimentos ou suposições</p> <p><b>2- Constatações:</b> Descrições de situações ou fatos concretos</p>                                                                                                                                                          |
| <b>Motivos das decisões profissionais</b>      | - Motivo das decisões pós-privatização                                                                                                                                                      | Elementos da definição de Âncoras de Carreira, adaptados para operacionalização desta pesquisa, apresentados na seção 4.1.3.                                                                                                                                                                           |
|                                                | - Busca ou não de estabilidade e segurança nas decisões                                                                                                                                     | Resposta à questão 5a*<br><b>1- Aceitação:</b> Resposta positiva<br><b>2- Negação:</b> Resposta negativa                                                                                                                                                                                               |
| <b>Gerenciamento da carreira</b>               | - Gerenciamento da carreira no Banespa                                                                                                                                                      | <p><b>1- Atitudes positivas:</b> Atitudes que o entrevistado descreva como impulsionadoras de sua carreira</p> <p><b>2- Atitudes negativas:</b> Atitudes que o entrevistado descreva como prejudiciais à sua carreira</p>                                                                              |
|                                                | - Influência do gerenciamento da carreira na empresa estável sobre a transição profissional.                                                                                                | Resposta à questão 4a**<br><b>1- Aceitação:</b> Resposta positiva<br><b>2- Negação:</b> Resposta negativa                                                                                                                                                                                              |
| <b>Gerenciamento da transição profissional</b> | - Gerenciamento da transição                                                                                                                                                                | <p><b>1- Atitudes positivas:</b> Atitudes que o entrevistado descreva como impulsionadoras de sua carreira</p> <p><b>2- Atitudes negativas:</b> Atitudes que o entrevistado descreva como prejudiciais à sua carreira</p>                                                                              |
|                                                | - Gerenciamento atual da carreira                                                                                                                                                           | <p><b>1- Atitudes positivas:</b> Atitudes que o entrevistado descreva como impulsionadoras de sua carreira</p> <p><b>2- Atitudes negativas:</b> Atitudes que o entrevistado descreva como prejudiciais à sua carreira</p> <p><b>3- Intenções:</b> Manifestação de planos para o futuro da carreira</p> |
|                                                | - Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras                                                                                                                                       | Elementos das características das carreiras sem fronteiras, adaptados para operacionalização desta pesquisa, apresentados na seção 4.1.1.                                                                                                                                                              |

\* Você buscava estabilidade e segurança profissional em suas decisões?

\*\* Você sente que as atitudes que tomou para cuidar da sua carreira na época em que trabalhava no Banespa o ajudaram a se adaptar à nova realidade após a privatização? (Ativos) ou Você sente que as atitudes que tomou para cuidar da sua carreira na época em que trabalhava no Banespa o ajudaram a se adaptar à nova realidade após a sua saída da instituição? (PDVs)

### **Análise categorial ou comparação dos respondentes**

Para as categorias *Motivo das decisões pós-privatização* e *Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras*, foi aplicada a análise categorial. (BARDIN, 1977). Nesse tipo de análise, segundo Bardin (*op.cit.*, p. 21), leva-se em consideração a presença ou ausência de uma dada característica em fragmentos das mensagens. Neste trabalho, as subcategorias (ou unidades de contexto) representam essas características.

Bardin (*op.cit.*) indica, também, a necessidade de encontrar no discurso dos respondentes unidades de registro que confirmem a presença ou ausência dessas características, que, nesse caso, foram obtidas por meio de expressões identificadas pela pesquisadora nas frases analisadas, exemplificadas na apresentação dos resultados no Capítulo 5, conforme técnicas de análise do discurso, mencionadas a seguir, na etapa de Inferência. A decisão de identificar presença ou ausência de características somente para essas categorias partiu da indicação de Briscoe (2007) de aplicação desse processo nos casos em que existem suposições de que certas variáveis de interesse influenciem certos fenômenos, como ações, decisões, sentimentos etc. No caso dessas duas categorias, buscou-se associar os elementos das variáveis indicados no Quadro 22 às respostas dos entrevistados.

As demais categorias e subcategorias, apresentadas no Quadro 22, emergiram das frases dos entrevistados e, para analisá-las, buscou-se a simples comparação entre as respostas. Seguiu-se, nesse caso, a orientação de Briscoe (2007), de que para análises de entrevistas seja preciso criar formas de identificar padrões, semelhanças e diferenças que ajudem o pesquisador a encontrar nos resultados as respostas que procura.

Finalizado o processo que resultou na formação de categorias, subcategorias e composição de matrizes provenientes da análise categorial ou comparação dos respondentes, partiu-se para a etapa de inferência, descrita a seguir.

#### **4.13.4 Inferência**

Briscoe (2007) classifica os procedimentos de comparação entre pesquisados; comparação de grupos e de frases; generalização; e formação de categorias (procedimentos apresentados nas etapas de codificação e categorização) como *método de comparação constante*, baseado na abordagem *Grounded Theory*. (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 1998).

Neste trabalho, não houve a intenção de obtenção de índices quantificáveis para a análise de conteúdo, uma vez que as entrevistas foram realizadas em coerência com o caráter explicativo da fase qualitativa, que é complementar à fase quantitativa. O número reduzido de entrevistas, dividido em dois grupos, também não favorece a medição de frequências e a aplicação de técnicas estatísticas. Optou-se, então, pela adoção de procedimentos qualitativos, mais intuitivos, mais maleáveis e mais adaptáveis (BARDIN, 1977, p.115). Nesse caso, a interpretação das matrizes seguiu as indicações de Miles e Huberman (1994) que orientam o pesquisador a identificar padrões, contrastar, comparar, agrupar, contar etc. Ao mesmo tempo, foram realizadas inferências específicas devido à finalidade de responder às questões de pesquisa. (BARDIN, 1977).

Nesse contexto inferencial, foi utilizada, de forma complementar, a análise do discurso, em que se buscou relacionar as condições de produção (ou situação) às manifestações (semântico-sintáticas) do discurso (BARDIN, 1977). Na apresentação dos resultados no decorrer do Capítulo 5, identifica-se a aplicação dessa técnica na exposição de frases que exemplificaram, ilustraram e apoiaram as análises e interpretações dos resultados qualitativos deste trabalho.

Após a definição dos procedimentos de análise para a fase qualitativa, considera-se concluído o delineamento metodológico deste trabalho, que possibilitou a execução do estudo.

#### ***Considerações sobre o capítulo***

Nesse capítulo, apresentou-se o delineamento da pesquisa, buscando-se explicar detalhadamente as escolhas metodológicas que nortearam a elaboração do estudo. Procurou-se demonstrar a coerência entre os elementos iniciais do trabalho (objetivos e questões de pesquisa), o referencial teórico, a construção das hipóteses e sub-hipóteses, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos de análise de resultados.



Dessa forma, as decisões metodológicas aqui apresentadas proporcionaram ao estudo o rigor científico necessário à sua execução, que se deu por meio da aplicação dos questionários e realização das entrevistas. A base proporcionada por esse delineamento norteou a apresentação, análise e interpretação dos resultados, que são expostas no próximo capítulo.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo, os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários e da realização das entrevistas são apresentados, analisados e interpretados. Os resultados qualitativos e os quantitativos são intercalados em coerência com as escolhas metodológicas deste trabalho, em que a fase qualitativa tem função explicativa sobre a quantitativa.

Conforme mencionado na seção 4.13.3, com base na *Grounded Theory* (GLASER; STRAUS, 1967; STRAUS; CORBIN, 1998), é possível analisar dados por meio do método de comparação constante. (BRISCOE, 2007). Neste trabalho, uma vez que dois grupos foram pesquisados (Ativos e PDVs), os resultados referentes a cada um dos grupos são apresentados em *sequência* que sempre começa pelos Ativos e avança para os PDVs; em seguida, para os dados passíveis de comparação, comentários sobre os dois grupos em conjunto são apresentados. É importante ressaltar que a pesquisa de campo foi realizada em 2008, portanto as observações nas quais se menciona a *fase atual* ou *atualmente* referem-se à época de coleta dos dados. Para explicação da organização do capítulo, é possível dividi-lo em três tópicos principais, explicados a seguir: *Visão geral sobre os pesquisados e a transição; Gerenciamento da carreira; Manifestação das carreiras sem fronteiras.*

No tópico *Visão geral sobre os pesquisados e a transição*, o perfil geral da amostra é analisado. Em primeiro lugar, os respondentes da fase quantitativa são apresentados considerando-se o local onde moram; seu último cargo no Banespa; cargos ou profissões atuais; tempo de serviço no Banespa até a privatização; bem como suas características demográficas. Em seguida, a apresentação dos respondentes das entrevistas envolveu o gênero; idade; tempo de trabalho no Banespa até a privatização; grau de instrução; cidade onde vivem; último cargo na instituição e cargos ou profissões atuais. Quanto à transição profissional, apresenta-se o mapeamento desse momento da vida dos pesquisados por meio dos resultados quantitativos; em seguida, as impressões gerais sobre a carreira são apresentadas por meio dos resultados qualitativos. Por fim, os valores implícitos nas decisões profissionais são analisados por meio das respostas quantitativas, porém, como para a fase

qualitativa houve uma adaptação da palavra *valores* para *motivos*, na sequência são analisados esses resultados das entrevistas, nomeados motivos das decisões profissionais.

Os dados relativos ao gerenciamento da carreira dos pesquisados são apresentados, interpretados e analisados no tópico *Gerenciamento da carreira*. Nesse tópico, a análise das atitudes profissionais inicia-se pelas considerações sobre a responsabilidade pela carreira; em seguida, cada uma das categorias de pesquisa é analisada e interpretada a partir da apresentação de cada uma das atitudes questionadas na fase quantitativa da pesquisa. Na sequência, analisa-se o gerenciamento pessoal da carreira por meio dos resultados das entrevistas. Por último, a influência do gerenciamento da carreira no Banespa no gerenciamento da transição profissional é demonstrada por meio dos dados obtidos, tanto quantitativos quanto qualitativos.

O agrupamento dos resultados quantitativos, relativos à *Manifestação das carreiras sem fronteiras*, é apresentado nesse último tópico; em seguida, tais resultados são apresentados e analisados por meio da sua relação com as categorias de pesquisa. Por último, a manifestação das carreiras sem fronteiras é analisada por meio da apresentação dos resultados qualitativos. Seguindo essa estruturação, na próxima seção é apresentada a visão geral sobre os pesquisados da fase quantitativa.

### **5.1 Visão geral sobre os pesquisados: Fase quantitativa**

Os resultados apresentados nessa seção são relativos ao quarto conjunto de questões, que foram coletadas na parte 3 (dados pessoais), apresentadas nos Quadros 17 e 18 da seção 4.5.1. Para obter a visão geral sobre os pesquisados, apresentam-se os dados gerais sobre a amostra obtida: primeiro são apresentados os Estados em que os respondentes residem; segundo, as regiões dentro do Estado de São Paulo atingidas pela pesquisa; em seguida, o último cargo ocupado pelos respondentes antes da privatização do Banespa e o cargo ou profissão atual; o tempo de trabalho no Banespa e, por último, os dados demográficos. Dessa forma, a seguir, os Estados atingidos pela pesquisa são expostos.

### 5.1.1 Estados atingidos pela pesquisa

Como consequência do caráter aleatório da pesquisa, uma amostra proveniente de cidades diversas foi obtida. Em coerência com o fato de o Banespa ter sido o Banco do Estado de São Paulo, a maior concentração de respondentes apresenta-se no próprio Estado – 92,1% dos Ativos e 92,8% dos PDVs – porém, outros Estados da região Sudeste e da Região Sul também foram atingidos. Na Figura 20, são apresentados os percentuais relativos à distribuição dos pesquisados entre os Estados brasileiros: *Minas Gerais* (3,1% dos Ativos e 1,8% dos PDVs); *Rio de Janeiro* (1,6% dos Ativos e 3,6% dos PDVs); *Rio Grande do Sul* (1,6% dos Ativos) e *Santa Catarina* (1,6% dos Ativos e 1,8% dos PDVs).

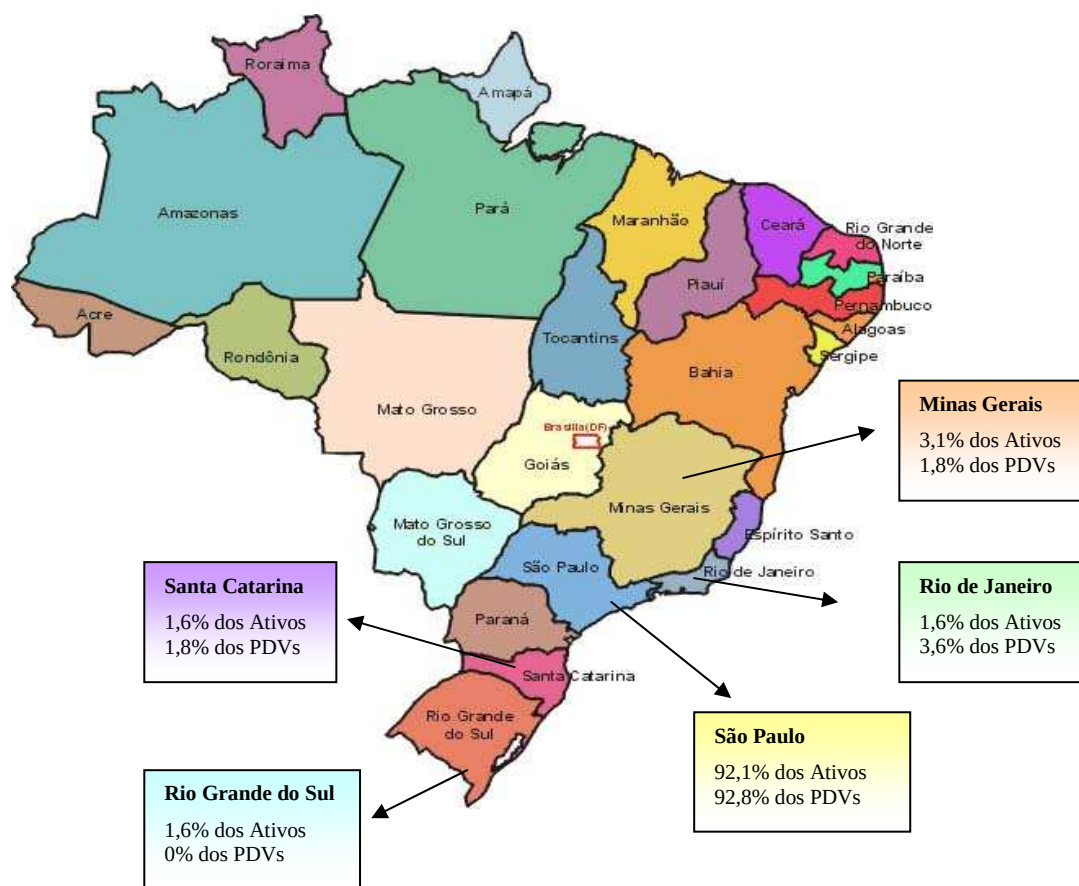


Figura 20 - Distribuição dos respondentes (%) entre os Estados

Ao observar a distribuição dos pesquisados entre os Estados, constatando-se a alta concentração dos respondentes no Estado de São Paulo, tornou-se importante a exposição da distribuição dos respondentes nesse Estado, apresentada a seguir.

### 5.1.2 Distribuição dos respondentes do Estado de São Paulo

A distribuição dos pesquisados dentro do Estado de São Paulo, apresentada na Figura 21, ilustra a diversidade de regiões atingidas pela pesquisa. Porém, nota-se o predomínio de respondentes da região *Grande São Paulo*, principalmente no grupo PDVs, com 58,2% dos pesquisados nessa região, contra 36,3% dos Ativos.

As outras regiões atingidas pela pesquisa são: *São José do Rio Preto* (10,6% dos Ativos e 5,4% dos PDVs); *Presidente Prudente* (10,6% dos Ativos e 5,4% dos PDVs); *Marília* (3% dos Ativos e 3,7% dos PDVs); *Sorocaba* (3,7% dos PDVs); *Santos* (7,5% dos Ativos e 3,7% dos PDVs); *São José dos Campos* (4,5% dos Ativos e 1,8% dos PDVs); *Campinas* (13,6% dos Ativos e 10,9% dos PDVs); *Ribeirão Preto* (6% dos Ativos).

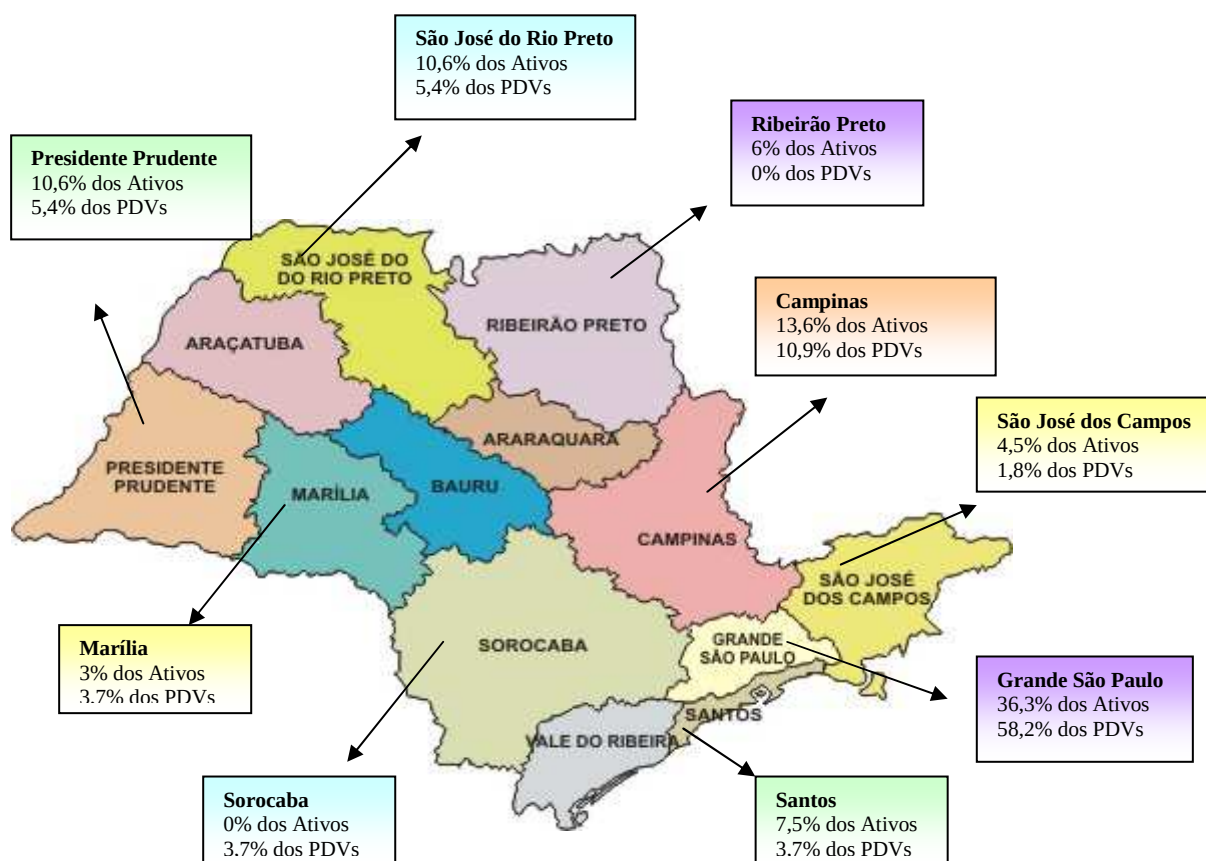


Figura 21 - Distribuição dos respondentes do Estado de São Paulo por regiões

A observação da Figura 21, permite notar que, nas regiões do interior do Estado, exceto Sorocaba e Marília, os Ativos predominam. Tal situação ilustra um êxodo maior dos ex-funcionários do Banespa da Grande São Paulo após a privatização que dos ex-funcionários do interior. Esse fenômeno pode representar que no interior do Estado havia a maior valorização do vínculo com a instituição, o que provavelmente emergiu na decisão de adesão ou não ao PDV.

Após a apresentação da localização dos respondentes, a seguir são apresentados os cargos dos entrevistados no Banespa antes da privatização e os cargos e ocupações atuais.

### **5.1.3 Cargos e profissões dos pesquisados**

Uma vez que dois grupos são analisados neste trabalho, torna-se necessário abrir a apresentação dos cargos e profissões dos respondentes enfatizando que, entre os Ativos, a identificação dos cargos atuais refere-se à estrutura organizacional do Santander, enquanto entre os PDVs, as ocupações variadas não seguem uma estrutura uniforme. Porém, para o último cargo ocupado no Banespa, a estrutura é a mesma para os dois grupos. A classificação dos cargos e ocupações foi realizada pela pesquisadora, com o intuito de organizar a apresentação dos dados; tais resultados são expostos a seguir.

#### **Ativos – Último cargo no Banespa**

Os cargos exercidos pelos pesquisados do grupo Ativos antes da privatização foram classificados nos seguintes grupos, demonstrados na Figura 22: *gerência geral*; *gerência operacional*; *supervisão*; *cargos técnicos* e *cargos operacionais*.

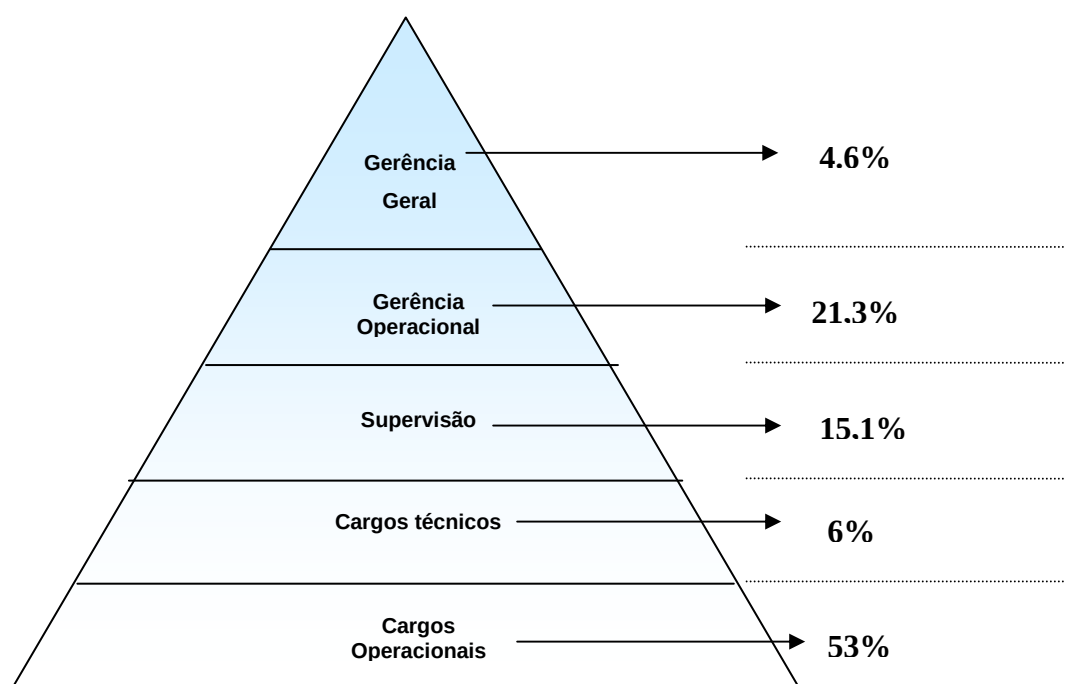


**Figura 22 - Ativos: Último cargo no Banespa**

Na observação da Figura 22, nota-se o predomínio do posicionamento dos pesquisados do grupo Ativos em cargos operacionais da estrutura do Banespa antes da privatização, com percentual de 53%. Em seguida, o exercício da gerência operacional (21,3%) e supervisão (15,1%) têm maior incidência.

### **Ativos – Cargo atual no Santander**

Conforme Figura 23, houve uma reconfiguração dos cargos ocupados pelos respondentes do grupo Ativos após a privatização do Banespa; 10,6% dos pesquisados desse grupo deixaram a instituição (1,5% deles por aposentadoria e os outros por demissão). Os cargos ocupados atualmente por esses respondentes foram classificados da seguinte forma: *coordenação*; *gerência geral*; *gerência operacional*; *cargos técnicos*; *cargos operacionais*.

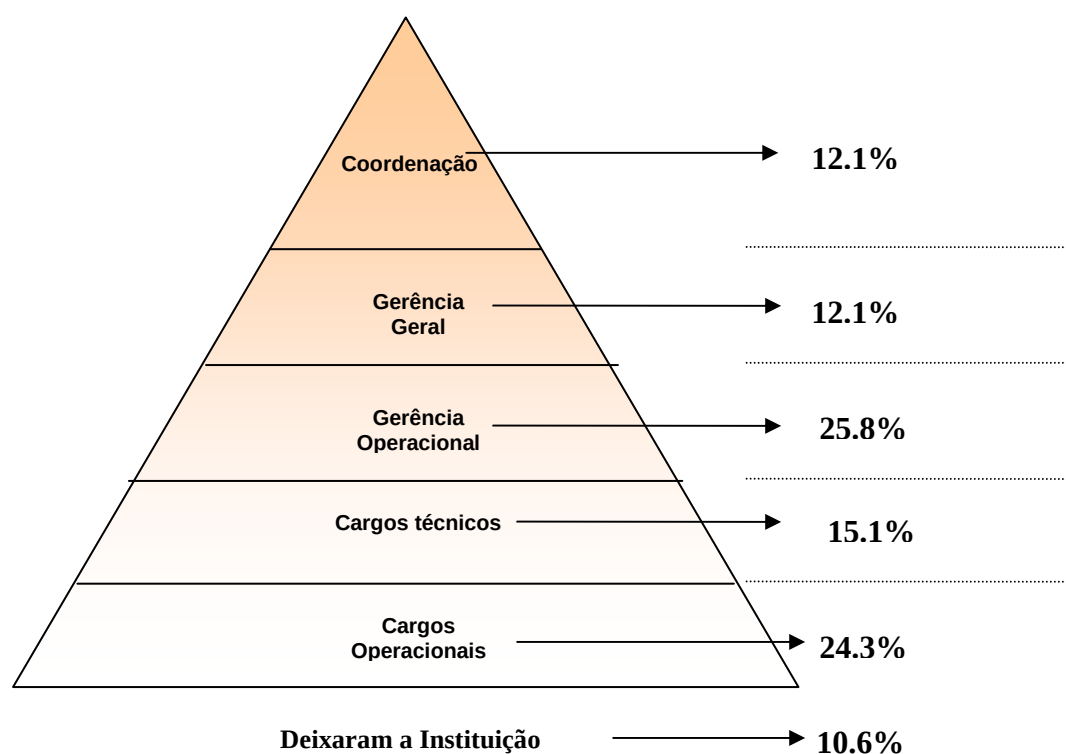


**Figura 23 - Ativos: Cargo atual no Santander**

Apesar das mudanças de denominações de cargos que, provavelmente, ocorreram após o grupo Santander ter assumido o controle da instituição, a comparação da Figura 22 com a Figura 23 mostra a tendência de que os pesquisados tenham assumido posições de maior responsabilidade dentro da estrutura organizacional do Santander-Banespa. Houve o deslocamento dos cargos operacionais para os outros tipos de cargos, como gerência operacional, por exemplo. Esse deslocamento, assim como as demissões, provavelmente, aconteceram devido à flexibilização de critérios para *promoção* e *saída* da instituição, condizentes com o padrão de empresas privadas.

Na seção 3.2.2, de forma condizente com esses resultados, apresenta-se o fato de que, em seguida às adesões ao PDV, o Santander-Banespa, após atingir o índice de 11 funcionários por ponto de atendimento, triplicou, dentro do quadro de remanescentes, do número de gerentes<sup>53</sup>. No Banespa, a estabilidade no emprego tornava mais rara a saída de funcionários da instituição e as regras rígidas de ascensão (via concurso interno), certamente, provocavam

<sup>53</sup> Revista ISTO É DINHEIRO, 10/08/2001.



a concentração dos funcionários em níveis operacionais, fato que ocorre também no grupo dos PDVs, apresentado a seguir.

### PDVs – Último cargo no Banespa

Na Figura 24, encontram-se os agrupamentos dos cargos dos pesquisados do grupo PDVs antes da privatização do Banespa. Assim como no grupo dos Ativos, nota-se a concentração em *cargos operacionais* (47,3%), porém, os cargos mais elevados relativos à *gerência geral* apresentam um percentual maior nesse grupo (18,2%) que no grupo dos Ativos. Os outros cargos apresentaram a seguinte classificação: *cargos técnicos*; *supervisão*; *gerência operacional*; *auditoria*.

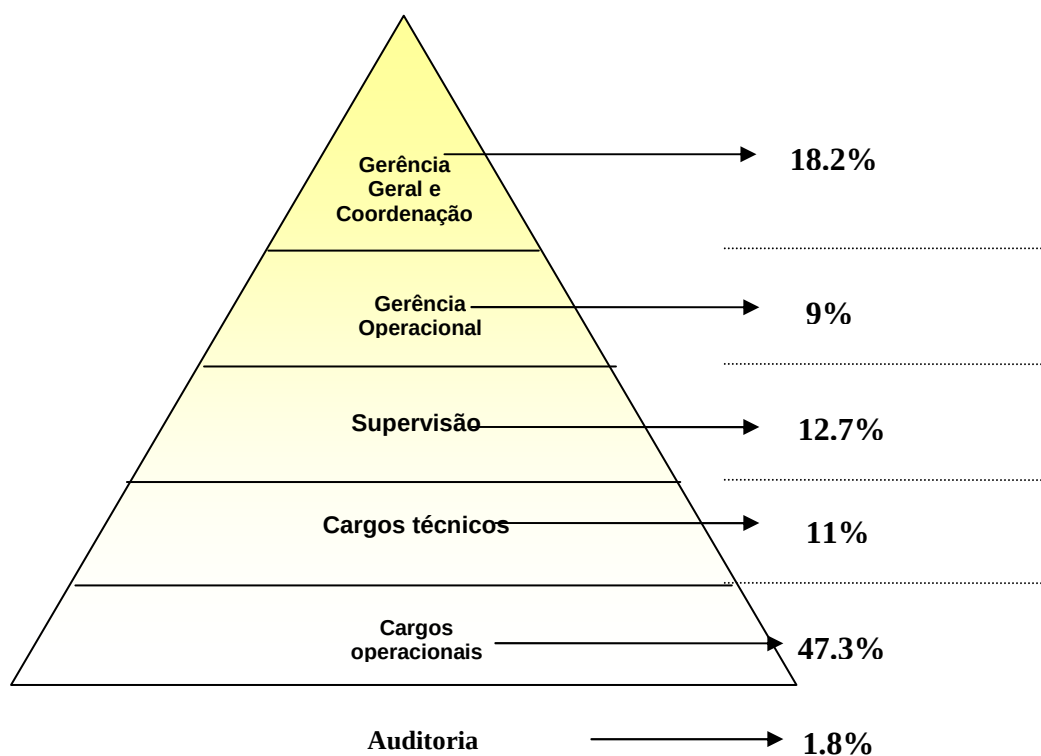


Figura 24 - PDVs: Último cargo no Banespa

## PDVs – Ocupação atual

Na Figura 25, os agrupamentos de ocupações atuais do grupo PDVs são apresentados de acordo com a seguinte classificação: *não trabalham*; *aposentados*; *bancários*; *vendedores/corretores*; *atividades autônomas*; *professores/psicólogos*; *cargos técnicos*; *funcionários públicos*.

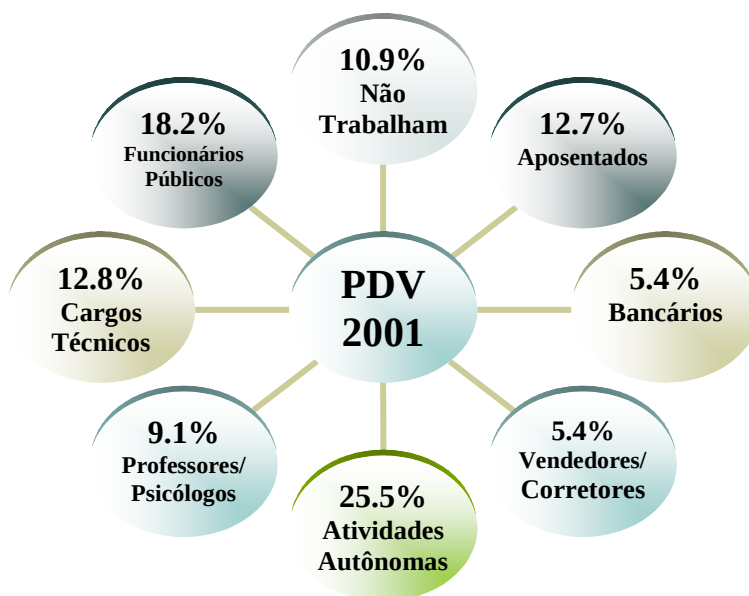


Figura 25 - PDVs: Ocupação atual

A observação da Figura 25 permite notar a diversidade de ocupações assumidas pelos respondentes do grupo dos PDVs após sua saída do Banespa. O menor percentual é o de respondentes que foram absorvidos por outras instituições bancárias, constatação condizente com nota técnica do DIEESE, que aponta o fato de que os processos de reestruturação implementados no sistema financeiro nos anos 1990 provocaram uma queda expressiva de ocupações no setor bancário<sup>54</sup>.

Dentro desse quadro, é preciso considerar o fato de que, provavelmente, uma parte dos que saíram do Banespa não voltaram ao setor bancário por opção própria, porém números sobre o estoque de emprego no Sistema Financeiro Nacional mostram que os trabalhadores formais

<sup>54</sup> DIEESE, novembro de 2007.

inseridos nesse sistema e vinculados ao setor bancário foram atingidos pela eliminação de 29,9% dos postos de trabalho entre 1995 e 2005<sup>55</sup>.

É importante observar que parte do grupo vinculou-se a empregos públicos (18,2%), buscando condições de trabalho similares às do Banespa antes da privatização, porém o predomínio de atividades do grupo dos PDVs foi o de atividades autônomas (25,5%), com prováveis vínculos mais flexíveis de trabalho. A natureza desse tipo de atividade ilustra o contraste entre a carreira fora do Banespa com a carreira no Banespa, caracterizada por vários anos de trabalho a uma mesma instituição, conforme resultados apresentados a seguir.

#### 5.1.4 Tempo de serviço no Banespa até a privatização

O tempo de serviço no Banespa até a privatização é aqui apresentado por meio de histogramas. Entre os Ativos (Figura 26) e os PDVs (Figura 27), verifica-se que a faixa máxima de serviço do primeiro grupo (35 anos) foi superior à do segundo (30 anos). O tempo mínimo, porém, foi de 7 anos para os Ativos e de 10 anos para os PDVs. A maior densidade de frequência de respondentes no grupo dos Ativos se encontra na faixa entre 10 e 15 anos; já para os PDVs há uma concentração maior na faixa entre 20 e 25 anos.

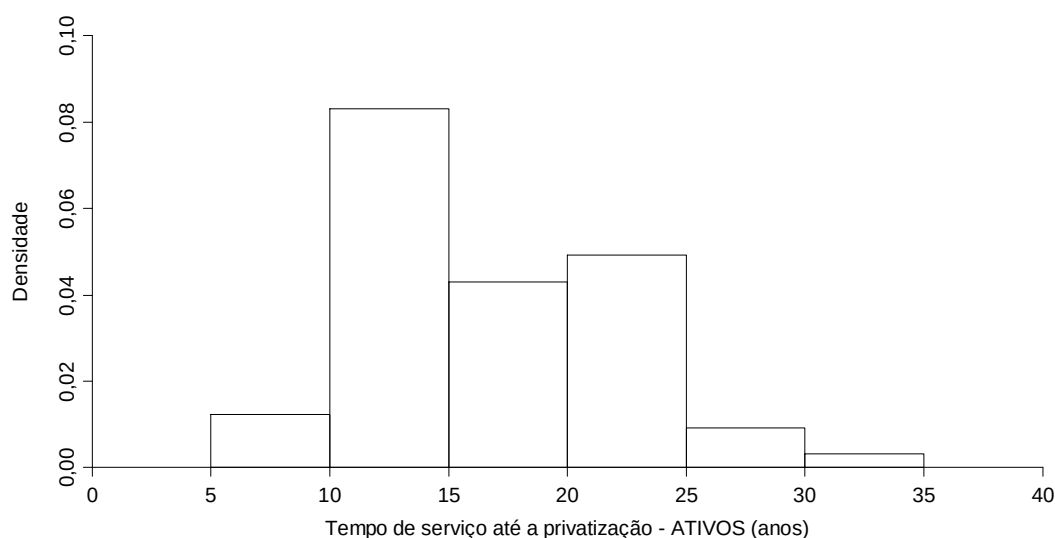


**Figura 26 - Histograma da densidade de frequência relativa referente ao tempo de serviço até a privatização (anos) dos Ativos**

<sup>55</sup> DIEESE e MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, fevereiro de 2008.

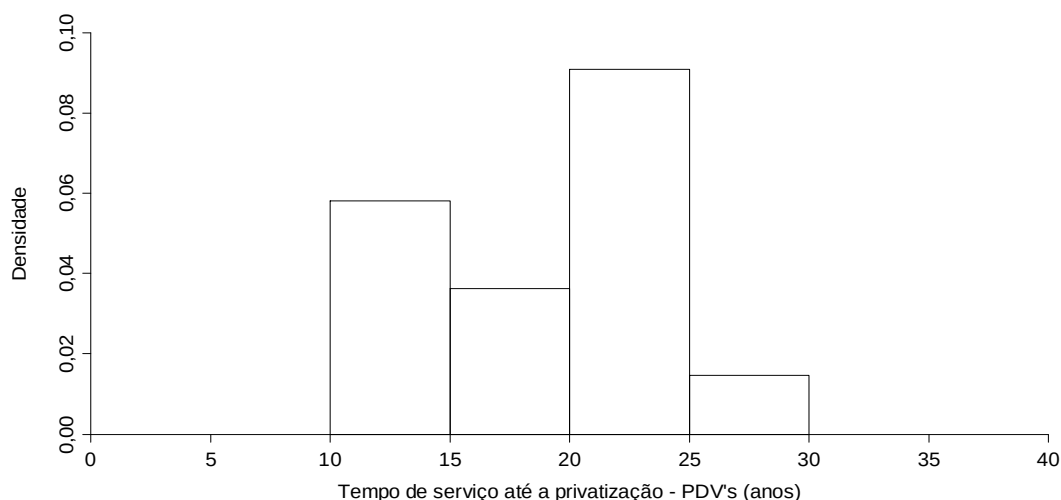


**Figura 27 - Histograma da densidade de frequência relativa referente ao tempo de serviço até a privatização (anos) dos PDVs**

A média do tempo de serviço até a privatização dos Ativos foi de 17,35 com um desvio-padrão de 5,59 e a mediana de 16; para os PDV esses valores foram, respectivamente, iguais a 19,27; 4,99 e 22. De acordo com o resultado do teste  $t$  não se pode afirmar que o tempo de serviço até a privatização dos dois grupos diferiu significativamente:  $t(118) = 1,9663$ ;  $p = 0,0516$  (pelo teste  $F$  não houve evidências para afirmar que as variâncias eram diferentes –  $F(64,55) = 1,257$ ,  $p = 0,3903$ ).

A média de trabalho no Banespa dos dois grupos até a privatização é relativamente alta quando se considera a duração de vínculos empregatícios dos bancários em geral. Segundo dados da RAIS de 2006 (Relação Anual de Informações Sociais), divulgados pelo DIEESE, em 2008, apenas 33,46% desses trabalhadores permanecem no emprego por mais de 10 anos, o restante permanece por menos tempo: 24,53% permanecem por até 1 ano; 19,12% de 1 a 3 anos; 9,14% de 3 a 5 anos e 13,73% de 5 a 10 anos<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> DIEESE, fevereiro de 2008.

Após observação dos dados gerais da amostra torna-se essencial expor as características demográficas, que serão apresentadas a seguir.

### 5.1.5 Características demográficas

Os resultados apresentados a seguir referem-se ao gênero; idade; grau de instrução e renda dos dois grupos de pesquisados. Vale ressaltar que, para determinação da maioria de respondentes obtida por meio do teste Z unilateral para proporção, considerou-se um nível de significância de 5%, conforme procedimentos apresentados na seção 4.12.1.

#### Gênero

No Gráfico 1, apresenta-se a distribuição dos respondentes; observa-se o predomínio do sexo masculino nos dois grupos, com 73,85% dos respondentes do grupo Ativos e 57,14% dos PDVs.

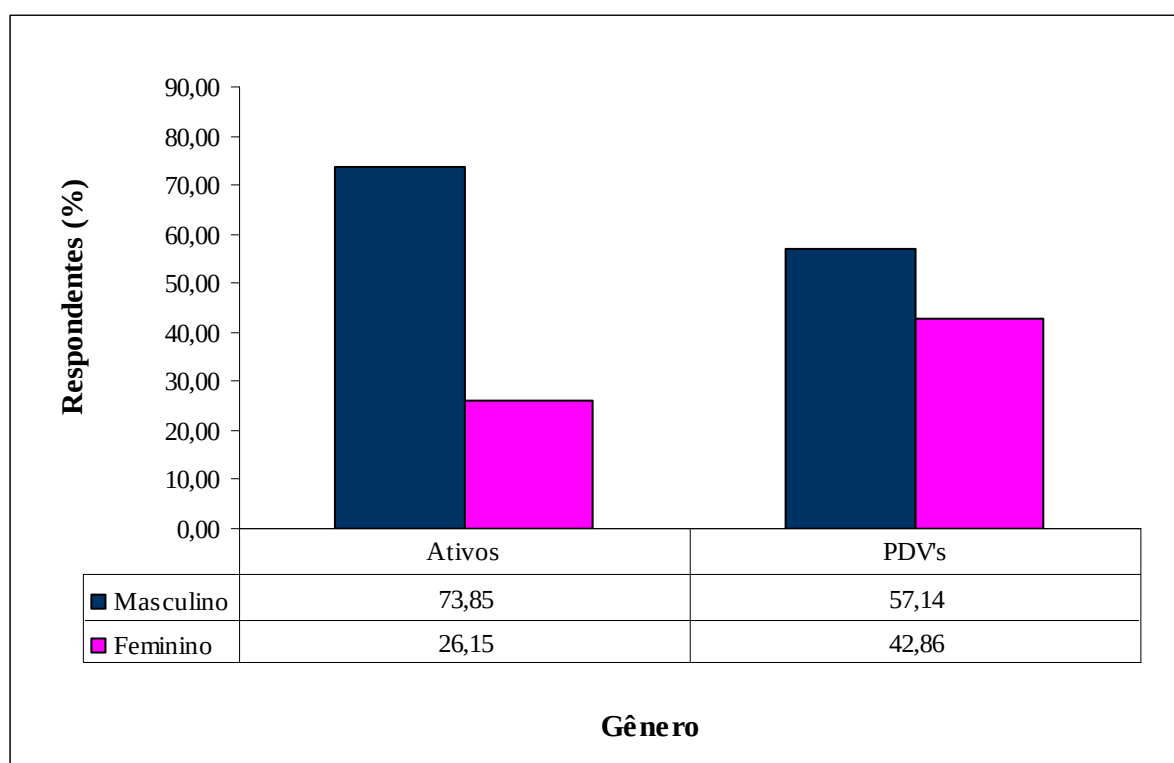


**Gráfico 1 – Gênero: Porcentagem de respondentes de acordo com os grupos (Ativos e PDVs)**

De acordo com os resultados do teste Z unilateral para proporção, pode-se concluir que a maioria dos respondentes do grupo Ativos é do sexo masculino (valor  $p < 0,0001$ ), porém, de acordo com os resultados da aplicação do mesmo teste no grupo dos PDVs, não foi possível concluir que o percentual obtido para o sexo masculino representa a maioria dos respondentes desse grupo (valor  $p = 0,1426$ ).

Uma observação sobre gênero no setor bancário em geral é a de que o percentual de mulheres contratadas nos bancos (47,7%)<sup>57</sup>, está praticamente equilibrado com o dos homens (52,3%)<sup>58</sup>.

Em relação a demissões, observa-se maior percentual de mulheres no grupo PDVs em relação aos Ativos, embora a adesão a esse programa de demissão voluntária não resulte necessariamente em desemprego, e parte do grupo dos Ativos tenha sido demitido mesmo não tendo optado por aderir ao PDV de 2001, os percentuais obtidos nesta pesquisa e a comparação entre os dois grupos ilustram a afirmação de que a taxa de desemprego entre os homens da região metropolitana de São Paulo decresceu em 2008 com maior intensidade que a das mulheres, chegando a 10,7%<sup>59</sup>, enquanto a das mulheres não esteve menor que 15,5%<sup>60</sup>. As taxas de desemprego femininas na região superam as obtidas entre os homens e, em 2008, observava-se que, desde 2004, não havia crescimento de sua participação no mercado de trabalho, pelo contrário, entre 2006 e 2007, houve redução de 55,4% para 55,1% para esse indicador<sup>61</sup>.

## Idade

A comparação entre os histogramas nos quais é apresentada a idade do grupo Ativos (Figura 28) e dos PDVs (Figura 29), permite notar que a idade dos Ativos variou entre 38 e 54 anos, enquanto dos PDVs variou entre 35 e 60 anos. Além disso, a maior densidade de frequência de respondentes no grupo dos Ativos se encontra na faixa entre 48 e 50 anos; já para os PDVs há uma concentração maior na faixa entre 45 e 50 anos.

---

<sup>57</sup> Dado referente a 2006 (Fonte: FEBRABAN), extraído da apresentação da CNB-CUT (2008) para a conferência sobre a igualdade de oportunidades na categoria bancária.

<sup>58</sup> FETRAF/MG, 2008.

<sup>59</sup> SEADE, DIEESE e GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, março de 2009.

<sup>60</sup> SEADE, DIEESE e GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, fevereiro de 2009.

<sup>61</sup> SEADE, DIEESE e GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, março de 2009.

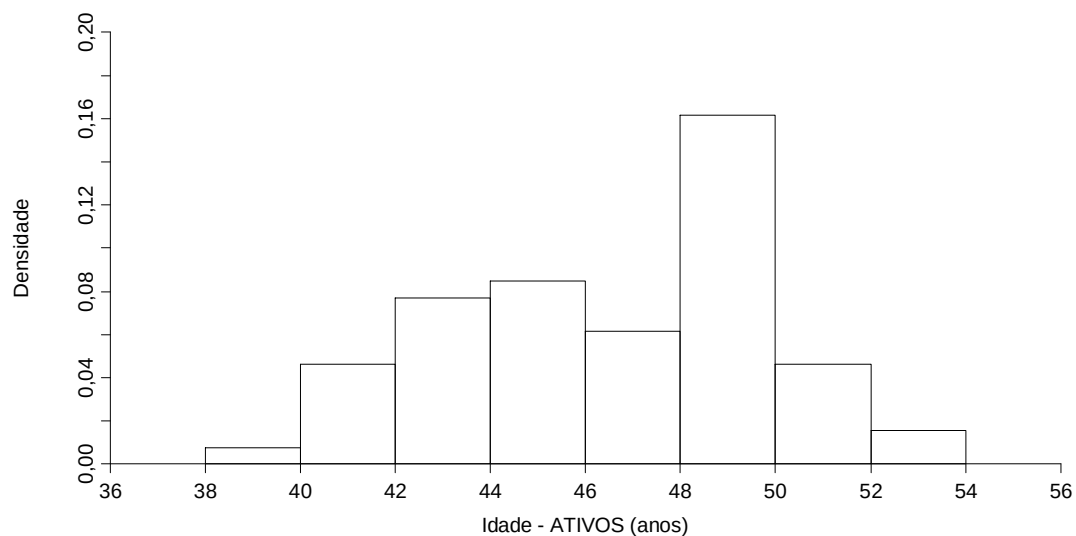


**Figura 28 – Ativos: Histograma da densidade de frequência relativa referente à idade (anos)**

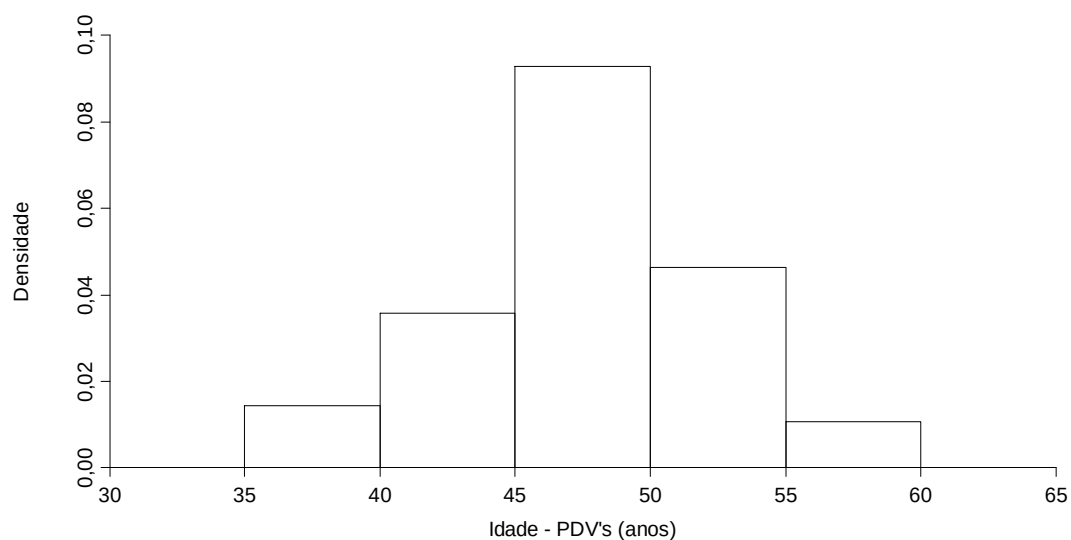


**Figura 29 - PDVs: Histograma da densidade de frequência relativa referente à idade (anos)**

A média da idade dos Ativos foi de 47,08 anos com um desvio padrão de 3,39 anos e mediana de 47 anos. Já para os PDVs, a média de idade foi de 48,27, com desvio padrão de 4,57 e mediana de 48 anos. De acordo com o resultado do teste *t de Student*, não se pode afirmar, com um nível de significância de 5%, que a idade dos dois grupos diferiu significativamente:  $t(100) = 1,6051$ ; valor  $p = 0,1111$  (pelo teste *F* houve evidências para afirmar que as variâncias eram diferentes –  $F(64,55) = 1,812$ , valor  $p = 0,02242$ ).

Para fazer considerações sobre a idade dos dois grupos e compará-las com a idade dos bancários em geral, é preciso lembrar que no grupo dos PDVs a grande maioria não trabalha mais no setor bancário. Dessa forma, considerando-se que no grupo dos Ativos, a média de idade foi de 47,08 anos, nota-se coerência com o percentual divulgado pelo DIEESE com base na RAIS 2006 de que 32,04% dos trabalhadores desse setor se encontram na faixa etária entre 40 e 49 anos, enquanto 12,30% têm até 24 anos; 19,20% de 25 a 29 anos; 27,44% de 30 a 39 anos; 8,96% de 50 a 64 anos e 0,06% com 65 anos ou mais<sup>62</sup>. O DIEESE observa que a menor participação relativa se dá entre os trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos, dessa forma, mesmo que os trabalhadores do grupo PDVs tivessem optado por permanecer trabalhando no Santander, seu futuro profissional na instituição poderia ser limitado pelo fator *idade*.

### **A idade dos pesquisados e a crise da meia carreira**

A partir da constatação da média de idade dos dois grupos em 2008, considerando o fato de que a privatização do Banespa ocorreu no ano 2000, nota-se que parte dos pesquisados poderia estar, na época em que o Santander assumiu o controle do banco, atravessando a crise da meia carreira, com características expostas na seção 2.8.5. Observa-se, nesse tipo de crise, que as mudanças de contexto, como as sofridas por esses trabalhadores, muitas vezes provocam transições que se confundem com outras transições mais pessoais que aconteceriam de qualquer maneira. (GUNS; EVANS; JALLAND, 2000).

---

<sup>62</sup> DIEESE, fevereiro de 2008.



Essas transições, predominantes na faixa dos 40 anos, mas que podem atingir trabalhadores entre 30 e 50 anos de idade (IBARRA, 2004), certamente, impulsionaram mudanças severas na carreira dos dois grupos associadas às mudanças provocadas pelo novo contexto de trabalho. A autora afirma que, em geral, transições podem acontecer de formas diversas, dependendo de fatores que, além da idade e estágio da carreira, incluem as condições sociais, que, nesse caso, podem estar relacionadas aos níveis de instrução dos pesquisados, apresentados a seguir.

### Grau de instrução

O grau de instrução atual dos grupos Ativos e PDVs é apresentado no Gráfico 2. Entre os Ativos, 46,15% têm curso superior completo e 29,23% têm pós-graduação. Já entre os PDVs 48,21% têm curso superior completo e 17,86% têm pós-graduação.

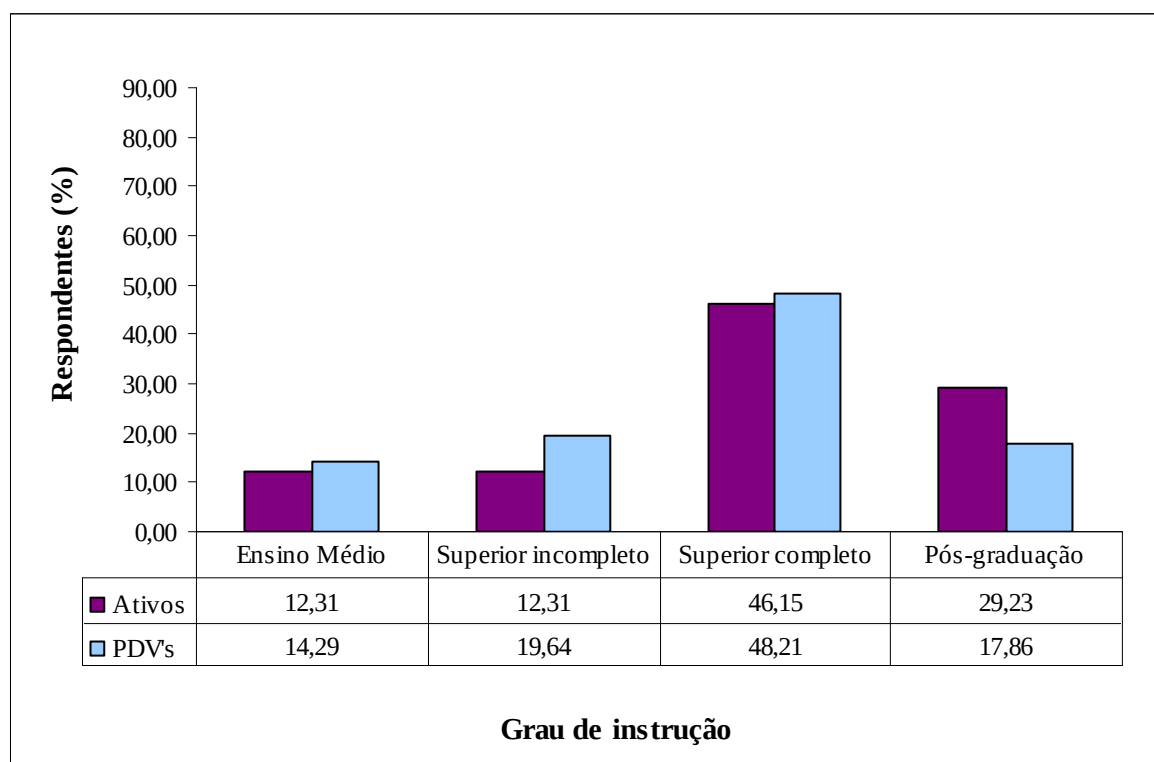


**Gráfico 2 - Grau de instrução atual: Percentuais de respondentes de acordo com os grupos (Ativos e PDVs)**

Na comparação entre o nível educacional dos dois grupos a partir do teste de hipótese Z unilateral para igualdade de proporções, observando-se os resultados apresentados na Tabela 7, foi possível afirmar, com um nível de significância de 5%, que não havia diferenças entre as proporções dos Ativos e dos PDVs quanto o grau de instrução.

**Tabela 7 - Resultados do teste Z unilateral para a igualdade das proporções de Ativos e PDVs de acordo com o grau de instrução**

| <b>Graus de instrução</b> | <b>Ativos (%)</b> | <b>PDVs (%)</b> | <b>Valor p</b> |
|---------------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| Ensino Médio              | 12,31             | 14,29           | 0,3738         |
| Superior Incompleto       | 12,31             | 14,29           | 0,3738         |
| <b>Superior Completo</b>  | <b>46,15</b>      | <b>48,21</b>    | <b>0,4101</b>  |
| Pós-graduação             | 29,23             | 17,86           | 0,0714         |

A observação do levantamento do nível de instrução permitiu verificar a menor incidência de pesquisados dos dois grupos nos graus de instrução Ensino Médio e Curso Superior Incompleto. Após a privatização do Banespa é possível que o nível educacional desses respondentes tenha se elevado devido a necessidades decorrentes da transição profissional. Porém, a comparação com as faixas de escolaridade dos bancários em geral, segundo a RAIS 2006, mostra coerência com o nível educacional declarado nesta pesquisa, em destaque na Tabela 5, no que se refere ao nível Curso Superior Completo (58,80%). Em relação ao nível Pós-Graduação, os percentuais dos pesquisados deste trabalho, principalmente o do grupo Ativos, são maiores que o dos bancários em geral, em que esse percentual é de 0,27%. Os outros níveis educacionais para os bancários em geral são os seguintes: Até 1º grau 0,84%; 2º Grau Incompleto 1,65%; 2º Grau Completo 19,67%; Superior Incompleto 18,76%<sup>63</sup>.

### **Faixa de renda**

Os resultados apresentados a seguir, relativos ao nível renda dos pesquisados, obedecem às faixas salariais estabelecidas para esta pesquisa, apresentadas no Quadro 23.

---

<sup>63</sup> DIEESE, fevereiro de 2008.

**Quadro 23 - Faixas de renda estabelecidas para a pesquisa**

| <b>FAIXAS DE RENDA</b> | <b>VALORES</b>                        |
|------------------------|---------------------------------------|
| <b>Faixa 1</b>         | <b>Até R\$ 1000,00</b>                |
| <b>Faixa 2</b>         | <b>De R\$ 1000,01 a R\$ 2.000,00</b>  |
| <b>Faixa 3</b>         | <b>De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00</b> |
| <b>Faixa 4</b>         | <b>De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00</b> |
| <b>Faixa 5</b>         | <b>De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00</b> |
| <b>Faixa 6</b>         | <b>Mais de R\$ 8.000,00</b>           |

### **Ativos – Faixas de renda antes da privatização e atual**

No Gráfico 3, são apresentados os níveis de renda dos Ativos antes da privatização e atualmente. Antes da privatização, observa-se o predomínio de respondentes nas faixas 2 e 3: 32,15% e 44,64%, respectivamente. Apenas 3,57% dos respondentes desse grupo estavam na faixa 1 de renda. Atualmente, percebe-se uma diminuição de respondentes na faixa 2 (10,91%) e o aumento de respondentes nas faixas 3 e 4 (50,91% e 34,54%, respectivamente). A faixa 5 representa somente 3,64% dos respondentes.

Em coerência com as observações apresentadas anteriormente neste trabalho sobre o deslocamento dos pesquisados deste grupo para níveis de maior responsabilidade na estrutura organizacional, a distribuição da renda dos respondentes se deslocou levemente para cima nesse grupo (seção 5.1.3). Porém, é preciso considerar outros fatores que podem ter tido impacto nessa elevação, como reajustes salariais da categoria, por exemplo.

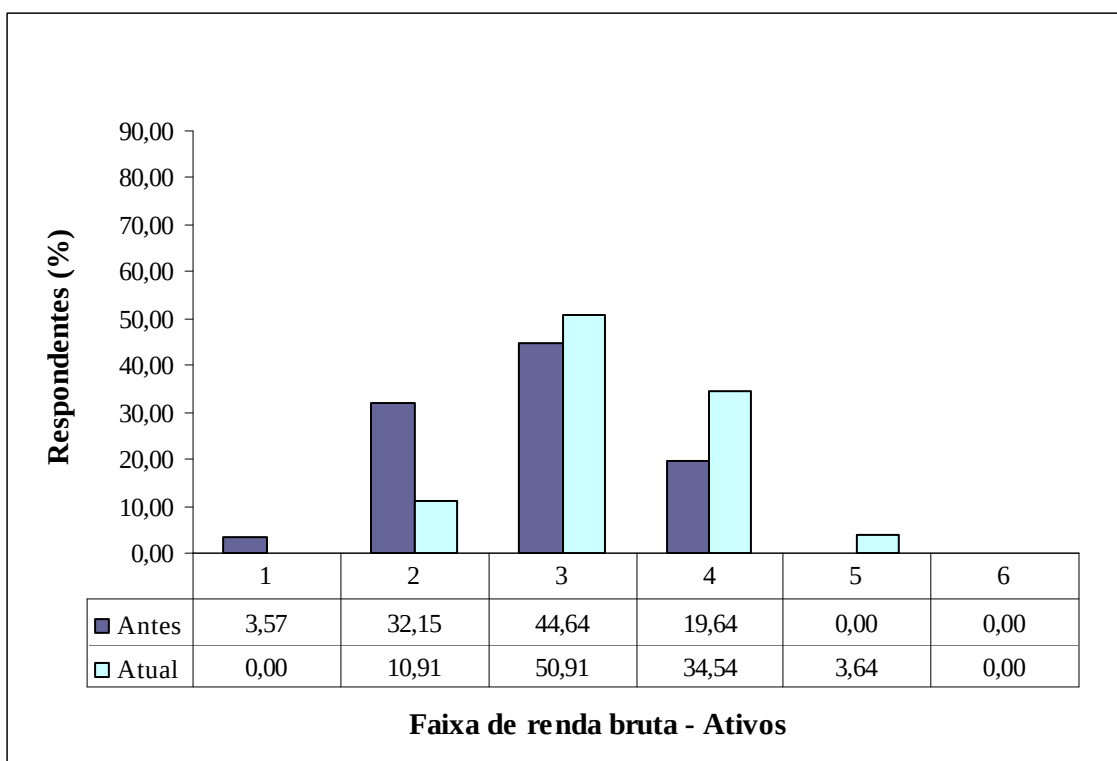


**Gráfico 3 – Ativos: Percentuais de respondentes, de acordo com as faixas de renda antes da privatização e atual**

### **PDVs: Faixa de renda antes da privatização e atual**

No Gráfico 4, são apresentadas as faixas salariais dos pesquisados do grupo PDVs. Tanto antes quanto depois da privatização, nota-se o predomínio da faixa salarial 3 (46% antes da privatização e 38,64% depois). Antes da privatização, 20% encontravam-se na faixa 2; 26% na faixa 4. Após a privatização, 2,27% passaram a ocupar a faixa 1, porém nota-se, nesse grupo, uma elevação dos percentuais nas faixas mais altas (5 e 6). É possível perceber que, mesmo após a saída do Banespa, no geral, esse grupo manteve patamares similares de renda.

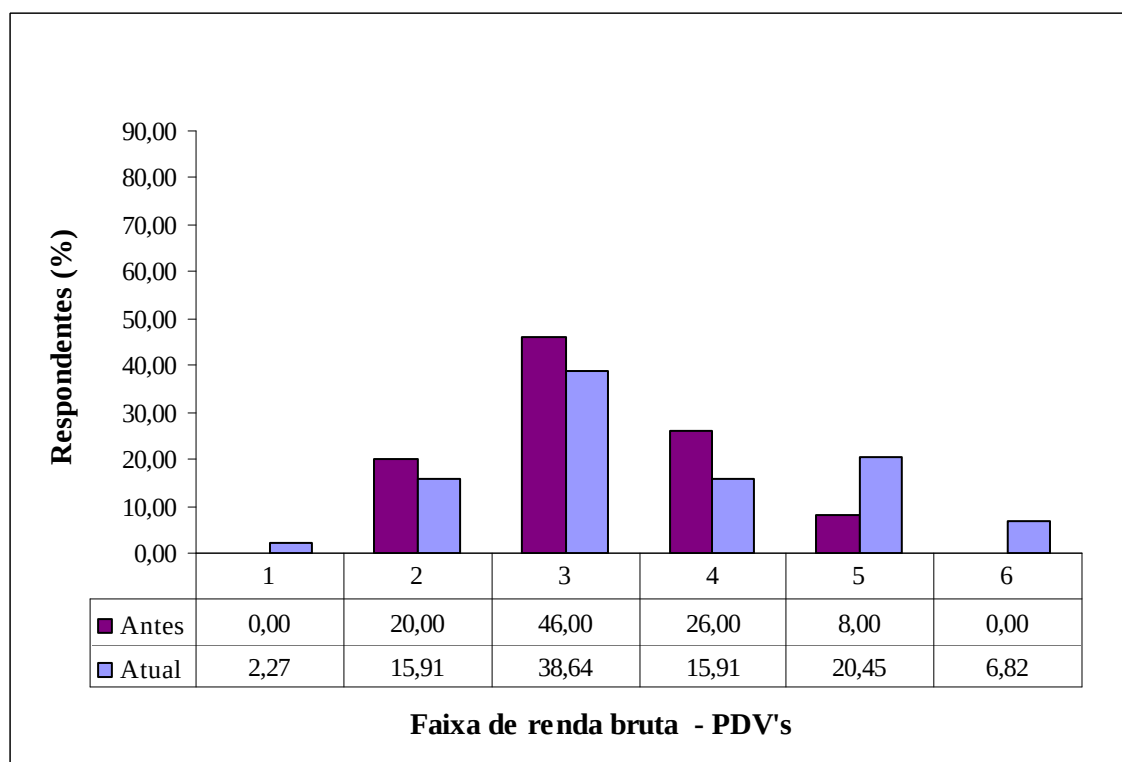


**Gráfico 4 - PDVs: Percentuais de respondentes de acordo com as faixas de renda antes da privatização e atual**

### **Comparação da renda dos dois grupos**

#### **Antes da privatização**

A comparação dos níveis de renda dos dois grupos antes da privatização, a partir do teste de hipótese Z unilateral para igualdade de proporções, privilegiou as faixas de renda mais incidentes, nesse caso, de 2 a 4. Observando-se os resultados da Tabela 8, é possível afirmar, com um nível de significância de 5%, que não havia diferenças entre as proporções dos Ativos e os PDVs quanto a essas faixas salariais. A faixa 3, destacada na Tabela 8, é predominante nos dois grupos.

**Tabela 8 - Resultados do teste Z unilateral para a igualdade das proporções de Ativos e PDVs, de acordo com a faixa de renda antes da privatização**

| Faixas de renda | Ativos (%)   | PDVs (%)     | Valor p       |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| Faixa 2         | 32,15        | 20,00        | 0,0650        |
| <b>Faixa 3</b>  | <b>44,64</b> | <b>46,00</b> | <b>0,4402</b> |
| Faixa 4         | 19,64        | 26,00        | 0,2011        |

### Depois da privatização

A comparação dos níveis de renda dos dois grupos depois da privatização, a partir do teste de hipótese Z unilateral para igualdade de proporções, novamente privilegiou as faixas de renda mais incidentes, nesse caso, 2 e 3. Observando-se os resultados expostos na Tabela 9, pode-se afirmar, com um nível de significância de 5%, que não havia diferenças entre as proporções dos Ativos e PDVs quanto a essas faixas salariais.

Ainda de acordo com os resultados apresentados na Tabela 9, pode-se afirmar, com um nível de significância de 5%, que a proporção dos Ativos com faixa salarial 4 é, estatisticamente, superior à proporção de PDVs. Já para a faixa salarial 5, a proporção de PDVs foi superior à proporção de Ativos.

**Tabela 9 - Resultados do teste Z unilateral para a igualdade das proporções de Ativos e PDVs de acordo com a faixa de renda depois da privatização**

| Faixas de renda | Ativos (%)   | PDVs (%)     | Valor p       |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| Faixa 2         | 10,91        | 15,91        | 0,2081        |
| <b>Faixa 3</b>  | <b>50,91</b> | <b>38,64</b> | <b>0,0874</b> |
| Faixa 4         | 34,55        | 15,91        | 0,0096        |
| Faixa 5         | 3,64         | 20,45        | 0,0027        |

A observação da faixa 3 de renda, destacada na Tabela 9, que é predominante nos dois grupos antes e depois da privatização, permite notar a compatibilidade da remuneração desse grupo com a remuneração média dos bancários, que segundo o DIEESE, com base em informações da RAIS, era de R\$ 2.417,34 em 2006. Os níveis de renda dos bancários, em geral, no ano de 2006 eram os seguintes: 3,86% deles recebiam até R\$ 1.050,00; 38,58% recebiam entre R\$ 1.051,00 e R\$ 2.450,00; 18,05% recebiam entre R\$ 2.451,00 e R\$ 3.500,00; 18,55%

recebiam entre R\$ 3.501 e R\$ 5.250,00; 9,53% recebiam entre R\$ 5.251,00 e R\$ 7.000,00; 8,88% recebiam mais que R\$ 7.000 e 2,55% tiveram valor ignorado<sup>64</sup>. Nota-se que os PDVs, após a saída do Banespa, ficaram menos atrelados aos padrões de renda dessa categoria, fato ilustrado pela maior incidência do nível 5 e 6 nesse grupo.

Após detalhamento e análise dos dados gerais da amostra quantitativa, na próxima seção, a visão geral sobre a amostra qualitativa é apresentada.

## **5.2 Visão geral sobre a amostra obtida: Fase qualitativa**

Nessa seção, a visão geral sobre a amostra qualitativa é apresentada por meio dos Quadros 24 e 25. É importante enfatizar que os entrevistados dessa fase, também, fazem parte da amostra quantitativa, portanto estão incluídos nas observações referentes às duas fases.

Os dados relativos ao perfil dos entrevistados foram organizados da seguinte forma: na primeira coluna, os respondentes são nomeados em coerência com a ordem das entrevistas (conforme critérios expostos na seção 4.11.3). Em seguida, o gênero é indicado (M para masculino e F para feminino). Nas colunas seguintes, são apresentadas a idade; o tempo de trabalho no Banespa até a privatização; o grau de instrução, em coerência com as categorias de respostas utilizadas na fase quantitativa (Ensino médio, Curso superior incompleto, Curso superior completo, Pós-graduação); a cidade em que a pessoa reside; o último cargo exercido no Banespa; o cargo atual no Santander para os Ativos e a profissão atual para os PDVs.

---

<sup>64</sup> DIEESE, fevereiro de 2008.

**Quadro 24- Ativos: Dados de perfil dos pesquisados da fase qualitativa**

| <b>Nomeação dos Respondentes</b> | <b>Gênero</b> | <b>Idade</b> | <b>Tempo de trabalho, em anos, no Banespa até a privatização</b> | <b>Grau de instrução</b>  | <b>Cidade</b>     | <b>Último cargo no Banespa</b> | <b>Cargo atual no Santander</b>                             |
|----------------------------------|---------------|--------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1</b>            | M             | 51           | 22                                                               | Pós-graduação             | Sta. Fé do Sul/SP | Supervisor                     | Gerente de Atendimento                                      |
| <b>Entrevistado 2</b>            | F             | 47           | 13                                                               | Pós-graduação             | São Paulo/SP      | Escriturário                   | Analista de cargos                                          |
| <b>Entrevistado 3</b>            | M             | 49           | 14                                                               | Curso superior completo   | Rio de Janeiro/RJ | Supervisor                     | Operador de Câmbio (demitido)                               |
| <b>Entrevistado 4</b>            | M             | 46           | 14                                                               | Curso superior completo   | Lages/SC          | Caixa                          | Caixa - Afastado p/ atuação Sindical (diretor do Sindicato) |
| <b>Entrevistado 5</b>            | M             | 50           | 15                                                               | Ensino médio              | Belo Horizonte/MG | Escriturário                   | Coord. de atendimento                                       |
| <b>Entrevistado 6</b>            | M             | 47           | 12                                                               | Curso superior incompleto | São Paulo/SP      | Escriturário                   | Gerente Preferencial                                        |
| <b>Entrevistado 7</b>            | M             | 49           | 22                                                               | Ensino médio              | São Paulo/SP      | Caixa                          | Gerente de Atendimento                                      |



**Quadro 25 - PDVs: Dados de perfil dos pesquisados da fase qualitativa**

| <b>Nomeação dos respondentes</b> | <b>Gênero</b> | <b>Idade</b> | <b>Tempo de trabalho, em anos, no Banespa até a privatização</b> | <b>Grau de instrução</b>  | <b>Cidade</b>   | <b>Último cargo no Banespa</b> | <b>Profissão Atual</b>                   |
|----------------------------------|---------------|--------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1</b>            | M             | 50           | 23                                                               | Curso superior incompleto | São Paulo/SP    | Supervisor administrativo      | Tapeceiro                                |
| <b>Entrevistado 2</b>            | M             | 53           | 23                                                               | Ensino médio              | São Paulo/SP    | Caixa                          | Aposentado                               |
| <b>Entrevistado 3</b>            | M             | 45           | 17                                                               | Curso superior completo   | São Paulo/SP    | Analista de sistemas           | Analista de sistemas                     |
| <b>Entrevistado 4</b>            | M             | 41           | 12                                                               | Pós-graduação             | Campinas/SP     | Analista de sistemas           | Analista de sistemas (líder de projetos) |
| <b>Entrevistado 5</b>            | M             | 50           | 23                                                               | Curso superior incompleto | São Paulo/SP    | Gerente geral                  | Proprietário de estacionamento           |
| <b>Entrevistado 6</b>            | M             | 56           | 22                                                               | Ensino médio              | Divinolândia/SP | Gerente Administrativo         | Aposentado/Comerciante                   |

Pelo fato de os pesquisados dessa fase terem sido sorteados aleatoriamente e os critérios de reposição da amostra terem sido predefinidos (seção 4.11.3), não foi possível controlar as variáveis demográficas da amostra. Dessa forma, no grupo Ativos existe somente um respondente do sexo feminino e, no grupo PDVs, todos são do sexo masculino. A idade varia entre 46 e 51 anos no grupo dos Ativos e entre 41 e 56 anos no grupo dos PDVs.

O tempo de trabalho no Banespa varia entre 12 anos e 22 anos para os Ativos e entre 12 e 23 anos entre os PDVs. Dois dos respondentes do grupo Ativos e dois dos PDVs têm somente o Ensino Médio como grau de instrução; quanto ao nível Pós-Graduação, somente um dos PDVs e dois dos Ativos declararam ter esse nível educacional.

Os Estados brasileiros atingidos no grupo dos Ativos são variados: São Paulo (a maioria da capital e um deles no interior); Rio de Janeiro (capital); Santa Catarina (interior) e Minas Gerais (capital). Já entre os PDVs, todos os respondentes são de São Paulo, a maioria da capital, porém dois deles são de cidades do interior do Estado.

Observando-se as colunas referentes ao último cargo no Banespa e cargo (para os Ativos) ou profissão atual (para os PDVs), nota-se que, entre os Ativos, o único respondente que se manteve no mesmo cargo (caixa) está afastado para atuação sindical; um deles passou de supervisor para operador de câmbio e depois foi demitido. O movimento dos outros pesquisados confirma a observação da fase quantitativa de que, após a privatização, posições de maior responsabilidade na estrutura organizacional passaram a fazer parte da realidade desses trabalhadores.

Entre os PDVs, nota-se que dois deles aderiram ao programa de demissão como um caminho para a aposentadoria, sendo que um deles continua trabalhando como comerciante. É interessante notar que os dois ocupantes de cargos técnicos no Banespa hoje ocupam o mesmo tipo de cargo, ilustrando a construção da competência *knowing how* na época do Banespa e aplicada a outras organizações. (ARTHUR; CLAMAN; DeFILLIPI (1995).

Após a análise do perfil dos pesquisados dos dois grupos, serão apresentados, na próxima seção, os tipos de transições pelos quais os respondentes passaram após a privatização do Banespa.

### **5.3 Mapeamento da transição profissional: Resultados Quantitativos**

Nessa seção, são apresentados os resultados que permitem ter uma visão geral sobre a transição profissional dos dois grupos por meio dos resultados quantitativos. Guns, Peirperl e Tzabbar (2007) afirmam que encontrar um padrão para a transição de papel profissional, modelo que serviu de base para a classificação das transições deste trabalho, é um desafio devido ao alto número de possibilidades. Porém, é importante verificar os padrões gerais da transição vivida pelos dois grupos de pesquisados, para entender o quanto esses trabalhadores foram atingidos por mudanças profissionais após a privatização do Banespa.

O conjunto 1 de questões (apresentadas na seção 4.5.1 deste trabalho), coletadas na parte 1 do questionário (histórico das mudanças e decisões após a privatização), em que se questiona o número de vezes que a pessoa passou por cada uma das mudanças apontadas, permite esboçar um histórico da transição profissional dos pesquisados após a privatização do Banespa. Com essa finalidade, análises foram realizadas por meio das técnicas e estratégias detalhadas na seção 4.12.2. Os resultados expostos, a seguir, permitem verificar os tipos de mudanças que esses dois grupos enfrentaram após a privatização do Banespa.

### Histórico da transição profissional

Os resultados do cálculo de proporções de vezes em que as mudanças profissionais correspondentes aconteceram após a privatização do Banespa entre os pesquisados dos dois grupos são apresentadas nas Tabelas 10 e 11. As proporções foram convertidas em percentuais e, para efeito de visualização do comportamento dos resultados, os percentuais acima de 20% foram destacados.

**Tabela 10 – Ativos: Percentuais de respondentes por número de vezes de ocorrência das mudanças**

| Mudanças profissionais             | Respondentes (%) de acordo com o número de vezes que ocorreu mudança após a privatização |    |    |    |           |       |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----------|-------|
|                                    | 0                                                                                        | 1  | 2  | 3  | 4 ou mais | NS/NR |
| Tipo de cargo                      | 18                                                                                       | 26 | 27 | 20 | 9         | 0     |
| Tipo de atribuição                 | 32                                                                                       | 18 | 14 | 18 | 14        | 4     |
| Aumento de nível hierárquico       | 41                                                                                       | 35 | 17 | 3  | 2         | 2     |
| Diminuição de nível hierárquico    | 83                                                                                       | 11 | 0  | 0  | 0         | 6     |
| Chefe                              | 12                                                                                       | 3  | 20 | 30 | 35        | 0     |
| Local de trabalho                  | 27                                                                                       | 23 | 18 | 17 | 14        | 1     |
| Forma de execução do trabalho      | 3                                                                                        | 11 | 20 | 6  | 60        | 0     |
| Maneira de cobrança por resultados | 3                                                                                        | 5  | 18 | 11 | 63        | 0     |
| Aumento de horas de trabalho       | 29                                                                                       | 20 | 15 | 5  | 24        | 7     |
| Diminuição de horas de trabalho    | 76                                                                                       | 9  | 2  | 2  | 3         | 8     |

**Tabela 11- PDVs: Percentuais de respondentes por número de vezes de ocorrência das mudanças**

| Mudanças profissionais             | Respondentes (%) de acordo com o número de vezes que ocorreu mudança após a privatização |    |    |    |           |        |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----------|--------|
|                                    | 0                                                                                        | 1  | 2  | 3  | 4 ou mais | NS/ NR |
| Trabalho/emprego                   | 20                                                                                       | 34 | 23 | 14 | 5         | 4      |
| Tipo de cargo                      | 32                                                                                       | 36 | 20 | 7  | 0         | 5      |
| Tipo de atribuição                 | 32                                                                                       | 39 | 11 | 5  | 4         | 9      |
| Profissão                          | 29                                                                                       | 34 | 21 | 13 | 0         | 3      |
| Diminuição de nível hierárquico    | 48                                                                                       | 29 | 14 | 2  | 0         | 7      |
| Aumento de nível hierárquico       | 57                                                                                       | 27 | 5  | 4  | 0         | 7      |
| Local de trabalho                  | 18                                                                                       | 29 | 29 | 13 | 9         | 2      |
| Maneira de cobrança por resultados | 32                                                                                       | 25 | 16 | 4  | 9         | 14     |
| Aumento de horas de trabalho       | 38                                                                                       | 36 | 7  | 4  | 5         | 10     |
| Diminuição de horas de trabalho    | 57                                                                                       | 20 | 11 | 0  | 4         | 8      |
| Tipo de vínculo                    | 45                                                                                       | 29 | 9  | 9  | 4         | 4      |
| Papel profissional                 | 55                                                                                       | 29 | 5  | 2  | 0         | 9      |

### Mudanças predominantes

Para uma análise mais detalhada dos resultados apresentados nas Tabelas 10 e 11, a aplicação do teste Z unilateral para proporção apresentou os resultados exibidos nas Tabelas 12 (para os Ativos) e Tabela 13 (para os PDVs). Tais resultados indicam os percentuais de pesquisados que se recordam ter passado pelo menos uma vez pelas mudanças indicadas. Os percentuais destacados são os incidentes para a maioria dos pesquisados.

**Tabela 12 – Ativos: Resultados do teste de hipótese Z unilateral para proporção, de acordo com o número de vezes de ocorrência das mudanças**

| Mudanças profissionais                    | Ativos (%) | Valor p           |
|-------------------------------------------|------------|-------------------|
| <b>Tipo de cargo</b>                      | <b>82</b>  | <b>&lt;0,0001</b> |
| <b>Tipo de atribuição</b>                 | <b>63</b>  | <b>0,0173</b>     |
| Aumento de nível hierárquico              | 56         | 0,1650            |
| Diminuição de nível hierárquico           | 11         | 1,0000            |
| <b>Local de trabalho</b>                  | <b>71</b>  | <b>0,0003</b>     |
| <b>Maneira de cobrança por resultados</b> | <b>97</b>  | <b>&lt;0,0001</b> |
| <b>Aumento de horas de trabalho</b>       | <b>63</b>  | <b>0,0173</b>     |
| Diminuição de horas de trabalho           | 15         | 1,0000            |
| <b>Chefe</b>                              | <b>88</b>  | <b>&lt;0,0001</b> |
| <b>Forma de execução do trabalho</b>      | <b>97</b>  | <b>&lt;0,0001</b> |

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 12, pode-se afirmar, com um nível de significância de 5%, que a maioria dos respondentes do grupo Ativos passou, pelo menos uma vez, por mudança de: *cargo, tipo de atribuição, local de trabalho, maneira de ser cobrado pelo resultado do trabalho, aumento de horas de trabalho, chefe, forma de executar o trabalho*, conforme percentuais em destaque na mesma tabela.

**Tabela 13 - PDVs: Resultados do teste de hipótese Z unilateral para proporção, de acordo com o número de vezes de ocorrência das mudanças**

| PDVs (%)                           |           |                   |
|------------------------------------|-----------|-------------------|
| Mudanças profissionais             | Proporção | Valor p           |
| <b>Tipo de Cargo</b>               | <b>63</b> | <b>0,0258</b>     |
| Tipo de atribuição                 | 59        | 0,0890            |
| Aumento de nível hierárquico       | 45        | 0,7730            |
| Diminuição de nível hierárquico    | 36        | 0,9820            |
| <b>Local de trabalho</b>           | <b>79</b> | <b>&lt;0,0001</b> |
| Maneira de cobrança por resultados | 54        | 0,2750            |
| Aumento de horas de trabalho       | 52        | 0,3820            |
| Diminuição de horas de trabalho    | 34        | 0,9920            |
| Tipo de vínculo                    | 50        | 0,5000            |
| <b>Profissão</b>                   | <b>68</b> | <b>0,0035</b>     |
| <b>Trabalho/emprego</b>            | <b>77</b> | <b>&lt;0,0001</b> |
| Papel profissional                 | 36        | 0,9820            |

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 13, pode-se afirmar, com um nível de significância de 5%, que a maioria dos PDVs passou pelo menos uma vez por mudança de: *cargo, local de trabalho, profissão e trabalho/emprego*, conforme percentuais em destaque na mesma tabela.

Os resultados exibidos nas Tabelas 10 a 13 ilustram a afirmação feita anteriormente, neste trabalho, de que, assim como os PDVs, os Ativos passaram pela transição profissional, confirmando a necessidade de análise desses dois grupos. A quantidade de mudanças enfrentadas pela maioria dos respondentes do grupo Ativos, inclusive, foi maior que as enfrentadas pelos PDVs.

Em relação à quantidade de vezes que as mudanças ocorreram, o destaque das proporções maiores que 20% nas Tabelas 10 e 11 mostram a concentração desses percentuais mais elevados nos números de vezes 0 e 1 entre os PDVs, enquanto no grupo Ativos esse

percentuais (acima de 20%) são mais dispersos, atingindo em vários casos a coluna que indica 4 vezes ou mais.

### Comparação entre os grupos

A comparação das mudanças comuns entre os dois grupos, conforme Tabela 14, tornou possível afirmar com um nível de significância de 5%, que a proporção de Ativos que se recorda de ter passado pelo menos uma vez por mudanças de: *tipo de cargo*; *aumento de nível hierárquico* e *maneira de ser cobrado por resultados*, é, estatisticamente, superior à proporção PDVs. Já para as mudanças de *diminuição de nível hierárquico* e *diminuição de horas de trabalho*; a proporção de PDVs foi superior à proporção de Ativos.

**Tabela 14 - Resultados do teste Z unilateral para igualdade de proporções para a comparação de Ativos contra PDVs quanto às categorias de mudanças**

| Mudanças profissionais                    | Ativos (%) | PDVs (%)  | Valor p           |
|-------------------------------------------|------------|-----------|-------------------|
| <b>Tipo de cargo</b>                      | <b>82</b>  | <b>63</b> | <b>0,0091</b>     |
| Tipo de atribuição                        | 63         | 59        | 0,3260            |
| <b>Aumento de nível hierárquico</b>       | <b>56</b>  | <b>36</b> | <b>0,0137</b>     |
| <b>Diminuição de nível hierárquico</b>    | <b>11</b>  | <b>45</b> | <b>&lt;0,001</b>  |
| Local de trabalho                         | 71         | 79        | 0,1560            |
| <b>Maneira de cobrança por resultados</b> | <b>97</b>  | <b>54</b> | <b>&lt;0,0001</b> |
| Aumento de horas de trabalho              | 63         | 52        | 0,1100            |
| <b>Diminuição de horas de trabalho</b>    | <b>15</b>  | <b>34</b> | <b>0,0069</b>     |

O resultado sobre o aumento do nível hierárquico, superior no grupo Ativos, é condizente com as observações feitas, neste trabalho, de que após a privatização do Banespa houve um deslocamento dos pesquisados desse grupo para posições de maior responsabilidade na estrutura organizacional; enquanto no grupo dos PDVs, a diminuição de nível hierárquico e a diminuição das horas de trabalho indicam as mudanças de profissão e ilustram o fato de que parte deles se aposentou (12,7%) e outra parte (10,9%) deixou de trabalhar após a saída do Banespa.

Após verificação dos padrões da transição profissional dos pesquisados, alguns comentários gerais são apresentados a seguir.

## **Ativos e PDVs: O movimento na carreira**

A definição de carreira adotada nesta pesquisa (seção 2.1.1) envolve aspectos subjetivos e objetivos. (Hall, 2002). Da mesma forma, a definição de transição profissional (seção 2.8.7) considera esses dois aspectos, ou seja, entende-se que existem fronteiras objetivas e subjetivas a serem transpostas em transições profissionais. Nessa seção, foi possível mapear aspectos objetivos da transição profissional dos pesquisados, verificando-se a ideia de *movimento na carreira*. (LONDON; STUMPH, 1982).

Apesar da limitação imposta pela adoção de perguntas fechadas, foi possível identificar nos tipos de transição vividos pela maioria dos pesquisados do grupo Ativos (cargo, tipo de atribuição, local de trabalho, maneira de ser cobrado pelo resultado do trabalho, aumento de horas de trabalho, chefe, forma de executar o trabalho), as seguintes transições (seção 2.8.1) identificadas por Louis (1980): transição intracompanhia; ajustes intrafunção e transição de função.

Para os pesquisados do grupo dos PDVs, a partir dos tipos de transição vividos pela maioria (cargo, local de trabalho, profissão e trabalho/emprego), identificam-se a transição intercompanhia e transição de função; já a transição de saída, não prevista pelo questionário, certamente ocorreu para parte deles.

A dificuldade em mapear aspectos subjetivos da transição profissional desses trabalhadores sugere a necessidade de que outros resultados, complementares a esses, sejam expostos. A seguir, são apresentados dados, coletados ainda no questionário quantitativo, com o intuito de suprir tal necessidade.

### **5.3.1 Aspectos subjetivos da transição: Resultados quantitativos**

Os dados apresentados a seguir referem-se ao quarto conjunto de questões, que foram coletadas na parte 3 do questionário (dados pessoais). Uma vez que, para essas questões, houve a indicação do caráter não obrigatório, o número de respondentes do grupo Ativos caiu para 62 respondentes e os do grupo PDVs para 55 respondentes.

## A decisão

A transição vivida pelos ex-funcionários do Banespa passou por decisões pessoais e, embora não houvesse a opção de não passar pela transição profissional, havia a decisão, mesmo que não totalmente consciente, dos tipos de transição pelas quais a pessoa preferia passar. Conforme Ibarra (2004), a transição inicia-se na ação, na experiência direta e, no caso desses trabalhadores, ficar ou sair significava uma ação que resultaria em mudanças no futuro profissional.

A transição profissional, em casos como o da privatização do Banespa, provoca a transição da identidade profissional, que, normalmente, passa por vários estágios até resultar em *quem somos profissionalmente* (IBARRA, 2004); após sete anos da decisão sobre adesão ou não ao PDV de 2001, é provável que a nova identidade profissional desses trabalhadores tenha se consolidado e que haja mais clareza sobre o acerto da decisão de aderir ou não ao PDV. A pergunta sobre se, atualmente, a pessoa considera correta a decisão tomada em 2001 teve os resultados apresentados nos Gráficos 5 e 6. As opções de respostas foram Sim, Não e Não Sei.

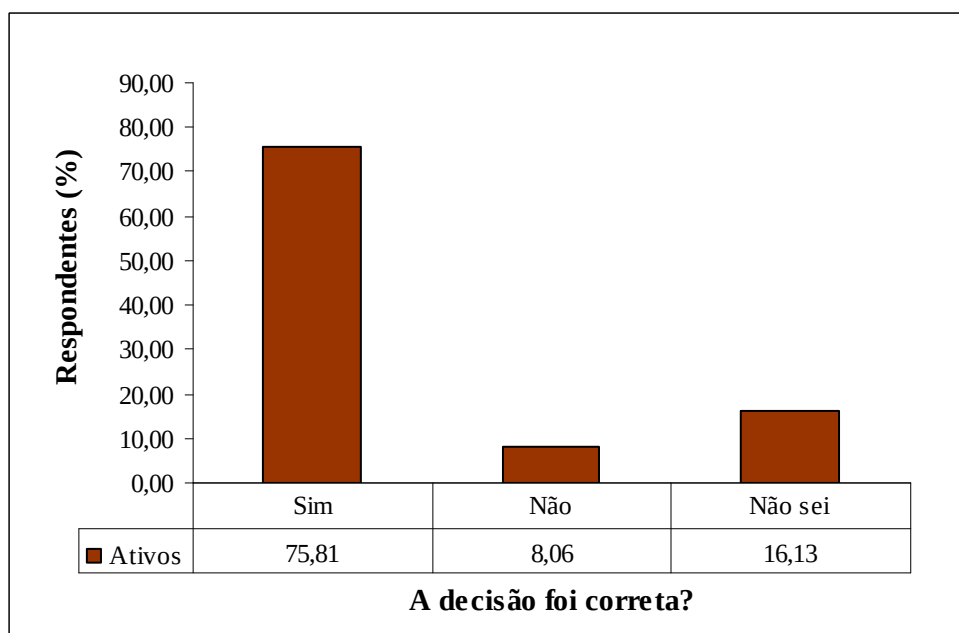


**Gráfico 5 – Ativos: Visão sobre o acerto da decisão de permanecer trabalhando no banco após a privatização**



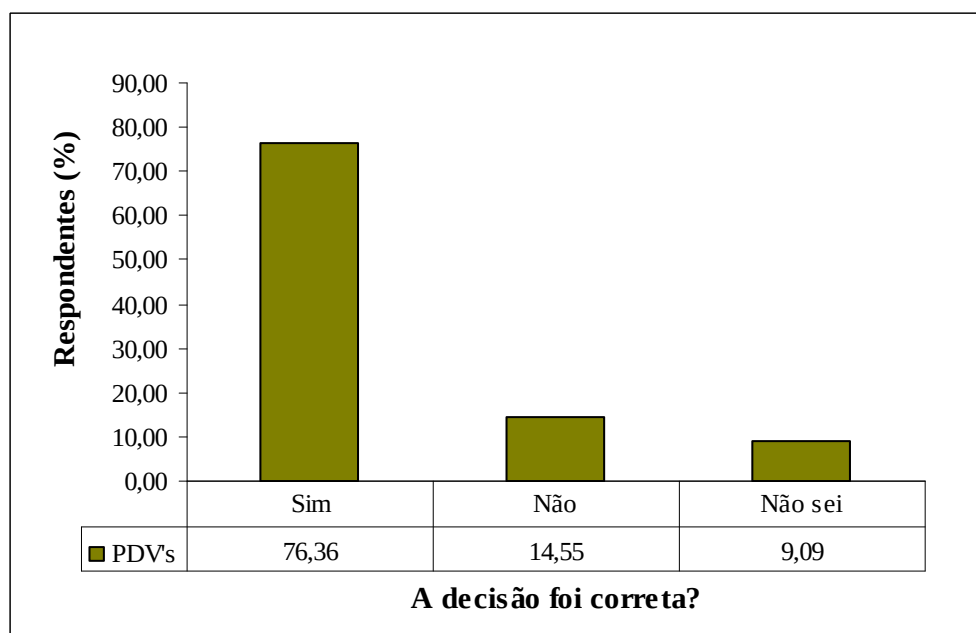


**Gráfico 6 - PDVs: Visão sobre o acerto da decisão de aderir ao PDV de 2001 – PDVs**

A partir dos resultados apresentados, observa-se que 75,81% dos respondentes do grupo Ativos responderam *Sim*. De acordo com os resultados do teste de hipótese Z unilateral para proporção, ao nível de significância de 5%, pode-se afirmar que a maioria dos pesquisados desse grupo ( $\hat{p} = 0,7581$ ) considera correta a decisão tomada de permanecer trabalhando sob o comando do Santander após a privatização do Banespa (valor  $p < 0,001$ ). Somente 8,06% dos respondentes desse grupo entendem essa mesma decisão como incorreta e 16,31% responderam não saber se a decisão foi ou não correta.

No grupo dos PDVs, o comportamento dos resultados foi similar ao dos Ativos, 76,36% dos respondentes desse grupo assinalaram *Sim* e, conforme os resultados do teste Z unilateral para proporção, ao nível de significância de 5%, é possível afirmar que a maioria dos pesquisados achou correta a sua decisão de permanecer trabalhando no Banespa após a privatização (valor  $p < 0,001$ ); 14,55% dos respondentes desse grupo entendem a decisão como incorreta e 9,09% responderam não saber.

### Como ficou a vida profissional?

Embora para a maioria dos pesquisados dos dois grupos a decisão tomada de aderir ou não ao PDV de 2001 pareça correta, quando perguntados sobre o que sentem em relação à sua vida profissional após a privatização, (com alternativas de resposta *melhorou*, *piorou* e *não melhorou nem piorou*), a tendência de resposta não é clara. No Gráfico 7, tais resultados são apresentados.

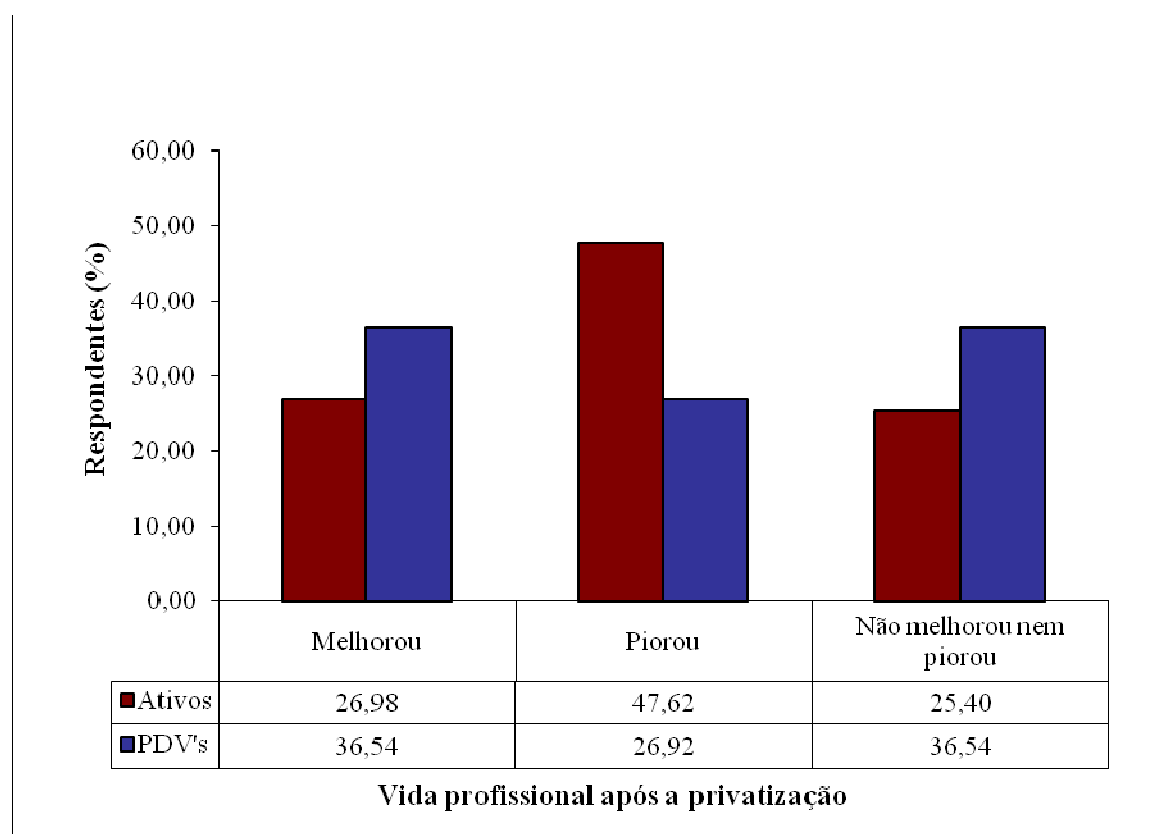


**Gráfico 7 - Sentimento sobre a vida profissional após a privatização (Ativos e PDVs)**

Embora a alternativa de resposta *piorou* se destaque entre os Ativos (47,62%), a partir do teste de hipótese Z unilateral para proporção, não se pode afirmar, com um nível de significância de 5%, que há a predominância de uma alternativa de resposta para esse grupo ( $\hat{p} = 0,4762$  valor  $p = 0,6245$ ). Para os PDVs, da mesma forma, nenhuma das alternativas predomina ( $\hat{p} = 0,3654$ , valor  $p = 0,9696$ ) e, embora haja um equilíbrio maior entre elas, a opção *piorou* foi a menos assinalada (26,92%).

### Banespa X Santander-Banespa: Como os pesquisados definem as instituições

Os aspectos subjetivos da transição expostos anteriormente, certamente, são permeados pela maneira como esses trabalhadores percebem as duas instituições, o Banespa e o Santander-Banespa. Para início da apuração dessa percepção, o questionário quantitativo pediu que os respondentes definissem em uma palavra a primeira instituição e, em seguida, definissem a segunda. Os resultados foram agrupados em categorias qualitativas e são apresentados nas Tabelas 15 e 16.

**Tabela 15 - Definições do Banespa: Ativos e PDVs**

| Grupo de respondentes | Definições positivas ligadas a relacionamento | Definições positivas em geral | Definições neutras | Definições negativas |
|-----------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|
| Ativos                | 65%                                           | 30%                           | 0%                 | 5%                   |
| PDVs                  | 50%                                           | 40%                           | 10%                | 0%                   |

**Tabela 16 - Definições do Santander-Banespa: Ativos e PDVs**

| Grupo de respondentes | Definições positivas | Definições neutras | Definições negativas |
|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| Ativos                | 16,4%                | 13,1%              | 70,5%                |
| PDVs                  | 0%                   | 23,6%              | 76,4%                |

Na análise dos resultados apresentados na Tabela 15, é possível constatar o predomínio de definições positivas nos dois grupos de respondentes em relação ao Banespa; 95% entre os Ativos e 90% entre os PDVs. Essas definições positivas da instituição foram desagregadas em dois conjuntos para ilustrar a cultura organizacional da instituição, voltada a relacionamentos.

Entre as definições positivas ligadas a relacionamento repetiam-se, muitas vezes, as palavras *família, segurança, estabilidade, amizade*, entre outras. Nesse caso, é possível constatar a observação de Schirato (2000) sobre ser comum a associação de grandes organizações com o papel da família, o que transmite segurança a seus membros. Exemplos de definições positivas em geral são: *ótimo, diálogo, maravilha, prazer*. As poucas definições negativas, que foram constatadas no grupo dos Ativos (5%) foram *ruim, ingerência política, cabide de emprego*. Entre os PDVs, algumas definições consideradas neutras foram constatadas (10%), como, por exemplo, *grande, opção, público*.

Na Tabela 16, os resultados apresentados mostram que as definições positivas em relação ao Santander-Banespa são raras entre os Ativos, 16,4%. Essas definições giram em torno de *crescimento profissional, oportunidade, desafio*; entre os PDVs, nenhuma definição positiva foi identificada. As definições neutras (13,1% entre os Ativos e 23,6% entre os PDVs) são exemplificadas pelas palavras *empresa, banco, trabalho, eficiente*. Já as definições negativas, que se destacam nos dois grupos (70,5% entre os Ativos e 76,4% entre os PDVs), giram em torno de *traição, exploração, insegurança, indiferença, instabilidade*.

A comparação das definições do Banespa com as definições do Santander-Banespa transmite a imagem de que os respondentes dos dois grupos enxergam as duas organizações como opostas, por exemplo, *Segurança X Insegurança; Estabilidade X Instabilidade, Amizade X Indiferença*. A análise dessas definições ilustra a idéia de descontinuidade vivida pelos dois grupos e permite identificar a *ruptura na carreira* desses trabalhadores, condizente com a identificação de Quishida (2007) da concretização do processo de transição de carreira, que passa pelos seguintes estágios: entrada, avanço, reavaliação, reforço e nova entrada precedida por uma *ruptura*.

Os aspectos subjetivos da transição refletem a realidade enfrentada pelos pesquisados na transição profissional, na qual foi necessária a transposição de fronteiras, além das objetivas, as subjetivas. Na próxima seção, resultados qualitativos mostram as impressões gerais dos pesquisados sobre a carreira, em que esses aspectos da transição são contemplados.

#### 5.4 Impressões sobre a carreira: Resultados qualitativos

Como complemento à análise da transição profissional dos pesquisados, nessa seção, as impressões gerais sobre a carreira dos dois grupos (Ativos e PDVs) são apresentadas a partir da análise das entrevistas. Tais análises resultaram, primordialmente, do discurso dos pesquisados na resposta à questão 1 do roteiro de entrevistas, apresentado na seção 4.6.1. O processo de categorização, apresentado na seção 4.13.2 resultou nas categorias e subcategorias que permitiram a formação de matrizes de análises apresentadas nos Quadros 26 a 31: *Impressões sobre a carreira no Banespa; Impressões sobre a carreira na transição; Impressões sobre a carreira atual*.

Durante o processo de paráfrase, generalização e redução, em que o material relevante foi organizado em planilhas e as frases reduzidas e simplificadas, observou-se que, quando convidados a falar sobre a carreira no Banespa até a privatização e sobre a carreira após a privatização, o discurso dos pesquisados gerava frases que giravam em torno de *sensações* sobre a situação da carreira e do trabalho, e, também, em torno de descrições da carreira que proporcionavam *constatações* sobre a situação profissional e/ou sobre o contexto de trabalho relativo ao momento profissional em questão. As subcategorias *Sensações* e *Constatações* resultaram dessa análise e os termos apresentados nas colunas referentes a cada uma das subcategorias foram obtidos por meio do processo de generalização e redução, portanto, não são frases literais, mas simbolizam essas frases. Entre essas sensações e constatações, as mais frequentes ou relevantes são destacadas, analisadas e interpretadas. Exemplos de frases que geraram essas constatações são também apresentados.

#### 5.4.1 Impressões gerais sobre a carreira no Banespa

No Quadro 26, apresentam-se as matrizes relativas às impressões gerais sobre a carreira no Banespa dos Ativos e no Quadro 27 as dos PDVs.

**Quadro 26 – Ativos: Impressões sobre a carreira no Banespa**

| ENTREVISTADOS  | SENSAÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                     | CONSTATAÇÕES                                                                                                                                          |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | <b>Segurança</b>                                                                                                                                                                                                                                              | Salário fixo<br><b>Crescimento profissional</b>                                                                                                       |
| Entrevistado 2 | Frustração de objetivo profissional<br>Descrença no sistema de promoções<br>Empresa como família<br>Solidariedade entre os funcionários<br>Amizade<br>Luta por objetivos comuns<br><b>Comprometimento com o trabalho</b><br>Responsabilidade sobre as tarefas | <b>Estagnação profissional</b><br>Trabalho com excesso de regras<br>Preparo para trabalhar em empresa pública e despreparo para o mercado de trabalho |
| Entrevistado 3 | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                             | Mobilidade profissional entre funções<br>Agilidade e flexibilidade nos processos de trabalho                                                          |
| Entrevistado 4 | <b>Perspectiva de aposentadoria na empresa</b><br>Bom ambiente de trabalho<br>Tratamento pessoal dos funcionários por parte da empresa                                                                                                                        | Bom salário em comparação com outras empresas                                                                                                         |
| Entrevistado 5 | <b>Construção da empregabilidade</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Estagnação profissional</b>                                                                                                                        |
| Entrevistado 6 | Prazer no trabalho<br>Relacionamento com clientes                                                                                                                                                                                                             | Mobilidade de local de trabalho<br>Trabalho segmentado e especializado                                                                                |
| Entrevistado 7 | <b>Estabilidade e tranquilidade</b><br><b>Continuidade</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>Estagnação profissional</b><br>Bom salário e benefícios                                                                                            |

Quadro 27 - PDVs: Impressões sobre a carreira no Banespa

| ENTREVISTADOS  | SENSAÇÕES                                                                                                                                                                        | CONSTATAÇÕES                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | Não identificadas                                                                                                                                                                | <b>Crescimento profissional</b><br>Mobilidade de horários de trabalho<br>Imobilidade de local de trabalho<br>Critérios rígidos de promoções |
| Entrevistado 2 | Baixa carga horária de trabalho                                                                                                                                                  | <b>Estagnação profissional</b>                                                                                                              |
| Entrevistado 3 | Lacuna de conhecimento por falta de formação acadêmica<br><b>Trabalho coerente com as ambições pessoais</b>                                                                      | <b>Crescimento profissional</b>                                                                                                             |
| Entrevistado 4 | Não identificadas                                                                                                                                                                | <b>Crescimento profissional</b>                                                                                                             |
| Entrevistado 5 | <b>Empresa como família</b>                                                                                                                                                      | <b>Crescimento profissional</b>                                                                                                             |
| Entrevistado 6 | Prazer em trabalhar<br><b>Construção da carreira</b><br>Bom relacionamento social com clientes e colegas de trabalho<br>Tratamento pessoal dos funcionários por parte da empresa | Não identificadas                                                                                                                           |

A observação das matrizes apresentadas nos Quadros 26 e 27 permitiram algumas análises e interpretações que são expostas a seguir.

### Constatações sobre crescimento profissional no Banespa

Na observação da coluna das *constatações* dos pesquisados sobre a carreira na época do Banespa, destacam-se duas realidades opostas vividas por esses trabalhadores: uma delas de crescimento profissional, a outra de estagnação profissional. Entre os Ativos, um dos entrevistados descreveu situação de crescimento profissional, enquanto outros três descreveram situações que denotam estagnação. Já entre os PDVs o inverso aconteceu, enquanto um deles descreveu situação de estagnação, quatro outros descreveram situações de crescimento profissional.

Uma possível interpretação dessas constatações é que, uma vez que boa parte dos PDVs não demonstrou ter uma carreira estagnada no Banespa, possivelmente não acreditavam que continuariam crescendo após a privatização se optassem por permanecer na instituição, ou talvez acreditassem mais no próprio potencial de crescer profissionalmente fora do banco. Provavelmente, o contrário acontecia no grupo dos Ativos, ilustra esse fato a seguinte frase de um dos pesquisados: “É porque nós estávamos preparados para ser concursados, preparados para uma outra coisa. E você pegar o mercado fora é completamente diferente”. (Entrevistado 2 – Ativos).

### **Frases que exemplificam crescimento profissional no Banespa**

“Eu era escriturário e passei a caixa, aí em 1994, passei para supervisor de crédito imobiliário e em 1998, também por concurso interno, passei para analista de sistemas jr, no qual fiquei até a minha saída. E fiquei 4 anos no cargo de analista, de 1998 até 2002.” (Entrevistado 4 – PDVs)

“No Banespa fui caixa, sub-chefe, chefe, sub-gerente, gerente, até gerente geral, sempre em agência.” (Entrevistado 5 – PDVs)

### **Frases que exemplificam estagnação profissional**

“Eu entrei no Banespa em 1978, era caixa na época, passei para escriturário, comecei de escriturário, depois fiquei 17 anos de caixa.” (Entrevistado 7 – Ativos)

“Eu entrei no banco em 1981 e fiquei como escriturário até o banco ser privatizado.” (Entrevistado 5 – Ativos)

Após a observação da coluna de *constatações*, *sensações* passíveis de destaque são apresentadas a seguir.

### **Sensações de carreira de longo prazo na empresa**

Entre as *sensações*, é possível destacar as ligadas à ideia de carreira de longo prazo, característica típica do trabalho nesse tipo de instituição, que oferece empregos estáveis. Entre os Ativos, nota-se a menção à segurança; comprometimento; perspectiva de aposentadoria; construção da empregabilidade; estabilidade; tranquilidade e continuidade. Entre os PDVs destacam-se as ideias de trabalho coerente com ambições pessoais, empresa como família e construção da carreira.

### Frases que exemplificam as sensações de carreira de longo prazo

“A gente achava que entrava no Banespa e estava tranquilo na vida.” (Entrevistado 7 – Ativos)

“Era gostoso trabalhar no Banespa, era uma carreira, vamos dizer assim.” (Entrevistado 6 – PDVs)

“Eu entrei no Banespa para me aposentar, era um banco no qual eu me aposentaria.” (Entrevistado 4 – Ativos)

Após analisar as impressões sobre a carreira na época do Banespa, a seguir apresentam-se as impressões sobre a carreira na transição profissional.

#### 5.4.2 Impressões sobre a carreira na transição

As impressões gerais sobre a carreira na transição dos dois grupos são apresentadas na matrizes relativas aos Quadros 28 e 29.

**Quadro 28 – Ativos: Impressões sobre a carreira na transição**

| ENTREVISTADOS  | SENSAÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | CONSTATAÇÕES                                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | <b>Permanência na empresa por decisão pessoal</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Crescimento profissional</b>                                                    |
| Entrevistado 2 | Isolamento em relação aos funcionários do Santander<br>Melhoria das perspectivas de crescimento profissional<br>Mudança de empresa<br>Discriminação<br>Desafios profissionais<br><b>Imposição de corte de vínculos com o Banespa</b><br><b>Imposição do rompimento com a identidade profissional anterior</b> | Mudança de local de trabalho<br><b>Crescimento profissional</b>                    |
| Entrevistado 3 | <b>Pressão para adesão ao PDV</b><br>Arrependimento por estagnação profissional                                                                                                                                                                                                                               | <b>Estagnação profissional</b><br>Divisão inflexível de tarefas<br><b>Demissão</b> |
| Entrevistado 4 | <b>Demissões baseadas em motivos pessoais</b><br>Desordem do ambiente de trabalho                                                                                                                                                                                                                             | Demissões generalizadas<br>Decisão por afastamento para trabalhar no Sindicato     |
| Entrevistado 5 | <b>Dificuldade</b><br>Necessidade de se habituar à nova empresa                                                                                                                                                                                                                                               | Não identificadas                                                                  |

continua



continuação

|                       |                                                                                                                                                               |                                                                                                                               |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 6</b> | <b>Pressão por adesão ao PDV</b><br>Resistência à pressão para pedido de demissão<br>Mudança de modo de pensar e trabalhar<br>Perda de confiança dos clientes | Lista de demissões<br>Segmentação e divisão das tarefas<br>Mudança de local de trabalho                                       |
| <b>Entrevistado 7</b> | <b>Aprendizado forçado</b><br>Sobrecarga de trabalho<br>Aumento de responsabilidade                                                                           | Aproveitamento da experiência anterior<br><b>Crescimento profissional</b><br>Discrepância entre cargo formal e cargo exercido |

Quadro 29 - PDVs: Impressões sobre a carreira na transição

| ENTREVISTADOS         | SENSAÇÕES                                                                                                                                                                                   | CONSTATAÇÕES                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1</b> | Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado<br><b>PDV como fim de carreira</b><br>Cansaço<br>Vontade de exercer atividades diferentes                                                   | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Entrevistado 2</b> | <b>Pressão por adesão ao PDV</b><br>Insegurança em continuar na empresa<br>Medo da demissão                                                                                                 | <b>Tentativa frustrada de passar em concursos públicos</b><br><b>Aposentadoria</b>                                                                                                                                                                |
| <b>Entrevistado 3</b> | <b>Proposta interessante para adesão ao PDV</b><br>Condições ruins de trabalho<br>Sobre carga de trabalho<br>Falta de perspectivas profissionais<br>Necessidade de mais tempo com a família | <b>Realização do mesmo trabalho em uma empresa terceirizada</b><br>Permanência no mesmo local de trabalho<br><b>Saída da empresa</b><br>Encontro de atividade diferente da anterior                                                               |
| <b>Entrevistado 4</b> | <b>Impossibilidade de negociação</b><br>Contribuição sem retribuição<br>Necessidade de buscar outro emprego                                                                                 | <b>Realização do mesmo trabalho por uma empresa terceirizada</b><br>Permanência no mesmo local de trabalho<br>Estagnação profissional<br>Perda dos direitos trabalhistas<br><b>Saída da empresa</b><br>Retorno à mesma atividade em outra empresa |
| <b>Entrevistado 5</b> | <b>Imposição de metas impossíveis</b><br>Sobrecarga de trabalho<br>Humilhação                                                                                                               | <b>Investimento em diversos empreendimentos próprios</b><br>Uso da experiência adquirida para negócio próprio                                                                                                                                     |
| <b>Entrevistado 6</b> | Imposição de corte de relacionamento com os clientes<br>Imposição de tarefas impossíveis<br>Conflitos<br><b>Impossibilidade de continuar trabalhando na instituição</b>                     | Investimento em previdência para aposentadoria<br><b>Investimento em trabalhos autônomos</b>                                                                                                                                                      |

A observação das matrizes, apresentadas nos Quadros 28 e 29, permite algumas análises e interpretações apresentadas a seguir, iniciando-se pelas constatações.

### **Constatações diversas sobre a transição**

Entre os Ativos, as *constatações* passíveis de destaque, novamente, são ligadas ao crescimento profissional: três dos respondentes mencionaram crescimento e um deles estagnação seguida de demissão (Entrevistado 3). Já entre os PDVs, entre as diversas constatações é interessante notar que somente um deles, apesar de aposentado, se dedicou a prestar concursos públicos na época da transição. Os dois respondentes que trabalham na área técnica, antes de sair da instituição, experimentaram continuar atuando nas mesmas funções, dentro do Banespa, contratados por empresas terceirizadas, mas acabaram saindo da empresa depois dessa experiência.

Após verificar a coluna de constatações, algumas sensações, apresentadas a seguir, são passíveis de destaque.

### **Adesão ao PDV: Mesma pressão com diferentes reações**

Em ambos os grupos, é possível destacar as *sensações* de forte pressão na época da transição, para boa parte dos respondentes, a pressão aconteceu no sentido de forçar a adesão ao PDV, inclusive no grupo Ativos. Percebe-se que as sensações foram parecidas nos dois grupos, porém as reações foram diferentes. É possível interpretar esses resultados da seguinte forma: os Ativos permaneceram trabalhando na instituição, entre outros motivos, como uma forma de superar as dificuldades e enfrentar a pressão e os desafios; por outro lado, os PDVs perceberam essa mesma pressão como um fator que, concretamente, os impossibilitava de continuar trabalhando na instituição, ou seja, esse grupo não enxergou a possibilidade de não aderir ao PDV.

### **Exemplos de sensação de pressão**

“Na realidade, quando o banco foi privatizado, nos planos de demissão que fizeram, as pessoas foram *saídas no PDV*.” (Entrevistado 3 – Ativos)

“Aí teve aquela lista, queriam saber os nomes, quem trabalhava na agência, para forçar a pedir demissão, aí meu nome apareceu, aí eu *fui em cima* do gerente geral para saber porque e como.” (Entrevistado 6 – Ativos)

“Quando privatizou, eles ganhavam bem menos do que a gente, foi uma pressão muito forte para sair, na verdade.” (Entrevistado 2 – PDVs)

“Eles falavam: faça, porque se não tem quem faça. Então chegou num ponto que eu falei não dá mais para ficar no banco. Porque não é mais o Banespa, é um outro tipo de estabelecimento, aí entrei no PDV em 2001.” (Entrevistado 6 – PDVs)

Após verificar as impressões gerais sobre a carreira na transição, a seguir são apresentadas as impressões gerais sobre a carreira atual.

#### 5.4.3 Impressões gerais sobre a carreira atual

Nos Quadros 30 e 31, as matrizes relativas às impressões gerais sobre a carreira atual são apresentadas.

**Quadro 30 – Ativos: Impressões sobre a carreira atual**

| ENTREVISTADOS  | SENSAÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | CONSTATAÇÕES                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | Mudanças no perfil dos trabalhadores<br>Aumento das exigências sobre os trabalhadores das empresas em geral<br><b>Medo da demissão</b><br>Imposição de metas                                                                                                                                                                                                     | <b>Estagnação profissional</b>                                                                  |
| Entrevistado 2 | Individualismo<br><b>Ameaça constante</b><br>Aumento das exigências sobre os trabalhadores das empresas em geral<br>Perda de objetivos compartilhados entre empresa e funcionários<br>Discriminação<br>Trabalho desvalorizado<br>Falta de responsabilidade com as tarefas<br>Falta de comprometimento com o trabalho<br>Falta de vínculo<br>Visão de curto prazo | Redução de normas<br>Melhoria da tecnologia<br>Discrepância entre cargo formal e cargo exercido |
| Entrevistado 3 | Discriminação<br><b>Falta de aliados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Não identificadas                                                                               |

continua

continuação

|                       |                                                                                                                                                                                                                         |                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Entrevistado 4</b> | Desespero dos colegas<br>Sofrimento<br>Resistência à mudança de identidade profissional<br>Tratamento impessoal dos funcionários por parte da empresa<br>Proteção por atuação no Sindicato<br><b>Ameaça de demissão</b> | Alta rotatividade de funcionários |
| <b>Entrevistado 5</b> | Não identificadas                                                                                                                                                                                                       | <b>Crescimento profissional</b>   |
| <b>Entrevistado 6</b> | Tratamento impessoal dos funcionários por parte da empresa<br>Imposição de metas<br><b>Ameaça constante</b><br><b>Assédio moral</b><br>Sacrifício                                                                       | Doença relativa a stress          |
| <b>Entrevistado 7</b> | Não identificadas                                                                                                                                                                                                       | Não identificadas                 |

Quadro 31 - PDVs: Impressões sobre a carreira atual

| ENTREVISTADOS         | SENSAÇÕES                                                                            | CONSTATAÇÕES                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1</b> | Nova experiência                                                                     | Trabalho totalmente diferente do exercido anteriormente<br>Trabalho autônomo e independente<br><b>Trabalho em casa</b>                                                                                       |
| <b>Entrevistado 2</b> | Maior concorrência em concursos públicos<br><b>Necessidade de encontrar trabalho</b> | Necessidade de dedicação ao estudo para prestar concursos públicos                                                                                                                                           |
| <b>Entrevistado 3</b> | <b>Disponibilidade constante para a empresa</b><br>Ganho de tempo com a família      | Atividade similar à exercida no Banespa<br><b>Trabalho em casa (home-office)</b><br>Conexão constante com a empresa<br>Eliminação do tempo com o deslocamento físico<br>Falta de contato pessoal com colegas |
| <b>Entrevistado 4</b> | <b>Insegurança</b><br>Futuro imprevisível                                            | Crescimento profissional a partir de mudança de emprego<br>Mobilidade de local de trabalho<br>Mobilidade entre empresas<br>Qualificação oferecida pela empresa                                               |
| <b>Entrevistado 5</b> | Não identificadas                                                                    | Trabalho em empreendimento próprio                                                                                                                                                                           |
| <b>Entrevistado 6</b> | <b>Baixo rendimento</b><br>Aproveitamento de oportunidades                           | Alcance de retorno do investimento                                                                                                                                                                           |

A observação das matrizes, mostradas nos Quadros 30 e 31, permite comentários sobre algumas *constatações*, apreciadas a seguir.

### **Constatações diversas sobre a carreira atual**

As constatações entre os Ativos são diversificadas, dois deles mencionaram frases ligadas ao crescimento profissional: um mencionou estagnação e o outro crescimento; um deles mencionou a redução de normas, melhoria da tecnologia e discrepância entre cargo formal e cargo exercido; outro entrevistado mencionou a alta rotatividade de funcionários e um outro relatou doença relativa ao *stress*.

Entre os PDVs, destaca-se o fato de que somente um deles (Entrevistado 5) tem um trabalho similar ao que fazia no Banespa, em uma empresa de tecnologia, com rotina diária na organização. Entre os três que têm trabalhos autônomos, um trabalha em casa (Entrevistado 1); o entrevistado, que é contratado por uma empresa de tecnologia, também trabalha em casa (*home-office*) (Entrevistado 3); um outro, que é aposentado, dedica-se aos estudos para prestar concurso público (Entrevistado 2); os outros dois trabalham em negócios próprios. Essas observações ilustram a forte mudança nos padrões de trabalho desse grupo de pesquisados.

Após verificar as constatações, algumas sensações passíveis de destaque são expostas a seguir.

### **A sensação de ameaça dos Ativos**

Entre os Ativos, a *sensação* de pressão identificada nas impressões sobre a carreira na transição continua evidente, porém, nesse momento, se manifesta como sensação de ameaça. No Quadro 30, destacam-se sensações de *ameaça constante* e o *medo da demissão*.

### **Exemplos de sensações de ameaça e medo da demissão**

“Ameaça e assédio moral é diariamente.” (Entrevistado 6 – Ativos)

“Se eu tivesse dentro da agência, se eu não fosse diretor do sindicato, eu acho que eu não estaria no banco.” (Entrevistado 4 – Ativos)

## **Sensações diversas dos PDVs**

Entre os PDVs, as sensações são diversas, algumas negativas como insegurança e baixo rendimento, e outras positivas como nova experiência e ganho de tempo com a família.

### **Exemplos de sensação positiva**

“Aquela coisa que me levou a me embrenhar em uma atividade diferente, que era ter um tempo maior com a família, esse esquema de trabalho em *home-office*, acho que meu trabalho atual possibilita isso, eu fico o tempo todo em casa, praticamente.” (Entrevistado 3 – PDVs).

### **Exemplo de sensação negativa**

“[...] mas não vou dizer que estou tendo aquela retirada louca, aquelas coisas, é mais para preencher o tempo, porque lucro, não tem.” (Entrevistado 6 – PDVs).

Após a análise das impressões sobre os três momentos da vida profissional dos dois grupos, algumas observações gerais são apresentadas a seguir.

#### **5.4.4 Impressões gerais: Fronteiras objetivas, subjetivas e crise da meia carreira**

A observação das impressões gerais sobre os três momentos da carreira dos pesquisados mostra que a transição impôs a necessidade de transposição de fronteiras tanto objetivas quanto subjetivas. Para os PDVs, a transposição dessas fronteiras é clara, pois esses entrevistados precisaram deixar fisicamente a empresa e, obviamente, reconstruir suas identidades profissionais.

Entre os Ativos, além de mudanças de local de trabalho, mudanças na maneira de trabalhar e se de relacionar aconteceram todo o tempo, provocando, também, a mudança de identidade profissional, como se exemplifica na seguinte frase: “Eles já fazem de um jeito para tirar toda a identidade com aquilo” (Entrevistado 2 – Ativos). A necessidade de transposição de fronteiras subjetivas também é clara, como no seguinte exemplo: “Foi difícil no início, mas já agüentei por oito anos. Com o tempo a gente vai se habituando à nova postura da empresa e vai tentando” (Entrevistado 5 – Ativos).

Outro ponto de destaque são constatações relacionadas à crise da meia carreira, já comentadas na seção 5.1.5, em que a idade dos pesquisados da fase quantitativa foi apresentada. Tal crise pode ser um impulso à transição profissional e apresenta seus sinais nos dois grupos de entrevistados dessa fase da pesquisa. As fontes de frustração identificadas por Morison, Erickson e Dychtawald (2006), expostas na seção 2.8.5, identificam-se em frases dos pesquisados exemplificadas abaixo:

*Gargalo profissional:* “A nossa plataforma tecnológica de hoje é bem diferente [...] Hoje não. Você é você e tem o outro, se bobear, eles estão prontinhos para puxar o seu tapete”. (Entrevistado 2 – Ativos)

*Tensão entre trabalho e vida pessoal:* “Aquela coisa que me levou a me embrenhar em uma atividade diferente, que era ter um tempo maior com a família”. (Entrevistado 3 – PDVs)

*Horizonte ampliado:* “Mesmo assim, a gente tem que procurar prestar algum concurso porque não pode ficar parado, a gente com 53 anos”. (Entrevistado 2 – PDVs)

*Capacitação obsoleta:* “Eu deveria ter, nesse momento, mudado de área ou mudado de emprego. Eu fui até o fim e acabou o tempo passando, depois teve uma situação, aí eu não consegui ter tempo de pensar, acabei ficando. Eu fiquei fora do mercado, só especialista naquilo, quer dizer, não era generalista, com as minhas responsabilidades”. (Entrevistado 3 – Ativos)

*Desilusão com a empresa:* “[...] ou eu ficava e me submetia a ser chamado de burro, e sei lá do que eles falavam na hora, em reuniões, que falavam que nós éramos incompetentes, eu falei, eu não quero isso pra mim, eu me viro aí fora tranquilamente”. (Entrevistado 6 – PDVs)

*Esgotamento:* “Quando saí do banco, estava tão cansado, que queria fazer algo diferente”. (Entrevistado 1 – PDVs)

*Decepção com a carreira:* “Ali, quando eu entrei no Banespa eu já entrei formada, eu não entrei para pagar faculdade, eu já tinha um objetivo ali dentro, mas não consegui esse objetivo [...] Não era ruim, mas em termos de carreira não tinha muitas expectativas não”. (Entrevistado 2 – Ativos)

Apesar das observações relacionadas à crise da meia carreira, pessoas têm diferentes formas de enfrentar a transição. Mencionou-se, na seção 2.8.4, que a adaptação pessoal à transição difere de indivíduo para indivíduo conforme suas habilidades de se adaptar a mudanças. (SCHLOSSBERG, 1981). Nota-se, nessa seção, que a própria decisão de adesão ou não adesão ao PDV foi influenciada por componentes de capacidade de adaptação pessoal às mudanças e, provavelmente, por valores que norteiam as decisões. Na próxima seção, os resultados relativos à investigação desses valores na fase quantitativa da pesquisa são apresentados e analisados.

## **5.5 Valores implícitos nas decisões profissionais: Resultados quantitativos**

As decisões profissionais, especialmente em momentos como os da privatização do Banespa, envolvem motivos ligados a valores pessoais. Nessa seção, apresentam-se os resultados relativos ao segundo conjunto de questões do Quadro 11 da seção 4.5.1, que foram coletadas na parte 1 do questionário (Histórico das mudanças e decisões após a privatização).

As questões formuladas não possibilitam identificar valores em um sentido amplo e de longo prazo, como na proposta de Schein (1996) para o conceito de âncoras de carreira. Por outro lado, buscar conhecer a orientação das decisões dos pesquisados poderia prover pistas desses valores, em coerência com o objetivo específico desta pesquisa de identificar o principal valor norteador das decisões da transição profissional desses trabalhadores. Porém, os resultados obtidos na proporção de respondentes para cada uma das alternativas são dispersos e não permitem identificar um valor, ou mesmo valores predominantes em nenhum dos grupos de pesquisados. Na Tabela 17 esses resultados são apresentados e os percentuais acima de 20% são destacados.



**Tabela 17 - Principal valor de orientação das decisões após a privatização:  
Percentual de respondentes (Ativos e PDVs)**

| <b>Principal fator de orientação das decisões após a privatização</b>                               | <b>Ativos (%)</b> | <b>PDVs (%)</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| Possibilidade de <i>aplicar os conhecimentos técnicos acumulados.</i>                               | 9                 | 11              |
| Possibilidade de <i>exercer atividades que influenciassem diretamente o sucesso da organização.</i> | 5                 | 4               |
| Possibilidade de <i>definir o trabalho com autonomia.</i>                                           | 2                 | 18              |
| Possibilidade de <i>ter segurança, estabilidade profissional e/ou garantia de emprego.</i>          | 11                | 20              |
| Possibilidade de <i>assumir riscos no trabalho.</i>                                                 | 5                 | 2               |
| Possibilidade de <i>realizar trabalhos que melhorassem a vida das pessoas.</i>                      | 2                 | 11              |
| Possibilidade de <i>exercer tarefas difíceis, novas e variadas.</i>                                 | 12                | 2               |
| Possibilidade de <i>equilibrar as necessidades pessoais e familiares com o trabalho.</i>            | 14                | 20              |
| <b>Nenhum dos fatores acima</b>                                                                     | <b>38</b>         | 10              |
| <b>Não sei / Não desejo responder</b>                                                               | 2                 | 2               |

A partir dos resultados apresentados na Tabela 17, observa-se que 38% dos Ativos não consideram nenhum dos fatores propostos como sendo principal valor de orientação nas tomadas de decisões profissionais após a privatização. Contudo, de acordo com teste Z unilateral, a proporção de 0,38 não pode ser considerada como sendo a resposta da maioria dos entrevistados (valor  $p = 0,9749$ ), ao nível de significância de 5%.

Para os PDVs, observa-se que 20% deles consideraram a possibilidade de ter segurança, estabilidade profissional e/ou garantia de emprego, e outros 20% consideraram a possibilidade de equilíbrio entre as necessidades pessoais e familiares com o trabalho como o fator responsável pela orientação nas tomadas de decisões profissionais após a privatização; mas, de acordo com teste Z unilateral, essa proporção de 0,20 não pode ser considerada como sendo a resposta da maioria dos entrevistados (valor  $p = 0,9999$ ), ao nível de significância de 5%.

Para análise desses resultados, é preciso considerar a limitação do questionário de não disponibilizar a escolha de mais de uma opção entre as possíveis alternativas de respostas e nem de estabelecer graduações para os valores questionados. Provavelmente, conforme os resultados obtidos, as decisões de transição são orientadas por mais de um valor que a pessoa

considera como *principais* e não *principal*. Essa limitação é minimizada na fase qualitativa da pesquisa, que aborda essa questão de outra forma; esses resultados são apresentados na próxima seção.

## **5.6 Motivos das decisões profissionais: Resultados qualitativos**

Durante o processo de entrevistas para a fase qualitativa, a investigação sobre os *valores* relativos às decisões profissionais após a privatização foi adaptada para o questionamento sobre o *motivo* principal para as decisões profissionais. Nessa seção, os resultados referentes a esse questionamento são apresentados. Tais resultados são provenientes do discurso dos pesquisados, relativo à resposta às questões 5 e 5a do roteiro de entrevistas, apresentado na seção 4.6.1. Nesse momento da entrevista, os respondentes foram convidados a responder se havia algum motivo principal para as decisões tomadas após a privatização do Banespa (Questão 5) e, em seguida, como complemento, perguntava-se se eles buscavam estabilidade e segurança em suas decisões (Questão 5a).

Conforme procedimentos apresentados na seção 4.13.2, para essa análise, optou-se primeiro pela identificação da ausência ou presença dos elementos da definição de Âncoras de Carreira, adaptados para a operacionalização desta pesquisa. Em seguida, outras matrizes foram construídas considerando as sub-categorias *Aceitação* e *Negação* do valor estabilidade e segurança nas decisões profissionais; tais resultados são mostrados a seguir.

### **5.6.1 Ativos: Motivos das decisões pós-privatização**

No Quadro 32, os motivos das decisões pós-privatização dos Ativos são apresentados e no Quadro 33, são expostas a aceitação ou negação da busca por estabilidade e segurança nessas decisões.

**Quadro 32 – Ativos: Motivos das decisões pós-privatização**

| MOTIVOS                                                          | ENTREVISTADOS |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                  | 1             |    | 2 |   | 3 |   | 4 |   | 5 |   | 6 |   | 7 |   |
|                                                                  | A*            | P* | A | P | A | P | A | P | A | P | A | P | A | P |
| Aplicação de habilidades técnicas                                | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Responsabilidade por resultados                                  | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Flexibilidade/autonomia/independência                            | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Segurança/estabilidade/garantia de emprego                       |               | X  |   | X |   | X | X |   |   | X |   | X |   | X |
| Possibilidade de assumir riscos                                  | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Utilidade social do trabalho                                     | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Variedade, novidade e dificuldade das tarefas                    | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   |   | X | X |   |
| Equilíbrio entre necessidades pessoais, familiares e da carreira | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |

\* A= Ausência / P= Presença

**Quadro 33 – Ativos: Busca por estabilidade e segurança nas decisões pós-privatização**

| ENTREVISTADOS  | ACEITAÇÃO | NEGAÇÃO |
|----------------|-----------|---------|
| Entrevistado 1 |           | X       |
| Entrevistado 2 | X         |         |
| Entrevistado 3 | X         |         |
| Entrevistado 4 | X         |         |
| Entrevistado 5 | X         |         |
| Entrevistado 6 | X         |         |
| Entrevistado 7 | X         |         |

A observação das matrizes apresentadas nos Quadros 32 e 33 permitem algumas observações, expostas a seguir, sobre a influência da *estabilidade e segurança* e sobre outros motivos incidentes na transição profissional.

## **Estabilidade e Segurança nas decisões pós-privatização**

Observando-se os resultados apresentados nos Quadros 32 e 33, nota-se que o motivo *estabilidade e segurança* está presente no discurso de todos os pesquisados ao falar sobre as decisões após a privatização, exceto no discurso do Entrevistado 4.

Embora o Entrevistado 1 negue a busca por estabilidade e segurança em suas decisões, em seu discurso esse valor pode ser identificado, como, por exemplo, no seguinte trecho:

“Eu tenho 3 filhos, o do meio estuda na USP Leste e mora em São Paulo. Meus filhos estudam fora, inclusive eu tenho um filho mais velho que está fazendo mestrado na USP, lá em Lorena. Eu poderia até ter saído do banco, mas até então, eu não pago a mensalidade da escola, mas como pagaria a estadia, para eles se manterem?”

O Entrevistado 4, pelo contrário, concorda que buscava estabilidade e segurança em suas decisões, mas não manifesta esse motivo em seu discurso. Os outros entrevistados, além de concordarem que buscaram estabilidade e segurança em suas decisões pós-privatização, manifestam essa busca em seu discurso:

“Segurança é o principal. Por causa da Cabesp, aquele chavão que a gente tinha: *a Cabesp é uma mãe*, pesou bastante, e a estabilidade, aquilo mesmo de você ir levando o dia-a-dia. Como a gente fala lá, assim, pelo menos a gente está aumentando o nosso fundo de garantia.” (Entrevistado 2)

“A idéia era sair do banco para uma outra coisa estável [...] Uma tentativa de sobreviver pra ver quanto tempo eu ia ficar, tentando fazer concurso. A idéia era sair do banco para uma outra coisa estável.” (Entrevistado 3)

“O principal motivo foi manter o que já tinha.” (Entrevistado 5)

“Sim, Estabilidade e segurança [...] Estabilidade e segurança contam até quando eles quiserem. Vou fazer o meu melhor sempre.” (Entrevistado 6)

Além do motivo estabilidade e segurança, outras manifestações do discurso dos entrevistados, destacadas a seguir, são passíveis de comentários.

### **Outros motivos para as decisões pós-privatização**

Conforme Quadro 32, o Entrevistado 6, além da estabilidade e segurança, manifestou em seu discurso o motivo ligado às tarefas e seus desafios: “O primeiro motivo é que gosto do que faço. Eu gosto de lidar com clientes, gosto de dar solução aos problemas”.

Os outros motivos, não condizentes com as categorias apresentadas, são exemplificados abaixo e indicam *acomodação* e/ou *apatia*:

“Resolvi ficar no banco por uma questão de acomodação mesmo.” (Entrevistado 3)

“Olha, nestas altura da vida, do campeonato, não havia um motivo principal. Era mais me manter mesmo, sabe? Não esperava muita coisa não.” (Entrevistado 2)

“Eu simplesmente penso assim: o banco é somente hoje a minha fonte pagadora.” (Entrevistado 4)

#### **5.6.2 PDVs: Motivos das decisões pós-privatização**

No Quadro 34, os motivos das decisões pós-privatização são apresentados e, no Quadro 35, são expostas a aceitação ou negação da busca por estabilidade e segurança nessas decisões.

**Quadro 34 - PDVs: Motivos das decisões pós-privatização**

| MOTIVOS                                                          | ENTREVISTADOS |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                  | 1             |    | 2 |   | 3 |   | 4 |   | 5 |   | 6 |   |
|                                                                  | A*            | P* | A | P | A | P | A | P | A | P | A | P |
| Aplicação de habilidades técnicas                                | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Responsabilidade por resultados                                  | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Flexibilidade/autonomia/independência                            | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Segurança/estabilidade/garantia de emprego                       | X             |    |   | X | X |   |   | X |   | X |   | X |
| Possibilidade de assumir riscos                                  | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Utilidade social do trabalho                                     | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Variedade, novidade e dificuldade das tarefas                    | X             |    | X |   | X |   |   | X | X |   | X |   |
| Equilíbrio entre necessidades pessoais, familiares e da carreira | X             |    | X |   |   | X | X |   | X |   | X |   |

\* A= Ausência / P= Presença

**Quadro 35 - PDVs: Busca por estabilidade e segurança nas decisões pós-privatização**

| ENTREVISTADOS  | ACEITAÇÃO | NEGAÇÃO |
|----------------|-----------|---------|
| Entrevistado 1 |           | X       |
| Entrevistado 2 | X         |         |
| Entrevistado 3 |           | X       |
| Entrevistado 4 | X         |         |
| Entrevistado 5 | X         |         |
| Entrevistado 6 | X         |         |

A observação das matrizes apresentadas nos Quadros 34 e 35 permitem algumas observações, expostas a seguir, sobre a influência da *estabilidade e segurança* e sobre outros motivos incidentes na transição profissional.

### **Estabilidade e Segurança nas decisões pós-privatização**

Observando-se os resultados apresentados no Quadros 34, nota-se que o motivo *estabilidade e segurança* está presente no discurso dos pesquisados ao falar sobre o motivo principal das decisões após a privatização, exceto dos Entrevistados 1 e 3 que, conforme Quadro 35, rejeitam que buscassem estabilidade e segurança em suas decisões.

Entre os que concordaram que buscavam estabilidade e segurança em suas decisões pós-privatização, esse motivo é manifestado em seus discursos nas seguintes frases:

“O motivo que tenho, de prestar concurso, é porque com o tempo vai ficando pior ainda, então, não pode ficar parado. Estabilidade e segurança também contam.” (Entrevistado 2)

“Queria ter a certeza de que iria receber no final do mês, ter plano de saúde, e benefícios para a família também é importante.” (Entrevistado 4)

“A única coisa é que você está preso 24 horas, 12 horas de trabalho por dia no mínimo, mas o salário está garantido, em termos, te dá uma estabilidade.” (Entrevistado 5)

“Eu procurei ficar até o máximo que eu pude porque, vamos falar uma coisa, para quem tem família, você tem uma Cabesp, já tem uma estabilidade, uma segurança muito grande.” (Entrevistado 6)

Além do motivo estabilidade e segurança, outras manifestações do discurso dos entrevistados, destacadas a seguir, são passíveis de comentários.

### **Outros motivos para as decisões pró-privatização**

O Entrevistado 4, conforme resultados expostos no Quadro 34, manifestou em seu discurso, além da busca por estabilidade e segurança, decisões ligadas ao desafio das tarefas que realiza:

“Sim, sempre procurei um local que pudesse me proporcionar condições de crescimento, em empresas que fossem sólidas, que pudessem me proporcionar não só um salário no final do mês, como alguma possibilidade de crescimento, alguma oportunidade, um avanço um desafio.” (Entrevistado 4)

Conforme resultados apresentados no Quadro 34, o Entrevistado 3 manifestou em seu discurso como motivo principal o equilíbrio entre necessidades pessoais, familiares e de carreira:

“O mais importante foi essa questão, de ter um controle pra mim do tempo livre de trabalho e lazer. Havia a perspectiva, eu seria dono do meu tempo, enfim, então, acho que o que pesou foi isso.”

Os outros motivos, não condizentes com as categorias de análise dessa etapa são exemplificados abaixo e indicam *pressão e/ou falta de opção*:

“Estabilidade já não contava mais, infelizmente não. Quando tomei essa decisão não tive opções, era essa ou essa, então, não tinha muito que escolher. Um gerente lá no banco simplesmente chegou e disse que não havia como dar transferência para outro lugar, para uma agência, porque iríamos passar pelo mesmo processo, e disse: então, o que eu acho que é interessante para vocês, é pegar o que vocês têm e ir embora.” (Entrevistado 1)

“Eu não tinha outra saída. Aquela mudança de comportamento, eu não conseguia me adaptar às mudanças de relacionamento funcionário-cliente, e aquelas atitudes de cortar isso, você tem que olhar só lucro, cifrão, esquece da amizade, eu não consegui.” (Entrevistado 6)

Após a análise das respostas dos entrevistados sobre os motivos que permearam as decisões após a privatização do Banespa, algumas observações gerais são apresentadas a seguir.



### 5.6.3 Ativos, PDVs, Estabilidade e Segurança

Embora na fase quantitativa o valor estabilidade e segurança não tenha se manifestado como predominante nas respostas dos dois grupos, nessa fase da pesquisa, percebe-se que, embora possa não representar o principal valor ou motivo, exerce uma forte influência nas decisões profissionais da maior parte dos entrevistados.

A limitação imposta pelo fato de que, tanto na fase quantitativa quanto na qualitativa, os instrumentos aplicados não sejam apropriados para entender os valores dos pesquisados, não impede a interpretação de que a busca por estabilidade e segurança seja importante, mas permeada por circunstâncias como: pressão; falta de opção; acomodação e apatia. Essas circunstâncias em alguns casos podem ser impeditivas de que os respondentes identifiquem esse ou outro valor em suas decisões, como os resultados da fase quantitativa mostraram. Em alguns casos, manter o emprego ou sobreviver no mercado de trabalho são necessidades que se sobrepõem à busca por um trabalho estável e seguro. Nessas circunstâncias, *ter um trabalho* é o mais importante, tanto para os Ativos quanto para os PDVs. Ilustra essa afirmação o fato de que poucos dos pesquisados (somente um dos Ativos e dois dos PDVs) mencionaram motivos ligados ao desafio das tarefas e ao equilíbrio entre aspectos pessoais e profissionais.

Para entender como essas circunstâncias impostas pela privatização do Banespa afetaram os ex-funcionários da instituição, explorar a maneira como a pessoa gerenciou sua carreira nas várias fases profissionais é primordial às análises propostas neste trabalho. A próxima seção apresenta os resultados dessa exploração.

## 5.7 O gerenciamento pessoal da carreira: da estabilidade à turbulência

Nessa seção, são apresentados os resultados da fase quantitativa da pesquisa relativos à análise do gerenciamento da carreira dos pesquisados, que envolveu três momentos distintos: *fase 1* – Quando trabalhava no Banespa; *fase 2* – Nos primeiros anos após a privatização do Banespa (para os Ativos) ou Nos primeiros anos após o desligamento do Banespa (para os PDVs); *fase 3* – Atualmente.

Neste trabalho, supõe-se que a maneira como a pessoa gerencia sua carreira em uma determinada fase profissional influencia as fases seguintes. Ao tomar a pessoa como referência de análise, acredita-se que as mudanças no contexto (como a privatização do Banespa) apenas influenciariam as atitudes profissionais, mas não determinariam, por si só, a maneira como a pessoa gerencia sua carreira como um todo. Nesse caso, as atitudes, tomadas na Fase I, seriam determinantes das atitudes da Fase II e da Fase III, influenciando inclusive a manifestação das carreiras sem fronteiras nessas duas últimas fases.

A seguir, de forma coerente com a necessidade de investigação desse ponto de vista, cada uma das atitudes profissionais investigadas é apresentada, analisada e interpretada, de acordo com a categoria em que está inserida: *autoconhecimento*; *monitoramento do mercado de trabalho*; *definição de objetivos profissionais*; *estratégias profissionais*; *acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais*. Tais atitudes foram coletadas na parte 2 do questionário (atitudes durante a vida profissional) e referem-se ao terceiro conjunto de questões apresentado na seção 4.5.1.

A princípio, são apresentados gráficos que mostram os percentuais de respostas à questão correspondente, identificando em quais fases da vida profissional os respondentes tomaram determinada atitude. Imediatamente após cada um dos gráficos, é apresentada uma tabela que ilustra o padrão de respostas à atitude em foco, a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, com um nível de significância de 5%, que permitiu comprovar se, de fato, a maioria dos respondentes tomava determinadas atitudes em cada uma das fases. Tais análises foram realizadas conforme detalhamento das estratégias apresentado na seção 4.12.3 deste trabalho.

A atitude referente à *responsabilidade sobre a carreira* é apresentada na próxima seção, que antecede as análises das categorias de pesquisa. Tal decisão deve-se ao fato de a pessoa considerar-se o principal responsável pela própria carreira ser uma atitude essencial ao gerenciamento da vida profissional, e estar implícita em todas as outras atitudes apuradas. Dessa forma, a responsabilidade sobre a própria carreira não se refere a nenhuma categoria específica, mas é considerada em todas elas, nos agrupamentos necessários à realização dos testes estatísticos, conforme Quadro 8, apresentado na seção 4.1.2.

## 5.8 De quem é a responsabilidade sobre a carreira?

Dutra (1996) enfatiza que, sob a influência da Escola da Administração Científica, a administração de carreiras, até a década de 1960, era responsabilidade exclusiva da empresa, e as pessoas apenas se submetiam às regras impostas. Segundo o autor, a partir do aumento da complexidade técnica das organizações e da expansão dos mercados, essa responsabilidade passou a ser dividida com as pessoas, que passaram a ter um papel essencial no planejamento de sua vida profissional; as empresas, nesse caso, assumiriam a função de oferecer suporte para que a pessoa planejasse sua carreira a partir de referenciais pessoais.

No extremo oposto à Administração Científica, a abordagem das carreiras sem fronteiras responsabiliza, totalmente, a pessoa pelo seu caminho profissional, e o progresso profissional seria construído a partir do potencial individual de promover continuidade na carreira, pois as organizações passariam a gerar episódios descontínuos de crescimento. (WEICK, 1996).

Os resultados apresentados nesta seção, referentes ao questionamento sobre a atitude *responsabilidade sobre a própria carreira*, indicaram que a maioria dos pesquisados, tanto Ativos quanto PDVs considera que a principal responsabilidade sobre suas carreiras está centrada na pessoa, inclusive na fase em que trabalhavam na empresa estável.

Nos Gráficos 8 e 9, são apresentados os percentuais de respondentes que se consideraram o principal responsável por sua própria carreira e em que fases da vida profissional tomaram essa atitude. Nas Tabelas 18 e 19 é possível verificar o padrão de respostas a essa atitude.

## Ativos

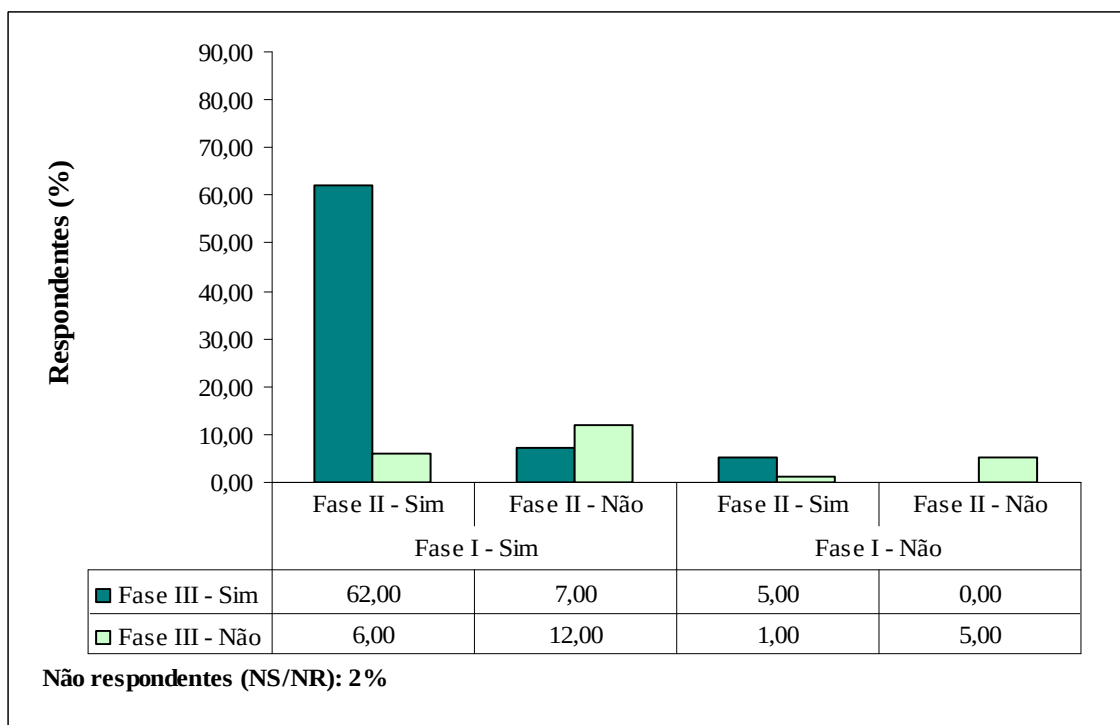


**Gráfico 8 – Ativos: Responsabilidade sobre a própria carreira**

Os resultados, apresentados no Gráfico 8, demonstram que 62% dos Ativos se consideraram o principal responsável por sua carreira ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 7% deles se consideraram o principal responsável por sua carreira ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), abandonando essa postura na época da privatização (Fase II) e voltando a considerá-la atualmente (Fase III).

Os resultados, demonstrados na Tabela 18, apresentam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude correspondente à responsabilidade sobre a própria carreira. A maioria deles (89%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou com a tomá-la na época da privatização (Fase II); e desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 18 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se considerar o principal responsável por sua carreira**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     | Não |     |     |     |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |
|          | 77<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |

\* Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

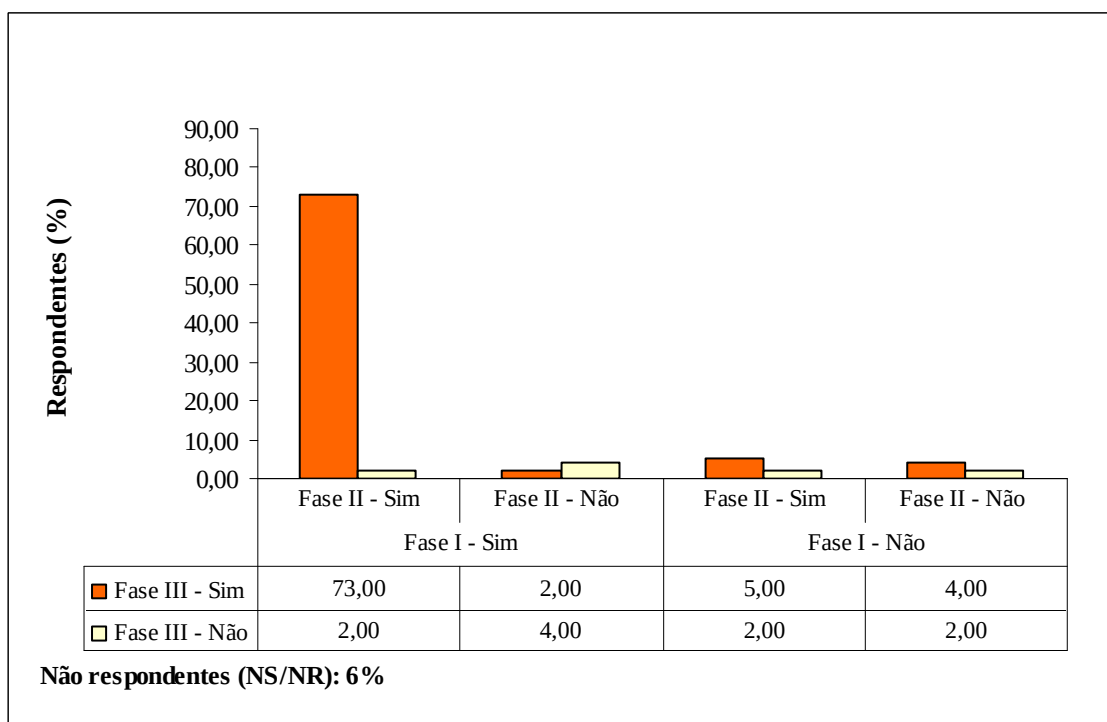


**Gráfico 9 - PDVs: Responsabilidade sobre a própria carreira**

Conforme resultados demonstrados no Gráfico 9, 73% dos PDVs se consideraram o principal responsável por sua carreira ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura durante a transição profissional (Fase II) e a mantêm até hoje (Fase III).

Os resultados, apresentados na Tabela 19, apontam um padrão claro de respostas dos PDVs à atitude correspondente à responsabilidade sobre a própria carreira. A maioria deles (87%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-la na época do desligamento (Fase II); e desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 19 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de se considerar o principal responsável por sua carreira**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 87<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 93<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 98<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – Na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

No referencial teórico deste trabalho, na análise das origens das carreiras sem fronteiras, enfatizou-se que um dos fatores que propiciou o surgimento desse tipo de carreira é que nessa perspectiva as pessoas passariam a tomar para si a responsabilidade por suas carreiras futuras. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Os ex-funcionários do Banespa correspondem a essa predição: em sua percepção, essa responsabilidade faz parte da realidade profissional desde a época em que trabalhavam em um emprego considerado estável, ou seja, os próprios trabalhadores transformaram sua visão sobre o cenário do trabalho e sobre o seu próprio papel em suas carreiras antes mesmo que esse cenário de alterasse em termos concretos.

Vale ressaltar que, entre os dois grupos, os percentuais de pesquisados que responderam *não* para quaisquer das fases em relação a essa atitude são baixos e dispersos; entre esses percentuais, o mais elevado é o do grupo dos Ativos (12%) na seguinte combinação: *sim* para

quando trabalhavam no Banespa (Fase I); *não* para a época da privatização (Fase II) e *não* para a fase atual da carreira (Fase III). É como se esse pequeno grupo de respondentes controlasse suas carreiras enquanto trabalhava no Banespa, mas tivesse perdido esse controle depois da privatização. A maioria, porém, assumiu a responsabilidade sobre a carreira como um comportamento constante em sua vida profissional.

Além da responsabilidade sobre a própria carreira, outras atitudes, agrupadas nas categorias de pesquisa construídas neste trabalho, são essenciais ao entendimento do gerenciamento da carreira e da transição profissional desses dois grupos de trabalhadores. Na próxima seção, apresentam-se os resultados da primeira dessas categorias: o *Autoconhecimento*.

## 5.9 O Autoconhecimento

Nessa seção, os resultados das atitudes relativas à categoria Autoconhecimento são apresentados, analisados e interpretados; a importância do autoconhecimento para a carreira foi enfatizada, constantemente, no referencial teórico deste trabalho e pode ser sumariada sob três pontos de vista para a análise dessa categoria nas três fases propostas:

### **Autoconhecimento como necessidade**

Dutra (2002) considera que essa é a parte mais importante e mais difícil do processo de construção de um projeto profissional; para alcançar o autoconhecimento é preciso *saber-se, conhecer-se, olhar-se*. Martins (2001) entende que o autoconhecimento faz com que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas, reduzindo a impessoalidade de parâmetros externos. Para Hall (2002), é preciso que a pessoa aprenda a desenvolver o autoconhecimento como uma das competências que o habilita a desenvolver outras competências.

### **Autoconhecimento como consequência**

Ibarra (2004) entende que a transição profissional contribui para o autoconhecimento, que pode ser alcançado durante o processo de mudança e acontece a partir da ação individual,

quando a pessoa age à sua própria maneira. Nesse caso, a busca por pessoas que sirvam de modelo para *o que se quer ser* pode contribuir com o *autodescobrimento*.

### **Autoconhecimento como norteador de decisões**

Quanto às carreiras sem fronteiras, acredita-se que o fato de o trabalhador assumir a responsabilidade sobre a própria carreira, buscar trabalhos que tenham significado pessoal e considerar suas necessidades pessoais e familiares na tomada de decisões profissionais, são formas de manifestação do autoconhecimento. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

A partir da análise conceitual, nota-se a importância do autoconhecimento a este trabalho. A seguir, os resultados de cada uma das atitudes relacionadas a essa categoria são apresentados.

#### **5.9.1 Descoberta de pontos fortes e fracos a partir das realizações profissionais anteriores**

Nos Gráficos 10 e 11, apresentam-se os percentuais de respondentes que analisaram suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir os próprios pontos fortes e pontos fracos e em que fases da vida profissional tomaram essa atitude. As Tabelas 20 e 21 ilustram o padrão de respostas a essa atitude.



## Ativos

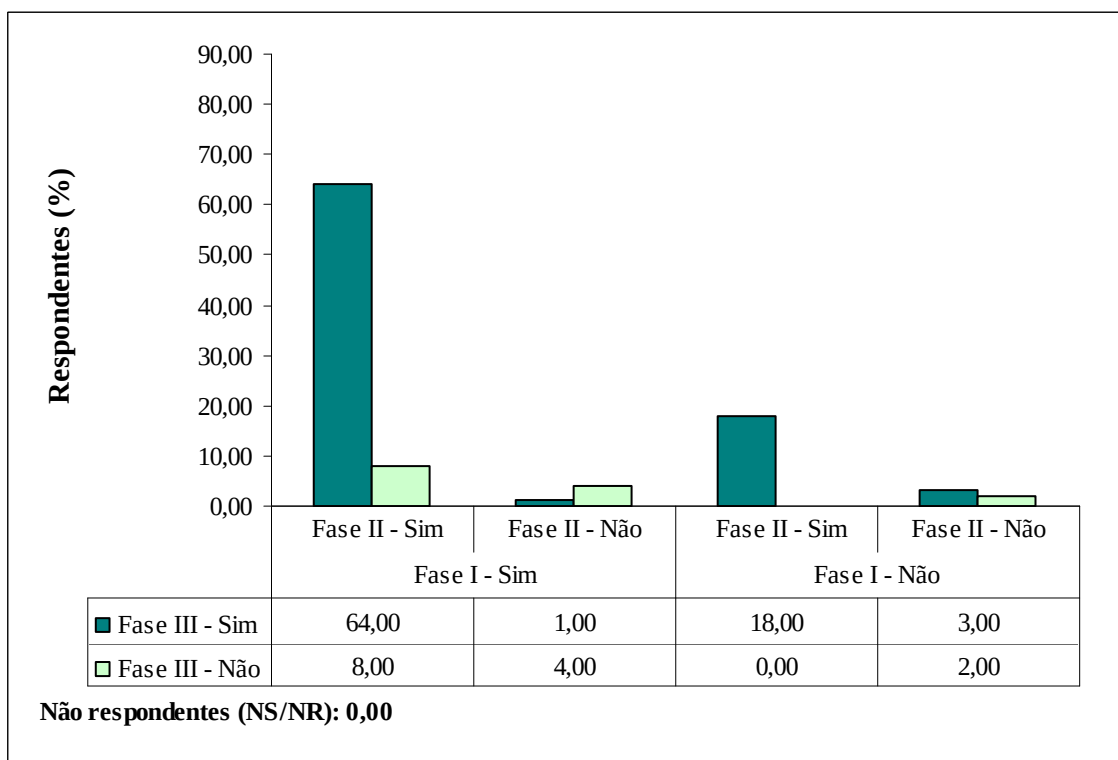


**Gráfico 10 – Ativos: Descoberta de pontos fortes e fracos a partir das realizações profissionais anteriores**

Os resultados apresentados no Gráfico 10 demonstram que 64% dos Ativos analisaram suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir seus pontos fortes e seus pontos fracos, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura após a privatização (Fase II) e a mantêm até hoje (Fase III); 18% fizeram essa análise à época da privatização (Fase II) e atualmente (Fase III), mas não a faziam antes da privatização (Fase I). 8% dos respondentes tomaram essa atitude ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e na época da privatização (Fase II), mas atualmente (Fase III) não fazem mais esse tipo de análise.

Na Tabela 20, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude correspondente à análise de suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir pontos fortes e fracos. A maioria deles (77%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-la na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 20 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de analisar suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir seus pontos fortes e seus pontos fracos**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 77<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 92<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

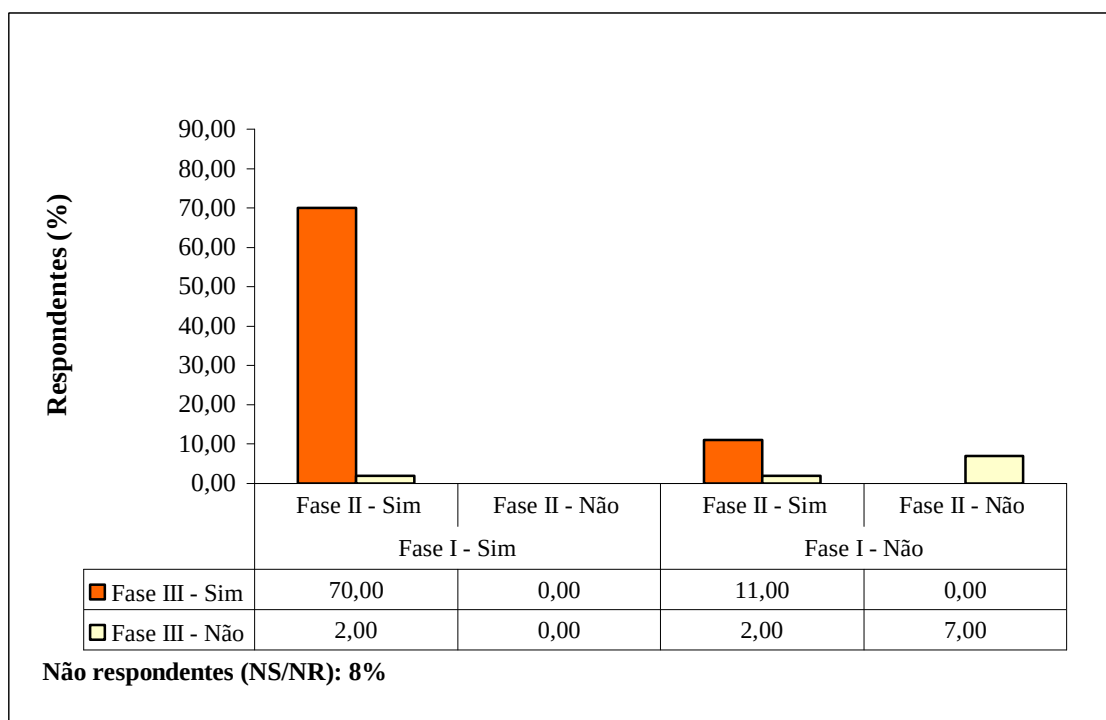


**Gráfico 11 - PDVs: Descoberta de pontos fortes e fracos a partir das realizações profissionais anteriores**

Os resultados apresentados no Gráfico 11 demonstram que 70% dos PDVs analisaram suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir seus pontos fortes e seus pontos fracos, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 11% fizeram essa análise à época do desligamento (Fase II) e atualmente (Fase III) e 7% dos respondentes não tiveram essa postura em nenhuma das fases.

Assim como no grupo dos Ativos, nesse grupo, identifica-se um padrão claro de respostas à atitude correspondente à análise de suas realizações profissionais e pessoais anteriores (Tabela 21). A maioria deles (78%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-la na época do desligamento da instituição (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 21 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de analisar suas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir seus pontos fortes e seus pontos fracos**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 78<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 100              |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 98<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.9.2 Busca pela ajuda de profissionais especializados

Os percentuais referentes à atitude de buscar a ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados para que os pesquisados pudessem entender seus valores pessoais e sua personalidade são apresentados nos Gráficos 12 e 13. Nas Tabelas 22 e 23 o padrão de respostas a essa atitude é identificado.

## Ativos

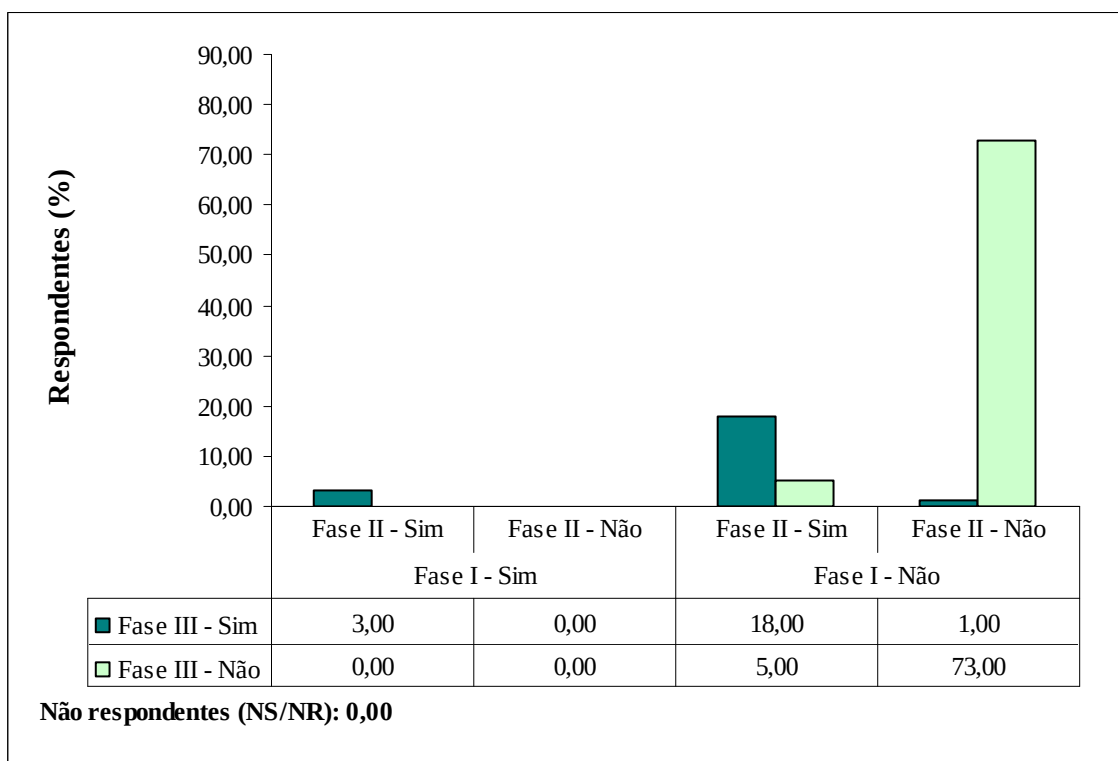


**Gráfico 12 – Ativos: Busca pela ajuda de profissionais especializados**

73% dos Ativos, conforme resultados apresentados no Gráfico 12, não buscaram ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados para entender seus valores pessoais e sua própria personalidade em nenhuma das fases (I, II e III) e 18% dos respondentes passaram a buscar este tipo ajuda na época da privatização (Fase II) e ainda buscam atualmente (Fase III).

Na Tabela 22, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude correspondente à busca por ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados para entender seus valores pessoais e sua própria personalidade. A maioria deles (97%) não tomou essa atitude quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a não tomá-la na época da privatização (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não tem essa postura (Fase III).

**Tabela 22 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de buscar ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que os ajudassem a entender melhor seus valores pessoais e sua própria personalidade**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     | 97<br>(p<0,0001) |                  |     |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     |                  | 77<br>(p<0,0001) |     |                  |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não | Sim              | Não |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 98<br>(p<0,0001) |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

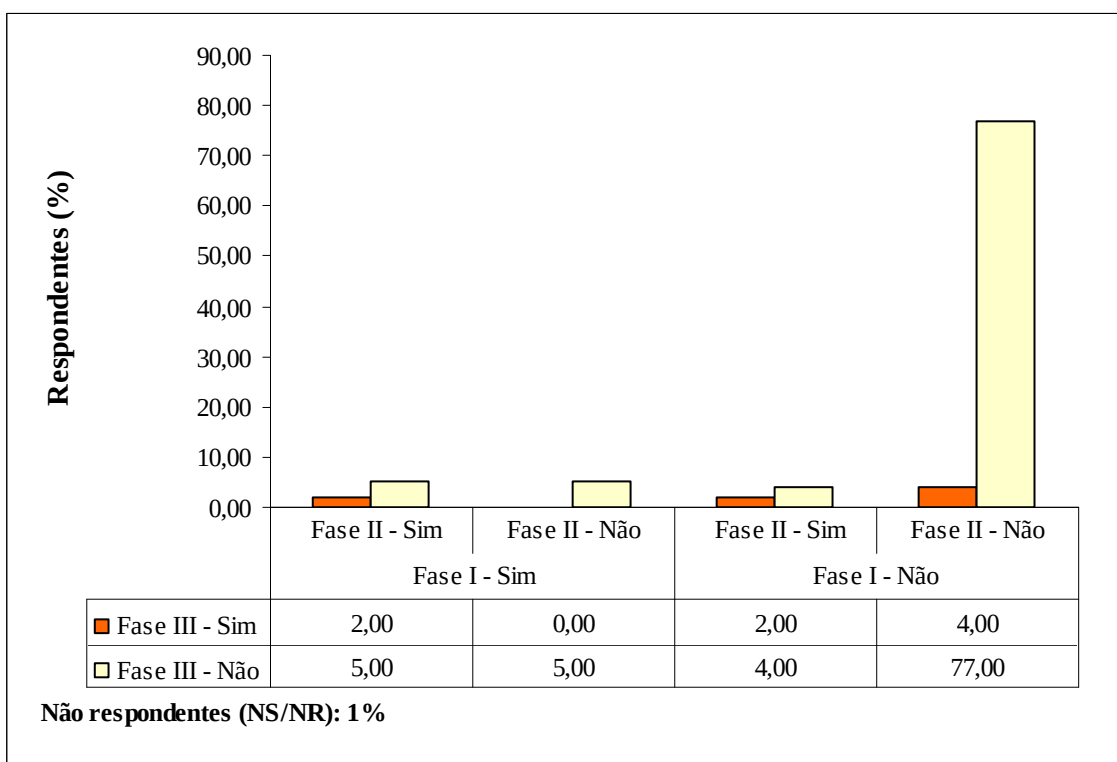


**Gráfico 13 - PDVs: Busca pela ajuda de profissionais especializados**

77% dos PDVs (Gráfico 13) não tomaram a atitude de buscar ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que os ajudassem a entender seus valores pessoais e personalidade em nenhuma das fases (I, II e III).

Quanto ao padrão de respostas (Tabela 23), os resultados indicam um padrão claro entre os respondentes desse grupo quanto a essa atitude: a maioria deles (87%) não buscou ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que os ajudassem a entender seus valores pessoais e personalidade quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a não tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não tem essa postura (Fase III).

**Tabela 23 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à de busca por ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que os ajudassem a entender melhor seus valores pessoais e sua própria personalidade**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |     |     |                  |                  |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|------------------|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |     |     |                  |                  |
|          |               |     |     |     |     | 87<br>(p<0,0001) |     |     |                  |                  |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     |     |                  | Sim |     | Não              |                  |
|          |               |     |     |     |     |                  |     |     | 93<br>(p<0,0001) |                  |
| Fase III | Sim           | Não |     | Sim | Não |                  | Sim | Não |                  | Sim              |
|          |               |     |     |     |     |                  |     |     |                  | 96<br>(p<0,0001) |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.9.3 Aprendizado de novas formas de pensar e agir a partir dos acontecimentos profissionais

Nos Gráficos 14 e 15, são apresentados os percentuais de respondentes que aproveitaram os acontecimentos da suas vidas profissionais para aprender novas formas de pensar e de agir. Nas Tabelas 24 e 25, o padrão de respostas a essa atitude é demonstrado, a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporções.

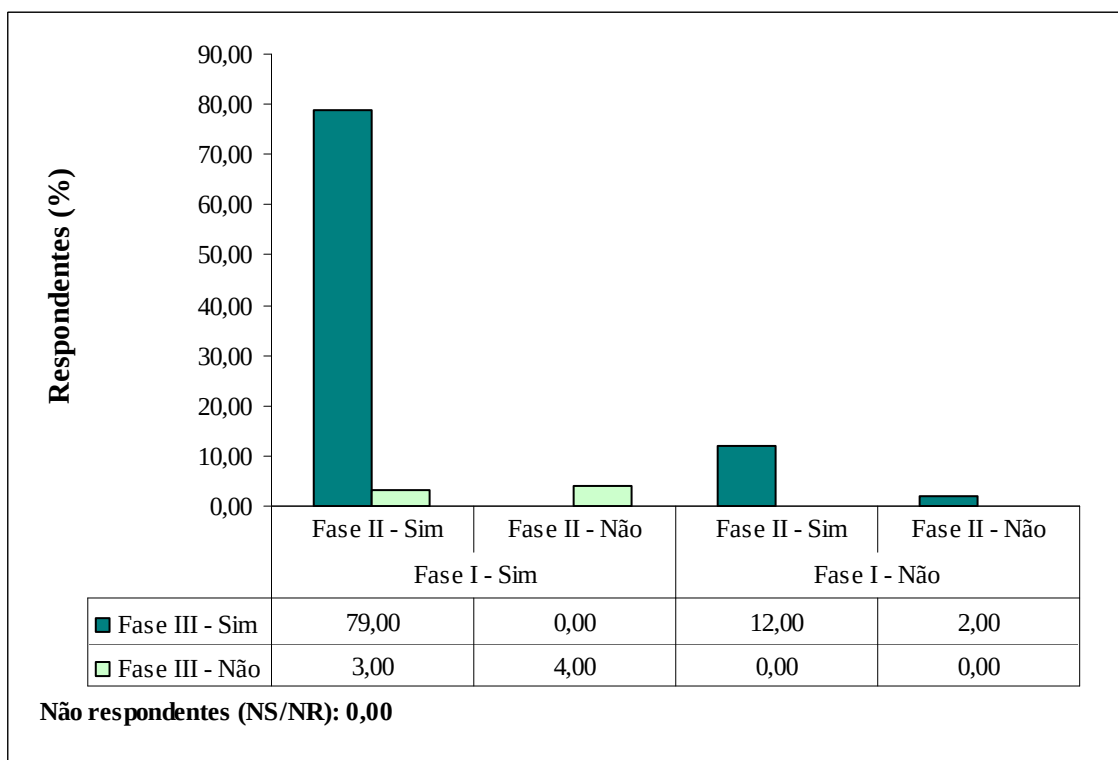
**Ativos**

**Gráfico 14 – Ativos: Aprendizado de novas formas de pensar e agir a partir dos acontecimentos profissionais**

Os resultados apresentados no Gráfico 14 demonstram que 79% dos Ativos aproveitaram os acontecimentos da vida profissional para aprender novas formas de pensar e de agir ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 12% passaram tomar essa atitude à época da privatização (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III).

Os resultados apresentados na Tabela 24 indicam que há um padrão claro de respostas dos Ativos quanto ao aproveitamento de acontecimentos da vida profissional para aprender novas formas de pensar e agir. A maioria deles (86%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 24 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de aproveitar os acontecimentos da vida profissional para aprender novas formas de pensar e agir**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     | Não |     |     |     |
|          | 86<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 96<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

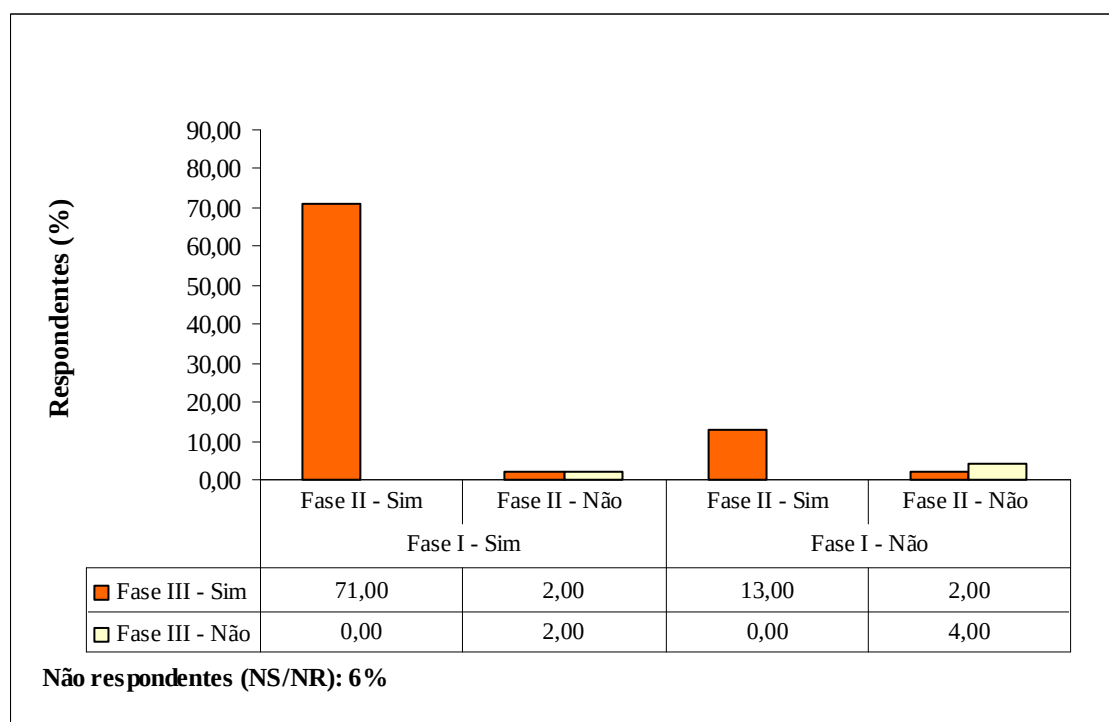


**Gráfico 15 - PDVs: Aprendizado de novas formas de pensar e agir a partir dos acontecimentos profissionais**



Os resultados apresentados no Gráfico 15 indicam que 71% dos PDVs aproveitaram os acontecimentos da sua vida profissional para aprender novas formas de pensar e de agir nas três fases profissionais em estudo: quando trabalhavam no Banespa (Fase I), na época do desligamento (Fase II) e atualmente (Fase III); 13% dos pesquisados desse grupo passaram a aproveitar os acontecimentos à época da privatização (Fase II) mantendo-o atualmente (Fase III).

Na Tabela 25, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos PDVs em relação à atitude de aproveitar os acontecimentos da vida profissional para aprender novas formas de pensar e agir. A maioria deles (81%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-la na época do desligamento (Fase II); e destes, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 25 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de aproveitar os acontecimentos da vida profissional para aprender novas formas de pensar e agir**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 81<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 100              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.9.4 Decisões profissionais a partir do autoconhecimento

Os resultados relativos à atitude de usar o que a pessoa conhecia sobre si mesma para tomar decisões profissionais são apresentados nos Gráficos 16 e 17. O padrão de respostas a essa atitude é exposto nas Tabelas 26 e 27.

## Ativos

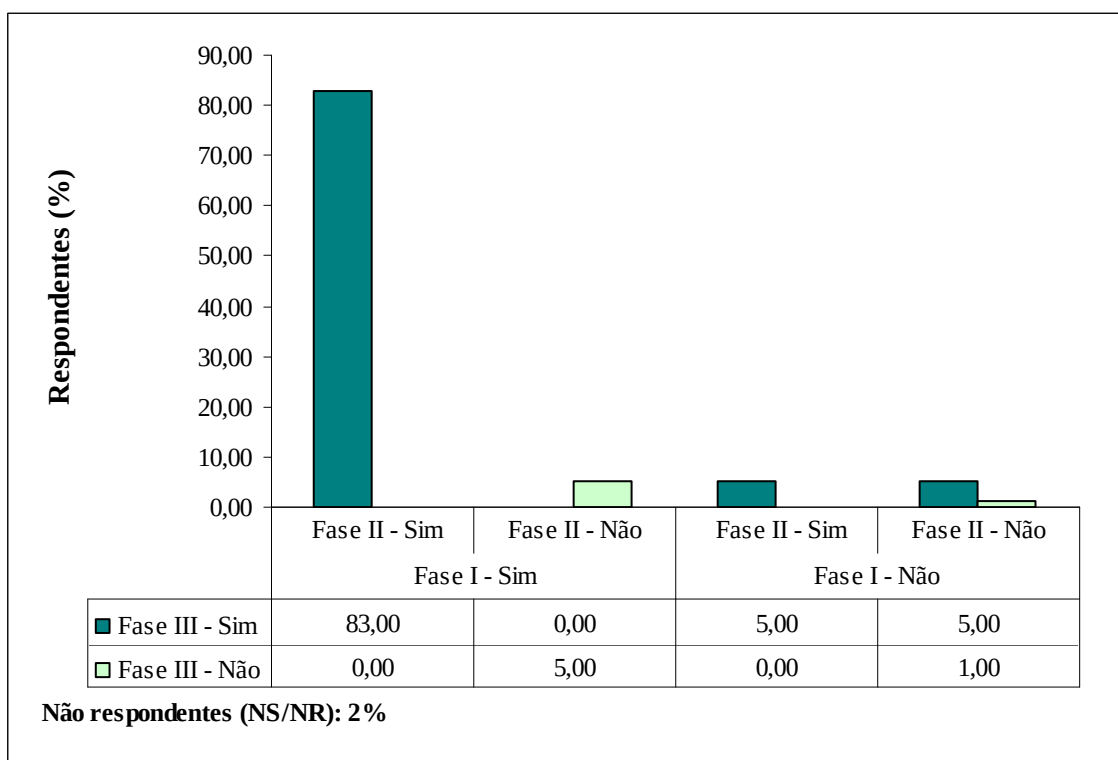


**Gráfico 16 - Ativos: Decisões profissionais a partir do autoconhecimento**

Os resultados apresentados no Gráfico 16 indicam que 83% dos Ativos usaram o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura na época da privatização e a mantêm até hoje (Fase III).

Na Tabela 26, os resultados indicam um padrão claro de respostas desse grupo à atitude de usar o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais. A maioria dos respondentes (89%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses, a maioria continuou a tomá-la na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria a mantêm até hoje (Fase III).

**Tabela 26 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de usar o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |  |     |     |     |     |  |
|----------|------------------|-----|-----|-----|--|-----|-----|-----|-----|--|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |  | Não |     |     |     |  |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |     |     |  |     |     |     |     |  |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     |  | Sim |     | Não |     |  |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |     |     |  |     |     |     |     |  |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não |  | Sim | Não | Sim | Não |  |
|          | 100              |     |     |     |  |     |     |     |     |  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

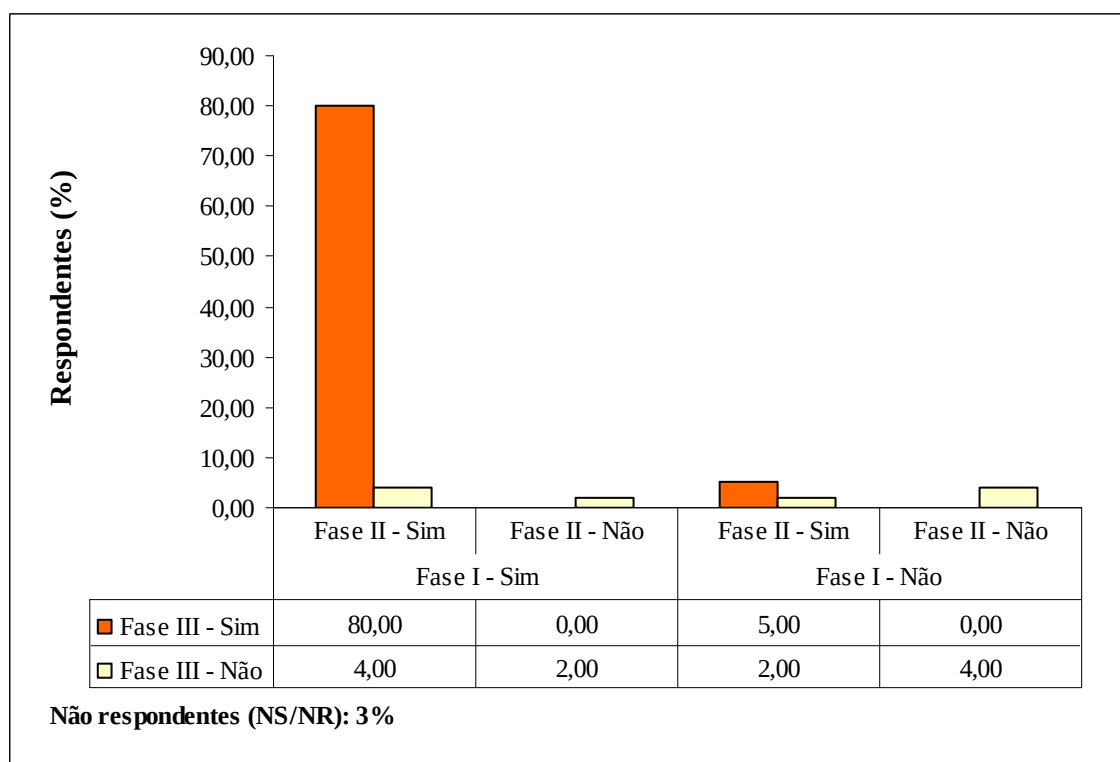


**Gráfico 17 - PDVs: Decisões profissionais a partir do autoconhecimento**

Entre os PDVs, os resultados (Gráfico 17) indicam que 80% deles usaram o que conheciam de si mesmos para tomarem decisões profissionais ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura na época do desligamento (Fase II), assim como atualmente

(Fase III) e 5% passaram a fazer esse uso à época do desligamento (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III).

Assim como no caso dos Ativos, a maioria dos PDVs (89%) considera ter usado o que conhecia de si mesmos para tomar decisões profissionais enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III), conforme resultados apresentados na Tabela 27.

**Tabela 27 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de usar o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |  |      |     |     |     |  |
|----------|------------------|-----|-----|-----|--|------|-----|-----|-----|--|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |  | Não  |     |     |     |  |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |     |     |  | 0,11 |     |     |     |  |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     |  | Sim  |     | Não |     |  |
|          | 98<br>(p<0,0001) |     |     |     |  |      |     |     |     |  |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não |  | Sim  | Não | Sim | Não |  |
|          | 96<br>(p<0,0001) |     |     |     |  |      |     |     |     |  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.9.5 A influência de pessoas admiradas em decisões profissionais

Nos Gráficos 18 e 19, são apresentados os percentuais de respondentes que se espelharam em pessoas admiradas para tomar decisões profissionais. Nas Tabelas 28 e 29, os resultados apresentados ilustram o padrão de respostas a essa atitude.

## Ativos

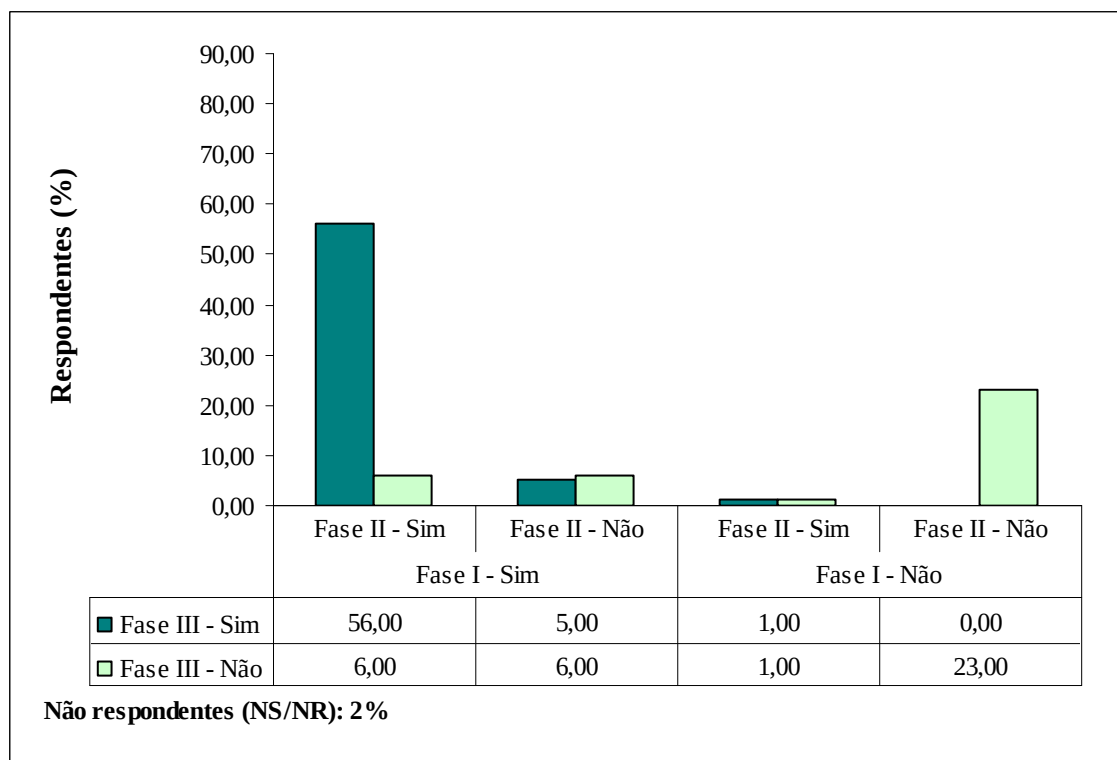


**Gráfico 18 – Ativos: A influência de pessoas admiradas em decisões profissionais**

Ainda quando trabalhavam no Banespa, ao tomarem decisões profissionais, 56% dos respondentes desse grupo (Gráfico 18) procuraram se espelhar em pessoas que admiravam, mesmo que não fossem pessoas com quem costumavam conviver normalmente; esses trabalhadores mantiveram essa atitude na época da privatização (Fase II) e a mantiveram em suas vidas profissionais (Fase III); 23% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Na Tabela 28, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de se espelhar em pessoas que admiravam, mesmo que não fossem pessoas com quem costumavam conviver normalmente. A maioria deles (74%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 28 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se espelhar em pessoas que admiravam, mesmo que não fossem pessoas com quem costumavam conviver normalmente para a tomada de decisões profissionais**

| Fases    | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 74<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 85<br>(p<0,0001) |     | 15  |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 90<br>(p<0,0001) | 10  |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

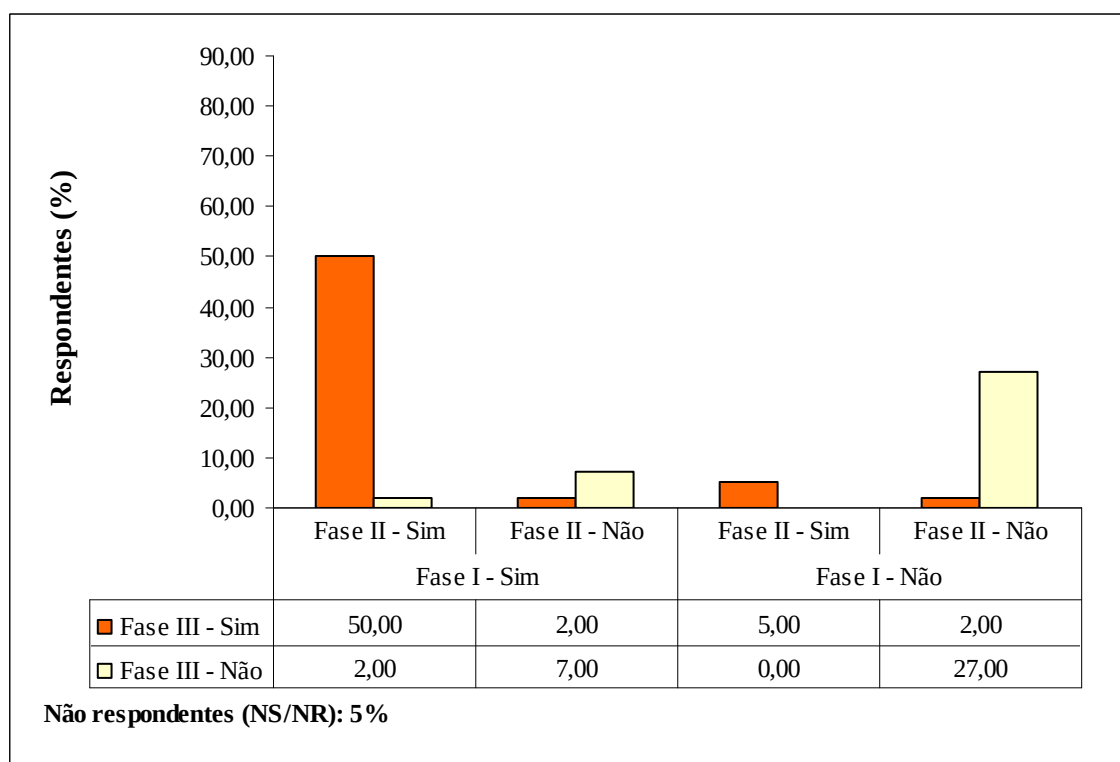


**Gráfico 19 - PDVs: A influência de pessoas admiradas em decisões profissionais**

Os resultados apresentados no Gráfico 19 demonstram que 50% dos PDVs, ao tomar decisões profissionais, procuraram se espelhar em pessoas que admiravam, mesmo que não fossem pessoas com quem costumavam conviver normalmente, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I); mantiveram-na na época do desligamento (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 27% dos respondentes desse grupo não tiveram essa postura em nenhuma das fases (Fase I, II e III).

Quanto ao padrão de respostas, os resultados apresentados na Tabela 29 indicam um padrão claro para esse grupo: a maioria dos respondentes (64%) considera ter tomado essa atitude ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses, a maioria continuou a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 29 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de se espelhar em pessoas que admiravam, mesmo que não fossem pessoas com quem costumavam, conviver normalmente para a tomada de decisões profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 64<br>(p=0,0208) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 85<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 97<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.9.6 Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho

Os percentuais de respondentes que procuraram trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa são apresentados nos Gráficos 20 e 21 e o padrão de respostas a essa atitude é demonstrado nas Tabelas 30 e 31.

## Ativos

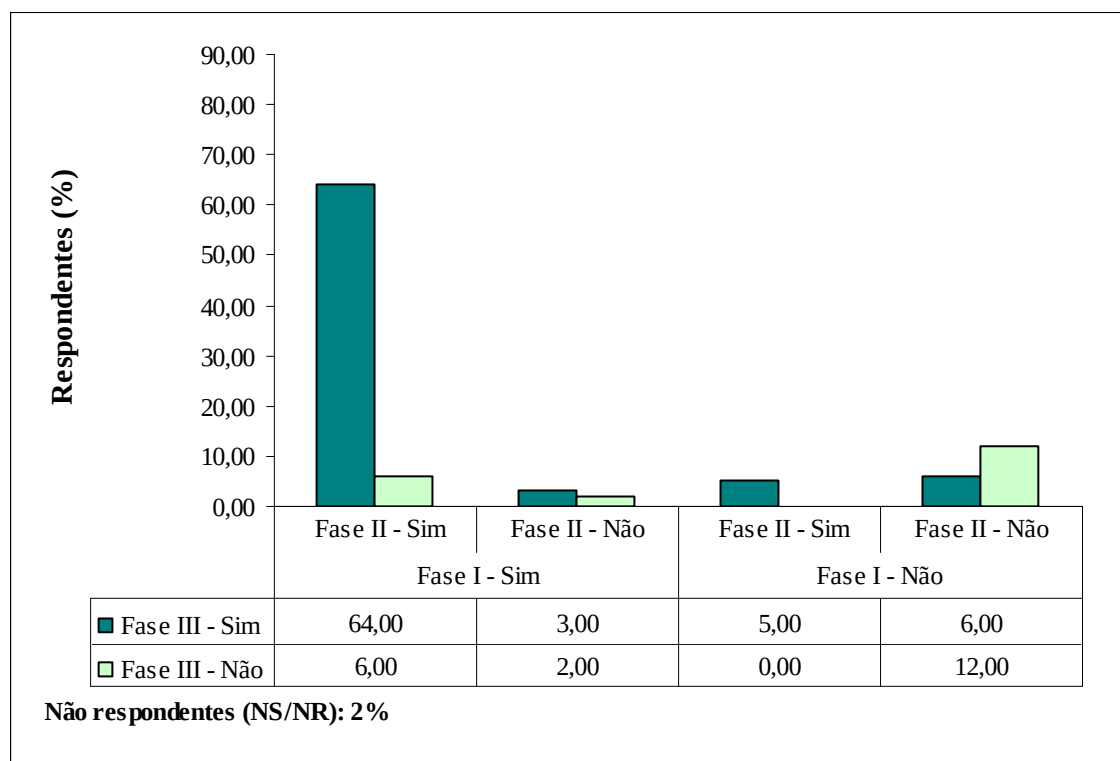


**Gráfico 20 – Ativos: Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho**

64% dos Ativos, conforme resultados apresentados no Gráfico 20, procuraram trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizavam como pessoa, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e continuaram tomando essa atitude na época da privatização (Fase II) e a tomam até hoje (Fase III). 12% dos respondentes desse grupo não tiveram essa postura em nenhuma das fases.

Na Tabela 30, os resultados indicam um padrão claro de respostas desse grupo a essa atitude: a maioria deles (77%) considera tê-la tomado ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a procurar trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria mantém essa atitude até hoje (Fase III).



**Tabela 30 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de procurar trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa**

| *Fases   | Respostas (%)    |      |      |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |      |      |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 77<br>(p<0,0001) |      |      |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |      | Não  |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 94<br>(p<0,0001) |      | 0,06 |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não  | Sim  | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 91<br>(p<0,0001) | 0,09 |      |     |     |     |     |     |     |     |

\* Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

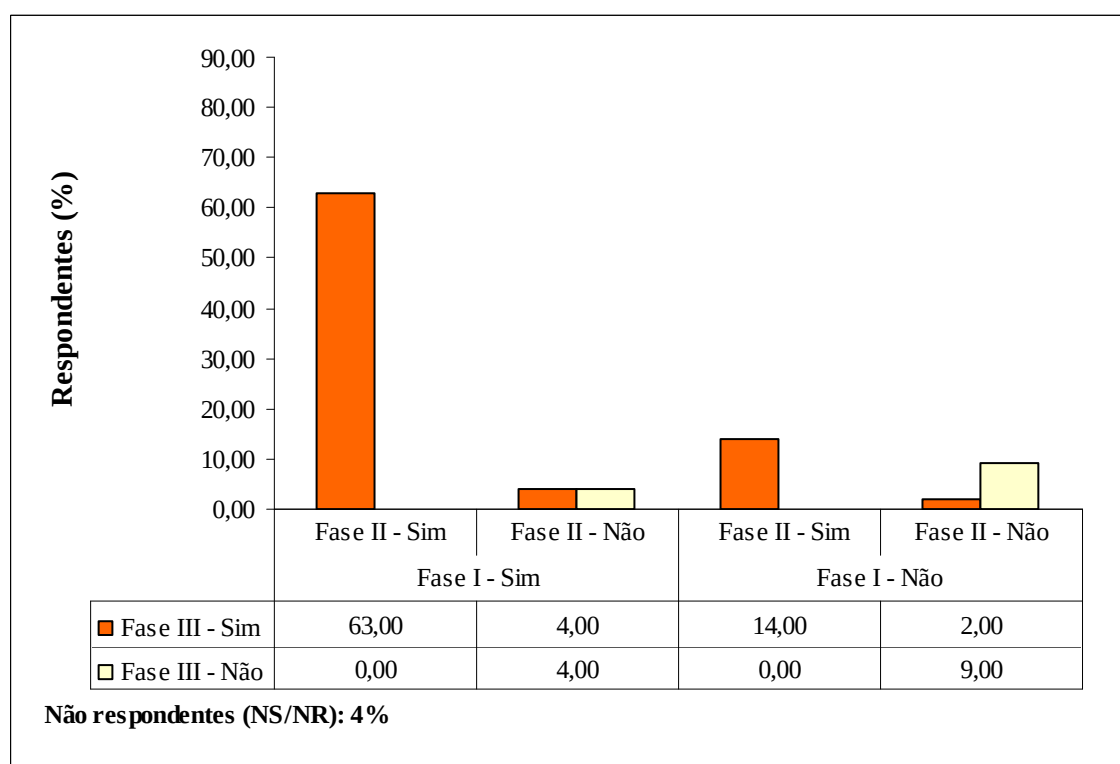


**Gráfico 21 - PDVs: Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho**

Os resultados apresentados no Gráfico 21 demonstram que 63% dos PDVs procuraram trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa desde a época em que trabalhavam no Banespa (Fase I) até hoje (Fase III) e tomaram essa atitude inclusive na época do desligamento (Fase II). 14% adotaram essa postura à época do desligamento (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III) e 9% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

A maioria dos PDVs (74%) considera ter procurado trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa ainda enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III), conforme resultados apresentados na Tabela 31.

**Tabela 31 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de procurar trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 74<br>(p=0,0002) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 90<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 100              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.9.7 A influência das necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais

Nos Gráficos 22 e 23, são apresentados os percentuais de respondentes que consideraram suas necessidades pessoais e as necessidades de sua família em suas decisões profissionais. O padrão de respostas a essa atitude, conforme resultados é exposto nas Tabelas 32 e 33.

## Ativos

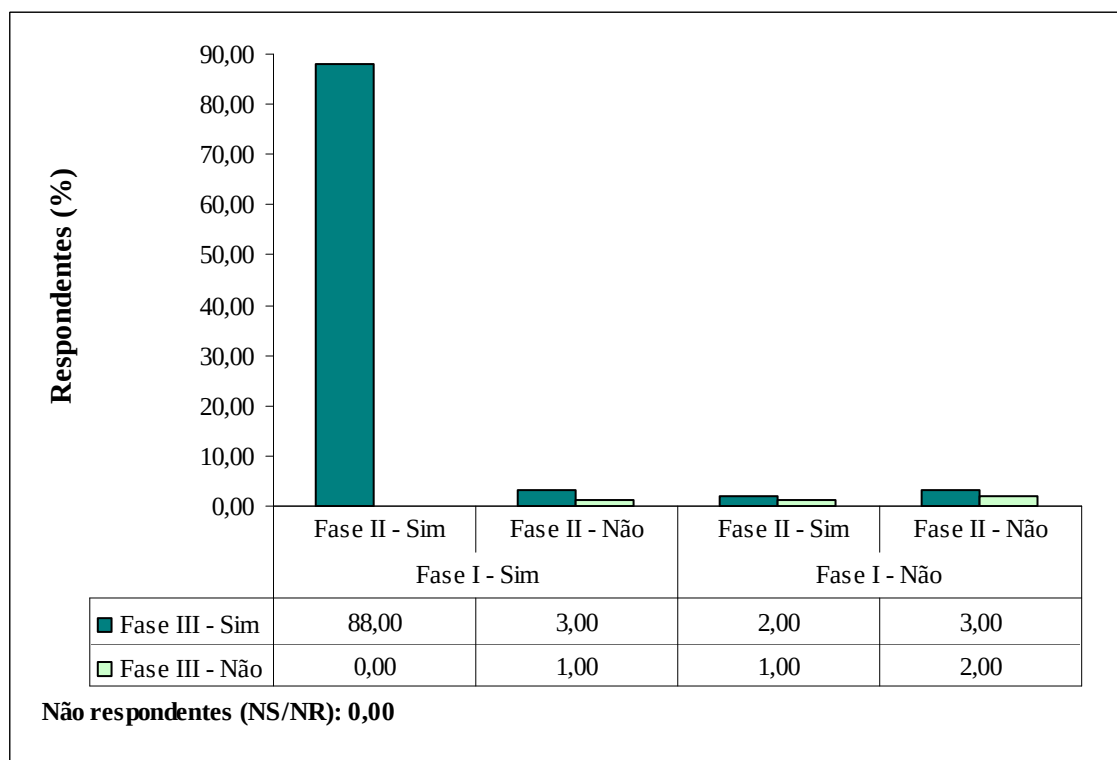


**Gráfico 22 – Ativos: A influência das necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais**

Os resultados apresentados no Gráfico 22 demonstram que 88% dos Ativos consideraram suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões profissionais, a mantiveram desde a época da privatização (Fase II) até hoje (Fase III).

Na Tabela 32, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos a essa atitude, verifica-se que a maioria deles (92%) considera tê-la tomado ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a considerar suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões quando o Banespa foi privatizado (Fase II) e, desses, a maioria mantém essa atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 32 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)          |     |     |     |      |     |     |     |
|----------|------------------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim                    |     |     |     | Não  |     |     |     |
|          | 92<br>( $p < 0,0001$ ) |     |     |     | 0,08 |     |     |     |
| Fase II  | Sim                    |     | Não |     | Sim  |     | Não |     |
|          | 95<br>( $p < 0,0001$ ) |     |     |     |      |     |     |     |
| Fase III | Sim                    | Não | Sim | Não | Sim  | Não | Sim | Não |
|          | 100                    |     |     |     |      |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

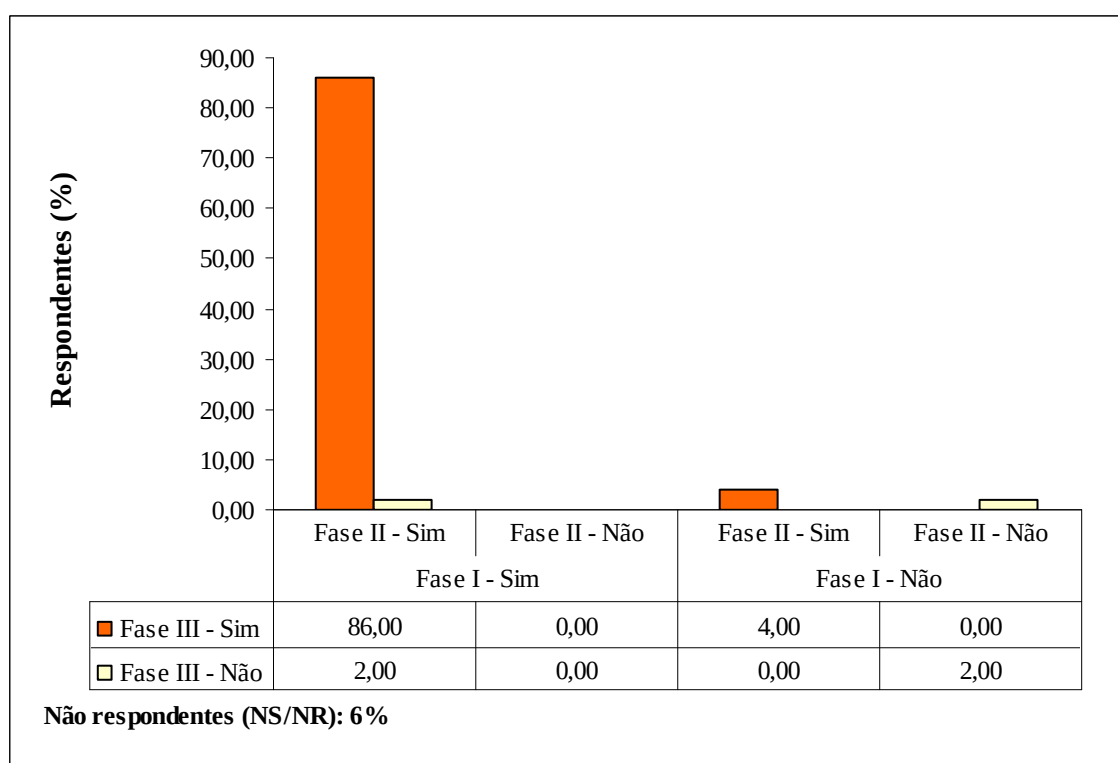


**Gráfico 23 - PDVs: A influência das necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais**

86% dos PDVs (Gráfico 23) consideraram suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões profissionais ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I); mantiveram-na na época que se desligaram da instituição e a mantêm até hoje (Fase III).

Quanto ao padrão de respostas, na Tabela 33, os resultados indicam que a maioria deles (94%) já considerava suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões profissionais enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou tomar essa atitude na época em que se desligou da instituição (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 33 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de considerar suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias em suas decisões profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  |     | Sim |  |     | Não |
|          | 100              |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 98<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.9.8 Autoconhecimento: Análise da categoria

Os resultados de cada uma das questões, incluídas nessa categoria, indicam que, no geral, os pesquisados dos dois grupos tomaram atitudes na direção do autoconhecimento desde a época em que trabalhavam no Banespa até hoje.

Nota-se que o padrão geral de respostas foi positivo para todas as atitudes questionadas, exceto para a busca por psicólogos ou outros profissionais especializados que ajudassem a pessoa a entender melhor seus próprios valores e sua personalidade. Essa exceção pode ser interpretada da seguinte forma: os pesquisados entendem que o autoconhecimento não depende de ajuda externa ou, como constata Ibarra (2004), buscam o autoconhecimento a partir de suas próprias ações e não a partir da autorreflexão. Segundo a autora, autorreflexão

não substitui a experiência direta, ou seja, as pessoas aprendem sobre si mesmas na prática, testando a realidade; em casos de mudança, esse aprendizado acontece durante o processo, porém os métodos utilizados por profissionais especializados seriam complementares a esse aprendizado e funcionariam como forma de planejamento das ações de carreira.

Dutra (2002) indica que a fase do autoconhecimento é a parte mais importante e mais difícil do processo de planejamento da carreira. O autor aponta o fato de que o serviço de especialistas que utilizam técnicas para dar suporte à gestão pessoal da carreira normalmente é oferecido pela própria empresa na qual a pessoa trabalha. (DUTRA, 1996). O resultado desta pesquisa sugere que buscar esse tipo de ajuda não fazia parte da cultura organizacional do Banespa e, por iniciativa própria, os respondentes não a incluíram em suas atitudes profissionais após a privatização. Entre os PDVs, mesmo com o fato de, após a privatização, os novos controladores terem oferecido acesso a uma consultoria de carreira para quem fosse buscar um novo emprego (conforme mencionado na seção 3.2.1), esse tipo de atitude não foi incorporada ao comportamento profissional dos pesquisados.

Nessa categoria, não emergiram diferenças significativas entre Ativos e PDVs, pelo contrário, os resultados são bastante semelhantes, conforme sumário, apresentado nos Gráficos 24 e 25. Nas Tabelas 34 e 35, são apresentados os percentuais relativos às médias de proporções de respondentes às atitudes propostas para cada uma das fases, indicando o padrão geral de respostas desse grupo para a categoria.

## Ativos

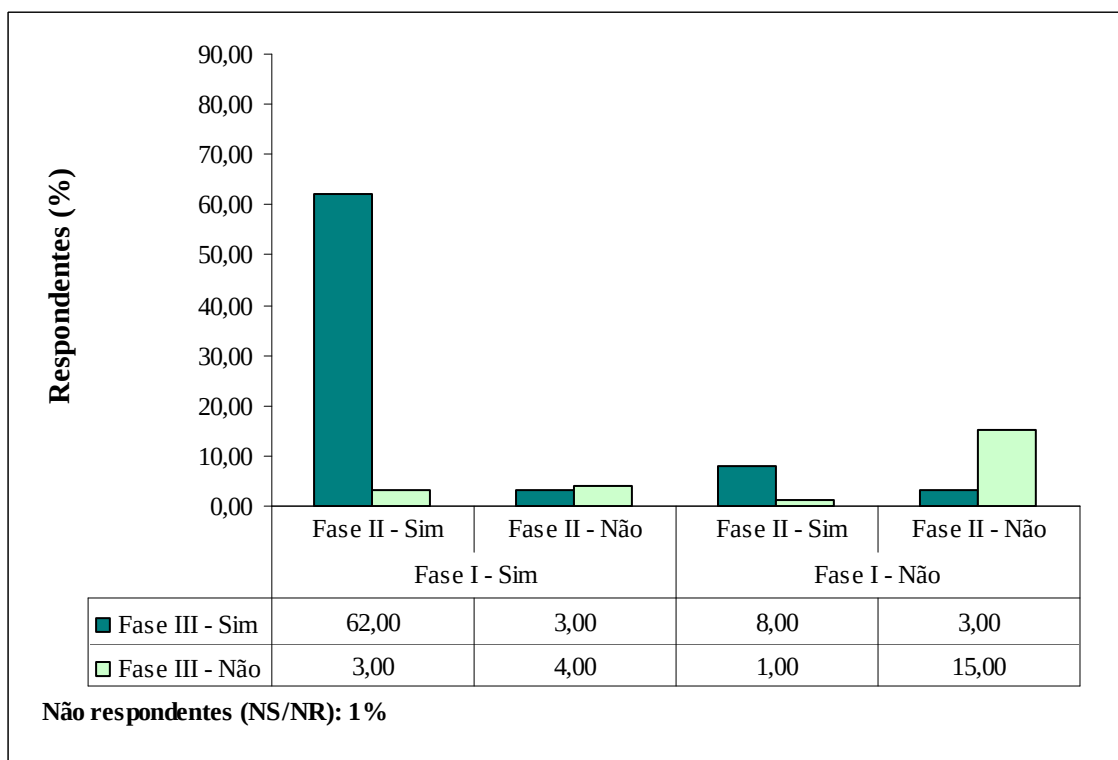


**Gráfico 24 – Ativos: Sumário da categoria Autoconhecimento**

As proporções médias das atitudes dos Ativos incluídas nessa categoria foram convertidas em percentuais, apresentados no Gráfico 24. Os resultados mostram que 62% dos respondentes desse grupo tomaram atitudes relativas ao autoconhecimento nas três fases profissionais; 15% deles, porém, não tomaram essas atitudes em nenhuma das fases.

Quanto ao padrão de respostas, os percentuais relativos às médias de proporções indicam, a partir do teste Z unilateral para proporção, que a maioria dos Ativos (73%) tomou atitudes relativas ao autoconhecimento ainda quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou tomá-las na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria as mantém até hoje (Fase III), conforme resultados apresentados na Tabela 34.

**Tabela 34 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Autoconhecimento**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 73<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

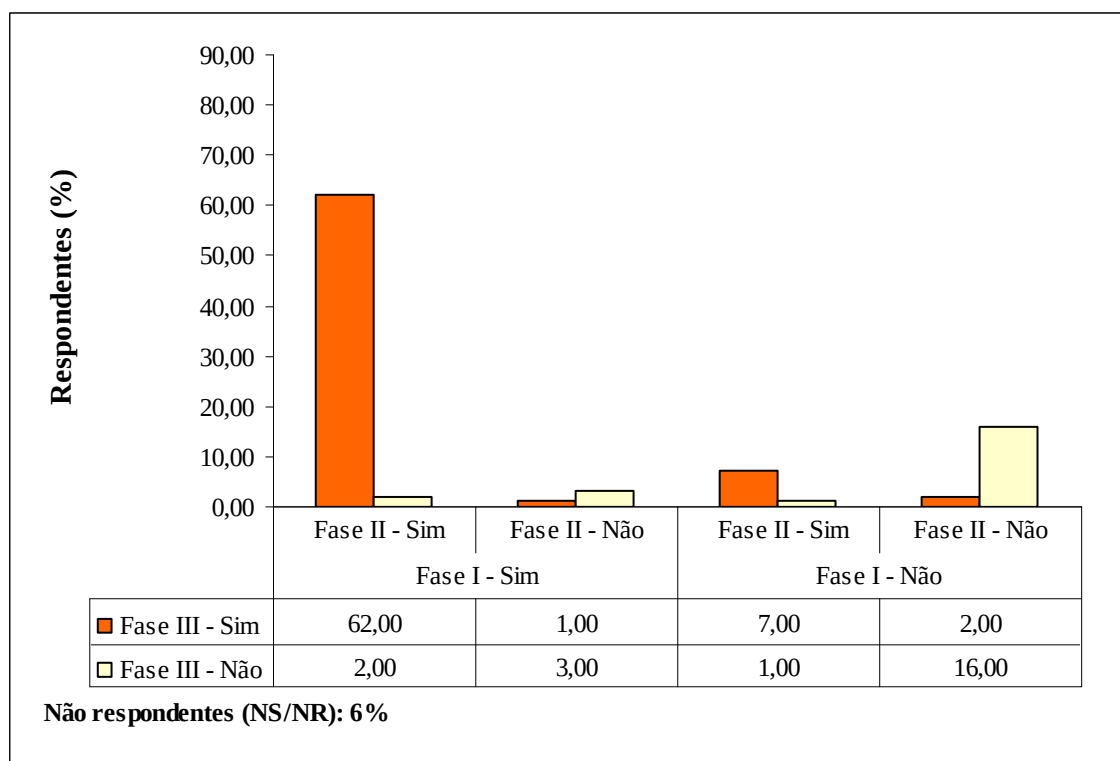


**Gráfico 25 - PDVs: Sumário da categoria autoconhecimento**

Assim como no grupo dos Ativos, os percentuais relativos à média de proporções das questões dessa categoria (Gráfico 25) indicam que de 62% dos PDVs tomaram atitudes relativas ao autoconhecimento desde a época em que trabalhavam no Banespa (Fase I),



mantendo-as na época do desligamento (Fase II) e atualmente (Fase III), enquanto 16 % deles nunca tomou essa atitude.

Quanto ao padrão de respostas, da mesma forma, as médias indicam que a maioria dos PDVs (72%) tomou atitudes relativas ao autoconhecimento ainda trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou tomá-las na época em que se desligaram da instituição (Fase II) e, desses, a maioria as mantém até hoje (Fase III), conforme resultados apresentados na Tabela 35.

**Tabela 35 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Autoconhecimento**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 72<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 97<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

A observação dos resultados relativos a essa categoria permite notar que atitudes relativas ao autoconhecimento fazem parte da realidade profissional dos dois grupos desde a época em que trabalhavam no Banespa. Apesar da constatação de que, exceto na atitude relativa à busca de ajuda de psicólogos e profissionais especializados, todas as outras apresentam um padrão claro e positivo de respostas, alguns resultados indicam que parte dos respondentes mudou de forma efetiva suas atitudes após a privatização do Banespa (Ativos) ou do desligamento da instituição (PDVs), ou seja, mantiveram essas atitudes modificadas em suas carreiras atuais:

- 18% dos Ativos e 11% dos PDVs passaram a fazer a análise dos seus pontos fortes e fracos;

- 18% dos Ativos passaram a procurar a ajuda de psicólogos e profissionais especializados para o autoconhecimento;
- 12% dos Ativos e 13% dos PDVs passaram a aproveitar os acontecimentos de suas vidas profissionais para apreender novas formas de pensar e agir;
- 14% dos PDVs passaram a procurar trabalhos compatíveis com o que valorizam como pessoas.

Além desses resultados, é passível de destaque o fato de que 23% dos Ativos e 27% dos PDVs não tomaram a atitude de se espelhar em pessoas admiradas para tomar decisões profissionais em nenhuma das fases da carreira. Essa atitude, identificada por Ibarra (2004) como uma das estratégias não convencionais de adaptação à transição, faz parte de um processo chamado *projeção* e refere-se ao encontro de pessoas que sirvam de modelo para o que se quer ser. Apesar de esse processo fazer parte da carreira da maior parte dos pesquisados, somente 56% dos Ativos e 50% dos PDVs tomaram essa atitude nas três fases profissionais.

Entre os resultados positivos, destaca-se o fato de que 88% dos Ativos e 86 % dos PDVs consideraram suas necessidades pessoais e as necessidades de suas famílias para tomar decisões profissionais desde quando trabalhavam no Banespa até hoje; outro destaque é que 83% dos Ativos e 80% dos PDVs usaram o que conheciam sobre si mesmos para tomar tais decisões.

O autoconhecimento, como primeira categoria analisada, indica que, a princípio, a decisão de gerenciar a carreira fazia parte da vida profissional dos ex-funcionários do Banespa desde a época em que trabalhavam na instituição. Após analisar esse aspecto mais introspectivo da carreira, torna-se necessária a análise de aspectos mais voltados ao mercado de trabalho, conforme resultados da categoria de pesquisa Monitoramento do Mercado de Trabalho, apresentada na próxima seção.

## **5.10 O Monitoramento do Mercado de Trabalho**

Os resultados apresentados, analisados e interpretados nessa seção são relativos à categoria monitoramento do mercado de trabalho. A importância dessa categoria no gerenciamento pessoal da carreira relaciona-se ao fato de que, desde a década de 1980, tanto empresas quanto pessoas precisaram se tornar flexíveis e adaptativas (HALL, 2002) e, na perspectiva das carreiras sem fronteiras, entende-se que as pessoas devem desenvolver arenas de multiempregadores para implementação de suas carreiras. (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). Para definir essa arena, é essencial que os trabalhadores observem as oportunidades profissionais não só dentro da empresa em que trabalham, mas monitorem o mercado de trabalho como um todo.

Dutra (2002, p. 104) observa que, “para a construção de um projeto profissional, o mercado dentro e fora da empresa deve ser sempre analisado observando-se as opções, as tendências, as limitações e alternativas de desenvolvimento profissional”. Na transição profissional, monitorar o mercado de trabalho é essencial devido à necessidade identificada por Ibarra (2004) de aproveitar oportunidades encontradas em fatos e momentos que têm potencial para concretizar a própria transição, portanto estar informado sobre essas oportunidades torna-se algo essencial em fases de mudanças profissionais.

Considerando a importância de que a pessoa, em sua vida profissional, esteja informada não somente das oportunidades de carreira dentro da empresa, mas também fora dela, a seguir são apresentados os resultados de cada uma das atitudes referentes a essa categoria de pesquisa.

### **5.10.1 Busca por informações sobre desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa**

Nos Gráficos 26 e 27 são apresentados os percentuais de respondentes que se informaram sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa na qual trabalhavam. Nas Tabelas 36 e 37, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

## Ativos

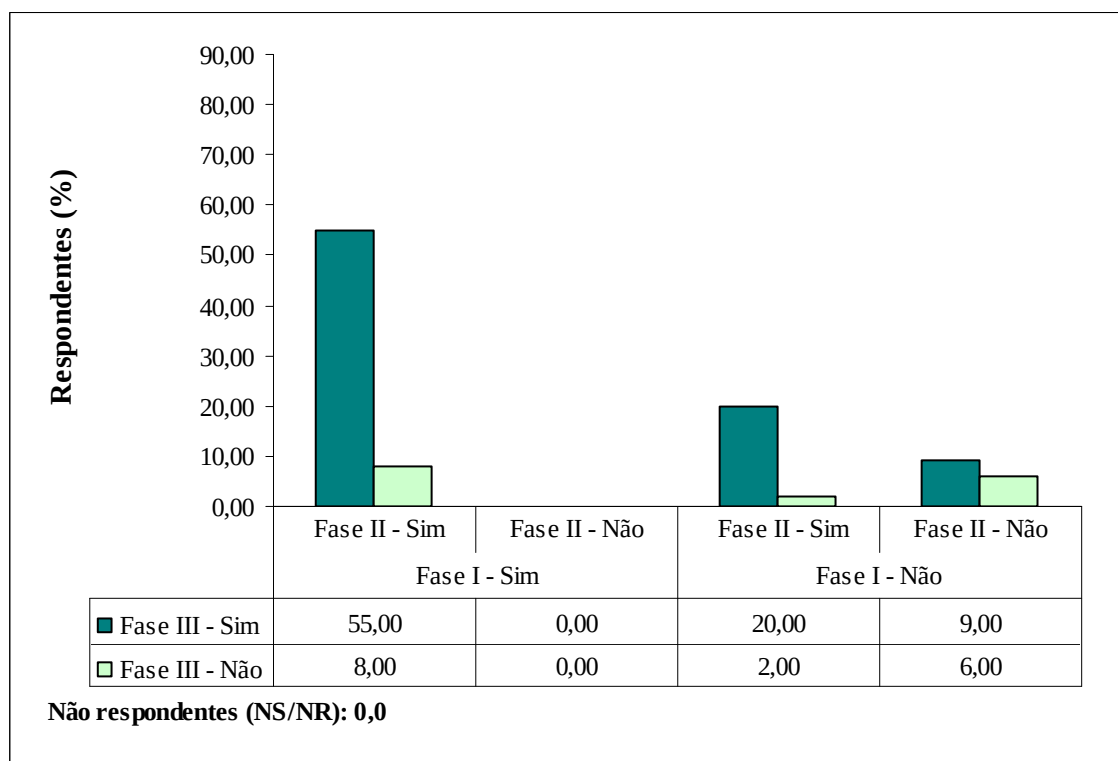


**Gráfico 26 – Ativos: Busca por informações sobre desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa**

Conforme resultados apresentados no Gráfico 26, é possível observar que 55% dos Ativos se informaram sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram com essa postura na época da privatização (Fase II) e a mantiveram em suas carreiras atuais (Fase III); 20% passaram a tomar essa atitude à época da privatização (Fase II), mantendo-a atualmente (Fase III) e 9% deles tomaram essa atitude apenas atualmente (Fase III).

Na Tabela 36, verifica-se um padrão claro de respostas dos Ativos a essa atitude: a maioria deles (63%) a tomou ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 36 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se informar sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 63<br>(p=0,0175) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 100              |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 88<br>(p<0.0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

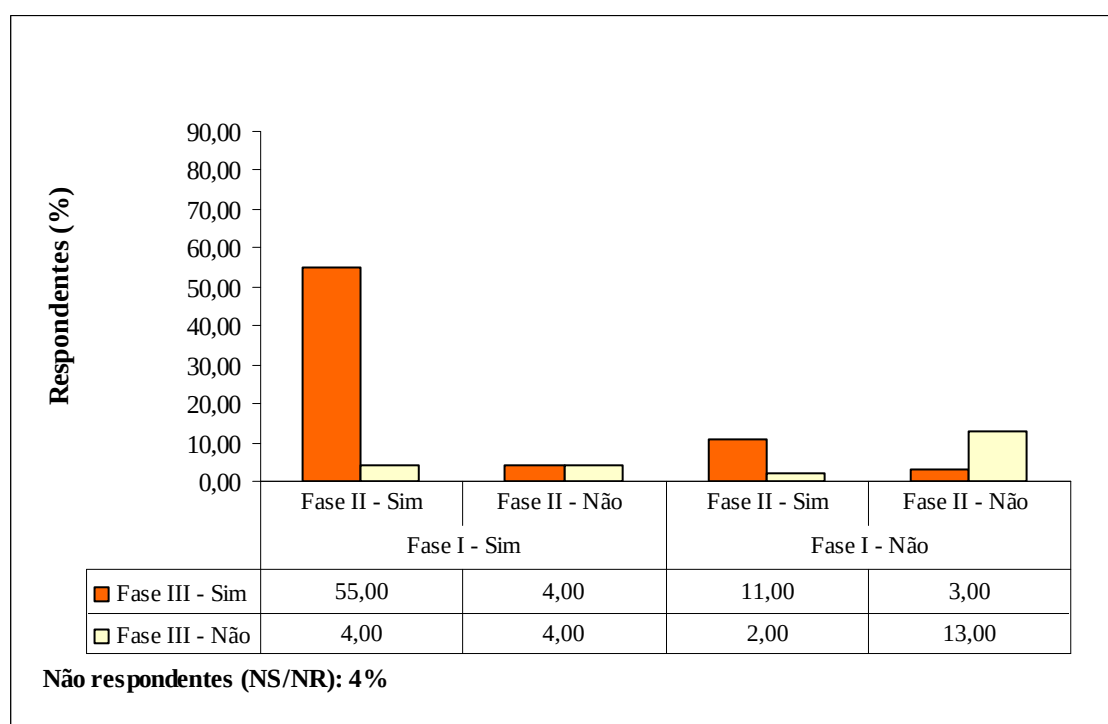


**Gráfico 27 - PDVs: Busca por informações sobre desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa**

Observando-se o Gráfico 27, os resultados indicam que 55% dos PDVs se informaram sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura quando se desligaram da instituição (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 11% dos respondentes passaram a buscar essas informações na época do desligamento (Fase II) e continuaram a ter essa atitude (Fase III) e 13% não buscaram informações desse tipo em nenhuma das fases.

Quanto a essa atitude, verifica-se um padrão claro (Tabela 37) nas respostas dos PDVs: a maioria deles (70%) a tomou ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou com a mesma postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

**Tabela 37 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de se informar sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 70<br>(p=0,0018) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.10.2 Descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho

Os percentuais de respondentes que descobriram novas oportunidades de trabalho e procuraram aproveitá-las são apresentados nos Gráficos 28 e 29. O padrão de respostas a essa atitude é exposto nas Tabelas 38 e 39.

## Ativos

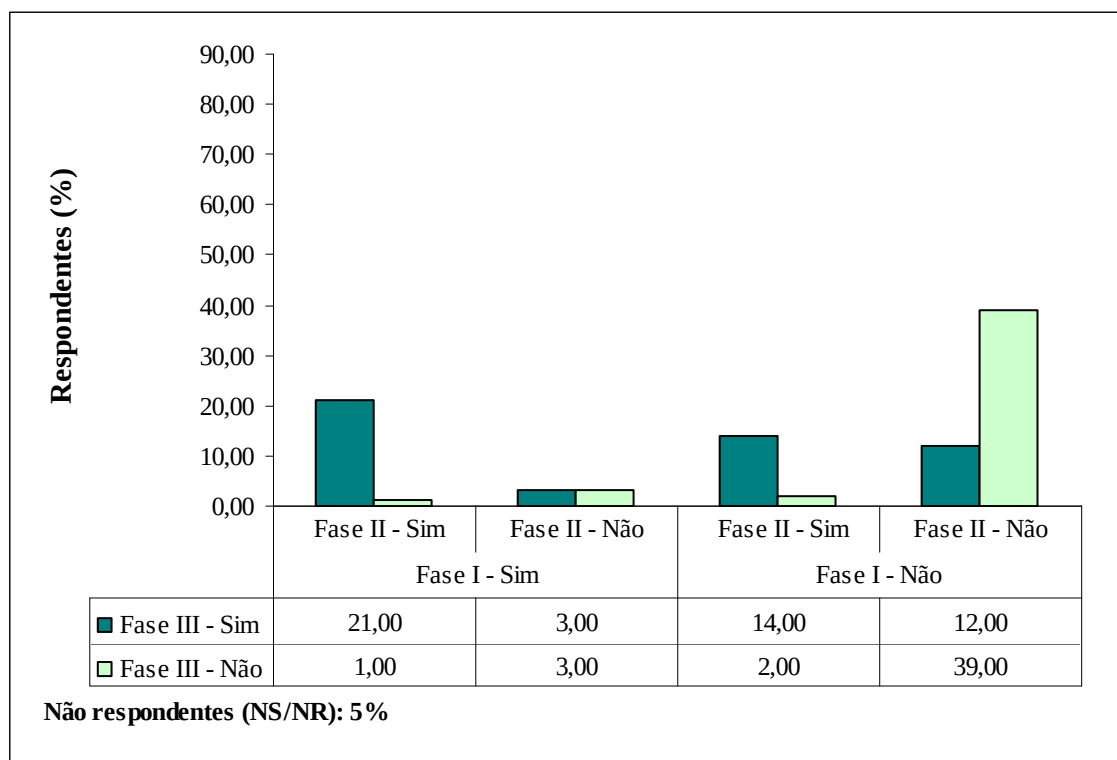


**Gráfico 28 - Ativos: Descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho**

No Gráfico 28, os resultados indicam que 21% dos Ativos descobriram novas oportunidades de trabalho e procuraram aproveitá-las, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 14% fizeram essas descobertas à época da privatização (Fase II) e atualmente (Fase III) e 39% dos respondentes não tiveram essa postura em nenhuma das fases.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 38, verifica-se um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de descobrir novas oportunidades de trabalho e procurar aproveitá-las: a maioria deles (70%) não a tomou enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria continuou a não tomar a atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 38 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de descobrir novas oportunidades de trabalho e procurar aproveitá-las**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     | 70<br>(p=0,0008) |                  |     |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     |                  | 77<br>(p=0,0001) |     |                  |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não | Sim              | Não |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 77<br>(p=0,0010) |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

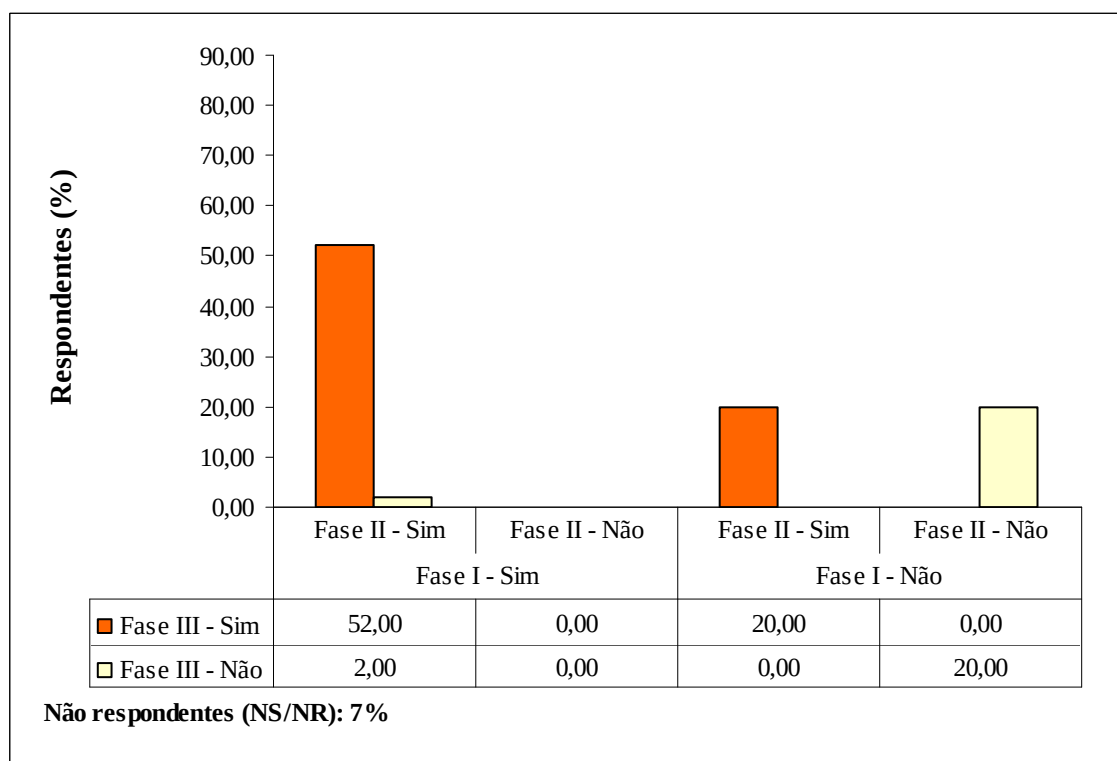


**Gráfico 29 - PDVs: Descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho**



A partir dos resultados apresentados no Gráfico 29, é possível verificar que 52% dos PDVs descobriram novas oportunidades de trabalho e procuraram aproveitá-las, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram com essa postura na época em que se desligaram da instituição (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 20% fizeram essas descobertas à época do desligamento (Fase II) e atualmente (Fase III) e 19% dos respondentes não tiveram essa postura em nenhuma das fases (Fase I, II e III).

Os resultados apresentados na Tabela 39 demonstram que não existe um padrão de resposta dos PDVs quanto a descobrir novas oportunidades de trabalho e procurar aproveitá-las ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas (Sim ou Não) para essa fase.

Dos 58% de respondentes que tomaram essa atitude ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), 100% deles mantiveram a atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, desses, 97% continuam a tê-la atualmente (Fase III). Dos 42% de respondentes que não adotaram essa postura enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), 50% mantiveram a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e desses, 100% continuam mantendo a postura atualmente (Fase III). Entre os 50% que passaram a tomar a atitude na época do desligamento, 100% a mantiveram até hoje.

**Tabela 39 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de descobrir novas oportunidades de trabalho e procurar aproveitá-las**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |                  |     |     |     |
|          | 58<br>(p=0,1240) |     |     |     |     | 42  |                  |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não              |     |     |     |
|          | 100              |     | 00  |     | 50  |     | 50<br>(p=0,5000) |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim              | Não | Sim | Não |
|          | 97<br>(p<0,0001) | 3   | 00  | 00  | 100 | 00  | 00               | 00  | 00  | 100 |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.10.3 Uso de Informações sobre o mercado de trabalho para o desenvolvimento profissional

Os percentuais de respondentes que se informaram sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usaram essas informações para se desenvolver profissionalmente são apresentados nos Gráficos 30 e 31. Nas Tabelas 40 e 41, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

#### Ativos

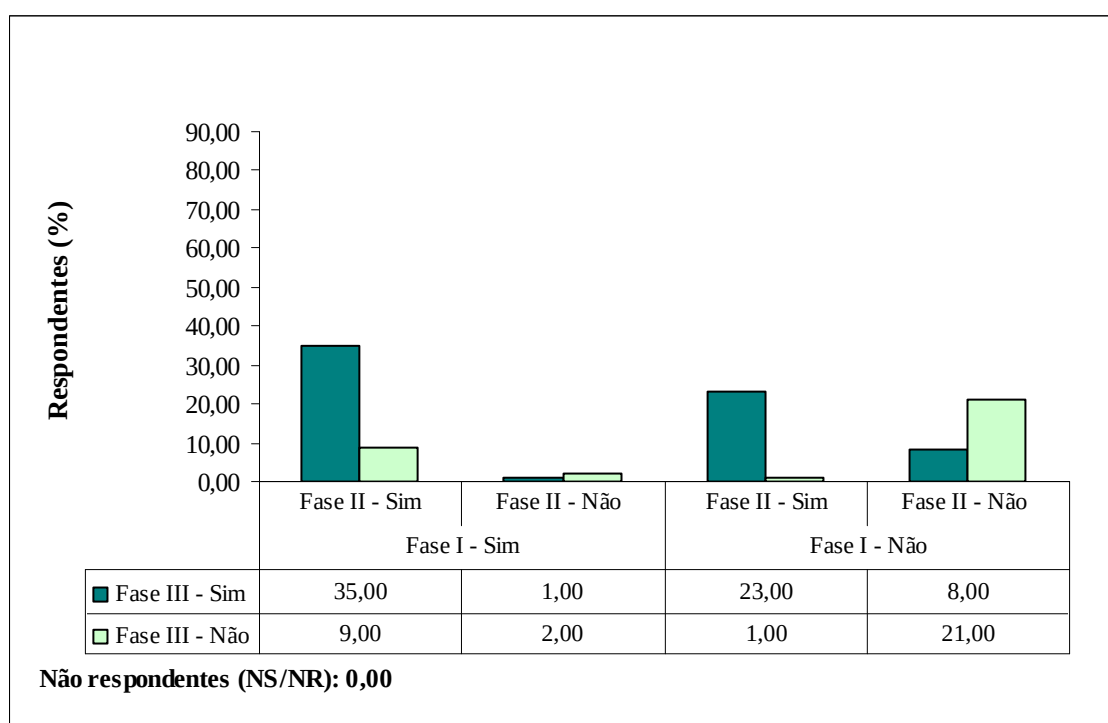


**Gráfico 30 – Ativos: Uso de informações sobre o mercado de trabalho para o desenvolvimento profissional**

35% dos Ativos informaram-se sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usaram essas informações para se desenvolver profissionalmente, conforme resultados apresentados no Gráfico 30, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e continuaram com essa postura na época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 23% passaram a se informar à época da privatização (Fase II) e continuaram a tomar essa atitude até hoje (Fase III); 21% não buscaram e aproveitaram essas informações em nenhuma das fases.

Os resultados apresentados na Tabela 40 demonstram que não existe um padrão de resposta dos Ativos quanto a se informarem sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usarem

essas informações para se desenvolver profissionalmente ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas (Sim ou Não) para essa fase.

Dos 47% de respondentes que tomaram essa atitude ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), 94% deles mantiveram a atitude na época da privatização (Fase II) e, desses, 79% continuam a tê-la atualmente (Fase III). Dos 53% de respondentes que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I) 54% mantiveram essa postura na época da privatização (Fase II) e destes, 74% continuam mantendo a postura atualmente (Fase III). Dos 46% que passaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II), 94% a mantiveram até hoje (Fase III).

**Tabela 40 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de se informar sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usar essas informações para se desenvolver profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |                  |                  |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não              |                  |                  |     |     |
|          | 47               |     |     |     |                  | 53<br>(p=0,3110) |                  |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |                  | Não              |                  |     |     |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     | 6   |     | 46               |                  | 54<br>(p=0,3060) |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim              | Não              | Sim | Não |
|          | 79<br>(p=0,0008) | 23  | 00  | 100 | 94<br>(p=0,0002) | 6                | 26               | 74<br>(p=0,0195) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

## PDVs

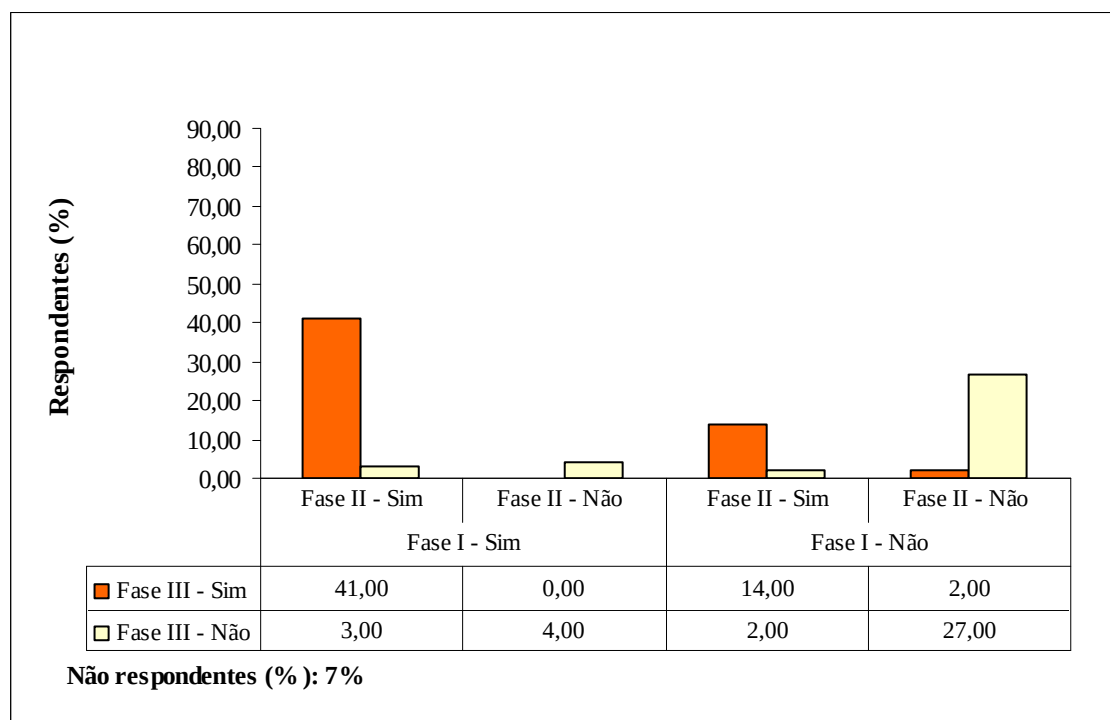


**Gráfico 31 - PDVs: Uso de informações sobre o mercado de trabalho para o desenvolvimento profissional**

Os resultados apresentados no Gráfico 31 demonstram que 41% dos PDVs se informaram sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usaram essas informações para se desenvolver profissionalmente, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I); mantiveram a atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 14% passaram a se informar à época do desligamento (Fase II) e continuam tomando a atitude atualmente (Fase III); 27% não buscaram informações desse tipo em nenhuma das fases.

Os resultados apresentados na Tabela 41 demonstram que não existe um padrão de resposta dos PDVs quanto a se informarem sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usarem essas informações para se desenvolver profissionalmente ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas (Sim ou Não) para essa fase.

Dos 52% de respondentes que tomaram essa atitude ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), 93% deles mantiveram a atitude na época em que se desligaram da instituição (Fase II) e, desses, 92% continuam a tomá-la atualmente (Fase III). Dos 48% de respondentes que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), 64% mantiveram a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, desses, 94% continuam mantendo a postura atualmente (Fase III). Entre os 36% que passaram a tomar a atitude na época do desligamento (Fase II), 89% a mantiveram até hoje (Fase III).

**Tabela 41 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de se informar sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usar essas informações para se desenvolver profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |      |     |                  |     |                  |                  |  |  |
|----------|------------------|-----|------|-----|------------------|-----|------------------|------------------|--|--|
| Fase I   | Sim              |     |      |     |                  | Não |                  |                  |  |  |
|          | 52<br>(p=0,3870) |     |      |     |                  | 48  |                  |                  |  |  |
| Fase II  | Sim              |     | Não  |     | Sim              |     | Não              |                  |  |  |
|          | 93<br>(p<0,0001) |     | 7    |     | 36               |     | 64<br>(p=0,0808) |                  |  |  |
| Fase III | Sim              | Não | Sim  | Não | Sim              | Não | Sim              | Não              |  |  |
|          | 92<br>(p<0,0001) | 8   | 0,00 | 100 | 89<br>(p=0,0096) | 11  | 6                | 94<br>(p=0,0002) |  |  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.10.4 Monitoramento do Mercado de Trabalho: Análise da categoria

Saxenian (1996) enfatiza que a necessidade de flexibilidade imposta às organizações, leva à tendência de que elas se tornem *organizações sem fronteiras*, que atuam em mercados abertos de trabalho. Nesses mercados, os indivíduos são cada vez menos amparados pelas fronteiras organizacionais e o planejamento de carreira torna-se emergente. Dutra (2002) alerta para o fato de que planejar a carreira considerando o organograma da empresa é um equívoco, pois os cargos refletem o passado ou o presente e é essencial que a pessoa olhe para o futuro. Segundo o autor, o conhecimento sobre o mercado é essencial para que a pessoa enxergue seu horizonte profissional além de uma única organização.

Entre os ex-funcionários do Banespa, algumas das atitudes voltadas ao monitoramento do mercado de trabalho fazem parte do seu comportamento de carreira desde a época em que trabalhavam na instituição, outras, porém, passaram a ser adotadas após as mudanças decorrentes da transição profissional. Nos Gráficos 32 e 33, o sumário dos resultados dessa

categoria é apresentado e, nas Tabelas 42 e 43, o padrão de respostas é exposto por meio dos percentuais relativos às médias de proporções de respondentes às atitudes propostas.

### Ativos

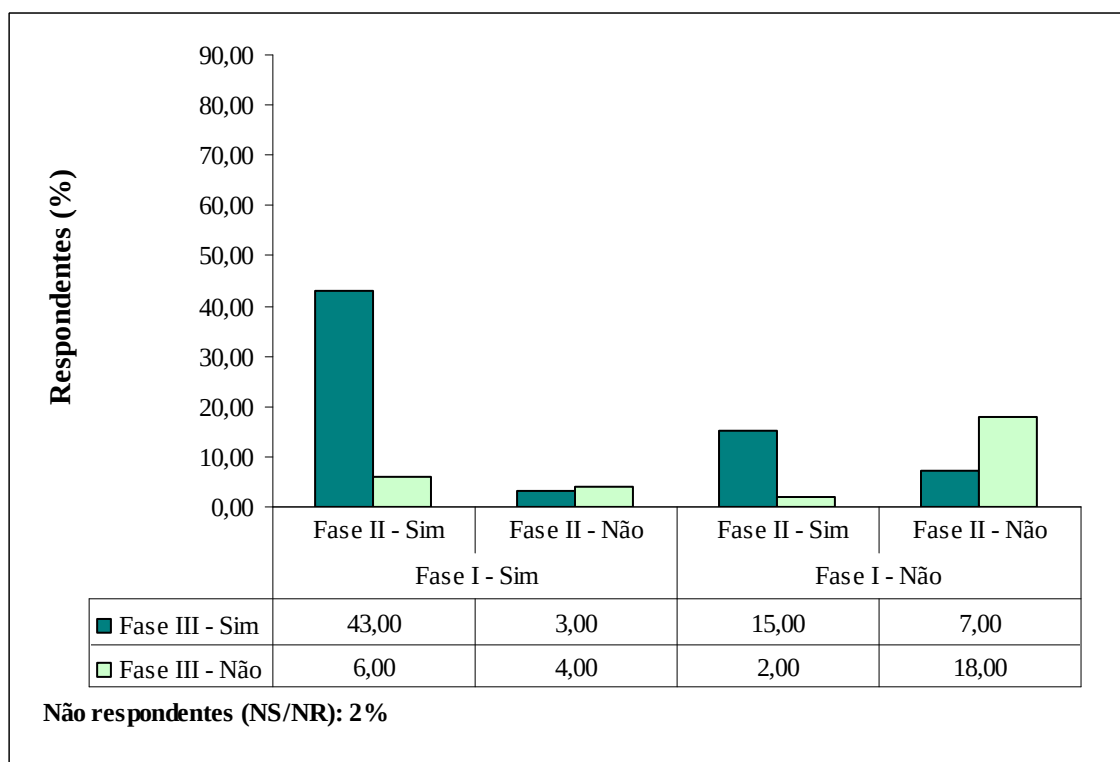


**Gráfico 32 – Ativos: Sumário da categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho**

Os percentuais relativos às proporções médias das atitudes dos Ativos incluídas nessa categoria, apresentados no Gráfico 32, mostram que 43% dos respondentes desse grupo tomaram atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho nas três fases profissionais; 15 % deles passaram a tomar essas atitudes após a privatização do Banespa (Fase II) e as mantiveram em seu comportamento profissional até hoje (Fase III), porém, 18% deles nunca tomaram esse tipo de atitude.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 42, os percentuais relativos às médias de proporções indicam que a maioria dos Ativos (58%) tomou atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-las na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria mantém a mesma postura ainda hoje (Fase III).

**Tabela 42 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |  |     |     |     |     |  |
|----------|------------------|-----|-----|-----|--|-----|-----|-----|-----|--|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |  | Não |     |     |     |  |
|          | 58<br>(p=0,0050) |     |     |     |  |     |     |     |     |  |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     |  | Sim |     | Não |     |  |
|          | 87<br>(p<0,0001) |     |     |     |  |     |     |     |     |  |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não |  | Sim | Não | Sim | Não |  |
|          | 88<br>(p<0,0001) |     |     |     |  |     |     |     |     |  |

\* Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDV's

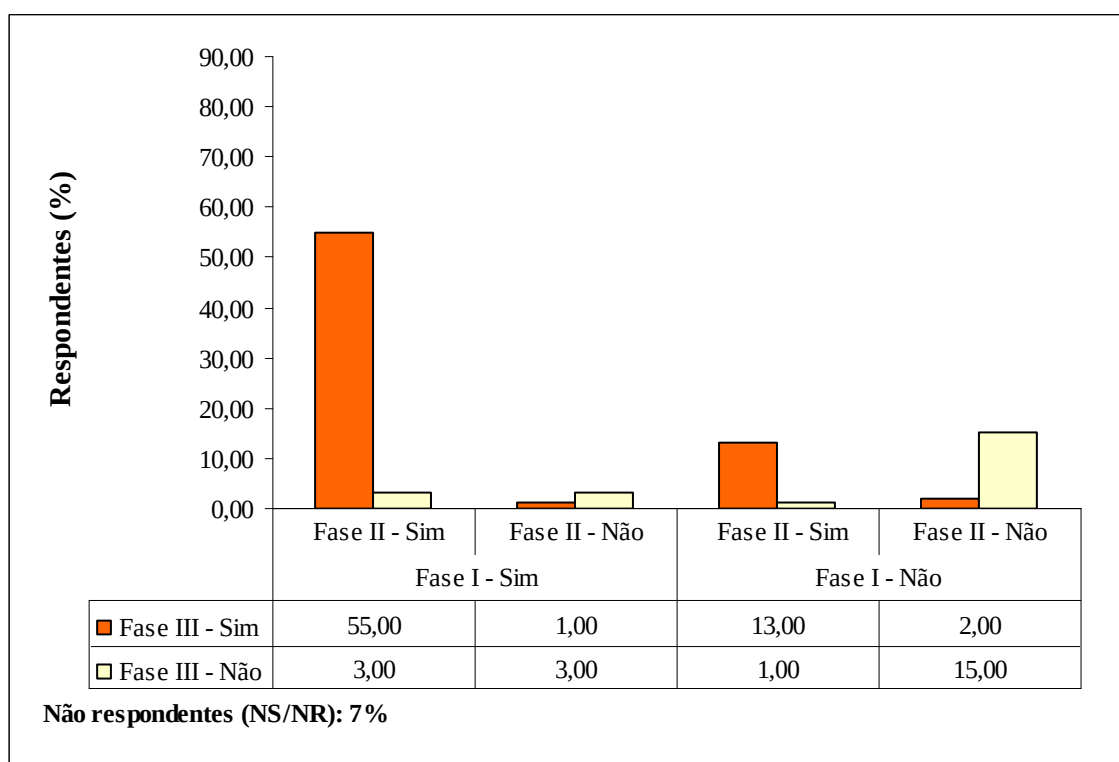


**Gráfico 33 - PDVs: Sumário da categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho**

Os percentuais, relativos à média de proporções, apresentados no Gráfico 33, mostram que 55% dos PDVs tomaram atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), mantiveram essas atitudes desde a época em que se desligaram da instituição (Fase II) até hoje (Fase III); 13% dos respondentes desse grupo passaram a tomar essas atitudes na época do desligamento (Fase II) e as mantiveram em suas vidas profissionais (Fase III); 15% deles, porém, não tomaram essas atitudes em nenhuma das fases profissionais.

Quanto ao padrão de respostas, os resultados apresentados na Tabela 43, indicam um padrão claro para as médias de proporções obtidas nesta categoria: a maioria dos PDVs (67%) tomou atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho ainda na época em que trabalhavam no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 43 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |  |     |     |
|          | 67<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |  |     |     |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |     | Sim | Não | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

Nos resultados gerais dessa categoria, não emergiram diferenças significativas entre Ativos e PDVs. Entre esses resultados, destacam-se os percentuais de respondentes dos dois grupos que passaram a tomar atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho somente a partir da transição profissional (Fase II): 15 % dos Ativos e 13% dos PDVs. Os percentuais de respondentes que nunca tomaram essas atitudes também são passíveis de destaque: 18% dos Ativos e 15% dos PDVs.



Entre outros resultados passíveis de comentários, está o fato de que a maioria dos Ativos não descobriu novas oportunidades de trabalho e procurou aproveitá-las em nenhuma das fases profissionais, nota-se um comportamento relativamente passivo desse grupo em relação a essa atitude. Já no grupo dos PDVs, há uma divisão entre os respondentes, o que não permite identificar uma tendência clara de resposta.

A transição teve um efeito que merece destaque: 20% dos Ativos, na época da privatização, passaram a se informar sobre tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa. Já a atitude de se informar sobre o que acontece no mercado de trabalho e usar essas informações para se desenvolver profissionalmente divide tanto os Ativos quanto os PDVs, nenhum dos dois grupos apresentou um padrão claro de respostas a essa questão.

É importante ressaltar que, entre as questões que não apresentam um padrão claro de respostas, observa-se que, entre os que respondem Sim para a Fase I, época em que trabalhavam no Banespa, a maioria mantém a atitude nas fases seguintes (Fase II e Fase III). Porém, entre os que respondem não ter tomado essas atitudes na época em que trabalhavam no Banespa, há uma forte divisão de resultados nas fases seguintes. Essa observação mostra a tendência de que as atitudes relativas ao gerenciamento da carreira, pelo menos nessa categoria, formadas na época do trabalho no Banespa tinham certa força para se manter nas fases seguintes.

A tendência de manutenção das atitudes positivas, relativas ao monitoramento do mercado de trabalho, entre as três fases da carreira em estudo neste trabalho é importante para a demanda atual de que os indivíduos acumulem conhecimento e gerenciem suas carreiras para conseguir mobilidade no mercado de trabalho. (PEIRPERL; ARTHUR, 2000).

Saxenian (1996), observando as carreiras do Vale do Silício, enfatiza que o sucesso das carreiras da região foi determinado não por uma organização, mas pela habilidade dos indivíduos em definir novos mercados, tecnologias, produtos e aplicações. Nota-se, nesse caso, que o papel dos profissionais em relação às empresas e, principalmente em relação ao seu mercado de atuação, seria ainda mais amplo que apenas conhecê-lo, pois os indivíduos seriam aptos a interferir na dinâmica desse mercado, o que pode significar uma ampliação do

papel profissional dos trabalhadores. Em termos de carreira, a definição de objetivos profissionais, categoria apresentada na próxima seção, pode ser considerada um dos fatores que poderia colaborar com essa ampliação.

### **5.11 Definição de objetivos profissionais**

Os resultados apresentados, analisados e interpretados, nessa seção, referem-se às atitudes relativas à categoria de pesquisa *definição de objetivos profissionais*. Dutra (2002) afirma que o estabelecimento de objetivos de carreira que utiliza referenciais externos, como, por exemplo, o alcance de um cargo em determinada empresa, pode ser perigoso, pois o referencial externo é sempre movediço; o cargo ou a empresa em que a pessoa desejaria trabalhar nos anos seguintes à definição dos objetivos podem simplesmente deixar de existir. O autor indica que o único referencial que não muda é o individual; portanto, apesar da importância atribuída ao monitoramento do mercado de trabalho, enfatizada na seção anterior, o estabelecimento de objetivos profissionais centrados em aspectos pessoais, que se proponham a realizar o que a pessoa realmente quer para a sua vida pessoal e profissional, é algo essencial no atual cenário do trabalho.

O referencial teórico deste estudo apontou a importância de definir objetivos profissionais a partir de uma visão ampla das possibilidades de atuação. Considerando a visão de Ibarra (2004) sobre a transição profissional, nota-se que, além da definição, existe a necessidade de identificar a viabilidade dos objetivos definidos, considerando não somente organizações, mas outras possibilidades.

Essa demanda atual por considerar possibilidades que não se limitam às organizações tradicionais para a definição dos objetivos para a carreira é condizente com identificação de Arthur e Rousseau (1996) da tendência de quebra das tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem discurso hierárquico; nesse caso, segundo os autores, os princípios de progresso tradicionais são, também, quebrados. Portanto, definir objetivos profissionais voltados somente às organizações pode ser algo com pouca chance de êxito, conforme afirmações de Dutra (2002) já apontadas, pois a própria referência do que significa progresso na carreira pode não sobreviver aos objetivos definidos. Na visão de Weick (1996), o progresso na carreira pode estar definido pelo trabalho em pequenos projetos, que, portanto,

deveriam fazer parte dos objetivos profissionais dos trabalhadores em substituição à hierarquia tradicional.

A partir das constatações acima, considerando a importância da definição dos objetivos profissionais, a seguir, são apresentados os resultados de cada uma das atitudes enquadradas nessa categoria.

### 5.11.1 Definição consciente do futuro profissional

Nos Gráficos 34 e 35, são apresentados os percentuais de respondentes que definiram de forma consciente *o que queriam* para o seu futuro profissional. Nas Tabelas 44 e 45, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

#### Ativos

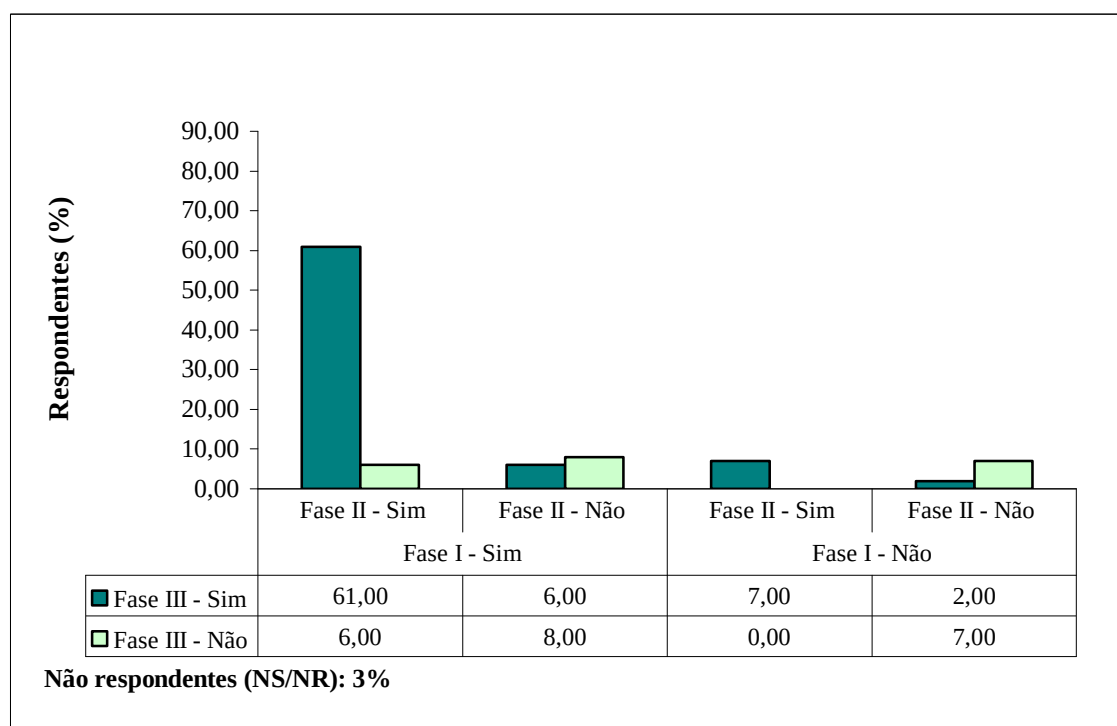


**Gráfico 34 – Ativos: Definição consciente do futuro profissional**

Conforme resultados apresentados no Gráfico 34, 61% dos Ativos definiram de forma consciente *o que queriam* para o seu futuro profissional, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 7% tomaram essa atitude à época da privatização (Fase II) e atualmente (Fase III); 8% tomaram-na apenas quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I) e 7% deles não tiveram essa postura em nenhuma das fases.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 44, verifica-se um padrão claro de respostas dos Ativos quanto à atitude de definir de forma consciente *o que queriam* para o seu futuro profissional: a maioria deles (83%) tomou-a na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 44 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de definir de forma consciente o que queriam para o seu futuro profissional**

| *Fases   | Respostas (%)    |      |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|------|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |      |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 83<br>(p<0,0001) |      |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |      |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 83<br>(p<0,0001) |      |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não  |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 91<br>(p<0,0001) | 0,09 |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

## PDVs

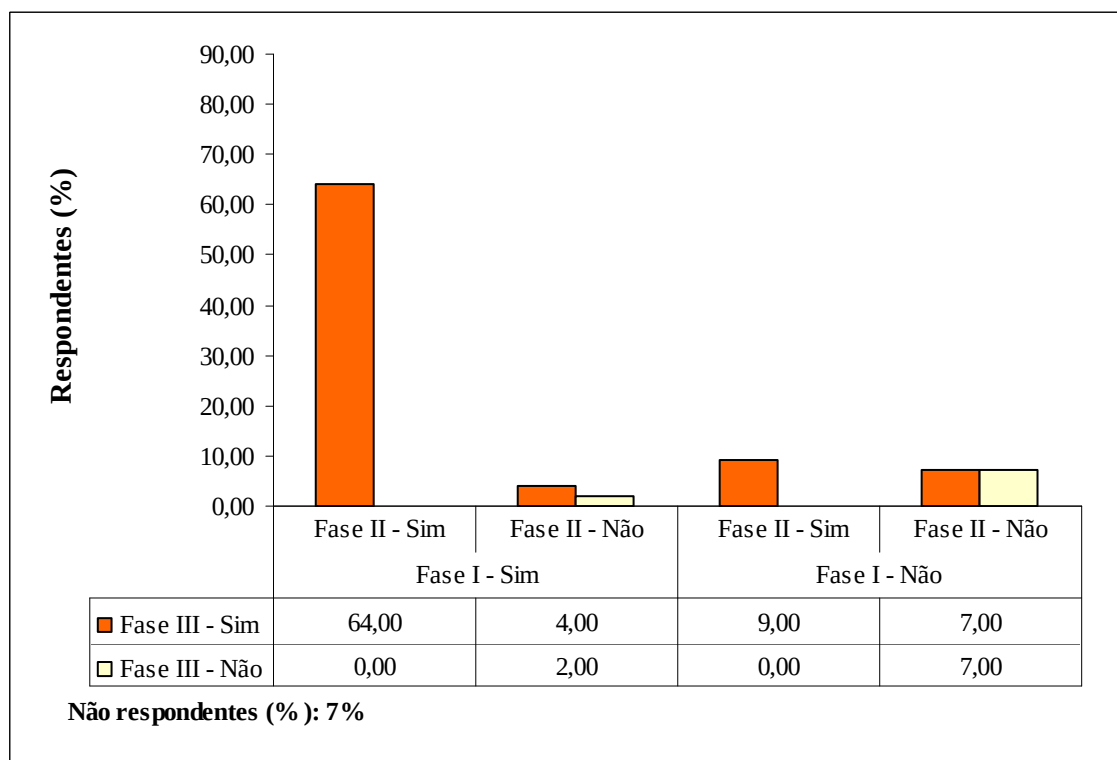


Gráfico 35 - PDVs: Definição consciente do futuro profissional

Os resultados apresentados no Gráfico 35 mostram que 64% dos PDVs definiram de forma consciente *o que queriam* para o seu futuro profissional, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 9% adotaram essa postura à época do desligamento (Fase II) e a mantiveram em suas carreiras atuais (Fase III); 7% deles passaram a tomar essa atitude apenas atualmente (Fase III) e 7% deles não tiveram essa postura em nenhuma das fases.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 45, verifica-se um padrão claro quanto à atitude dos PDVs de definir de forma consciente *o que queriam* para o seu futuro profissional: a maioria deles (75%) tomou-a na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 45 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de definir de forma consciente o que queriam para o seu futuro profissional**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 75<br>(p=0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 92<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 100              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.11.2 Decisões profissionais a partir de objetivos predefinidos

Os percentuais de respondentes que buscaram definir o que queriam para sua vida profissional antes de tomar decisões são apresentados nos Gráficos 36 e 37. Nas Tabelas 46 e 47, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

#### Ativos

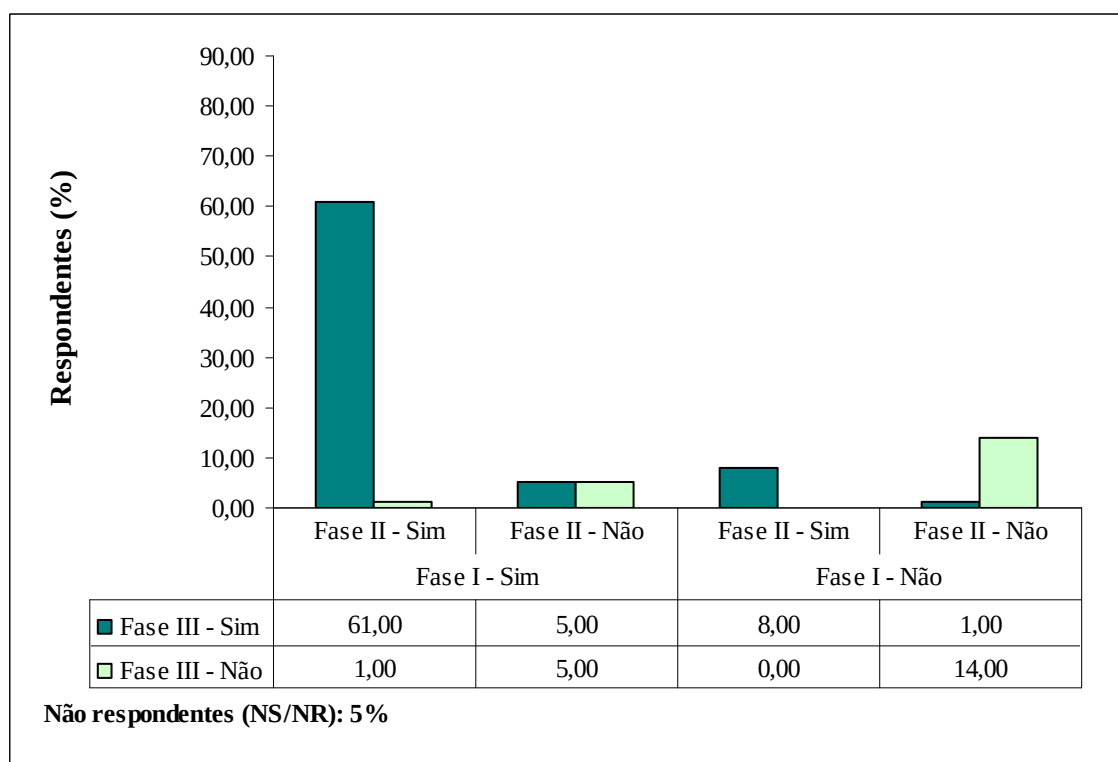


**Gráfico 36 – Ativos: Decisões profissionais a partir de objetivos predefinidos**

Conforme resultados apresentados no Gráfico 36, 61% dos Ativos buscaram definir *o que queriam* para sua vida profissional antes de tomar decisões, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), mantiveram essa atitude na época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 8% passaram a ter essa postura à época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 14% deles não adotaram essa postura em nenhuma das fases.

A maioria dos Ativos (76%), conforme resultados apresentados na Tabela 46, tomou a atitude de definir *o que queria* para sua vida profissional antes de tomar decisões, na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III). Portanto, o padrão de respostas a essa atitude é claro.

**Tabela 46 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de definir *o que queriam* para sua vida profissional antes de tomar decisões**

| *Fases   | Respostas        |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 76<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 85<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 98<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

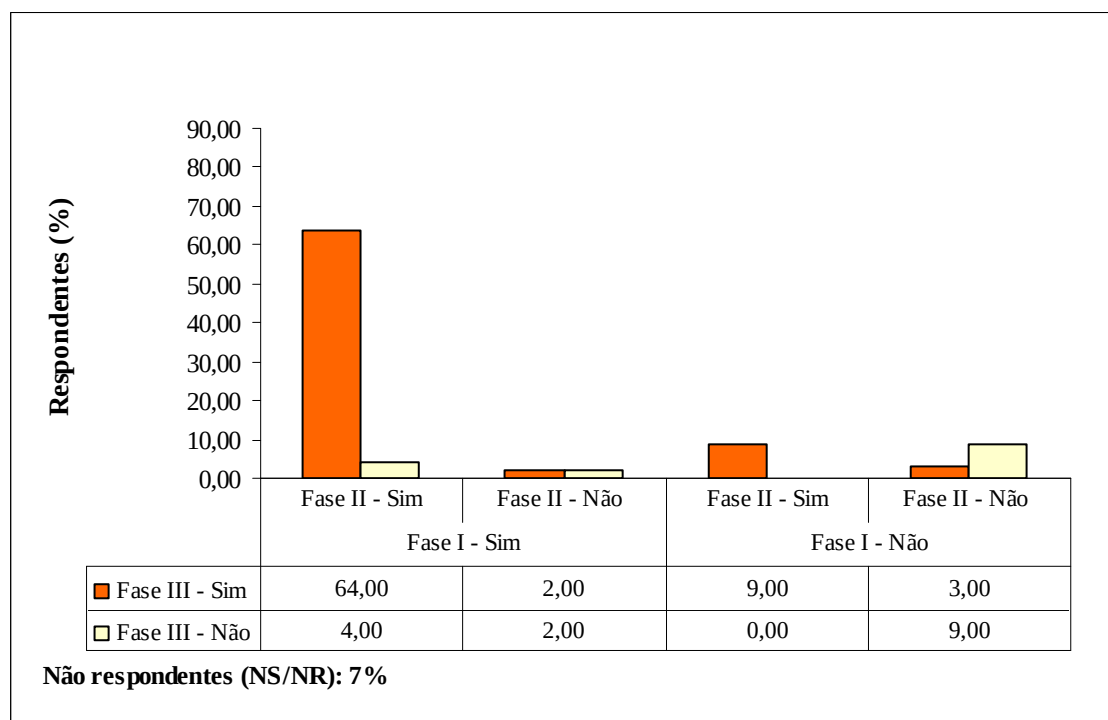


Gráfico 37 - PDVs: Decisões profissionais a partir de objetivos predefinidos

64% dos PDVs buscaram definir *o que queriam* para suas vidas profissionais antes de tomar decisões (Gráfico 37), quando trabalhavam no Banespa (Fase I), mantiveram a postura na época do desligamento da instituição (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 9% deles passaram a tomar essa atitude à época do desligamento (Fase II); mantiveram-na até hoje em suas carreiras (Fase III); 9% deles não a tomaram em nenhuma das fases.

O padrão de respostas dos PDVs à atitude de definir *o que queriam* para sua vida profissional antes de tomar decisões é claro, conforme resultados apresentados na Tabela 47: a maioria deles (77%) a tomou na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou a tomá-la na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).



**Tabela 47 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude buscar definir o que queriam para suas vidas profissionais antes de tomar decisões**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     | Não |     |     |     |
|          | 77<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.11.3 Reflexão sobre a possibilidade de alcance dos objetivos profissionais

Nos Gráficos 38 e 39, apresentam-se os percentuais de respondentes que refletiram se *o que queriam* para a sua vida profissional tinha possibilidade de dar certo. O padrão de respostas a essa atitude é apresentado nas Tabelas 48 e 49.

#### Ativos

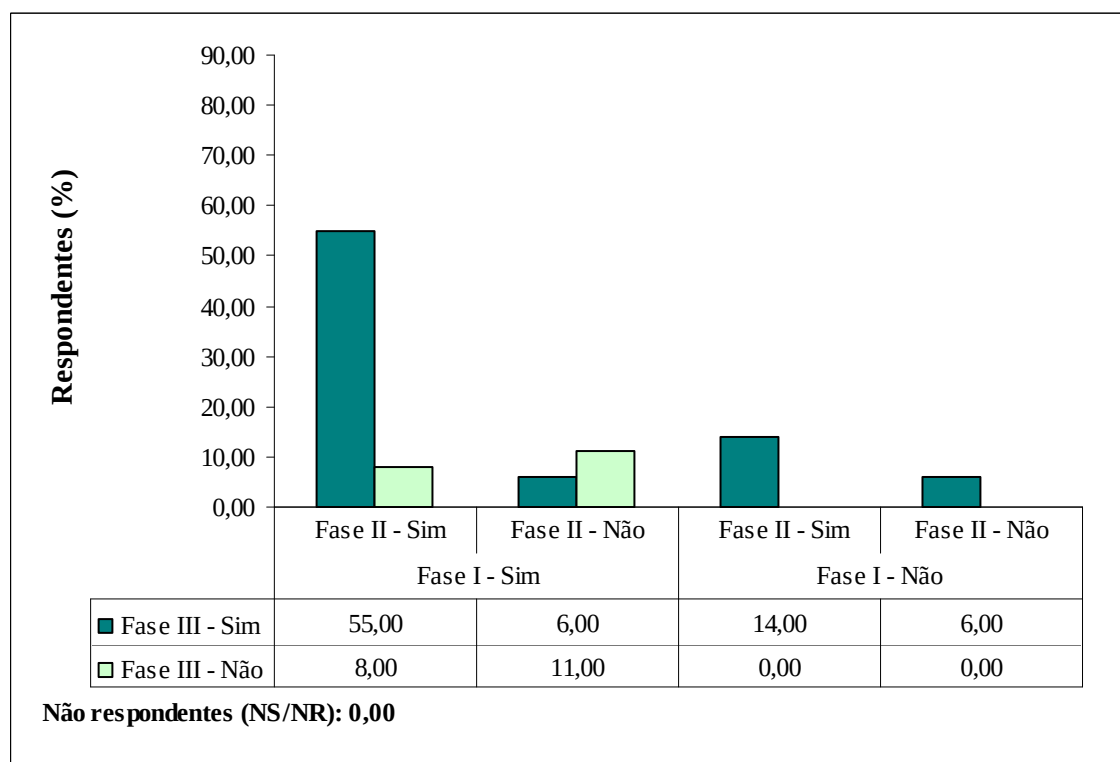


**Gráfico 38 – Ativos: Reflexão sobre a possibilidade de alcance dos objetivos profissionais**

Os resultados apresentados no Gráfico 38 demonstram que 55% dos Ativos buscaram refletir se *o que queriam* para a sua vida profissional tinha possibilidade de dar certo quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude quando a instituição foi privatizada (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 14% deles passaram a adotar essa postura na época em que o Banespa foi privatizado (Fase II), mantendo-a atualmente (Fase III); 11% buscavam essa reflexão apenas quando trabalhavam no Banespa (Fase I).

Na Tabela 48, os resultados apresentam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de refletir se *o que queriam* para a sua vida profissional tinha possibilidade de dar certo: a maioria deles (80%) a tomou na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 48 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de refletir se *o que queriam* para sua vida profissional tinha possibilidade de dar certo**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     | Não |     |     |  |     |     |
|          | 80<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |     | Sim |     |  | Não |     |
|          | 79<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |     | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 88<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

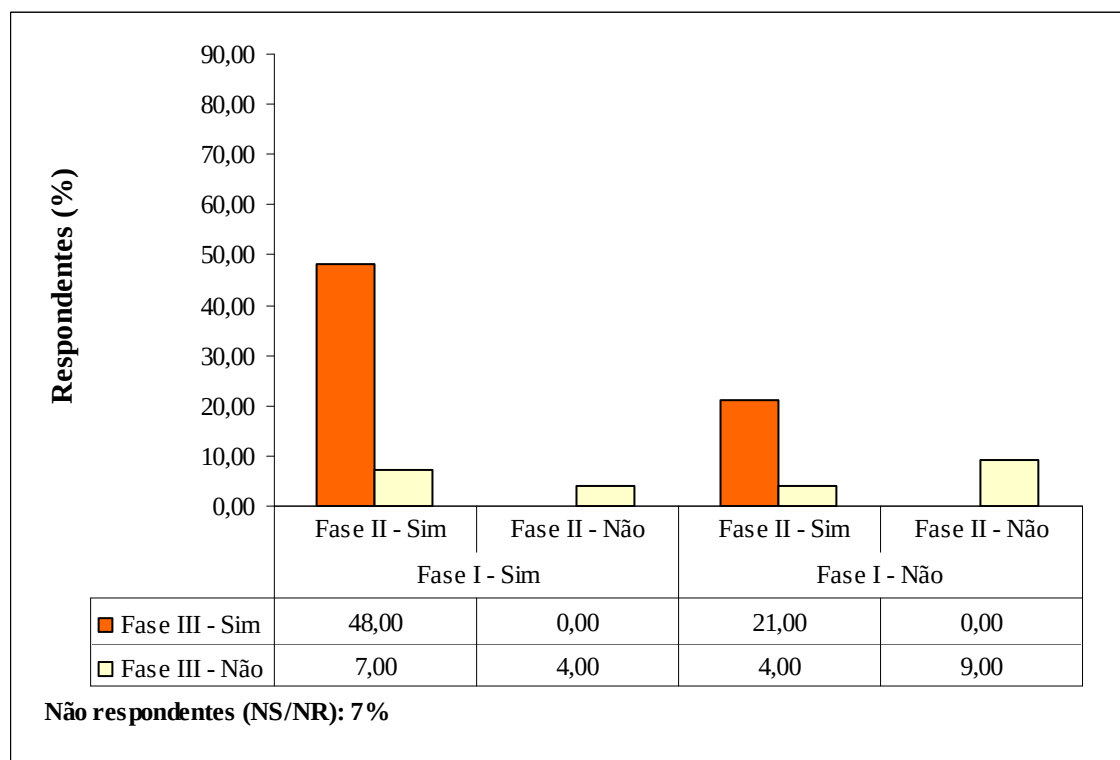


**Gráfico 39 - PDVs: Reflexão sobre a possibilidade de alcance dos objetivos profissionais**

Os resultados apresentados no Gráfico 39 mostram que 48% dos PDVs buscaram refletir se *o que queriam* para a sua vida profissional tinha possibilidade de dar certo quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e continuam a adotar essa postura atualmente (Fase III); 21% dos respondentes passaram a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II), mantendo-a atualmente (Fase III); 9% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 49, indicam um padrão claro dos PDVs à atitude de refletir se *o que queriam* para a sua vida profissional tinha possibilidade de dar certo: a maioria deles (63%) tomou-a ainda na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 49 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de buscar definir o que queriam para suas vidas profissionais antes de tomar decisões**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     | Não |     |     |     |
|          | 63<br>(p=0,0304) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 87<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.11.4 Definição de objetivos profissionais fora da empresa

Nos Gráficos 40 e 41, são apresentados os percentuais de respondentes quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa na qual estavam trabalhando. Os resultados apresentados nas Tabelas 50 e 51 indicam o padrão de respostas a essa atitude.

#### Ativos

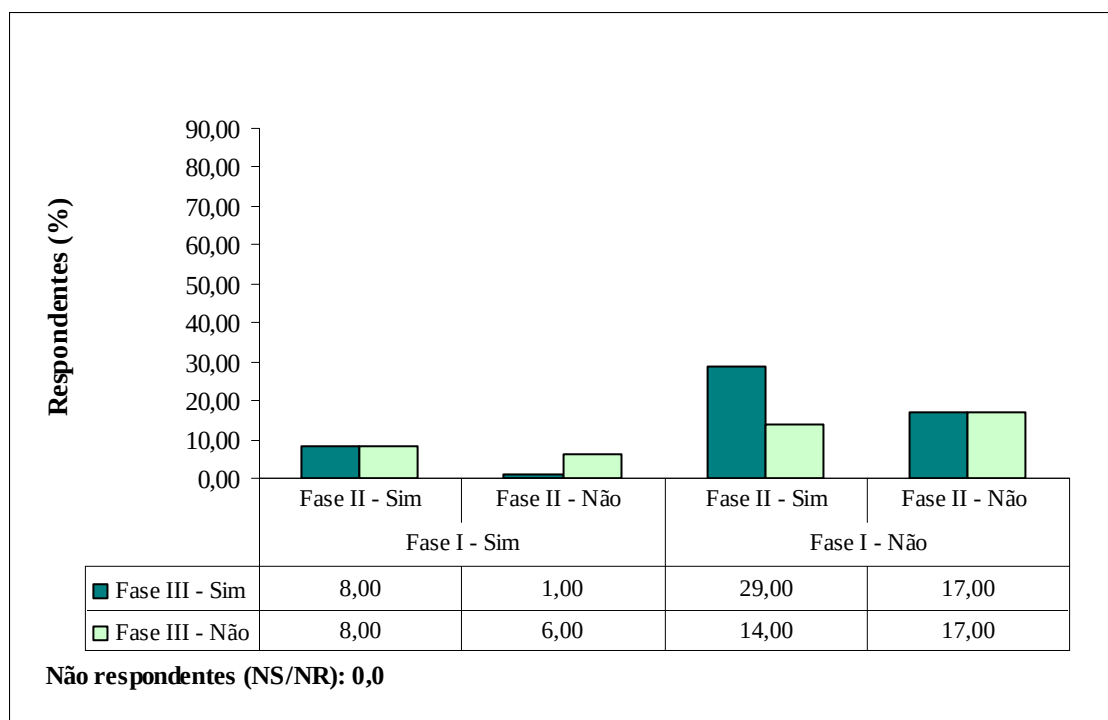


**Gráfico 40 – Ativos: Definição de objetivos profissionais fora da empresa**

Os resultados, apresentados no Gráfico 40, demonstram que 29% dos Ativos consideraram a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estavam trabalhando na época em que o Banespa foi privatizado (Fase II), mantendo essa atitude atualmente (Fase III); 14% passaram a considerar essa possibilidade na época em que o Banespa foi privatizado (Fase II) e, atualmente, não a consideram mais (Fase III); 17 % consideram essa possibilidade apenas atualmente (Fase III) e 17% deles não consideraram essa possibilidade em nenhuma das fases.

Na Tabela 50, os resultados demonstram não haver um padrão claro de respostas dos Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa na qual estavam trabalhando. Quanto à época em que trabalhavam no Banespa (Fase I), a maioria considera não ter tomado essa atitude. Porém, entre esses mesmos respondentes, torna-se impossível identificar um padrão na fase relativa aos primeiros anos após a privatização (Fase II), em que 56% passaram a tomá-la e 44% não adotaram essa postura.

Entre os que passaram a considerar essa possibilidade, na época da privatização (Fase II), a maioria manteve a postura atualmente (Fase III). Porém, entre os que continuaram não tomando essa atitude na época da privatização (Fase II), o resultado continua impossibilitando a identificação da maioria das respostas na fase atual (Fase III).

**Tabela 50 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estavam trabalhando**

| *Fases   | Respostas (%) |     |  |     |     |  |                  |     |  |     |                  |
|----------|---------------|-----|--|-----|-----|--|------------------|-----|--|-----|------------------|
| Fase I   | Sim           |     |  |     |     |  | Não              |     |  |     |                  |
|          |               |     |  |     |     |  | 77<br>(p<0,0001) |     |  |     |                  |
| Fase II  | Sim           |     |  | Não |     |  | Sim              |     |  | Não |                  |
|          |               |     |  |     |     |  | 56<br>(p=0,1980) |     |  | 44  |                  |
| Fase III | Sim           | Não |  | Sim | Não |  | Sim              | Não |  | Sim | Não              |
|          |               |     |  |     |     |  | 70<br>(p=0,0058) | 30  |  | 45  | 55<br>(p=0,3270) |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

## PDVs

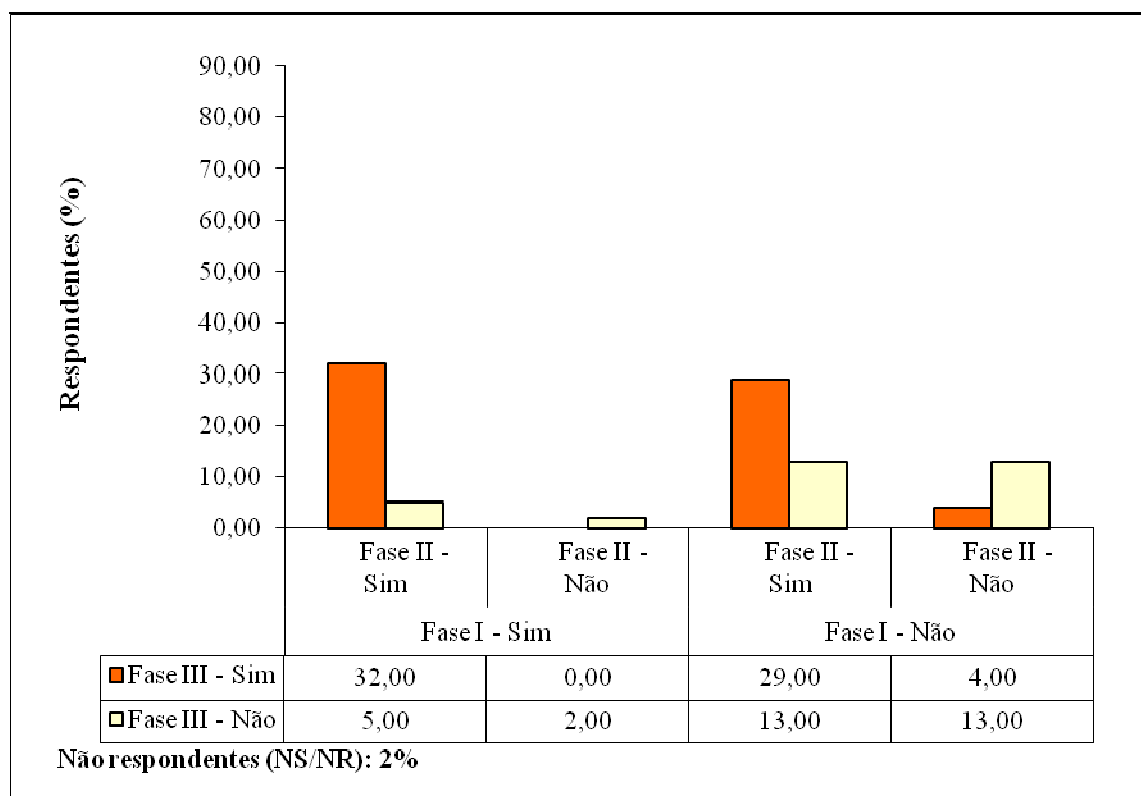


Gráfico 41 - PDVs: Definição de objetivos profissionais fora da empresa

Conforme resultados apresentados no Gráfico 41, 32% dos PDVs consideraram a possibilidade trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa atitude na época do seu desligamento (Fase II), e continuam considerando essa possibilidade atualmente (Fase III); 29% dos respondentes passaram a considerar essa possibilidade na época do desligamento (Fase II), mantendo essa atitude atualmente (Fase III); 13% passaram a considerar essa possibilidade na época do desligamento (Fase II) e, atualmente, não a consideram mais (Fase III); 13% deles não consideraram essa possibilidade em nenhuma das fases.

Quanto ao padrão de respostas dos PDVs à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estavam trabalhando, os resultados, apresentados na Tabela 51, demonstram que não existe um padrão claro de respostas para a época em que os pesquisados ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas para essa fase.

Dos 41% de respondentes que adotaram essa postura na Fase I, 95% deles mantiveram a atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, 86% continuam mantendo a postura atualmente (Fase III). Dos 59% de respondentes que não adotaram essa postura enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), 72% deles passaram a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, 70% continuam mantendo a postura atualmente (Fase III).

**Tabela 51 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estavam trabalhando**

| *Fases   | Categorias de respostas |     |  |     |     |  |                  |     |  |     |     |
|----------|-------------------------|-----|--|-----|-----|--|------------------|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim                     |     |  |     |     |  | Não              |     |  |     |     |
|          | 41                      |     |  |     |     |  | 59<br>(p=0,0930) |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim                     |     |  | Não |     |  | Sim              |     |  | Não |     |
|          | 95<br>(p<0,0001)        |     |  | 5   |     |  | 72<br>(p=0,0064) |     |  | 28  |     |
| Fase III | Sim                     | Não |  | Sim | Não |  | Sim              | Não |  | Sim | Não |
|          | 86<br>(p=0,0002)        | 14  |  | 00  | 100 |  | 70<br>(p=0,0275) | 30  |  | 22  | 78  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.11.5 Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos

Os percentuais, apresentados nos Gráficos 42 e 43, referem-se à atitude dos respondentes de considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa em que trabalhavam para crescer profissionalmente. O padrão de respostas a essa atitude é exposto nas Tabelas 52 e 53.

## Ativos

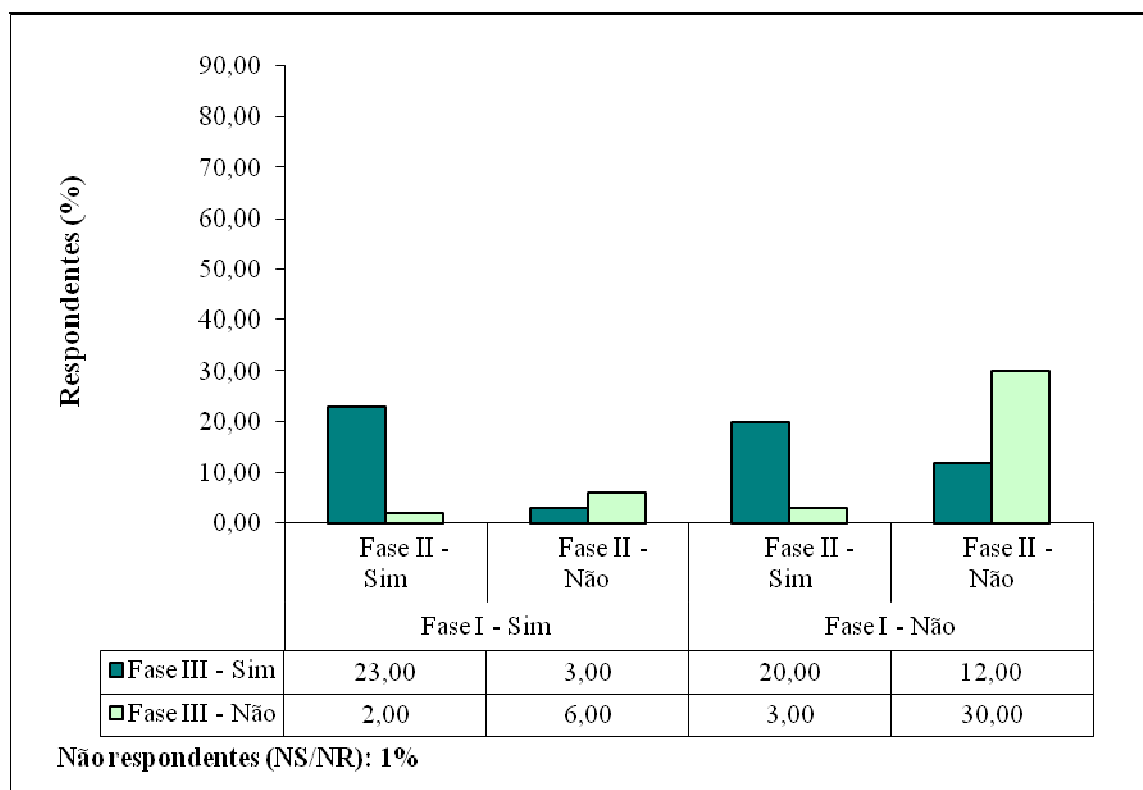


**Gráfico 42 – Ativos: Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos**

Os resultados apresentados no Gráfico 42 demonstram que 23% dos Ativos consideraram, para crescer profissionalmente, a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a considerar essa possibilidade na época da privatização (Fase II) e mantiveram a atitude atualmente (Fase III); 20% deles passaram a considerar a possibilidade na fase de privatização do Banespa (Fase II) e ainda a consideram (Fase III); 30% dos respondentes não consideraram essa possibilidade em nenhuma das fases e 12% dos respondentes passaram a considerar essa possibilidade apenas atualmente (Fase III).

A partir dos resultados, apresentados na Tabela 52, verifica-se um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa na qual trabalhavam para crescer profissionalmente: a maioria deles (66%) não tomou essa atitude quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a não a tomar na época da privatização (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não toma essa atitude (Fase III).



**Tabela 52 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro e fora da empresa em que trabalhavam para crescer profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     | 66<br>(p=0,0046) |                  |     |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     |                  | 65<br>(p=0,0237) |     |                  |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não | Sim              | Não |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 71<br>(p=0,0117) |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

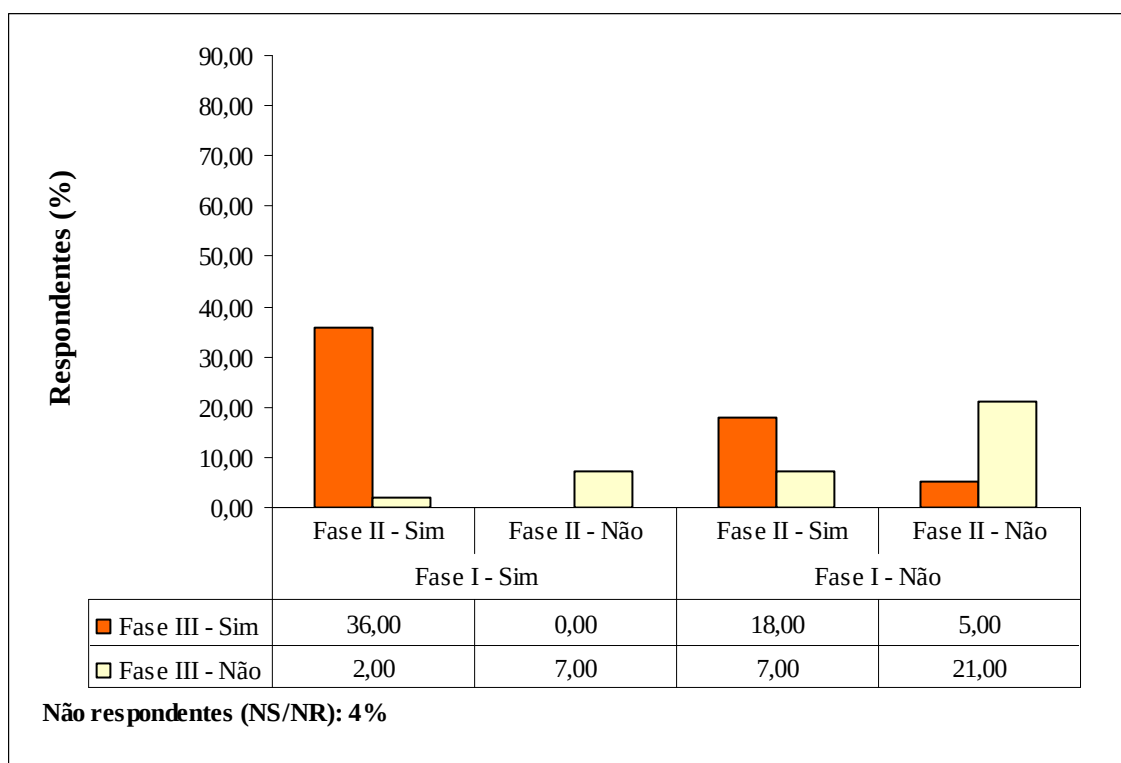


**Gráfico 43 - PDVs: Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos**

Os resultados, apresentados no Gráfico 43, demonstram que 36% dos PDVs consideraram, para crescer profissionalmente, a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram tomando essa atitude na época do desligamento (Fase II) e a mantiveram em suas carreiras atuais (Fase III); 18% dos respondentes desse grupo passaram a considerar essa possibilidade na fase do desligamento (Fase II) e ainda a consideram (Fase III); 21% dos respondentes não consideraram essa possibilidade em nenhuma das fases.

Os resultados da Tabela 53 demonstram que não existe um padrão de respostas dos PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa para crescer profissionalmente quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas (Sim ou Não).

Dos 46% de respondentes que adotaram essa postura quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), 84% mantiveram a atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, 95% continuam tomando essa atitude atualmente (Fase III). Entre os 54% de respondentes que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), 52% mantiveram a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e, desses, 80% continuam não tomando essa atitude atualmente (Fase III). Entre os 48% que passaram a considerar essa possibilidade, na época do desligamento, (Fase II), 71% a mantiveram até hoje (Fase III).

**Tabela 53 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro e fora da empresa em que trabalhavam para crescer profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |                  |                  |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não              |                  |                  |     |     |
|          | 46               |     |     |     |                  | 54<br>(p=0,2780) |                  |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |                  | Não              |                  |     |     |
|          | 84<br>(p=0,0003) |     | 16  |     | 48               |                  | 52<br>(p=0,4150) |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim              | Não              | Sim | Não |
|          | 95<br>(p<0,0001) | 5   | 00  | 100 | 71<br>(p=0,0580) | 29               | 20               | 80<br>(p=0,0101) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### **5.11.6 Definição de objetivos profissionais: Análise da categoria**

Dutra (1996) aponta que existe uma natural resistência ao planejamento da vida profissional; o autor identifica na proposta de Rothwell e Kazanas (1988), centrada nas pessoas, a necessidade de seleção de objetivos de carreira, sendo que, entre esses objetivos, devem estar os de longo prazo. Porém, o alcance desses objetivos, na visão de Arthur e Rousseau (1996), seria limitado pelo fato de que hoje em dia não é possível ter expectativas de logo prazo na carreira. De qualquer forma, Weick (1996), nota a necessidade de que, mesmo em carreiras sem fronteiras, as pessoas busquem recursos de continuidade para sua vida profissional. Assim, é possível supor que a definição de objetivos profissionais seja uma forma de atentar para essa continuidade.

Conforme os resultados apresentados nessa categoria, entre os ex-funcionários do Banespa, algumas das atitudes voltadas à definição de objetivos profissionais, propostas neste trabalho, são parte do comportamento profissional desde a época em que trabalhavam na instituição, outras se apresentam de forma menos incorporada ao gerenciamento da carreira dessas pessoas. Nos Gráficos 44 e 45, para cada um dos grupos de pesquisados (Ativos e PDVs), é apresentado o sumário dos resultados dessa categoria. Nas Tabelas 54 e 55, o padrão de respostas é exposto por meio dos percentuais relativos às médias de proporções de respondentes às atitudes propostas.

## Ativos

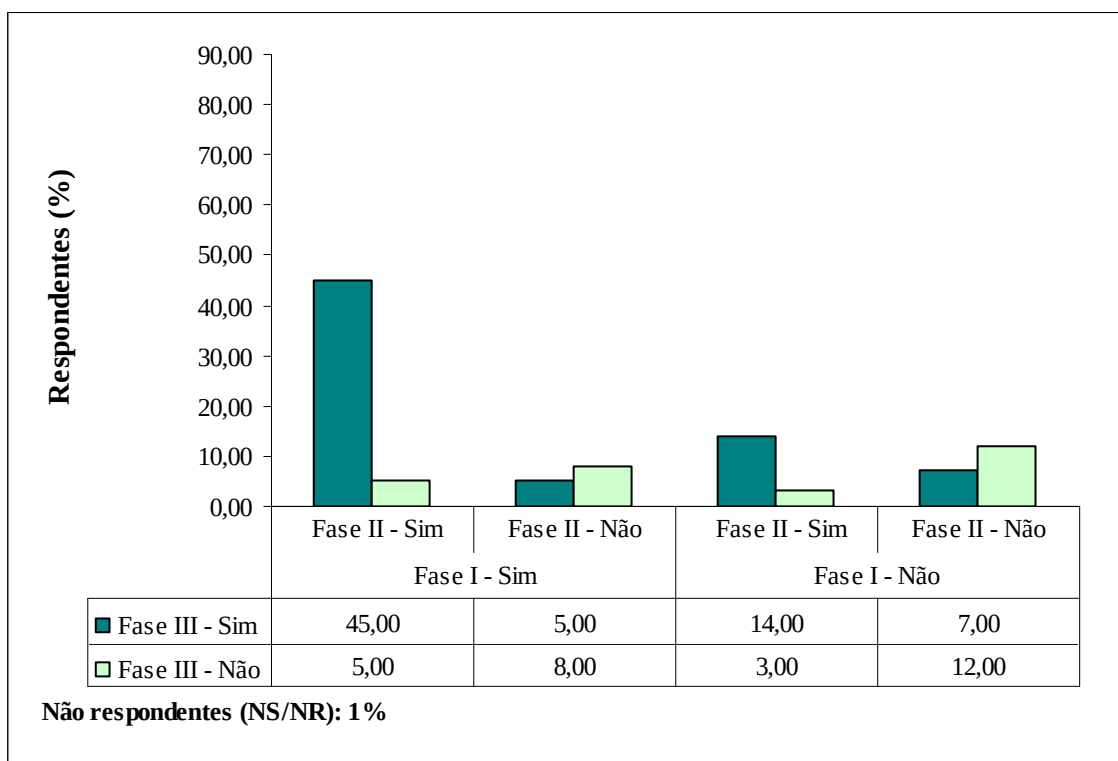


**Gráfico 44 – Ativos: Sumário da categoria Definição de Objetivos profissionais**

Os percentuais relativos às proporções médias das atitudes dos Ativos incluídas nessa categoria, apresentados no Gráfico 44, mostram que 45% dos respondentes desse grupo tomaram atitudes relativas à definição de objetivos profissionais nas três fases; 14 % deles passaram a tomar essas atitudes após a privatização do Banespa (Fase II) e as mantiveram em seu comportamento profissional até hoje (Fase III), porém, 12% deles nunca tomaram esse tipo de atitude.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 54, os percentuais relativos às médias de proporções indicam que a maioria dos Ativos (63%) tomou atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-las na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria mantém a mesma postura ainda hoje (Fase III).

**Tabela 54 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Definição de Objetivos profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 63<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 80<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

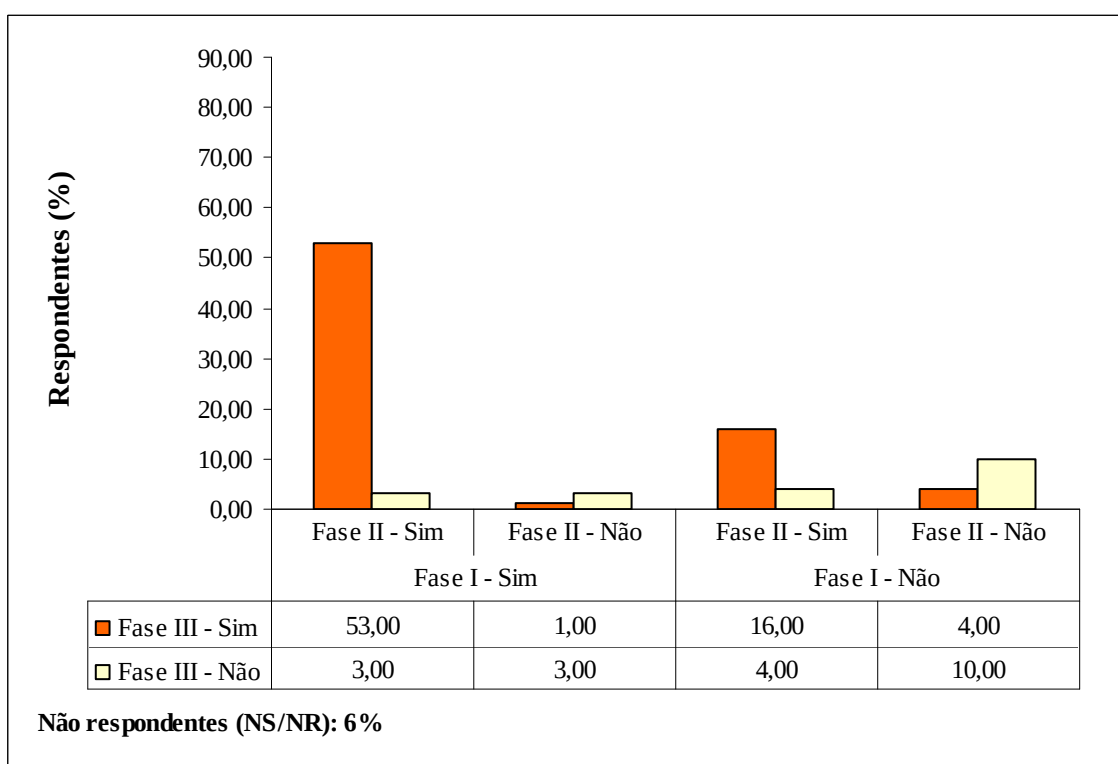


**Gráfico 45 - PDVs: Sumário da categoria Definição de Objetivos Profissionais**

Os percentuais relativos à média de proporções, apresentados no Gráfico 45, mostram que 53% dos PDVs tomaram atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), mantiveram essas atitudes desde a época em que se desligaram da instituição (Fase II) até hoje (Fase III). 16% dos respondentes desse grupo passaram a tomar essas atitudes na época do desligamento (Fase II) e as mantiveram em suas vidas profissionais (Fase III). 10% deles, porém, não tomaram essas atitudes em nenhuma das fases profissionais.

Quanto ao padrão de respostas, os resultados apresentados na Tabela 55, indicam um padrão claro para as médias de proporções das respostas obtidas nessa categoria: a maioria dos PDVs (65%) tomou atitudes relativas ao monitoramento do mercado de trabalho na época em que trabalhavam no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 55 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Definição de Objetivos Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |     |  |     |     |
|          | 65<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  |     | Sim |     |  | Não |     |
|          | 93<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  |     | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente.

A partir da verificação dos gráficos e tabelas que representam o sumário dessa categoria, não emergem observações sobre diferenças significativas entre os dois grupos de pesquisados (Ativos e PDVs). Percebe-se que o momento da transição teve seus efeitos para 14% dos Ativos e para 16% dos PDVs, que passaram a tomar atitudes condizentes com a definição de objetivos profissionais quando o banco foi privatizado (Ativos) ou quando se desligaram da instituição (PDVs).

Apesar da clareza do padrão de respostas que se apresenta nas médias de proporções apresentadas na análise geral da categoria, a observação dos resultados de cada uma das atitudes expostas mostra que, em geral, a definição de objetivos profissionais dos respondentes era voltada ao próprio Banespa. Em outras palavras, percebe-se que a definição de objetivos profissionais em si era uma realidade desde a época do trabalho na instituição e se manteve, tanto na época de transição, quanto atualmente. Essa afirmação se refere às seguintes atitudes, que apresentaram um padrão claro e positivo de respostas: definição consciente do futuro profissional; decisões profissionais a partir de objetivos predefinidos; e reflexão sobre a possibilidade de alcance de objetivos profissionais.

A afirmação de que essa definição de objetivos era voltada à própria instituição tem base no resultado do questionamento sobre a atitude de considerar a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa; nesse caso, nota-se uma mudança no comportamento dos resultados e apresenta-se a falta de possibilidade de definição de um padrão claro de respostas para os PDVs. Já entre os Ativos, a falta de definição do padrão acontece somente após a privatização, pois, na época em que trabalhavam no Banespa, a maioria não considerou a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa.

As constatações acima ajudam a explicar a decisão de permanecer ou não trabalhando na instituição após a privatização e ilustram os resultados qualitativos deste trabalho, apresentados na seção 5.4.2, em que os resultados apontaram que os respondentes dos dois grupos foram submetidos à mesma pressão, mas tiveram reações diferentes. A privatização do Banespa e a provável frustração dos objetivos profissionais dos ex-funcionários da instituição são emblemáticas da tendência, apontada por Arthur e Rousseau (1996), da diminuição das expectativas de longo prazo na carreira, diminuindo as chances de êxito do planejamento profissional voltado a uma única organização.

Outro ponto que mostra a possibilidade de que os respondentes tenham definido seus objetivos profissionais voltados à organização é o resultado da atitude relativa ao trabalho em pequenos projetos. Entre os Ativos, o padrão claro de respostas mostra a tendência de que a maioria nunca tenha considerado entre seus objetivos profissionais esse tipo de trabalho como possibilidade de obtenção de crescimento profissional. Já entre os PDVs, a não identificação

de uma tendência de respostas a essa questão mostra a falta de clareza desse tipo de trabalho como impulsionador da carreira.

O comportamento das respostas dessa categoria, provavelmente tem relação com a identidade profissional construída no Banespa, em que a progressão na carreira assumia padrões predefinidos pela organização. Essa situação encontra uma possível explicação na afirmação de Bauman (2005) de que o anseio por identidade vem do desejo de segurança e da necessidade de pertencer. Porém, dessa situação, surge o risco apontado por Ibarra (2004), de que, em transições profissionais, pessoas que se *superidentificam* com a organização podem sofrer atrasos em seu desenvolvimento.

Entre os ex-funcionários do Banespa, a forte identidade profissional impulsionava a definição de objetivos profissionais voltados para dentro da organização, fato que provavelmente interferiu na definição de estratégias para o alcance desses objetivos, conforme categoria apresentada na próxima seção.

## 5.12 Estratégias profissionais

Nessa seção, apresentam-se os resultados do questionamento sobre as atitudes relativas às *estratégias profissionais*. Neste trabalho, tais estratégias se referem às ações necessárias para o alcance dos objetivos profissionais previamente definidos. (DUTRA, 2002). A tendência apontada por Arthur e Rousseau (1996) de que as organizações ofereçam empregos por períodos de tempo mais curtos, sem garantir estabilidade, faz com que o ideal para essas estratégias seja que elas não estejam direcionadas a uma única organização, mas ao mercado de trabalho como um todo.

Entre as demandas profissionais atuais que devem ser consideradas na definição de estratégias para a carreira estão a aprendizagem e a formação de redes de relacionamento, as *networks* profissionais. Quanto à aprendizagem, apesar de não garantir a segurança no emprego, ajuda a promover a mobilidade entre organizações. (KANTER, 1991). Já as *networks* ajudam a promover, além da aprendizagem, a troca de conhecimento e a mobilidade necessária ao trânsito entre organizações. (SAXENIAN, 1996).



Ibarra (2004) aponta que, apesar de apresentarem comportamentos que parecem desordenados, pessoas em transição definem estratégias não convencionais que os levam a transitar entre identidades, experimentando novos papéis profissionais, buscando aprender coisas novas para descobrir o que gostariam de fazer. Dutra (2002), da mesma forma, afirma que entre as estratégias de carreira devem estar a diversificação e agregação de novas responsabilidades ou atribuições. O autor aponta, também, a necessidade de avaliar os recursos de tempo, qualificação e dinheiro necessários para atingir os objetivos programados.

A partir dessas considerações, a seguir, são apresentados os resultados obtidos para cada uma das atitudes englobadas na categoria *estratégias profissionais*.

#### 5.12.1 Busca por crescimento profissional dentro ou fora da empresa

Nos Gráficos 46 e 47, são apresentados os percentuais de respondentes que, buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente, procuraram formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela. Nas Tabelas 56 e 57, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

#### Ativos

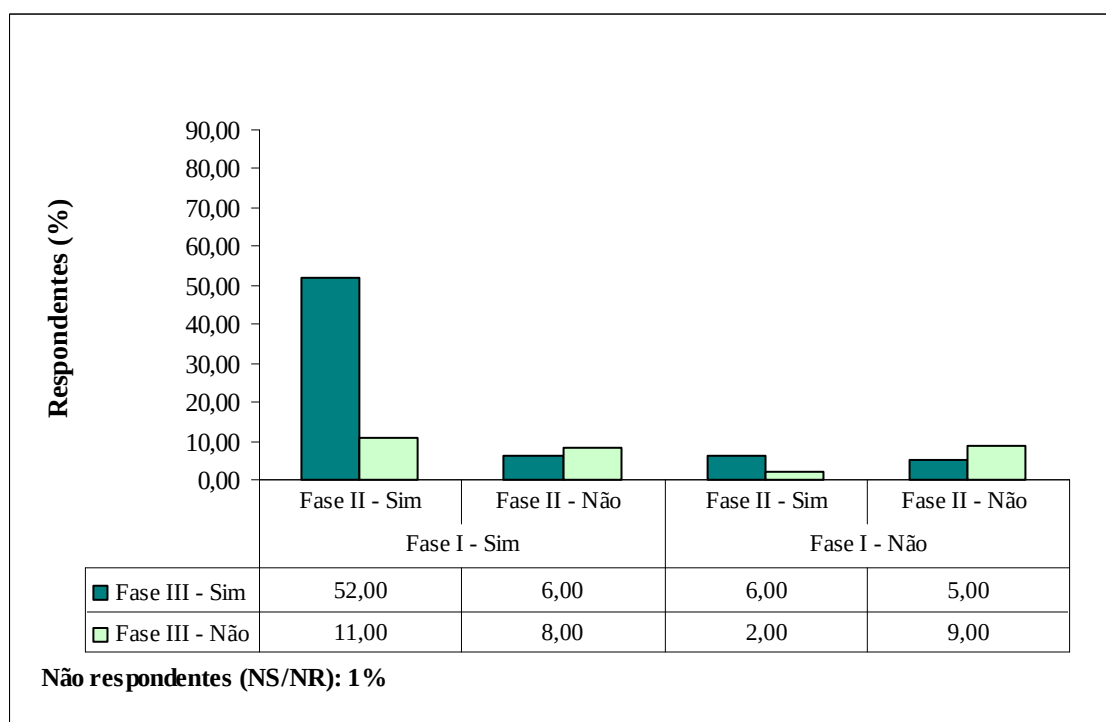


Gráfico 46 – Ativos: Busca por crescimento profissional dentro ou fora da empresa

Os resultados apresentados no Gráfico 46 demonstram que 52% dos Ativos, buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente, procuraram formas de crescer na empresa na qual trabalhavam ou fora dela, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e continuaram com essa postura atualmente (Fase III); 11% tomaram essa atitude quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e à época da privatização (Fase II), abandonando essa postura atualmente (Fase III); 9% não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 56, indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de procurar formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente: a maioria deles (78%) tomou-a na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 56 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto à atitude de procurar formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 78<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 82<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 83<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente

## PDVs

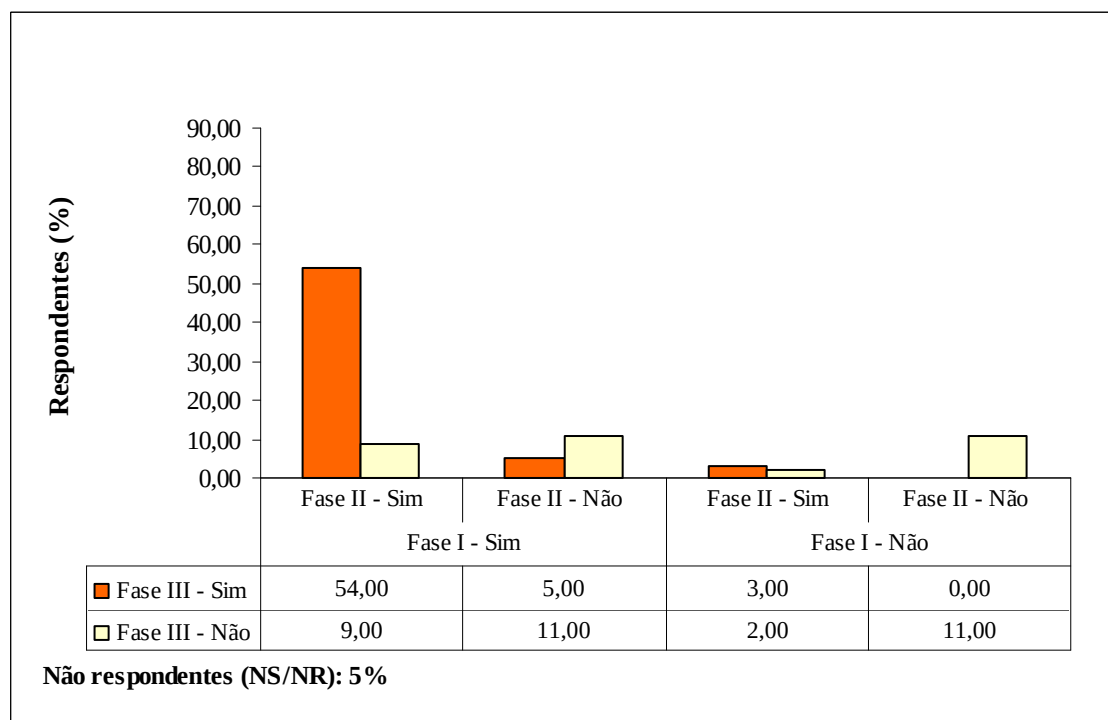


**Gráfico 47 - PDVs – Busca por crescimento profissional dentro ou fora da empresa**

No Gráfico 47, os resultados demonstram que 54% dos PDVs, buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente, procuraram formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela; quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I) continuaram com essa postura na época do seu desligamento da instituição e a mantiveram atualmente (Fase III); 11% tomaram essa atitude apenas quando trabalhavam no Banespa (Fase I) abandonando-a à época do desligamento (Fase II) e também atualmente (Fase III); 11% não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Quanto ao padrão de respostas, os resultados apresentados na Tabela 57 indicam um padrão claro dos PDVs à atitude de procurar formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente: a maioria deles (83%) a tomou na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 57 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de procurar formas de crescer na empresa em que trabalhavam ou fora dela buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     | Não |     |     |     |
|          | 83<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |
|          | 80<br>(p=0,0002) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 86<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.12.2 Diversificação das atividades e procura por novas responsabilidades

Os percentuais de respondentes que diversificaram suas atividades e procuraram novas responsabilidades buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente são expostos nos Gráficos 48 e 49. Nas Tabelas 58 e 59 encontra-se o padrão de respostas a essa atitude.

#### Ativos

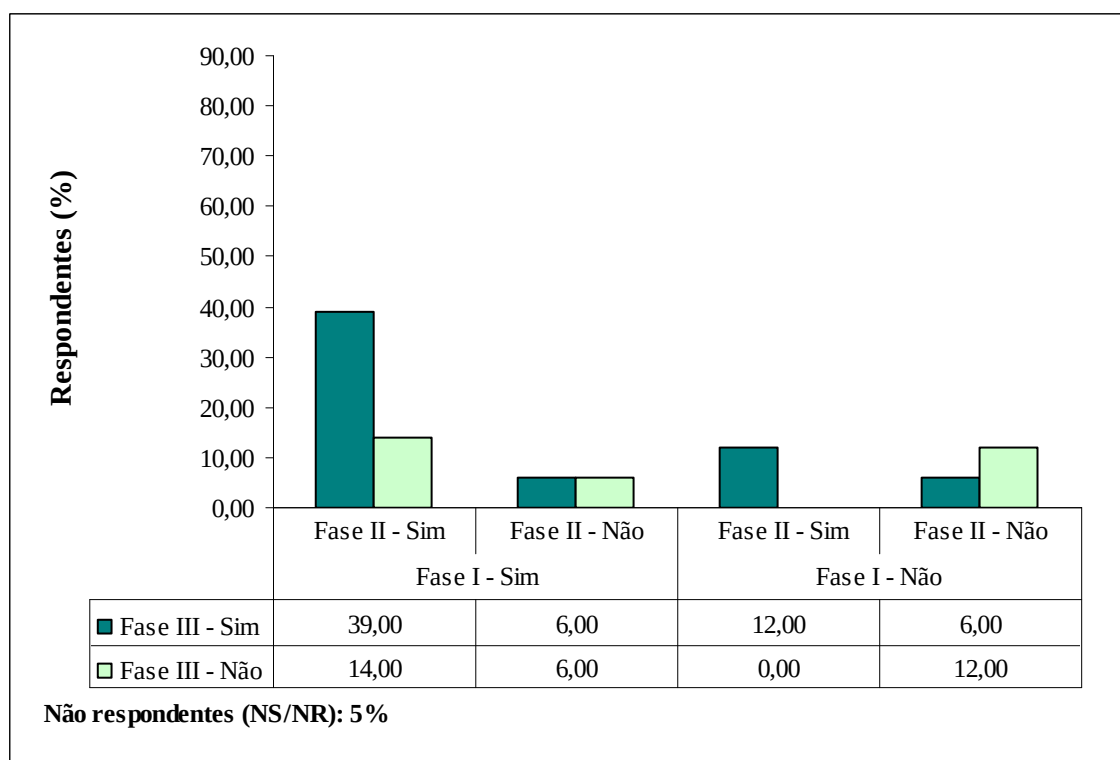


**Gráfico 48 – Ativos: Diversificação das atividades e procura por novas responsabilidades**

39% dos Ativos (Gráfico 48) diversificaram suas atividades e procuraram novas responsabilidades buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura na época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III). 12% passaram a fazer essa diversificação à época da privatização (Fase II) e a fazem atualmente (Fase III); 14% dos respondentes diversificaram suas atividades apenas quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I) e na época da privatização (Fase II), abandonando essa postura atualmente (Fase III); 12% dos respondentes não tiveram essa postura em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 58, indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de diversificar suas atividades e procurar novas responsabilidades buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente: a maioria deles (68%) tomou-a na época em que ainda trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 58 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de diversificar suas atividades e procurar novas responsabilidades buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |     |  |     |     |
|          | 68<br>(p=0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  |     | Sim |     |  | Não |     |
|          | 81<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  |     | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 74<br>(p=0,0020) |     |  |     |     |  |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

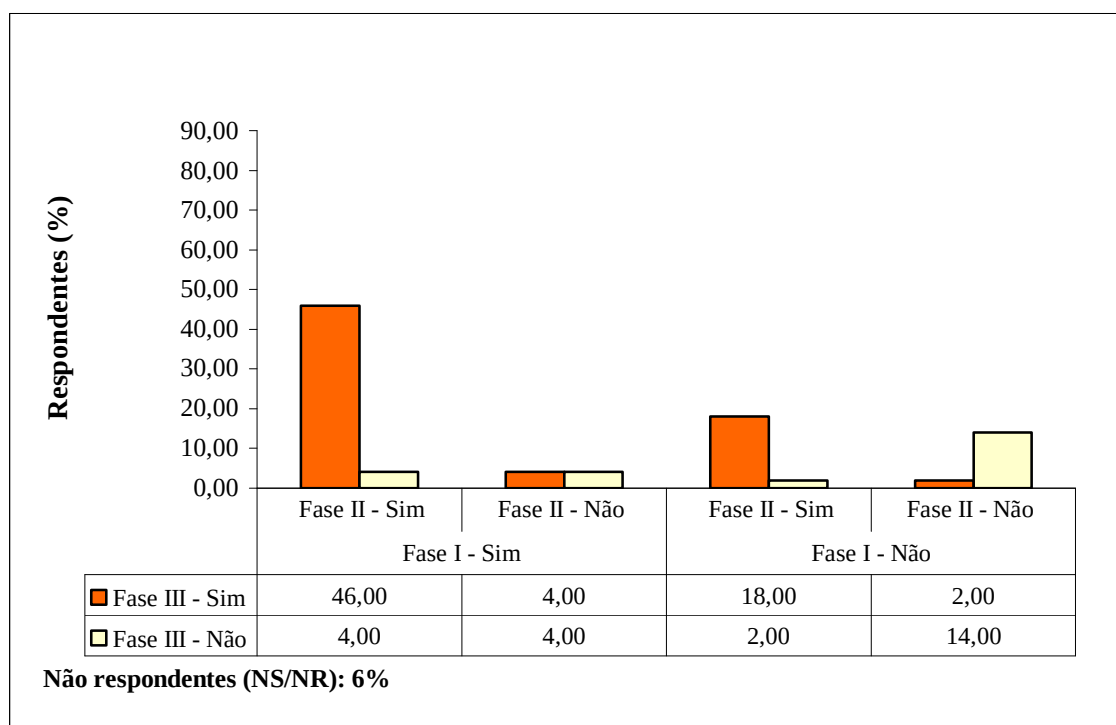


**Gráfico 49 - PDVs: Diversificação das atividades e procura por novas responsabilidades**

Os resultados, apresentados no Gráfico 49, demonstram que 46% dos PDVs diversificaram suas atividades e procuraram novas responsabilidades buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 18% fizeram essa diversificação à época do desligamento (Fase II) e fazem atualmente (Fase III); 14% dos respondentes não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

A maioria dos PDVs (62%) tomou, na época em que trabalhava no Banespa (Fase I), a atitude de diversificar suas atividades e procurar novas responsabilidades buscando chegar *aonde queria* profissionalmente. Os resultados apresentados na Tabela 59 indicam um padrão claro de respostas a essa atitude, pois entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 59 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de diversificar suas atividades e procurar novas responsabilidades buscando chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     | Não |     |     |     |
|          | 62<br>(p=0,0418) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |
|          | 87<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 93<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.12.3 Avaliação das necessidades de qualificação, tempo e dinheiro

Nos Gráficos 50 e 51, são apresentados os percentuais de respondentes que avaliaram a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegar *aonde queriam* profissionalmente. Nas Tabelas 60 e 61 o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

#### Ativos

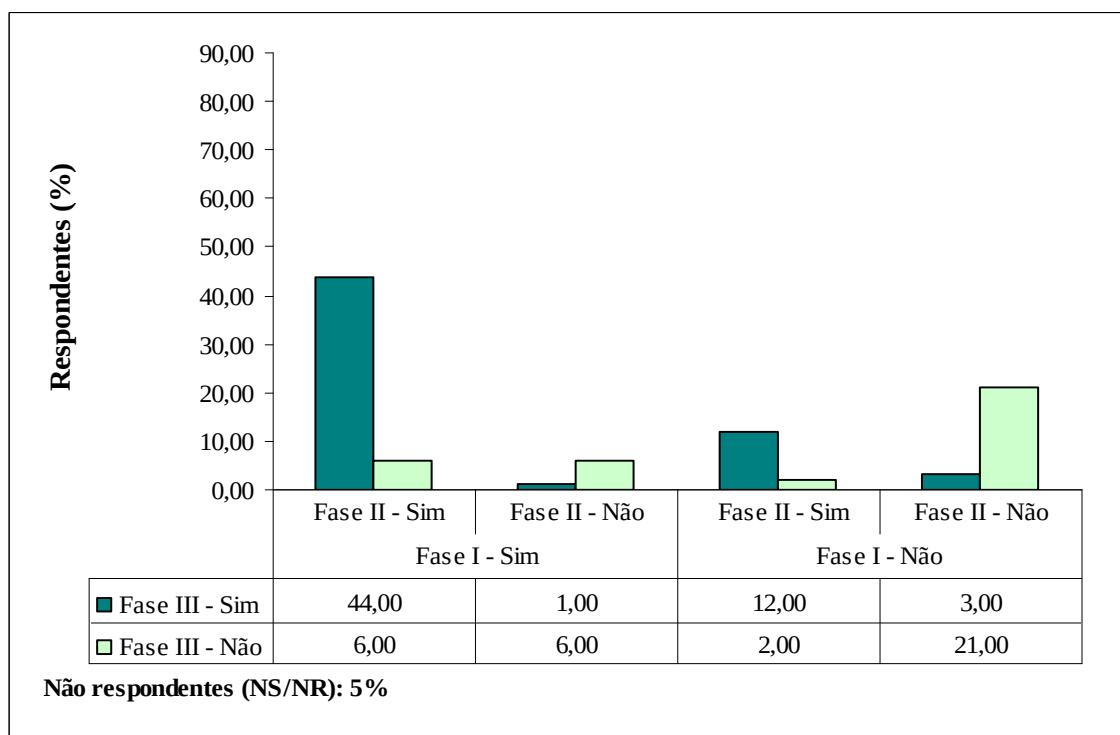


**Gráfico 50 – Ativos: Avaliação das necessidades de qualificação, tempo e dinheiro**

Os resultados, apresentados no Gráfico 50, demonstram que 44% dos Ativos avaliaram a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegar *aonde queriam* profissionalmente, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 12% deles passaram a tomar essa atitude na fase de privatização do Banespa (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 21% deles não fizeram essa avaliação em nenhuma das fases.

Quanto à atitude de avaliar a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegar *aonde queriam* profissionalmente, a partir dos resultados apresentados na Tabela 60, verifica-se que não existe um padrão de resposta dos Ativos, para a época em que trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas para essa fase.

Dos 60% de pesquisados que adotaram essa postura na Fase I, 87% deles mantiveram a atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, 88% mantêm a atitude atualmente (Fase III). Dos 40% de pesquisados que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), volta-se a observar um não padrão de resposta na Fase II. Entre os que passaram a adotá-la nessa fase (Fase II), 80% continuam com a mesma postura atualmente (Fase III). Dos que não adotaram essa postura na fase do desligamento (Fase II), 93% continuam a não tomar essa atitude.

**Tabela 60 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de avaliar a qualificação, o tempo e dinheiro necessários para chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |     |                  |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|------------------|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não |                  |                  |     |     |
|          | 60<br>(p=0,0507) |     |     |     |                  | 40  |                  |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |     | Não              |                  |     |     |
|          | 87<br>(p<0,0001) |     | 13  |     | 40               |     | 60<br>(p=0,1590) |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não | Sim              | Não              | Sim | Não |
|          | 88<br>(p<0,0001) | 12  | 80  | 90  | 80<br>(p=0,0289) | 10  | 7                | 93<br>(p=0,0004) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.



## PDVs

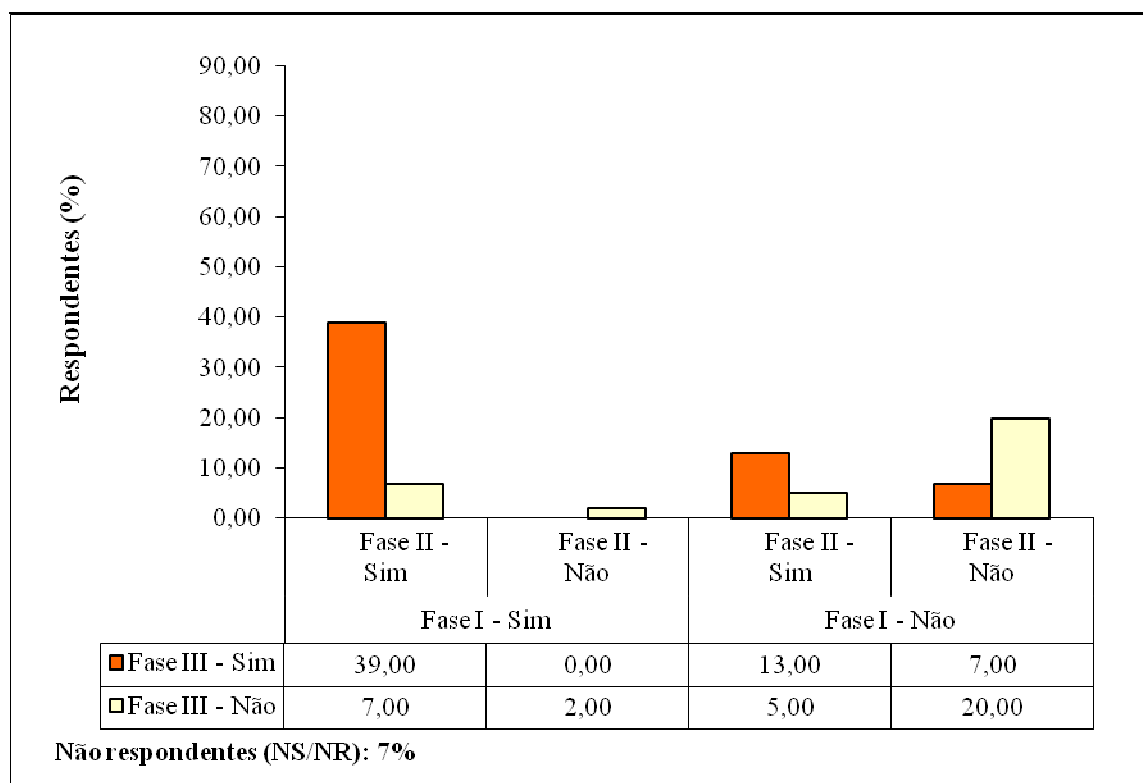


Gráfico 51 - PDVs: Avaliação da qualificação, tempo e dinheiro

No Gráfico 51, os resultados demonstram que 39% dos PDVs avaliaram a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegarem *aonde queriam* profissionalmente quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 13% deles passaram a tomar essa atitude na fase do desligamento (Fase II) e ainda a tomam (Fase III); 7% dos respondentes passaram a fazer essa avaliação apenas atualmente (Fase III) e 20% deles não a fizeram em nenhuma das fases.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 61, verifica-se que não existe um padrão de resposta dos Ativos quanto à atitude de avaliar a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegar *aonde queriam* profissionalmente, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas para essa fase.

Dos 52% de respondentes que adotaram essa postura na Fase I, 96% deles mantiveram a atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, desses, 85% mantêm a atitude

atualmente (Fase III). Dos respondentes que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), volta-se a observar um não padrão de resposta na Fase II. Entre os que passaram a adotá-la nessa fase (Fase II), 70% continuam a mantê-la atualmente (Fase III). Dos que não adotaram a postura na fase do desligamento (Fase II), 73% continuam a desconsiderar a atitude.

**Tabela 61 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de avaliar a qualificação, o tempo e dinheiro necessários para chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |     |                  |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|------------------|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não |                  |                  |     |     |
|          | 52<br>(p=0,3870) |     |     |     |                  | 48  |                  |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |     | Não              |                  |     |     |
|          | 96<br>(p<0,0001) |     | 4   |     | 40               |     | 60<br>(p=0,1590) |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não | Sim              | Não              | Sim | Não |
|          | 85<br>(p=0,0002) | 15  | 00  | 100 | 70<br>(p=0,1030) | 30  | 27               | 73<br>(p=0,0374) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.12.4 Aprendizado como subsídio para o autoconhecimento e crescimento profissional

Os percentuais de respondentes que buscaram aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostavam de fazer e também para crescer profissionalmente são apresentados nos Gráficos 52 e 53. O padrão de respostas a essa atitude é demonstrado nas Tabelas 62 e 63.

## Ativos

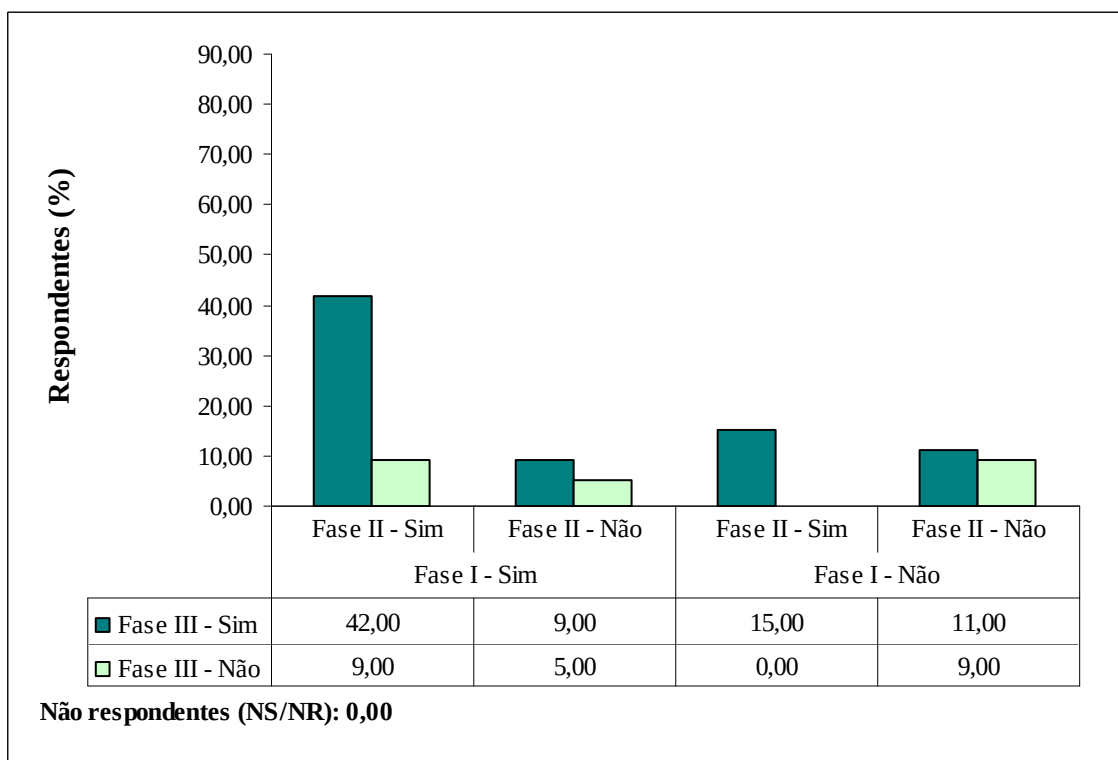


**Gráfico 52 – Ativos: Aprendizado como subsídio para o autoconhecimento e crescimento profissional**

Os resultados, apresentados no Gráfico 52, demonstram que 42% dos Ativos buscaram aprender coisas novas para descobrir o que gostavam de fazer e para crescer profissionalmente quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 15% dos respondentes passaram a adotá-la na época em que o Banespa foi privatizado (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III); 11% passaram a tomar essa atitude apenas atualmente (Fase III) e 9% não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Na Tabela 62, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de buscar aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostavam de fazer e também para crescer profissionalmente: a maioria deles (65%) a tomou na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 62 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de buscar aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostavam de fazer e também para crescer profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 65<br>(p=0,0069) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 79<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 82<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

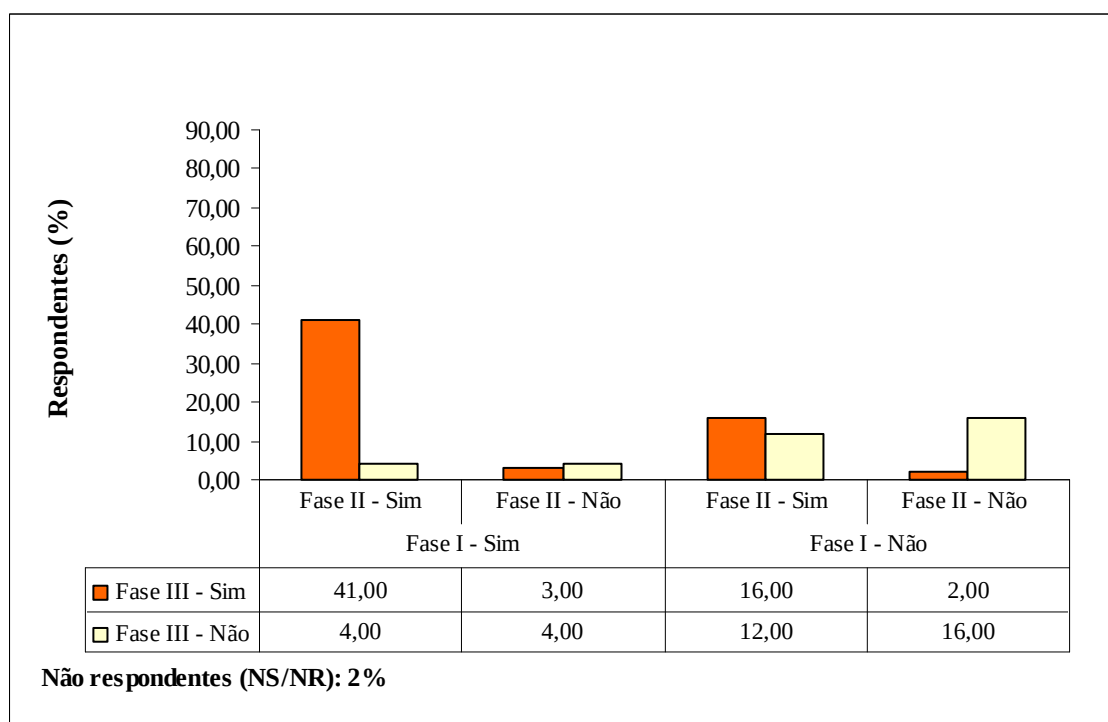


**Gráfico 53 - PDVs: Aprendizado como subsídio para o autoconhecimento e crescimento profissional**

Os resultados, apresentados no Gráfico 53, demonstram que 41% dos PDVs buscaram aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostavam de fazer e também para crescer

profissionalmente quando trabalhavam no Banespa (Fase I); tomaram a mesma atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e continuam a adotar essa postura atualmente (Fase III); 16% deles passaram a adotar essa postura na época do desligamento (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III); 12% dos respondentes que passaram a considerar essa possibilidade na época do desligamento (Fase II) e atualmente não a consideram (Fase III); 16% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 63, verifica-se que não existe um padrão de resposta dos PDVs quanto à atitude de buscar aprender coisas novas para descobrir o que gostavam de fazer e para crescer profissionalmente, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas para essa fase.

Dos 53% de respondentes que adotaram essa postura quando trabalhavam no Banespa (Fase I), 86% mantiveram a atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, 92% mantêm a atitude atualmente (Fase III). Dos 47% de respondentes que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), volta-se a observar um não padrão de resposta na Fase II. Entre os 62% que passaram a adotá-la nessa fase (Fase II), 56% continuam a mantê-la atualmente (Fase III). Dos que não adotaram a postura na fase do desligamento (Fase II), 90% continuam a desconsiderar a atitude.

**Tabela 63 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de busca aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostavam de fazer e também para crescer profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não |     |                  |     |     |
|          | 53<br>(p=0,3280) |     |     |     |                  | 47  |     |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |     | Não |                  |     |     |
|          | 86<br>(p<0,0001) |     | 14  |     | 62<br>(p=0,1110) |     | 38  |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não | Sim | Não              | Sim | Não |
|          | 92<br>(p<0,0001) | 8   | 50  | 50  | 56<br>(p=0,3160) | 44  | 10  | 90<br>(p=0,0057) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.12.5 Estudos como qualificação para crescimento pessoal e profissional

Nos Gráficos 54 e 55, são apresentados os percentuais de respondentes que estudaram e/ou fizeram cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho. Os resultados, apresentados nas Tabelas 64 e 65, indicam o padrão de respostas a essa atitude.

#### Ativos

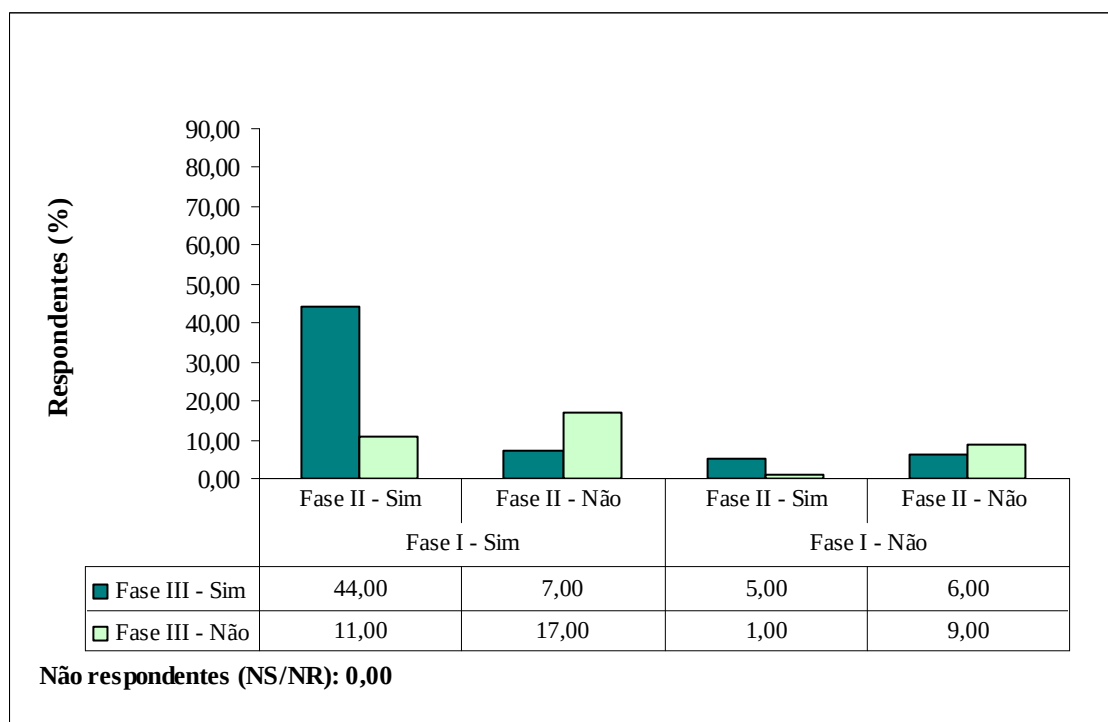


**Gráfico 54 – Ativos: Estudos como qualificação para crescimento pessoal e profissional**

44% dos Ativos, conforme resultados apresentados no Gráfico 54, estudaram e/ou fizeram cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época da privatização da instituição (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 17% tomaram essa atitude quando trabalhavam no Banespa (Fase I), mas à época da privatização (Fase II) e atualmente (Fase III) não adotam mais essa postura; 11% passaram a estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoas e a conseguir novas oportunidades de trabalho quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e na época da privatização (Fase II), porém

não mantêm essa postura atualmente e 9% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 64, indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho: a maioria deles (79%) a tomou na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 64 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 79<br>(p=0,0069) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 69<br>(p=0,0028) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 81<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

## PDVs

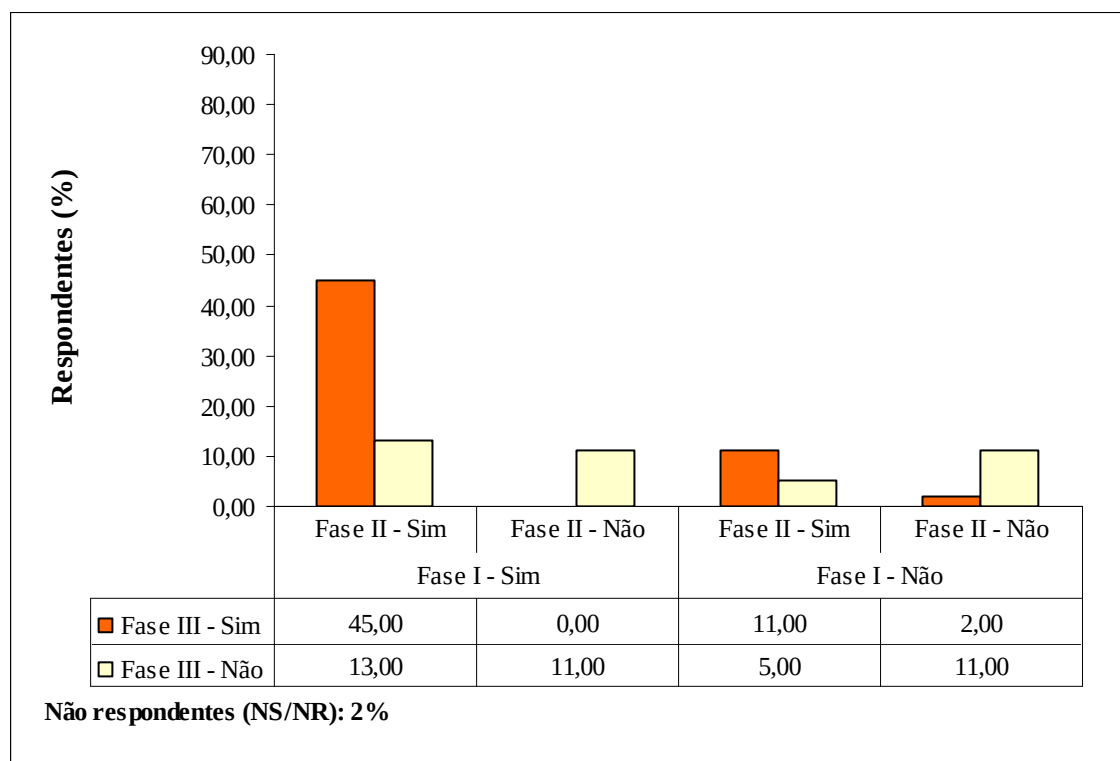


**Gráfico 55 - PDVs: Estudos como qualificação para crescimento pessoal e profissional**

Os resultados, apresentados no Gráfico 55, demonstram que 45% dos PDVs estudaram e/ou fizeram cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho quando trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram com essa postura na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 11% deles tomaram essa atitude quando trabalhavam no Banespa (Fase I), mas à época da privatização (Fase II) e atualmente (Fase III) não adotam mais essa postura; 11% passaram a estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoas e a conseguirem novas oportunidades de trabalho na época da privatização (Fase II) mantendo essa postura até hoje (Fase III); 11% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Na Tabela 65, verifica-se um padrão claro de respostas dos PDVs quanto à atitude de estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho: a maioria deles (70%) a tomou época em que ainda trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).



**Tabela 65 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de estudar e/ou fazer cursos que os ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |  |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |  |     |
|          | 70<br>(p=0,0016) |     |     |     |     |     |     |     |  |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |  |     |
|          | 84<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |  |     |
| Fase III | Sim              | Não |     | Sim | Não |     | Sim | Não |  | Sim |
|          | 78<br>(p=0,0008) |     |     |     |     |     |     |     |  |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.12.6 *Network* para o alcance de objetivos profissionais

Nos Gráficos 56 e 57, apresentam-se os percentuais de respondentes que fizeram amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente. Nas Tabelas 66 e 67, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

## Ativos

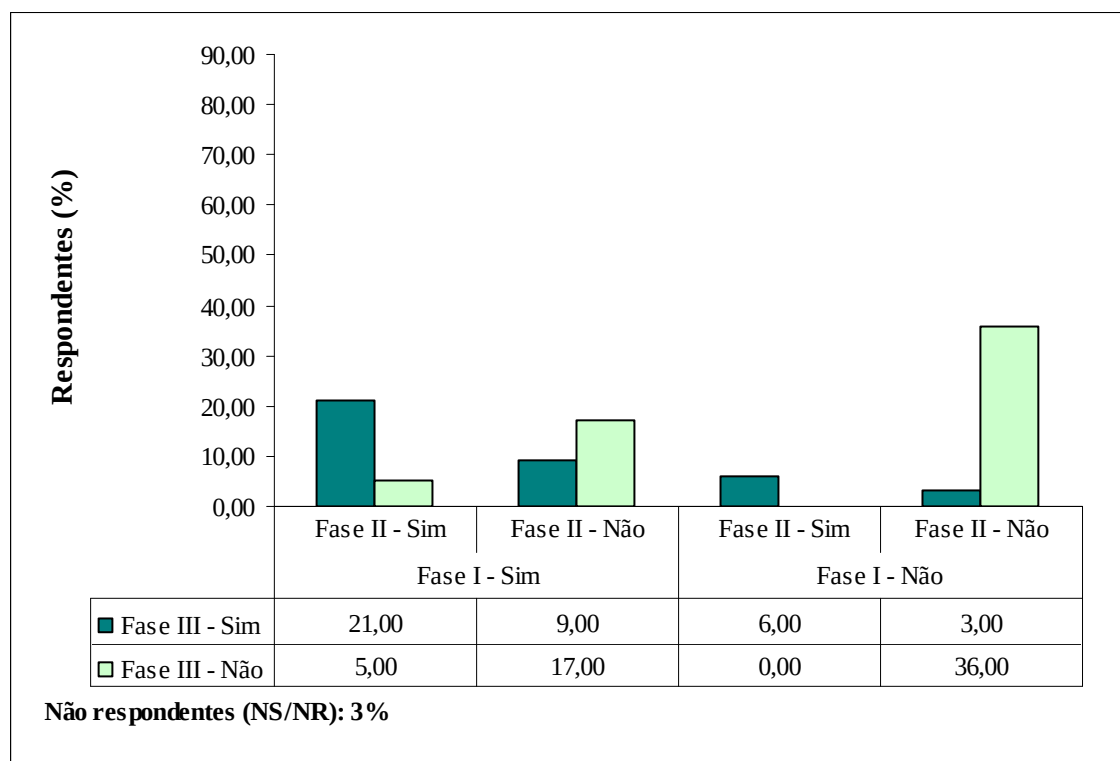


**Gráfico 56 – Ativos: *Network* para o alcance de objetivos profissionais**

Os resultados, apresentados no Gráfico 56, demonstram que 21% dos Ativos fizeram amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura na época da privatização (Fase II) e atualmente (Fase III); 17% dos respondentes adotavam essa postura quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e na época da privatização (Fase II), mas atualmente (Fase III) não a adotam mais e 36% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 66, verifica-se que não existe um padrão de resposta dos Ativos quanto à atitude de fazer amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas para essa fase. Dos 53% de respondentes que adotaram essa postura, quando trabalhavam no Banespa (Fase I), 50% deles mantiveram a atitude na época da privatização (Fase II) e, desses, 82% mantêm a atitude atualmente (Fase III). Dos 47% de respondentes que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no

Banespa (Fase I), 87% continuaram a não tomá-la na Fase II e, desses, 92% assumiram o mesmo comportamento na Fase III.

**Tabela 66 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de fazer amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |                  |                  |     |     |                  |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|------------------|------------------|-----|-----|------------------|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |                  |                  |     | Não |                  |                  |     |     |
|          | 53<br>(p=0,3090) |     |                  |                  |     | 47  |                  |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não              |                  | Sim |     | Não              |                  |     |     |
|          | 50               |     | 50<br>(p=0,5000) |                  | 13  |     | 87<br>(p<0,0001) |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim              | Não              | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim | Não |
|          | 82<br>(p=0,0038) | 18  | 35               | 65<br>(p=0,1300) | 100 | 0   | 8                | 92<br>(p<0,0001) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

## PDVs

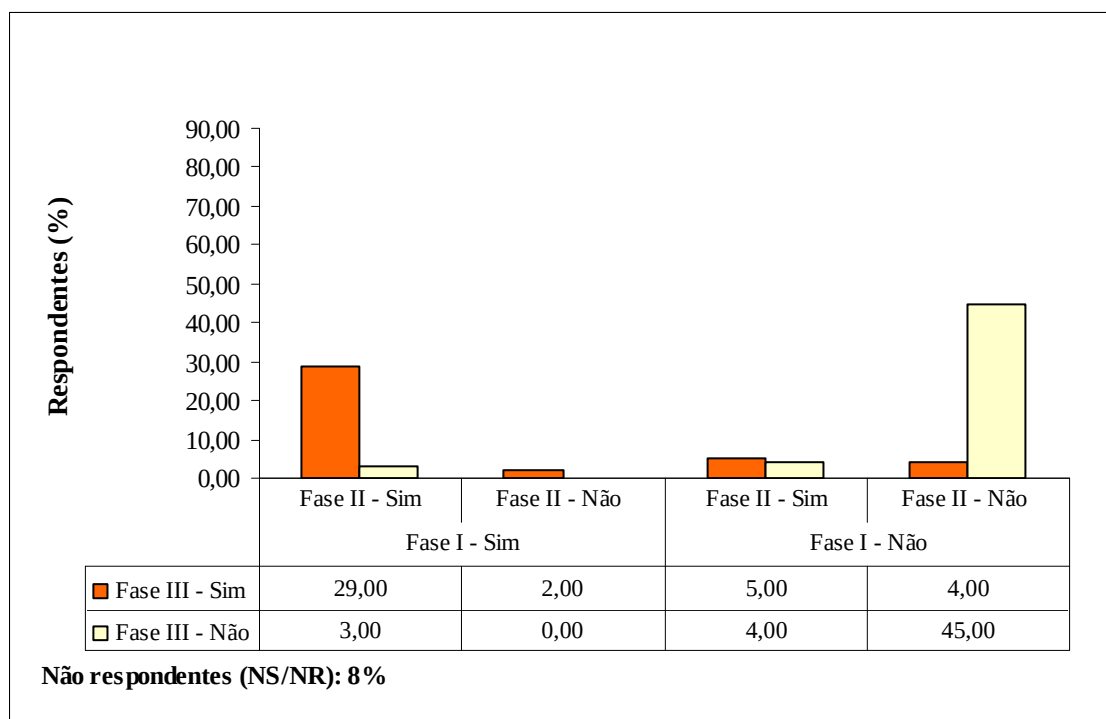


**Gráfico 57 – PDVs: Network para o alcance de objetivos profissionais**

Quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), 29% dos PDVs fizeram amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente (Gráfico 57), continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 45% deles, porém, não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Conforme Tabela 67, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos PDVs quanto à atitude de fazer amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente: a maioria deles (63%) não tomou essa atitude quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a não tomá-la na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não toma essa atitude (Fase III).

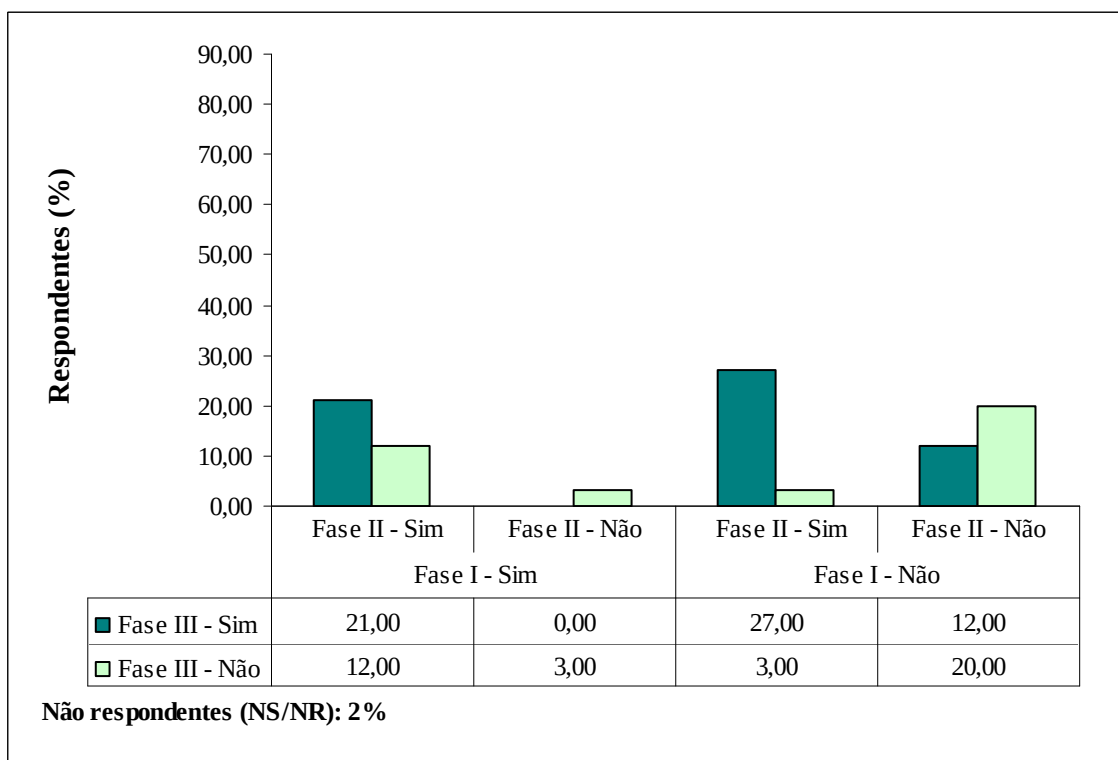
**Tabela 67 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de fazer amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     | 63<br>(p=0,0317) |                  |     |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     |                  | 84<br>(p<0,0001) |     |                  |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não | Sim              | Não |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 93<br>(p<0,0001) |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.12.7 Estudo e atividades como apoio à mobilidade profissional

Nos Gráficos 58 e 59, são apresentados os percentuais de respondentes que procuraram estudar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem. Nas Tabelas 68 e 69, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

**Ativos****Gráfico 58 – Ativos: Estudos e atividades como apoio à mobilidade profissional**

No Gráfico 58, os resultados indicam que 21% dos Ativos procuraram estudar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura na época da privatização (Fase II) e continuam a adotá-la atualmente (Fase III); 27% dos respondentes desse grupo passaram a adotar essa postura na época em que o Banespa foi privatizado (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III); 12% adotam essa postura ainda hoje (Fase III); 12 % procuraram estudar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e à época da privatização (Fase II), porém atualmente (Fase III), não adotam mais essa postura e 20% deles não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 68, demonstram não haver um padrão claro de respostas dos Ativos quanto à atitude de procurar estudar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem. Quanto à época em que

trabalhavam no Banespa (Fase I), a maioria (63%) considera não ter tomado essa atitude, porém, entre esses mesmos respondentes, torna-se impossível identificar um padrão na fase relativa aos primeiros anos após a privatização (Fase II), em que 49% passaram a tomar essa atitude e 51% continuaram a não tomá-la. Entre os que passaram a tomar a atitude na época da privatização (Fase II), a maioria (90%) manteve-a em suas carreiras atuais (Fase III).

**Tabela 68 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de procurar trabalhar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |                  |                  |                  |                  |  |  |
|----------|---------------|-----|-----|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|--|--|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |                  | Não              |                  |                  |  |  |
|          |               |     |     |     |                  | 63<br>(p=0,0175) |                  |                  |  |  |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim              |                  | Não              |                  |  |  |
|          |               |     |     |     | 49               |                  | 51<br>(p=0,4380) |                  |  |  |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim              | Não              |  |  |
|          |               |     |     |     | 90<br>(p=0,0002) | 10               | 38               | 62<br>(p=0,1380) |  |  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

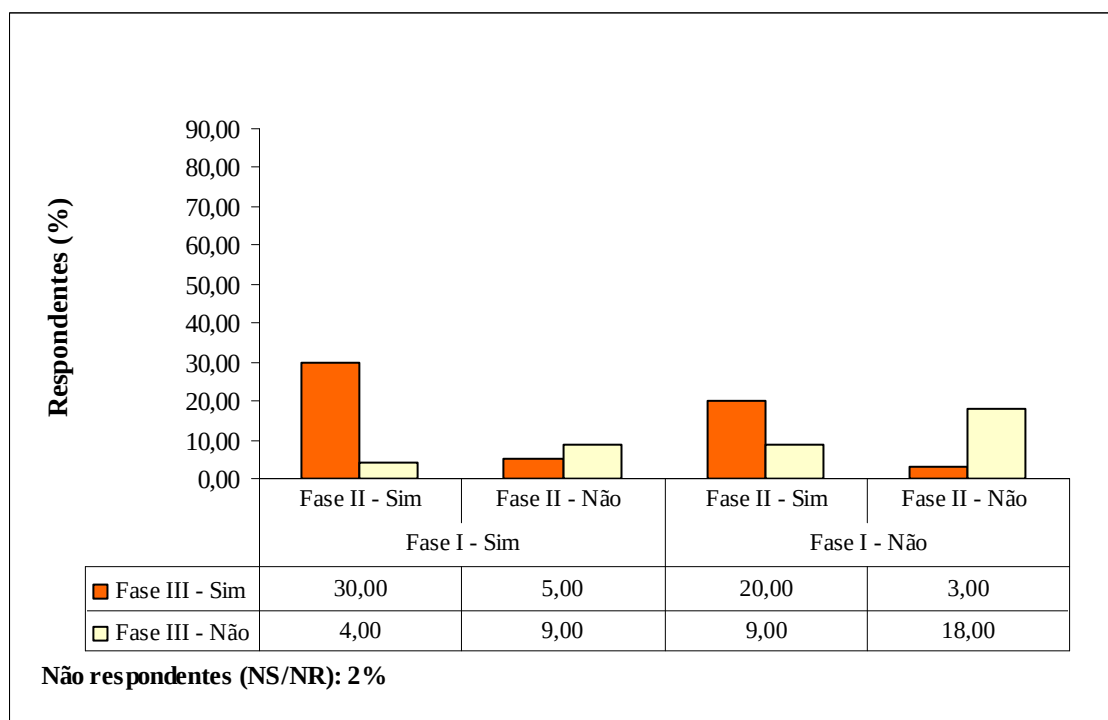


**Gráfico 59 - PDVs: Estudos e atividades como apoio à mobilidade profissional**

No Gráfico 59, os resultados demonstram que 30% dos PDVs procuraram estudar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem; quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e a mantiveram em suas vidas profissionais (Fase III); 20% dos respondentes passaram a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III) e 18% deles não a tomaram em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 69, demonstram que não existe um padrão de resposta dos PDVs quanto à atitude de procurar estudar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas para essa fase.

Dos 49% de respondentes que adotaram essa postura quando trabalhavam no Banespa (Fase I), 70% deles mantiveram a atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, desses, 89% continuam mantendo a postura atualmente (Fase III). Dos respondentes que não adotaram essa postura enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I), volta-se a observar um não padrão de resposta na Fase II. Dos 43% que não adotaram a postura na fase do desligamento (Fase II), 83% continuam a desconsiderar essa atitude atualmente (Fase III). Já entre os que passaram a tomar a atitude na época do desligamento (Fase II), não é possível identificar a maioria de respostas na fase atual (Fase III).

**Tabela 69 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de procurar trabalhar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não              |     |                  |     |     |
|          | 49               |     |     |     |                  | 51<br>(p=0,4410) |     |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |                  | Não |                  |     |     |
|          | 70<br>(P=0,0188) |     | 30  |     | 57<br>(p=0,2290) |                  | 43  |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim | Não              | Sim | Não |
|          | 89<br>(P=0,0003) | 11  | 00  | 100 | 69<br>(p=0,0643) | 31               | 17  | 83<br>(p=0,0111) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente.

### 5.12.8 *Network* como apoio à mobilidade profissional

Os percentuais de respondentes que mantiveram contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego são apresentados nos Gráficos 60 e 61. Nas Tabelas 70 e 71, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

#### Ativos

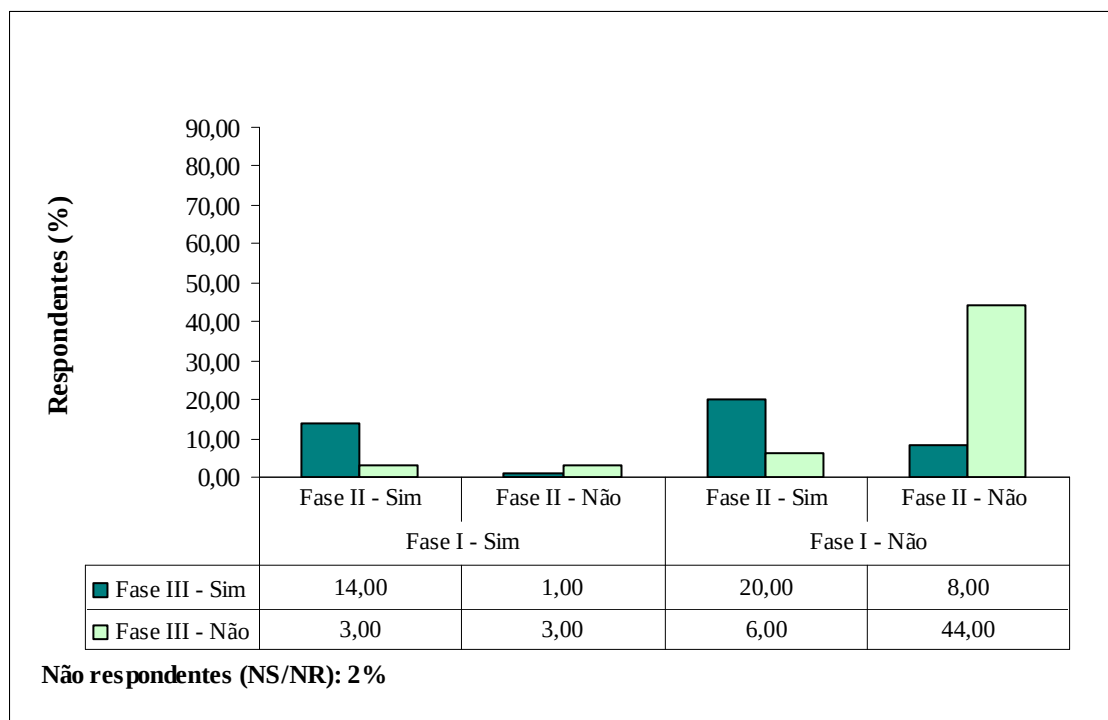


**Gráfico 60 – Ativos: *Network* como apoio à mobilidade profissional**

Os resultados, apresentados no Gráfico 60, demonstram que 14% dos Ativos mantiveram contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego, ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época da privatização da instituição (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 20% passaram a tomar essa atitude à época da privatização (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III); 44% dos respondentes não tomaram essa atitude em nenhuma das fases.

Conforme Tabela 70, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos quanto à atitude de manter contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego: a maioria deles (79%) não a tomou quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre



esses respondentes, a maioria continuou a não tomá-la na época da privatização (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não toma essa atitude (Fase III).

**Tabela 70 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de manter contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     | 79<br>(p<0,0001) |                  |     |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     |                  | 67<br>(p=0,0086) |     |                  |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não | Sim              | Não |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 85<br>(p<0,0001) |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

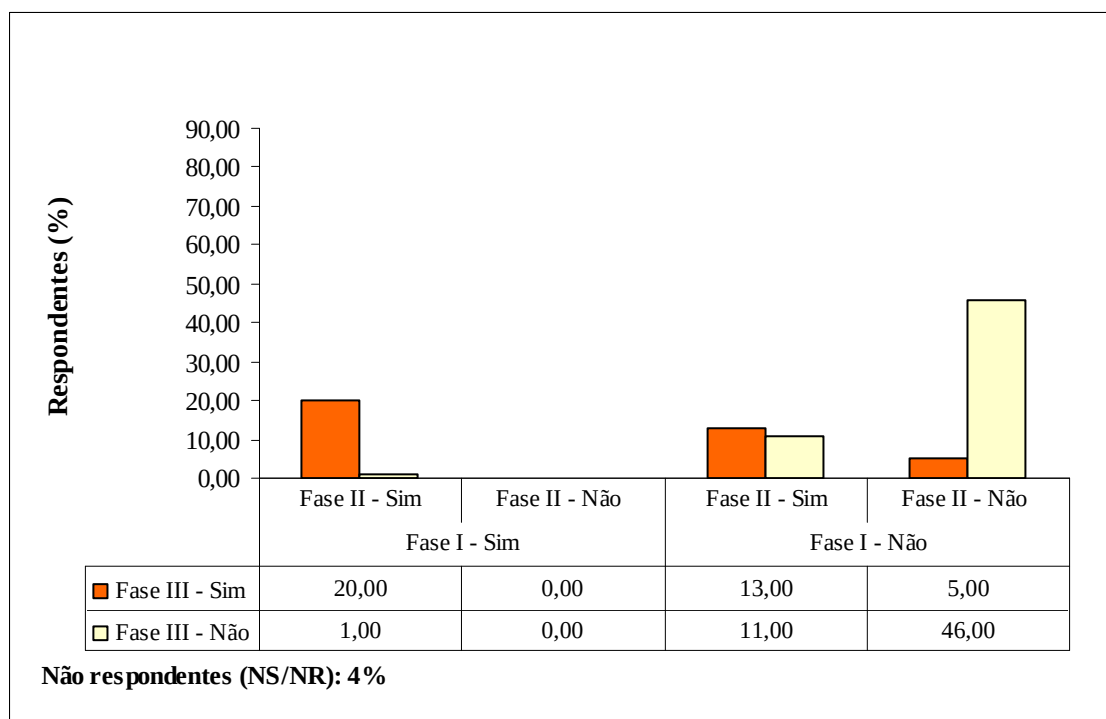


**Gráfico 61 - PDVs: Network como apoio à mobilidade profissional**

Os resultados, apresentados no Gráfico 61, mostram que 20% dos PDVs mantiveram contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 13% passaram a adotar essa postura à época do desligamento (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III); 46% dos respondentes não mantiveram esse tipo de contato em nenhuma das fases.

Conforme Tabela 71, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos PDVs quanto à atitude de manter contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego: a maioria deles (78%) não a tomou quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a não tomá-la na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não toma essa atitude (Fase III).

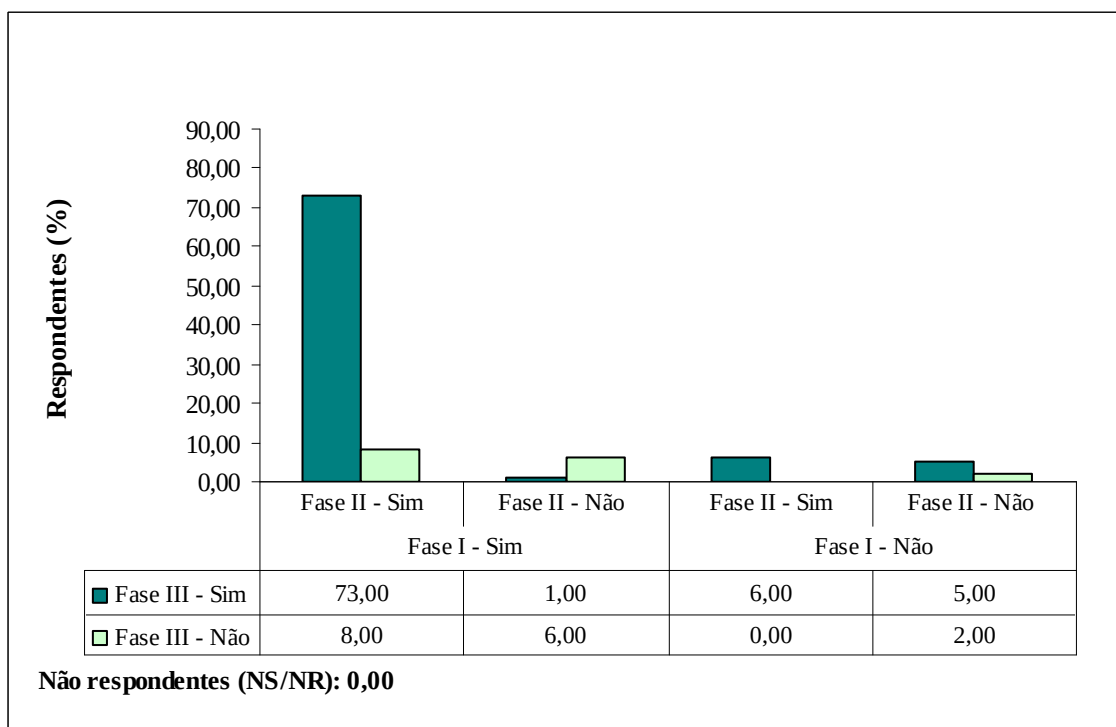
**Tabela 71 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de manter contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     | 78<br>(p<0,0001) |                  |     |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     |                  | 69<br>(p=0,0069) |     |                  |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não | Sim              | Não |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 90<br>(p<0,0001) |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.12.9 Aprendizado constante para valorização profissional

Nos Gráficos 62 e 63, são apresentados os percentuais de respondentes que buscaram aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais. O padrão de respostas a essa atitude é exposto nas Tabelas 72 e 73.

**Ativos****Gráfico 62 – Ativos: Aprendizado constante para valorização profissional**

73% dos Ativos, conforme resultados apresentados no Gráfico 62, buscaram aprender constantemente coisas que pudessem valorizá-los como profissionais quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e continuam a tomá-la atualmente (Fase III); 8% dos respondentes adotaram essa postura quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e na época em que o Banespa foi privatizado (Fase II), mas não mantêm essa postura atualmente (Fase III).

Os resultados, apresentados na Tabela 72, indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de buscar aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais: a maioria deles (88%) a tomou na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 72 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de buscar aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 88<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

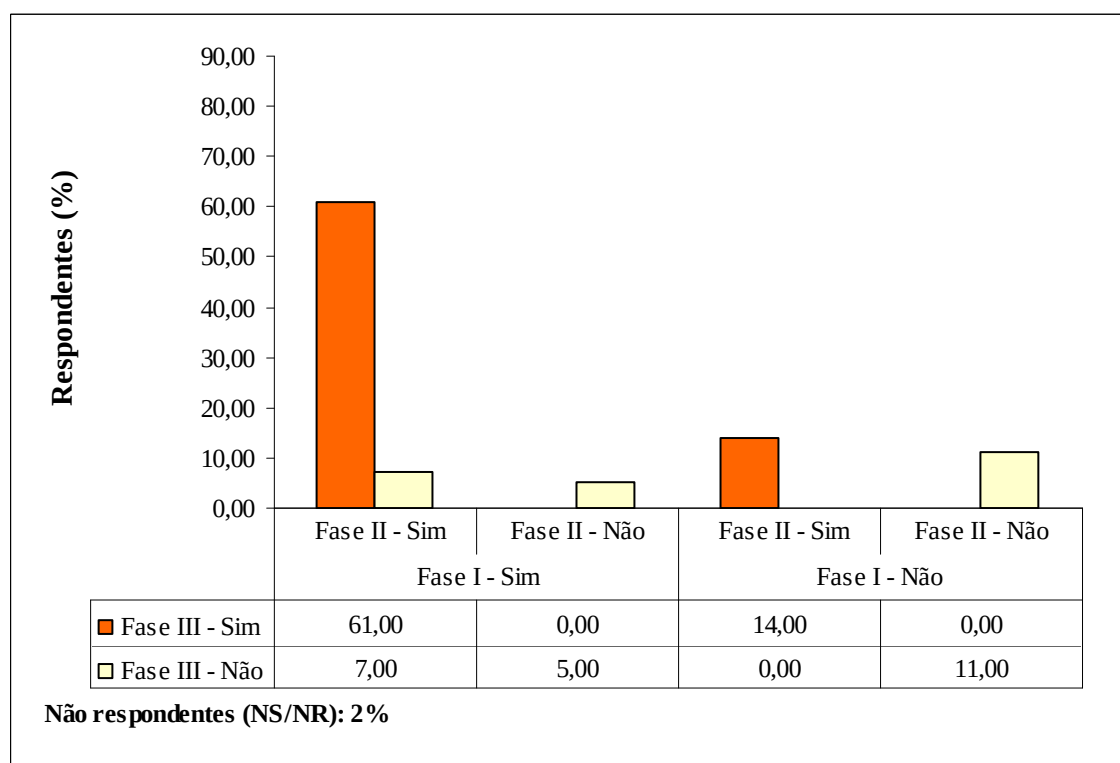


**Gráfico 63 - PDVs: Aprendizado constante para valorização profissional**

Os resultados, apresentados no Gráfico 63, demonstram que 61% dos PDVs buscaram aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época do seu

desligamento da instituição (Fase II) e continuam a adotar essa postura atualmente (Fase III); 14% dos respondentes passaram tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) mantendo-a atualmente (Fase III); 11% dos respondentes não adotaram essa postura em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 73, indicam um padrão claro de respostas dos PDVs à atitude de buscar aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais: a maioria deles (75%) a tomou ainda na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 73 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de buscar aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 75<br>(p=0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 93<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.12.10 Iniciativa para o aprendizado constante

Os percentuais de respondentes que, por iniciativa própria, trabalharam em atividades que os ajudassem a aprender, constantemente, são apresentados nos Gráficos 64 e 65. Nas Tabelas 74 e 75, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

## Ativos

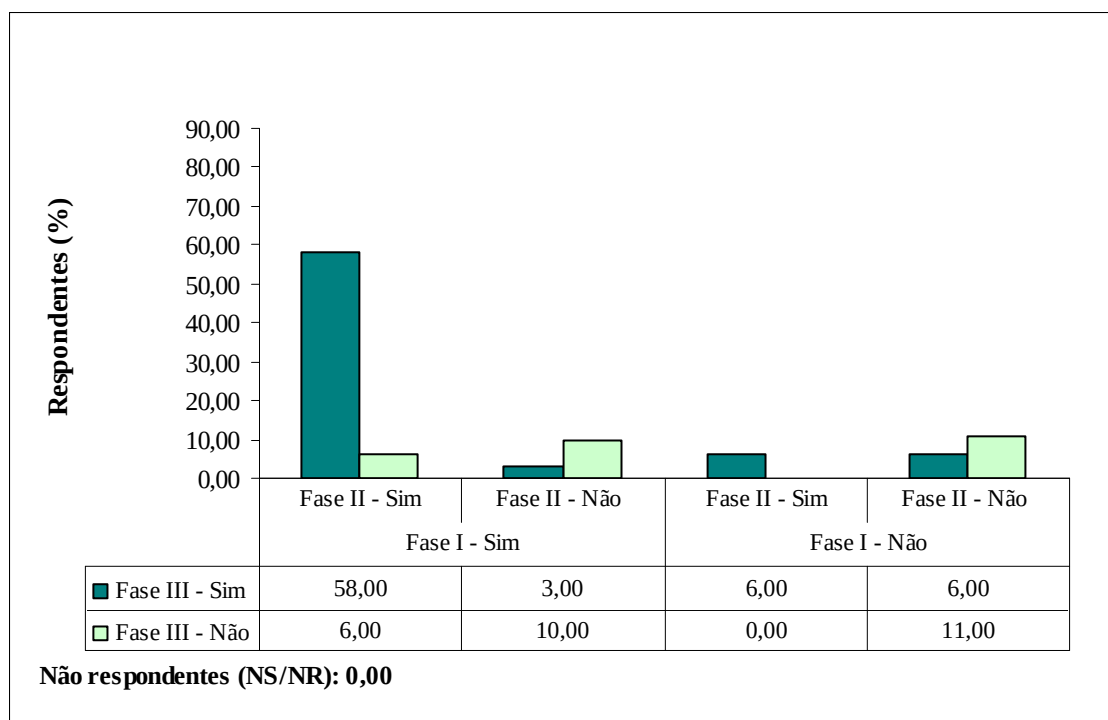


**Gráfico 64 – Ativos: Iniciativa para o aprendizado constante**

Os resultados, apresentados no Gráfico 64, demonstram que 58% dos Ativos, por iniciativa própria, trabalharam em atividades que os ajudassem a aprender, constantemente, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje em suas carreiras (Fase III); 10% tomaram essa atitude apenas quando trabalhavam no Banespa (Fase I); 11% dos respondentes não tiveram essa postura em nenhuma das fases.

Quanto ao padrão de respostas dos Ativos à atitude de, por iniciativa própria, trabalhar em atividades que os ajudassem a aprender, constantemente, os resultados, apresentados na Tabela 74, indicam um padrão claro: a maioria deles (77%) a tomou ainda na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 74 - Resultados do teste Z unilateral para proporção dos Ativos quanto à atitude de, por iniciativa própria, trabalhar em atividades que os ajudassem a aprender constantemente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 77<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 82<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 90<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

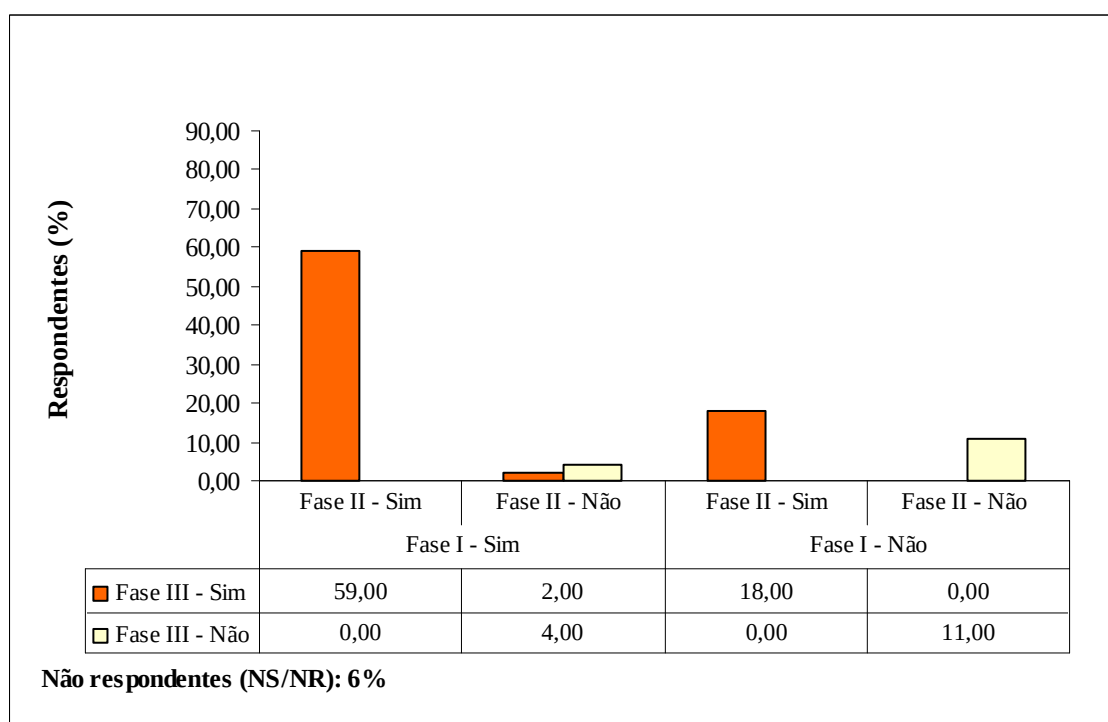


**Gráfico 65 - PDVs: Iniciativa para o aprendizado constante**

No Gráfico 65, os resultados demonstram que 59% dos PDVs, por iniciativa própria, trabalharam em atividades que os ajudassem a aprender constantemente, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 18% tomaram essa atitude na época do desligamento (Fase II) e a mantêm até hoje (Fase III); 11% dos respondentes não tiveram essa postura em nenhuma das fases (Fase I, II e III).

Os resultados, apresentados na Tabela 75, indicam um padrão claro de respostas dos PDVs à atitude de, por iniciativa própria, trabalhar em atividades que os ajudassem a aprender constantemente: a maioria deles (69%) tomou-a na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 75 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de, por iniciativa própria, trabalhar em atividades que os ajudassem a aprender constantemente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     | Não |     |     |  |     |     |
|          | 69<br>(p=0,0031) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |     | Sim |     |  | Não |     |
|          | 92<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |     | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 100              |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.12.11 Estratégias profissionais: Análise da categoria

As estratégias profissionais exercem papel fundamental no gerenciamento da carreira, pois estão relacionadas a ações concretas que envolvem o desenvolvimento pessoal e profissional. Nessas ações, a iniciativa do trabalhador tem a função de levá-lo a tomar atitudes que podem impulsionar o seu progresso na carreira e, conforme Dutra (2002), é a combinação das várias estratégias que levará a pessoa a alcançar seus objetivos profissionais.

No caso da transição profissional, Ibarra (2004) afirma que a autorreflexão não substitui a experiência direta. Para a autora, apesar de o planejamento da mudança ser essencial, as



transições não seguem métodos convencionais e as pessoas testam diferentes realidades, alcançando, assim, o aprendizado, porém, estratégias que incluem o aprendizado formal e a melhoria do nível educacional, certamente contribuem com o alcance dos objetivos profissionais. Adicionalmente, conforme Saxenian (1996), para criar oportunidades de experimentar diferentes situações, não somente em momentos de transição, as estratégias devem incluir, além da iniciativa própria, o contato com outras pessoas que ajudem a possibilitar a concretização dos planos pessoais de desenvolvimento e mobilidade profissional.

Neste estudo, nota-se que boa parte das atitudes propostas, relacionadas a estratégias profissionais, foi tomada pelos ex-funcionários do Banespa, porém, algumas delas não fizeram parte da carreira desses trabalhadores. Nos Gráficos 66 e 67 apresenta-se, para cada um dos grupos, o sumário dos resultados dessa categoria por meio dos percentuais relativos às médias de proporções de respondentes. O padrão geral de respostas, também obtido por meio do cálculo das médias de proporções, é apresentado nas Tabelas 76 e 77.

### Ativos

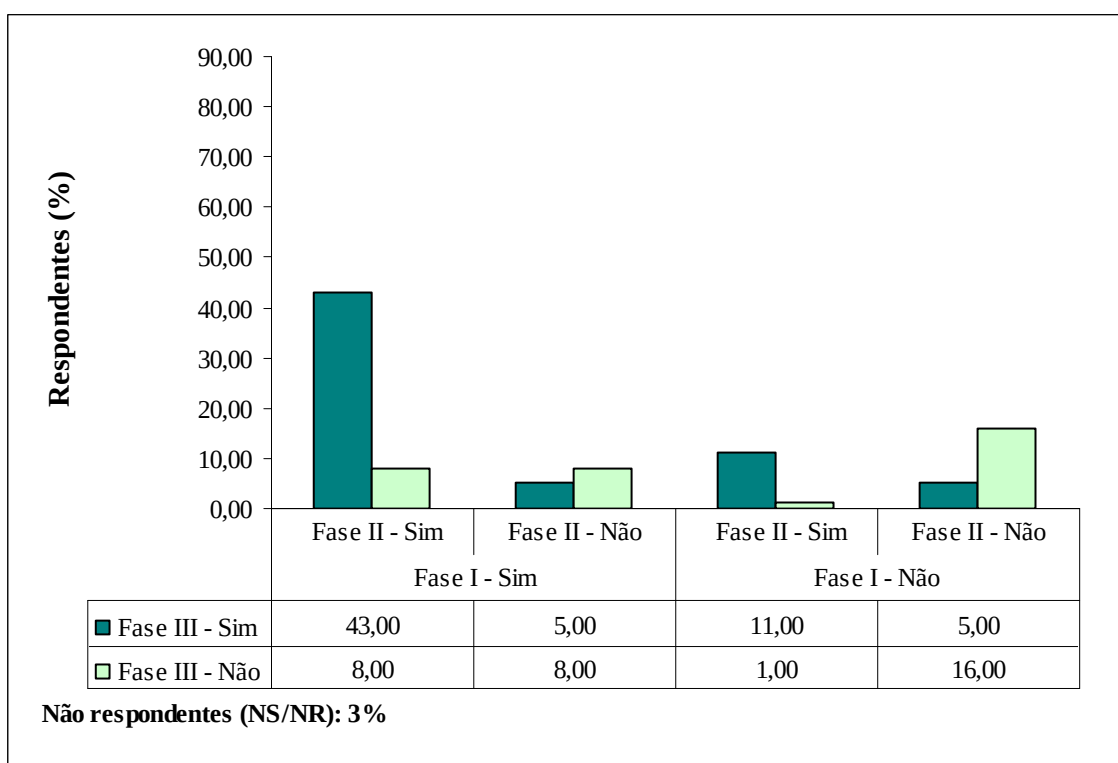


**Gráfico 66 – Ativos: Sumário da categoria Estratégias Profissionais**

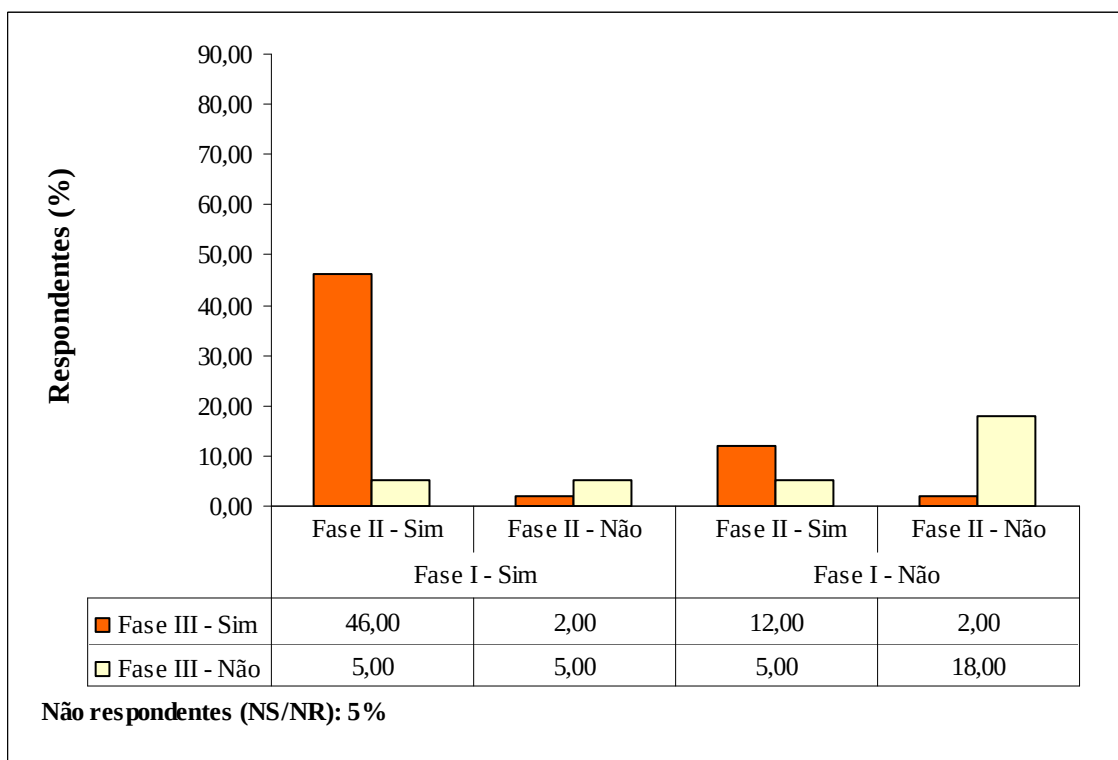
Os percentuais relativos às proporções médias das atitudes dos Ativos incluídas nessa categoria, apresentados no Gráfico 66, mostram que 43% dos respondentes desse grupo tomaram atitudes relativas às estratégias profissionais nas três fases propostas; 11 % deles passaram a tomar essas atitudes após a privatização do Banespa (Fase II) e as mantiveram em seu comportamento profissional até hoje (Fase III). Porém, 16% dos respondentes desse grupo nunca tomaram esse tipo de atitude.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 76, os percentuais relativos às médias de proporções indicam que a maioria dos Ativos (66%) tomou atitudes relativas às estratégias profissionais quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-las na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria mantém a mesma postura ainda hoje (Fase III).

**Tabela 76 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Estratégias Profissionais**

| Relativas à categoria Estratégias Profissionais |                  |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
|-------------------------------------------------|------------------|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| *Fases                                          | Respostas (%)    |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase I                                          | Sim              |     |  |     |     | Não |     |     |  |     |     |
|                                                 | 66<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II                                         | Sim              |     |  | Não |     |     | Sim |     |  | Não |     |
|                                                 | 91<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III                                        | Sim              | Não |  | Sim | Não |     | Sim | Não |  | Sim | Não |
|                                                 | 85<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |

\* Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

**PDVs****Gráfico 67 - PDVs: Sumário da categoria Estratégias Profissionais**

Os percentuais relativos às proporções médias das atitudes dos PDVs incluídas nessa categoria, apresentados no Gráfico 67, mostram que 46% dos respondentes desse grupo tomaram atitudes relativas às estratégias profissionais nas três fases propostas; 12 % deles passaram a tomar essas atitudes após o seu desligamento do Banespa (Fase II) e as mantiveram em seu comportamento profissional até hoje (Fase III), porém, 18% dos respondentes desse grupo nunca tomaram esse tipo de atitude.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 77, os percentuais relativos às médias de proporções indicam que a maioria dos PDVs (60%) tomou atitudes relativas às estratégias profissionais quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-las na época do desligamento (Fase II) e, desses, a maioria mantém a mesma postura ainda hoje (Fase III).

**Tabela 77 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Estratégias Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 60<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 88<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 90<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

A princípio, a observação dos resultados relativos ao sumário dessa categoria permite deduzir que, no geral, adotar estratégias para alcançar objetivos profissionais seja natural para os respondentes dos dois grupos, pois os resultados apresentados nesses gráficos e tabelas não indicam diferenças significativas entre eles e o padrão geral de respostas é positivo, porém, a análise isolada de cada uma das atitudes anteriormente apresentadas permite algumas constatações, feitas a seguir, iniciando-se por duas atitudes cujos resultados merecem destaque.

A primeira delas, a atitude de buscar aprender coisas novas para tentar descobrir o que a pessoa gosta de fazer e também para crescer profissionalmente, teve tendência clara e positiva de resposta entre os Ativos. Porém, entre os PDVs, tornou-se impossível estabelecer um padrão de respostas, destacando-se o fato de que, entre os que tomaram essa atitude na época em que trabalhavam no Banespa, a tendência foi de manutenção da postura, porém, entre os que não a tomaram no Banespa, os resultados se dividiram nas fases seguintes.

A segunda atitude que merece destaque é a de procurar trabalhar e exercer atividades que ajudassem os respondentes a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem. Entre os Ativos, a maioria não tomou essa atitude enquanto trabalhava no Banespa, porém, nas fases seguintes, o padrão de respostas não é claro, ou seja, parte deles passou a tomá-la e parte deles continuou a não tomá-la. Já entre os PDVs, desde a época do Banespa, não há clareza na tendência de respostas a essa atitude. Mais uma vez, nota-se que, entre os que a tomavam na

época do trabalho na empresa estável, a maioria a manteve na época do desligamento e em suas carreiras atuais.

Quanto a esta última atitude, uma vez que as estratégias são ações que costumam ser voltadas ao alcance dos objetivos profissionais, nota-se certa coerência entre esses resultados e os resultados encontrados na categoria anterior, ou seja, uma vez que a definição de objetivos profissionais dos pesquisados parece ser voltada ao trabalho no Banespa, exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego, provavelmente não era prioridade absoluta no gerenciamento da carreira da maioria desses trabalhadores na época em que trabalhavam na instituição.

Essas duas atitudes têm relação não somente com a mobilidade profissional, mas também com a aprendizagem, pois Ibarra (2004) indica que pessoas que experimentam atividades paralelas, como estudo, participação em comunidades de prática e trabalhos diferenciados, conseguem promover mudanças internas que influenciam escolhas. Paralelamente, Arthur e Rousseau (1996) notam a necessidade de que, atualmente, a pessoa tenha iniciativa para trabalhar em atividades que promovam o aprendizado contínuo.

Além das necessidades apontadas pelos autores, atualmente, a construção de *networks* apóia tanto a aprendizagem quanto a mobilidade profissional. (SAXENIAN, 1996). Porém, entre a maioria dos ex-funcionários do Banespa, a formação dessas redes de relacionamento com finalidade profissional não faz parte da realidade. Uma das atitudes questionadas ligadas a esse tema referia-se à busca por amigos como apoio ao alcance de objetivos profissionais e na outra as amizades funcionariam como apoio à mobilidade profissional. Essas duas atitudes apresentaram um padrão claro e negativo de respostas para os dois grupos, exceto a primeira delas no grupo dos Ativos, em que foi impossível identificar um padrão de respostas, porém, foi possível observar que entre os que não tomaram essa atitude na época em que trabalhavam no Banespa, a maioria manteve a postura nas fases seguintes.

As descrições relativas ao trabalho no Banespa feitas no capítulo 3, além dos resultados desta pesquisa, mostram que o relacionamento entre os funcionários e o relacionamento desses com os clientes era um fator importante aos pesquisados, portanto, os resultados das duas atitudes destacadas anteriormente indicam que esses relacionamentos provavelmente eram construídos

em um sentido mais pessoal que profissional. Outro ponto importante é que a ideia de busca por mobilidade profissional, mais uma vez foi negada entre as estratégias profissionais dos pesquisados, pois provavelmente não faziam parte dos objetivos profissionais desses trabalhadores, conforme resultados apresentados na seção anterior.

No gerenciamento da carreira, além da definição de objetivos e de estratégias, é importante que haja o acompanhamento do alcance desses objetivos para que esses possam ser reformulados quando necessário, conforme categoria apresentada na próxima seção

### **5.13 Acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais**

Nessa seção, apresentam-se os resultados das atitudes referentes à categoria de pesquisa *acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais*. No planejamento da carreira, segundo Dutra (2002), como um processo contínuo, os resultados das estratégias devem ser constantemente avaliados; os objetivos anteriormente fixados, nesse caso, representam as referências necessárias a essa avaliação.

Na análise do gerenciamento da carreira, a avaliação e reconstrução dos objetivos tornam-se importantes pelo fato de que as trajetórias profissionais, atualmente, são compostas não somente por episódios que promovem continuidade na carreira, mas também pelos que promovem descontinuidades, representadas pelas surpresas, escolhas, interrupções e desapontamentos, que levam a pessoa a lugares aos quais ela não tinha planejado chegar. (WEICK, 1996). Dessa forma, revigorar o planejamento dos objetivos profissionais ajuda a tornar o gerenciamento da carreira mais realista, além disso, a reavaliação desses objetivos deve considerar a necessidade de retrocesso na medida certa, apontada por Ibarra (2004) como uma realidade presente em momentos de transição.

A partir dessas considerações iniciais, a seguir, são apresentados os resultados obtidos para cada uma das atitudes englobadas nessa categoria de pesquisa.

### 5.13.1 Análise do alcance de objetivos profissionais

Nos Gráficos 68 e 69 são apresentados os percentuais de respondentes que analisaram se tinham conseguido *o que queriam* profissionalmente. Nas Tabelas 78 e 79, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

#### Ativos

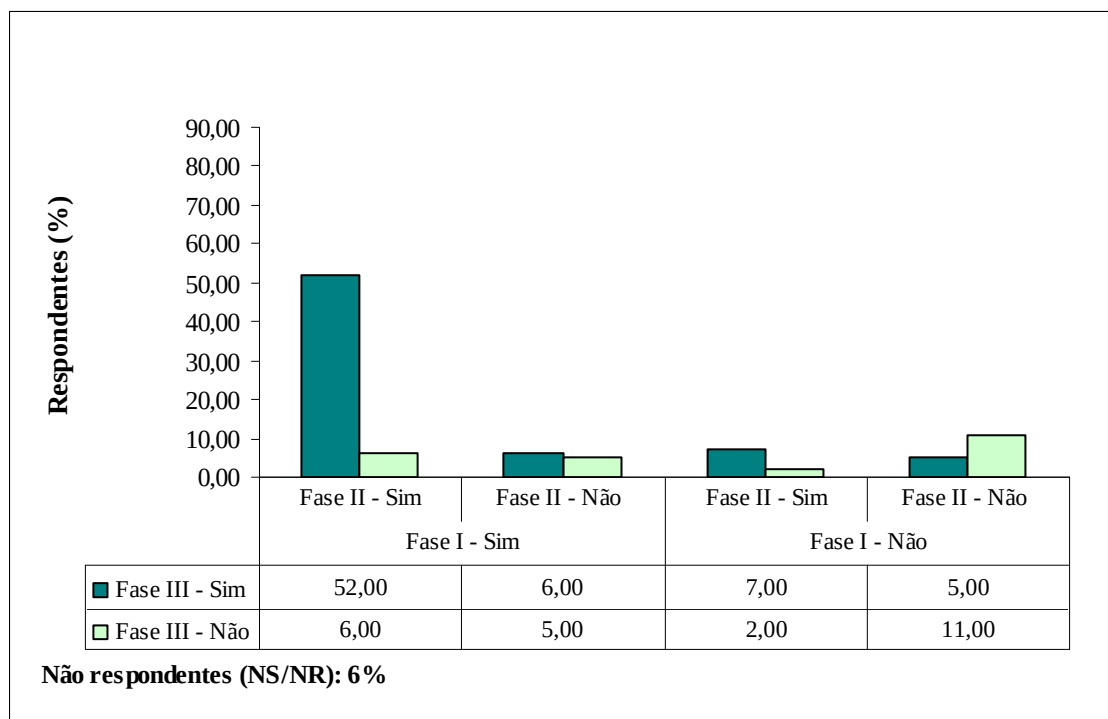


**Gráfico 68 – Ativos: Análise do alcance de objetivos profissionais**

Os resultados, apresentados no Gráfico 68, demonstram que 52% dos Ativos analisaram se tinham conseguido *o que queriam* profissionalmente, quando trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a fazer essa análise na época da privatização da instituição (Fase II) e continuam a fazê-la atualmente (Fase III); 7% dos respondentes passaram a tomar essa atitude na época da privatização (Fase II) e a mantiveram em sua carreira atual (Fase III); 11% deles não fizeram essa análise em nenhuma das fases.

Conforme a Tabela 78, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos à atitude de analisar se tinham conseguido *o que queriam* profissionalmente: a maioria deles (73%) a tomou ainda na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses

respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 78 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de analisar se tinham conseguido o que queriam profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 73<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

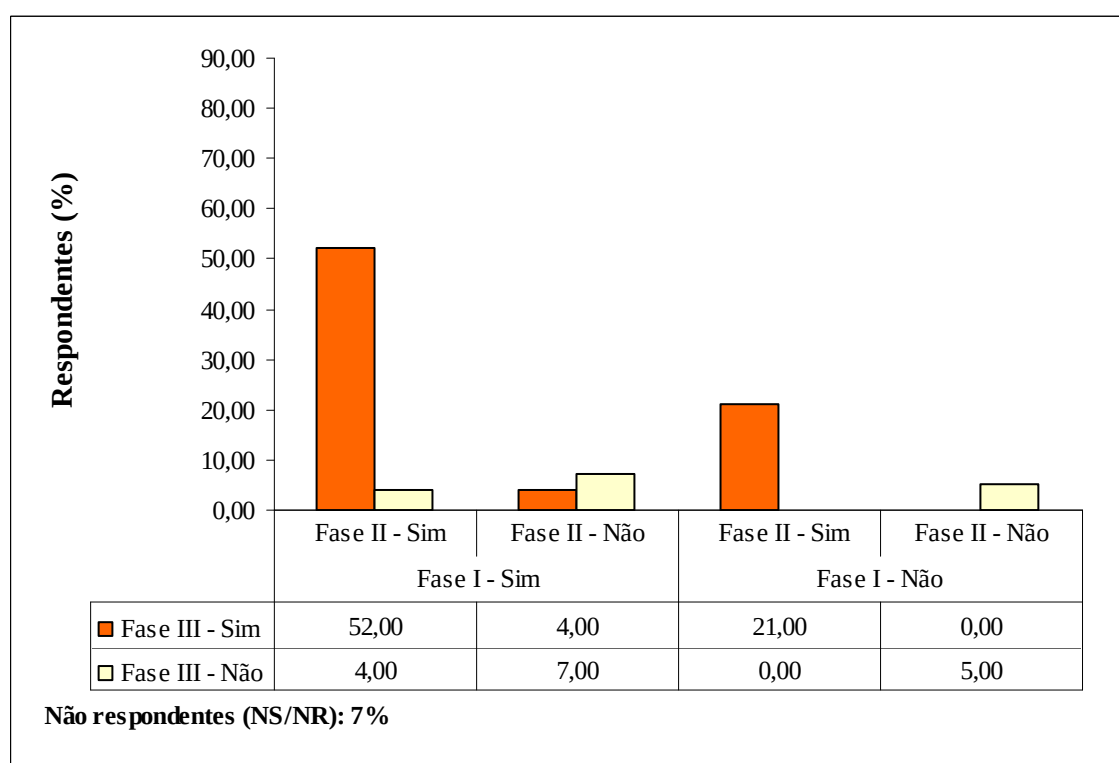


**Gráfico 69 - PDVs: Análise do alcance de objetivos profissionais**



No Gráfico 69, os resultados demonstram que 52% dos PDVs analisaram se tinham conseguido *o que queriam* profissionalmente quando trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a tomar essa atitude na época do seu desligamento da instituição e continuam com essa postura atualmente (Fase III); 21% passaram a fazer essa análise à época do desligamento (Fase II) e a mantêm atualmente (Fase III); 7% fizeram essa análise somente quando trabalhavam no Banespa (Fase I).

Os resultados, apresentados na Tabela 79, indicam um padrão claro de respostas dos PDVs quanto à atitude de analisar se tinham conseguido *o que queriam* profissionalmente: a maioria deles (71%) a tomou na época em que ainda trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 79 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de analisar se tinham conseguido *o que queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 71<br>(p=0,0012) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     |     | Sim |     | Não |     |     |
|          | 84<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |     | Sim | Não | Sim | Não |     | Sim | Não |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.13.2 Consideração da desistência dos objetivos profissionais

Os percentuais de respondentes que consideraram a possibilidade de desistir *do que queriam* profissionalmente são expostos nos Gráficos 70 e 71. Nas Tabelas 80 e 81, o padrão de respostas a essa atitude é apresentado.

## Ativos

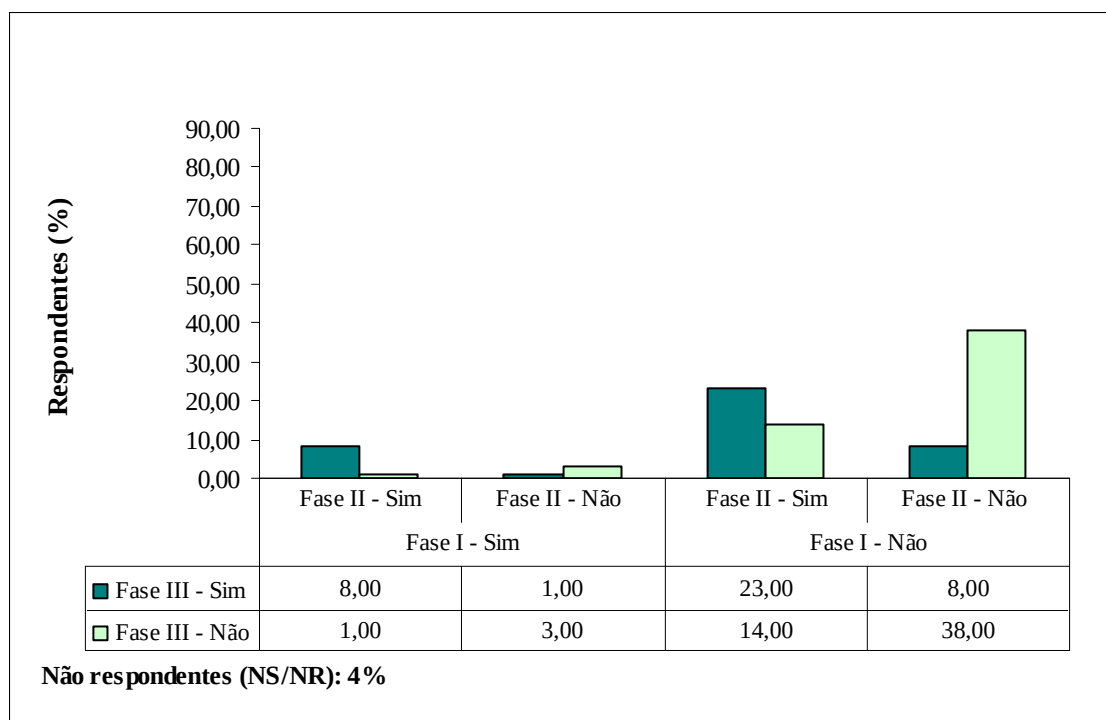


**Gráfico 70 – Ativos: Consideração da desistência dos objetivos profissionais**

Os resultados, apresentados no Gráfico 70, demonstram que 38% dos Ativos não consideraram a possibilidade de desistir *do que queriam* profissionalmente em nenhuma das fases; 23% deles passaram a considerar essa possibilidade na época da privatização do Banespa (Fase II) e ainda a consideram (Fase III); 14% passaram a considerar essa possibilidade na época da privatização (Fase II), mas, atualmente (Fase III), não a consideram mais. Somente 8% deles tomaram essa atitude na época em que trabalhavam no Banespa (Fase I) e a mantiveram desde a época da privatização (Fase II) até hoje (Fase III).

Na Tabela 80, os resultados demonstram não haver um padrão claro de respostas dos Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de desistir *do que queriam* profissionalmente em nenhuma das fases. Quanto à época em que trabalhavam no Banespa (Fase I), a maioria considera não ter tomado essa atitude. Porém, entre esses mesmos respondentes, torna-se impossível identificar um padrão na fase relativa aos primeiros anos após a privatização (Fase II) e o mesmo acontece em relação à fase atual (Fase III). Na época da privatização (Fase II), entre esses respondentes, 44% passaram a tomar essa atitude e a mantiveram até hoje (Fase

III). Já entre os outros 56% que continuaram a não tomar essa atitude, 83% continuaram com a mesma postura.

**Tabela 80 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de considerar a possibilidade de desistir *do que queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |                  |                  |                  |                  |  |  |
|----------|---------------|-----|-----|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|--|--|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |                  | Não              |                  |                  |  |  |
|          |               |     |     |     |                  | 86<br>(p<0,0001) |                  |                  |  |  |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim              |                  | Não              |                  |  |  |
|          |               |     |     |     | 44               |                  | 56<br>(p=0,2070) |                  |  |  |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim              | Não              |  |  |
|          |               |     |     |     | 63<br>(p=0,1100) | 37               | 17               | 83<br>(p=0,0001) |  |  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;

Fase III – Atualmente.

## PDVs

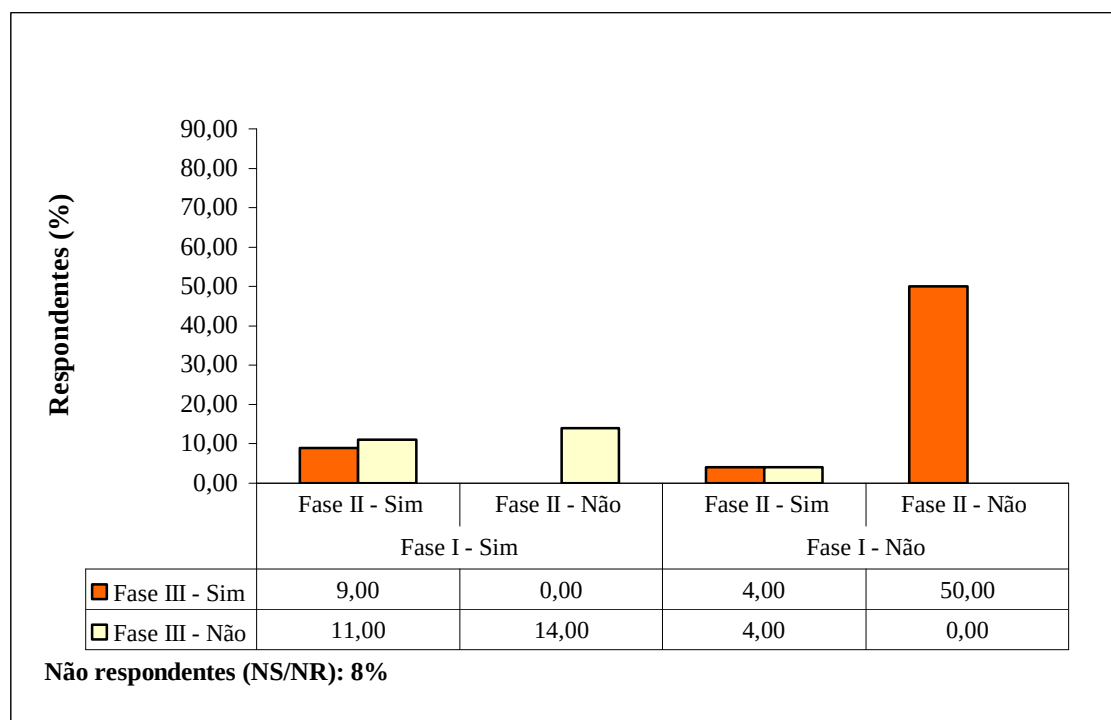


**Gráfico 71 - PDVs: Consideração da desistência dos objetivos profissionais**

Os resultados, apresentados no Gráfico 71, demonstram que 50% dos PDVs consideraram a possibilidade de desistir *do que queriam* profissionalmente apenas atualmente (Fase III); 9% deles consideraram a possibilidade quando trabalhavam no Banespa (Fase I) e continuam a considerar atualmente (Fase III); 11% tomaram essa atitude quando trabalhavam no Banespa (Fase I); mantiveram-na na época do seu desligamento da instituição (Fase II), mas, atualmente (Fase III), não a tomam mais; 14% dos respondentes consideraram essa possibilidade apenas quando trabalhavam no Banespa (Fase I).

Conforme a Tabela 81, os resultados indicam um padrão claro de respostas dos PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de desistir *do que queriam* profissionalmente: a maioria deles (63%) não a tomou quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a não tomá-la na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não toma essa atitude (Fase III).

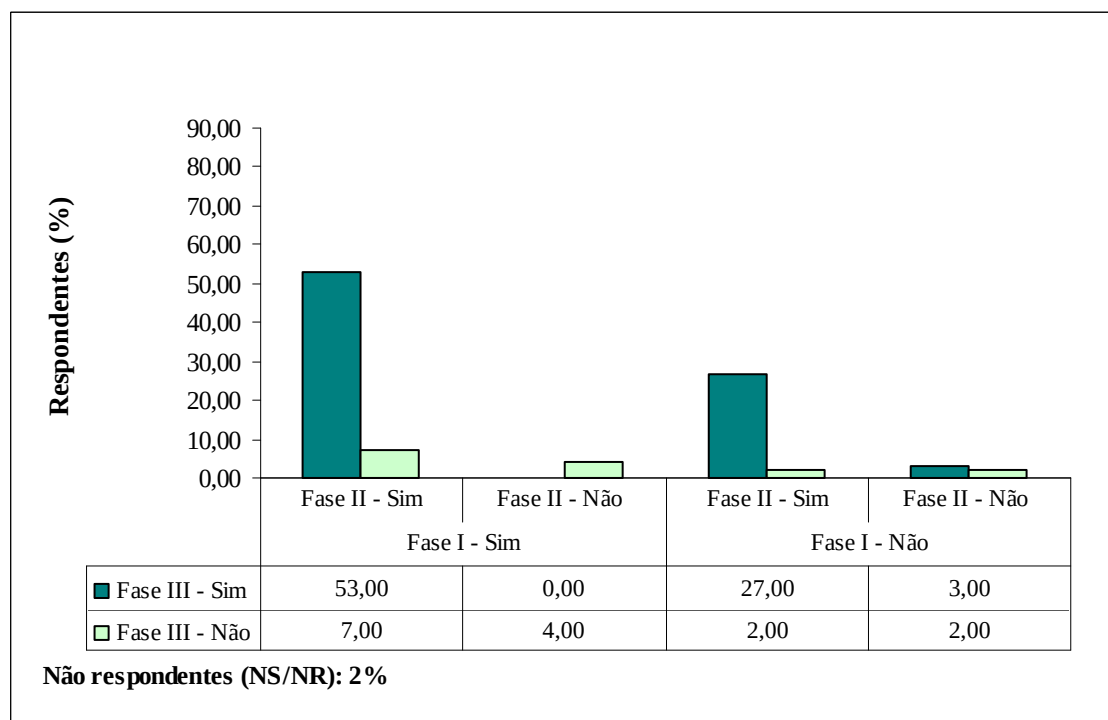
**Tabela 81 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto à atitude de considerar a possibilidade de desistir *do que queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%) |     |  |     |     |                  |     |  |                  |     |
|----------|---------------|-----|--|-----|-----|------------------|-----|--|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |  |     |     | Não              |     |  |                  |     |
|          |               |     |  |     |     | 63<br>(p=0,0317) |     |  |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     |  | Não |     | Sim              |     |  | Não              |     |
|          |               |     |  |     |     |                  |     |  | 87<br>(p<0,0001) |     |
| Fase III | Sim           | Não |  | Sim | Não | Sim              | Não |  | Sim              | Não |
|          |               |     |  |     |     |                  |     |  |                  | 100 |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.13.3 Avaliação da continuidade do caminho profissional escolhido

Nos Gráficos 72 e 73, são apresentados os percentuais de respondentes que avaliaram se deveriam continuar no caminho profissional escolhido. Nas Tabelas 82 e 83, o padrão de respostas a essa atitude é exposto.

**Ativos****Gráfico 72 – Ativos: Avaliação da continuidade do caminho profissional escolhido**

Os resultados, apresentados no Gráfico 72, demonstram que 53% dos Ativos avaliaram se deveriam continuar no caminho profissional escolhido quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram a fazer essa avaliação na época da privatização (Fase II) e continuam a fazê-la atualmente (Fase III); 27% tomaram essa atitude na época da privatização (Fase II) e continuam a tomá-la atualmente (Fase III); 7% deles passaram a tomar essa atitude na fase de privatização do Banespa (Fase II), mas não a tomam mais (Fase III).

Quanto ao padrão de respostas, os resultados, apresentados na Tabela 82, indicam um padrão claro para os Ativos quanto à atitude de avaliar se deveriam continuar no caminho profissional escolhido: a maioria deles (63%) a tomou ainda na época em que trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 82 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de avaliar se deveriam continuar no caminho profissional escolhido**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     | Não |     |     |     |
|          | 63<br>(p=0,0304) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 73<br>(p=0,0059) |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

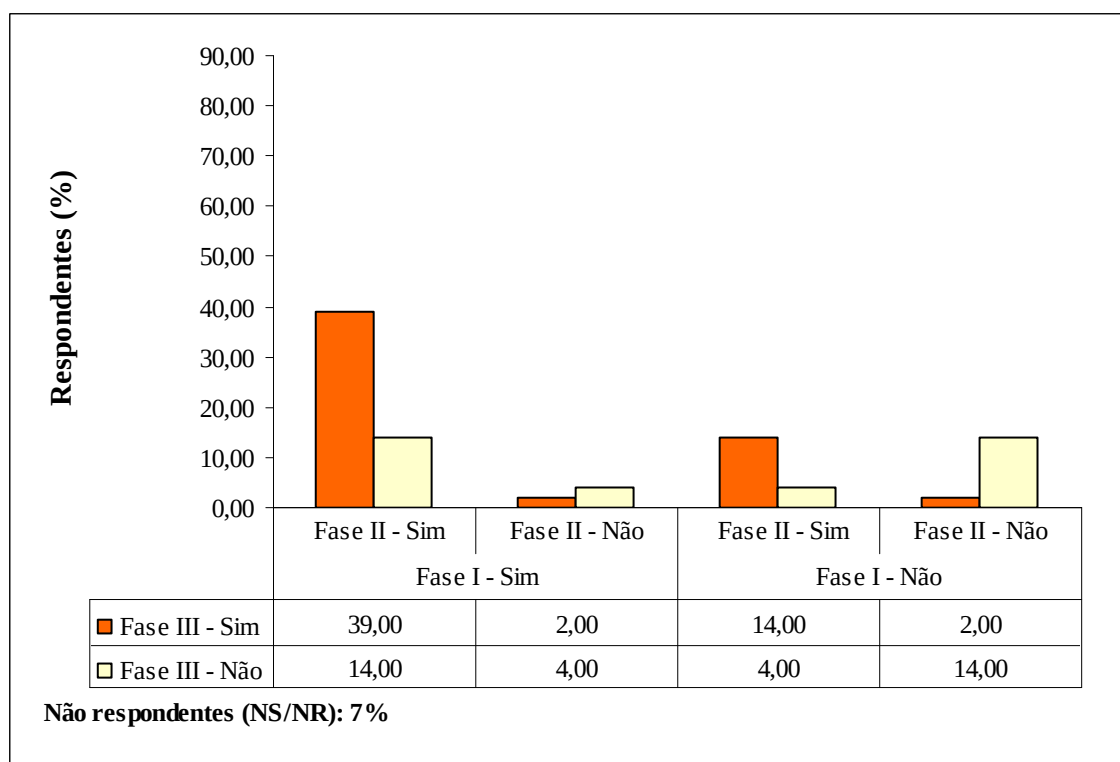


**Gráfico 73 - PDVs: Avaliação da continuidade do caminho profissional escolhido**

39% dos PDVs, conforme resultados apresentados no Gráfico 73, avaliaram se deveriam continuar no caminho profissional escolhido ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram a fazer essa avaliação na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e continuam com essa postura até hoje (Fase III); 14% tomaram essa atitude quando

trabalhavam no Banespa (Fase I) e na época do desligamento (Fase II), mas não mantêm essa postura atualmente; 14% deles passaram a fazer essa avaliação na fase do desligamento (Fase II) e ainda a fazem (Fase III); 14% deles não fizeram essa avaliação em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 83, indicam um padrão claro de respostas dos PDVs à atitude de avaliar se deveriam continuar no caminho profissional escolhido: a maioria deles (65%) a tomou na época em que ainda trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes a maioria continuou com a mesma postura na época do desligamento (Fase II) e, entre eles, a maioria toma esse tipo de atitude até hoje (Fase III).

**Tabela 83 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de avaliar se deveriam continuar no caminho profissional escolhido**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |  |     |     |
|          | 65<br>(p=0,0304) |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |  |     |     |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |     | Sim | Não | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 73<br>(p=0,0059) |     |     |     |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

#### 5.13.4 Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais

Os percentuais de respondentes que tiveram disposição para deixar o seu emprego para chegar *aonde queriam* profissionalmente são apresentados nos Gráficos 74 e 75. O padrão de respostas a essa atitude é exposto nas Tabelas 84 e 85.

## Ativos

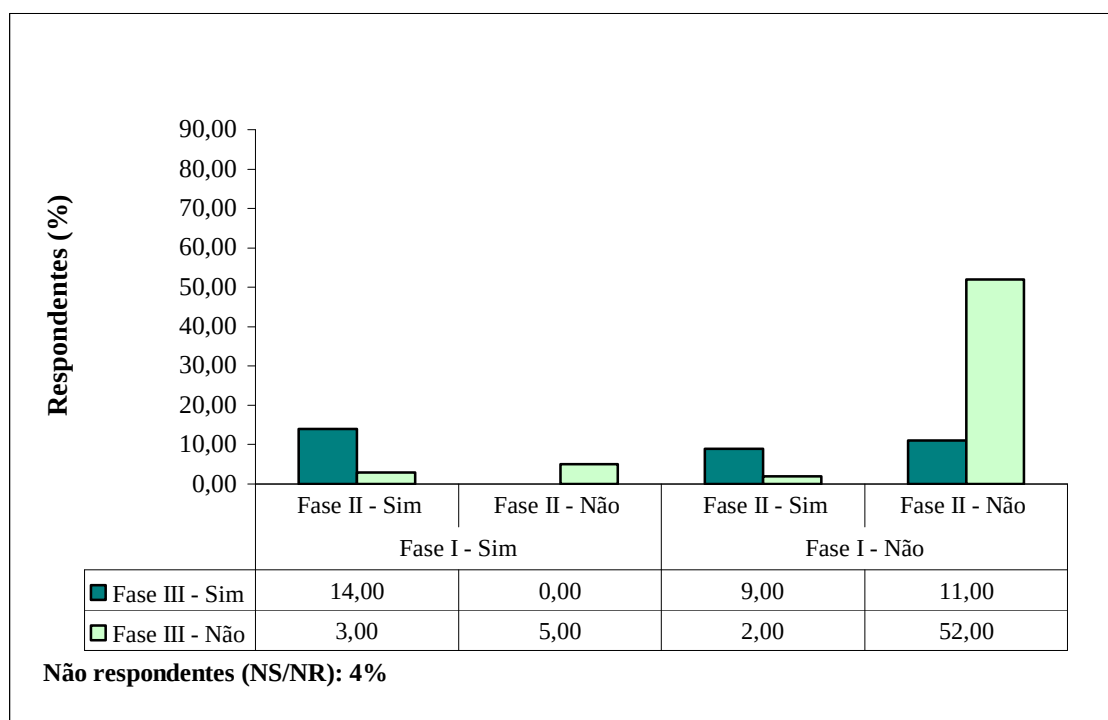


**Gráfico 74 – Ativos: Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais**

Os resultados, apresentados no Gráfico 74, demonstram que 14% dos Ativos tiveram disposição para deixar o seu emprego para chegar *aonde queriam* profissionalmente quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram com essa postura na época da privatização (Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 9% passaram a ter essa postura à época da privatização (Fase II) e a mantiveram (Fase III); 52% dos respondentes não tiveram essa disposição em nenhuma das fases.

Conforme Tabela 84 os resultados indicam um padrão claro de respostas dos Ativos quanto à atitude de ter disposição para deixar o emprego para chegar *aonde queriam* profissionalmente: a maioria deles (77%) não a tomou quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a não tomá-la na época da privatização da instituição (Fase II) e, desses, ainda hoje, a maioria não toma essa atitude (Fase III).



**Tabela 84 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto à atitude de ter disposição para deixar o emprego para chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |  |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|--|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |  |
|          |               |     |     |     |     | 77<br>(p=0,0008) |                  |     |                  |  |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |  |
|          |               |     |     |     |     |                  | 85<br>(p=0,0001) |     |                  |  |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não |                  |  |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 83<br>(p<0,0001) |  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

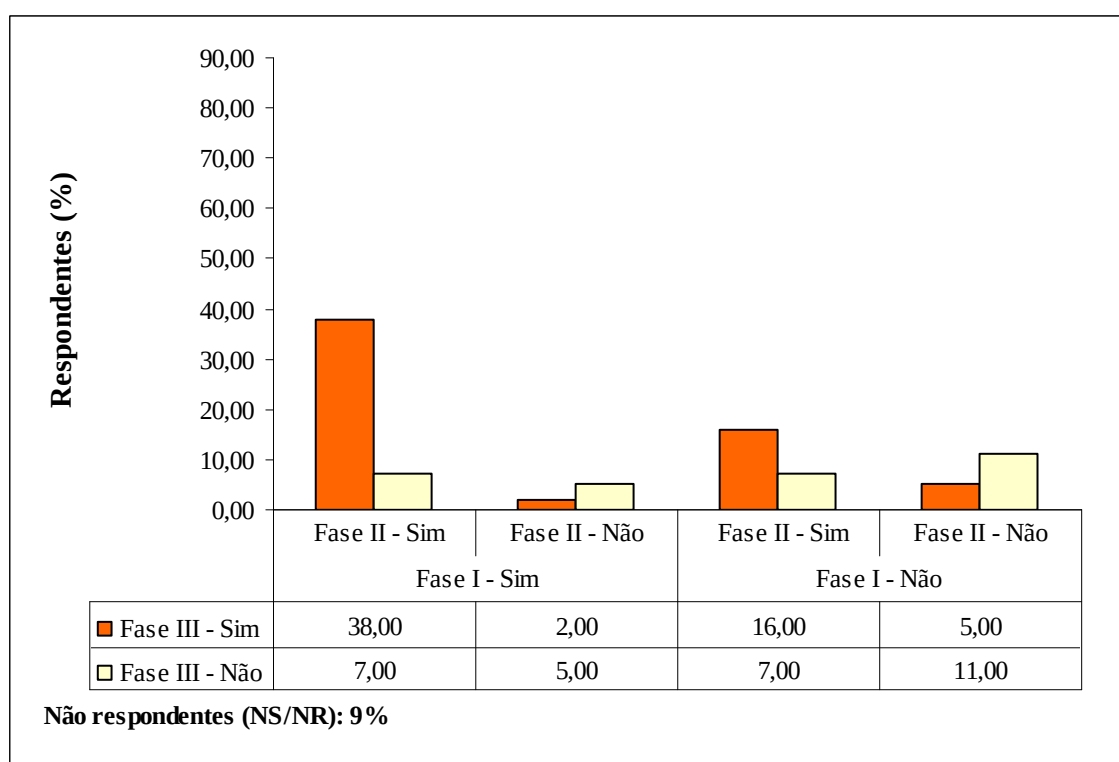


**Gráfico 75 - PDVs: Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais**

No Gráfico 75, os resultados demonstram que 38% dos PDVs tiveram disposição para deixar o seu emprego para chegar *aonde queriam* profissionalmente, quando ainda trabalhavam no Banespa (Fase I); continuaram com essa postura na época do seu desligamento da instituição

(Fase II) e a mantiveram até hoje (Fase III); 16% dos respondentes passaram a tomar essa atitude na época do desligamento (Fase II) e a tomam atualmente (Fase III); 11% não tiveram essa disposição em nenhuma das fases.

Os resultados, apresentados na Tabela 85, indicam que não existe um padrão de respostas dos PDVs quanto à atitude ter disposição para deixar o emprego para chegar *aonde queriam* profissionalmente ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), uma vez que não há uma predominância de uma das respostas para essa fase.

Dos 57% de respondentes que adotaram essa postura quando trabalhavam no Banespa (Fase I), 86% deles mantiveram a atitude na época do desligamento (Fase II) e, desses, 84% continuam mantendo a postura atualmente (Fase III). Dos 43% de respondentes que não tomaram essa atitude enquanto trabalhavam no Banespa (Fase I) volta-se a observar um não padrão de resposta na Fase II. Dos 59% que passaram a tomá-la na Fase II, 67% continuaram a tomá-la na Fase III e entre os 41% que continuaram a não tomar essa atitude na Fase II, 67% não a tomam atualmente (Fase III).

**Tabela 85 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto à atitude de ter disposição para deixar o emprego para chegar *aonde queriam* profissionalmente**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não |     |                  |     |     |
|          | 57<br>(p=0,1590) |     |     |     |                  | 43  |     |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |     | Não |                  |     |     |
|          | 86<br>(p<0,0001) |     | 14  |     | 59<br>(p=0,0898) |     | 41  |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não | Sim | Não              | Sim | Não |
|          | 84<br>(p=0,0003) | 16  | 75  | 25  | 67<br>(p=0,0853) | 33  | 33  | 67<br>(p=0,1540) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

### 5.13.5 Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais: Análise da categoria

Para acompanhar um plano de ação determinado para a carreira, que envolve a definição de objetivos e estratégias, segundo Dutra (2002), é preciso que a pessoa responda questões que nem sempre têm resposta clara, pois envolvem a consistência dos objetivos, as demandas de

empresas e ocupações, a compatibilidade com a vida familiar, entre outros. Nesse acompanhamento, é preciso considerar não somente as mudanças pessoais e subjetivas, mas, também, as mudanças sociais que causam transformações em cargos e profissões, o que em certa medida provoca a necessidade de revisão constante dos objetivos estabelecidos para a carreira. (LOUIS, 1980).

Em épocas de mudanças, uma vez que nessas fases a própria identidade profissional entra em transição (NICHOLSON, 1984), a revisão e atualização dos objetivos de carreira deve considerar a necessidade apontada por Ibarra (2004), de que, depois de testar e aprender sobre a própria identidade, seja preciso promover o planejamento e a implementação de ações concretas e, nesse caso, a revisão do planejamento profissional deve considerar esse aprendizado. Neste trabalho, ao observar os resultados das atitudes relativas ao acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais, nota-se que, entre os pesquisados, algumas delas não fazem parte do gerenciamento da vida profissional dos pesquisados.

Nos Gráficos 76 e 77, apresenta-se, para cada um dos grupos, o sumário dos resultados dessa categoria por meio dos percentuais relativos às médias de proporções de respondentes. O padrão geral de respostas, também obtido por meio do cálculo das médias de proporções, é apresentado nas Tabelas 86 e 87.

## Ativos

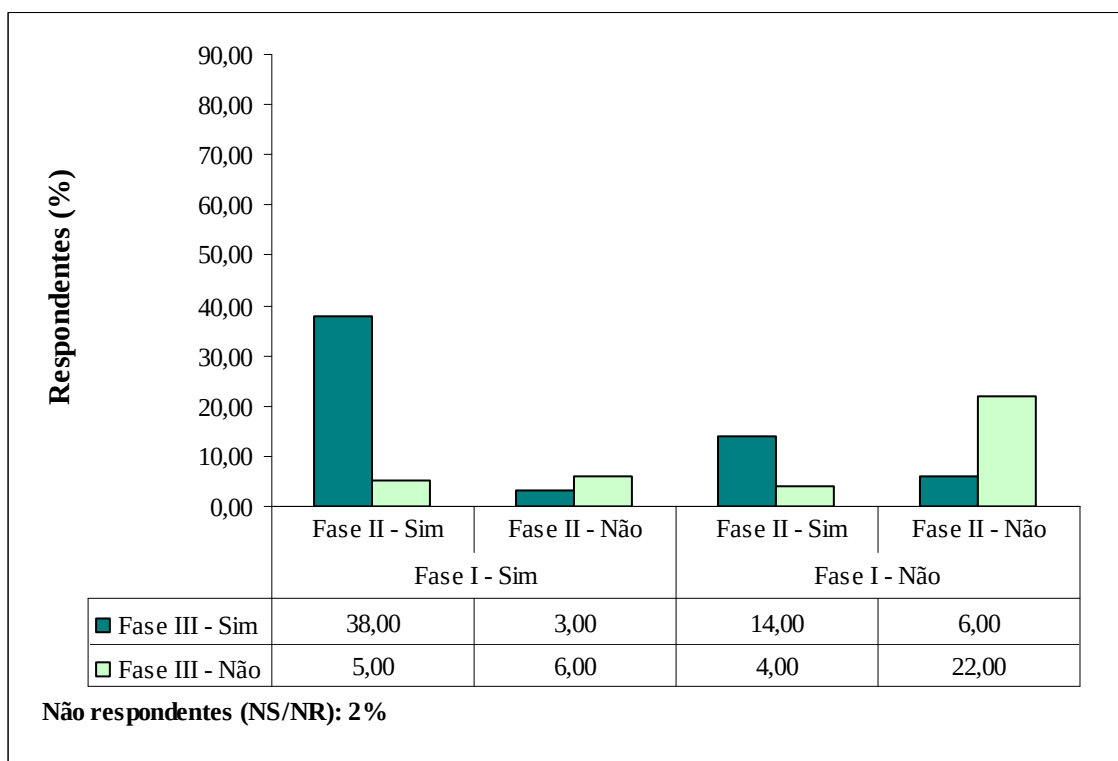


**Gráfico 76 – Ativos: Sumário da categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

Os percentuais relativos às proporções médias das atitudes dos Ativos incluídas nessa categoria, apresentados no Gráfico 76, mostram que 38% dos respondentes desse grupo tomaram atitudes relativas ao acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais nas três fases propostas; 14 % deles passaram a tomar essas atitudes após a privatização do Banespa (Fase II) e as mantiveram em seu comportamento profissional até hoje (Fase III), porém, 22% dos respondentes deste grupo nunca tomaram esse tipo de atitude.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 86, os percentuais relativos às médias de proporções não indicam um padrão claro de respostas dos Ativos quanto às atitudes relativas ao acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais. Na fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa (Fase I), não há predominância de respostas Sim ou Não. Entre os 53% que tomaram essas atitudes nessa fase, a maioria (84%) continuou com a mesma postura na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria (88%) a manteve até hoje. Já entre os 47% que não tomaram essas atitudes na Fase

I, a maioria continuou a não tomá-las na época da privatização (Fase II) e, desses, a maioria (79%) continua a não tomá-las atualmente (Fase III).

**Tabela 86 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |                  |                  |     |                  |
|          | 53<br>(p=0,1420) |     |     |     |     | 47  |                  |                  |     |                  |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não              |                  |     |                  |
|          | 84<br>(p<0,0001) |     | 16  |     | 39  |     | 61<br>(p=0,0353) |                  |     |                  |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim | Não              |
|          | 88<br>(p<0,0001) | 12  | 36  | 64  | 76  | 24  | 21               | 79<br>(p<0,0001) | 21  | 79<br>(p<0,0001) |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;

Fase III – Atualmente.

## PDVs

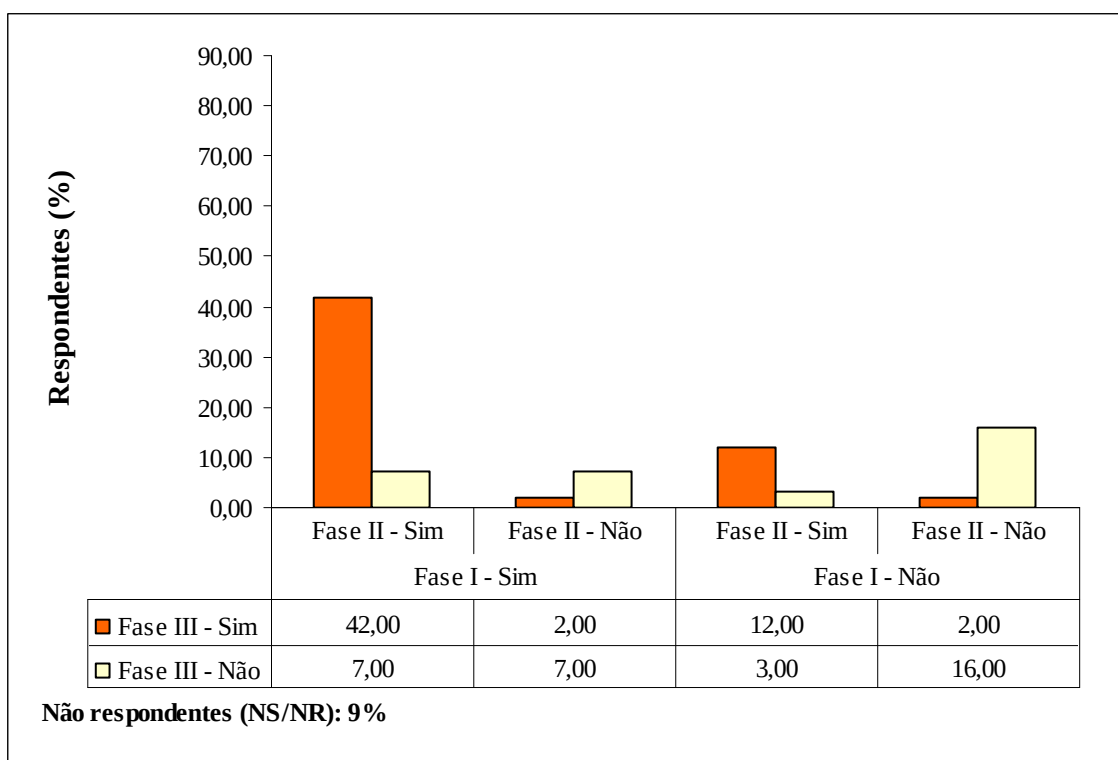


**Gráfico 77 – PDVs: Sumário da categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

Os percentuais relativos às proporções médias das atitudes dos PDVs incluídas nessa categoria, apresentados no Gráfico 77, mostram que 42% dos respondentes deste grupo tomaram atitudes relativas ao acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais nas três fases propostas; 12 % deles passaram a tomar essas atitudes após o desligamento do Banespa (Fase II) e as mantiveram em seu comportamento profissional até hoje (Fase III), porém, 16% dos respondentes desse grupo nunca tomaram esse tipo de atitude.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 87, os percentuais relativos às médias de proporções indicam que a maioria dos PDVs (63%) tomou atitudes relativas ao acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-las na época do desligamento (Fase II) e, desses, a maioria mantém a mesma postura ainda hoje (Fase III).

**Tabela 87 - Resultados do teste Z unilateral para proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 63<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 85<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 85<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente

A observação dos resultados dos sumários da categoria indica uma diferença entre os grupos de pesquisados desse trabalho. Entre os PDVs, manifesta-se a tendência clara e positiva de respostas. Já entre os Ativos, na fase correspondente à época de trabalho no Banespa, o grupo divide-se em proporções muito próximas (53% e 47%). É importante ressaltar o fato de que, entre as respostas positivas para a primeira fase, a tendência positiva se manteve nas fases seguintes e o mesmo aconteceu entre as respostas negativas. Portanto, apesar de não haver um padrão de respostas para esse grupo, no que se refere à fase em que os pesquisados

trabalhavam no Banespa, as médias de proporções apresentadas mostram coerência na tendência de respostas para as fases seguintes.

Entre os resultados das atitudes profissionais analisadas, é possível destacar a atitude relativa à consideração de desistência dos objetivos profissionais. Entre os Ativos, a maioria não considerou essa possibilidade enquanto trabalhava no Banespa; na transição, porém, apesar de terem optado por permanecer no emprego, quase metade desses respondentes passou a considerar essa possibilidade. Esse resultado é condizente com o fato de que a transição profissional envolve mudanças subjetivas, que têm significados somente para o indivíduo. (DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006). Ilustra essa afirmação o fato de que 23% dos pesquisados desse grupo, embora quando trabalhassem no Banespa não considerassem a possibilidade de desistir de seus objetivos, mesmo não tendo optado por deixar a instituição, mudaram a própria convicção em relação a seus objetivos profissionais. Já entre os PDVs, a tendência clara de respostas foi negativa; uma vez que esse grupo foi o que optou por deixar a instituição, esse resultado indica que seus objetivos profissionais eram mais centrados em referências pessoais que na organização, conforme indicação de Dutra (2004), pois, mesmo tendo deixado a empresa, a maioria não considerou a possibilidade de desistir desses objetivos.

Outra atitude que merece destaque diz respeito à disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais. No caso dos Ativos, de forma condizente com a decisão de permanecer trabalhando na instituição, a tendência clara de respostas foi negativa. Porém, entre os PDVs, a impossibilidade de identificação de um padrão de respostas pode ser interpretada da seguinte forma: entre os que tinham essa disposição quando trabalhavam no Banespa, a maioria continuou a tê-la nas fases seguintes porque essa atitude fazia parte do seu comportamento de carreira. Porém, entre os que não tinham essa disposição, o resultado dividido nas fases seguintes mostra que a adesão ao PDV não atendeu a uma convicção pessoal, mas, sim, a outros fatores, provavelmente condizentes com a pressão sofrida na época da privatização, manifestada entre os resultados qualitativos detalhados na seção 5.4.2.

Os resultados apresentados nessa categoria mostram que o gerenciamento da carreira, para ser condizente com as expectativas pessoais e profissionais, não deve ser orientado por um planejamento estático ou voltado a uma única organização. Para o entendimento dos aspectos

mais subjetivos desse gerenciamento, na próxima seção, os resultados qualitativos são apresentados.

#### **5.14 O gerenciamento da carreira: Fase qualitativa**

Nessa seção, como complemento à análise do gerenciamento da carreira, as respostas às entrevistas realizadas na fase qualitativa da pesquisa são apresentadas, analisadas e interpretadas. Tais análises resultaram, primordialmente, do discurso dos pesquisados na resposta às questões 2, 3 e 4 do roteiro de entrevistas, apresentado na seção 4.6.1. O processo de categorização, mostrado, na seção 4.13.2, resultou nas categorias e subcategorias que possibilitaram a formação de matrizes de análises apresentadas nos Quadros 46 a 41: *Gerenciamento da carreira no Banespa*; *Gerenciamento da carreira na transição*; *Gerenciamento atual da carreira*.

As subcategorias *Atitudes positivas* e *Atitudes negativas* e *Intenções* foram obtidas por meio do processo de paráfrase, generalização e redução, apresentados na seção 4.13.2, em que se constatou que o discurso, no geral, se referia a atitudes que impulsionavam a carreira e de atitudes que prejudicaram o desenvolvimento profissional dos pesquisados. No caso do gerenciamento atual da carreira, alguns dos pesquisados manifestaram, também, planos de futuro, representados pela subcategoria *intenções*.

Os termos apresentados nas colunas referentes a cada uma das subcategorias foram obtidos mediante processo de generalização e redução, portanto, não correspondem a frases literais, mas simbolizam essas frases. Entre essas atitudes negativas, atitudes positivas e intenções, as mais frequentes ou relevantes são destacadas, analisadas e interpretadas. Exemplos de frases que geraram essas análises são também expostos.

Nessa fase da interpretação e análise dos resultados que são expostos a seguir, é importante considerar o fato de que as perguntas das entrevistas eram abertas e padronizadas, sem especificação de temas sobre o gerenciamento da carreira a serem tratados, dessa forma, não é possível considerar que as atitudes não mencionadas no discurso dos pesquisados não faziam parte da vida profissional dos respondentes.



### 5.14.1 O gerenciamento da carreira no Banespa

No Quadro 36, apresenta-se a matriz referente ao gerenciamento da carreira no Banespa, construída conforme as respostas dos Ativos e no Quadro 37 a matriz elaborada conforme as respostas dos PDVs.

**Quadro 36 - O gerenciamento da carreira no Banespa**

| <b>ENTREVISTADOS</b>  | <b>ATITUDES POSITIVAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>ATITUDES NEGATIVAS</b>                                                                                        |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1</b> | Atenção a orientações gerenciais sobre as mudanças do mercado de trabalho<br><b>Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Não identificadas                                                                                                |
| <b>Entrevistado 2</b> | <b>Busca por capacitação por meio de cursos oferecidos pela empresa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Não identificadas                                                                                                |
| <b>Entrevistado 3</b> | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Carreira por iniciativa da empresa</b><br>Falta de busca por capacitação                                      |
| <b>Entrevistado 4</b> | <b>Bom desempenho no trabalho</b><br><b>Dedicação à empresa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Falta de aspirações profissionais</b><br>Apatia por falta de reconhecimento                                   |
| <b>Entrevistado 5</b> | <b>Bom desempenho no trabalho</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Não identificadas                                                                                                |
| <b>Entrevistado 6</b> | Atuação em atividade paralela<br>Busca por realização profissional em atividades paralelas fora da empresa<br>Aprendizado de atividades profissionais independentes da empresa<br><b>Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos</b><br>Busca por novos desafios<br><b>Trabalho com foco no cliente</b><br><b>Busca por capacitação por meio dos cursos oferecidos pela empresa</b><br><b>Adaptação do trabalho às regras da empresa</b> | Não identificadas                                                                                                |
| <b>Entrevistado 7</b> | <b>Colaboração com a empresa</b><br>Busca por promoções (via concurso interno)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Priorização da família em detrimento da carreira<br><b>Falta de disposição para mudança de local de trabalho</b> |

Quadro 37 - PDVS: o gerenciamento da carreira no BANESPA

| ENTREVISTADOS  | ATITUDES POSITIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ATITUDES NEGATIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | Busca por atualização constante e participação em atividades promovidas pela empresa                                                                                                                                                                                                                                                                | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entrevistado 2 | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Limitação das atitudes ao cumprimento de ordens da empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Entrevistado 3 | Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos<br>Busca por capacitação por meio dos cursos oferecidos pela empresa<br>Aplicação dos conhecimentos na prática, na própria empresa<br>Aprendizado por meio do trabalho realizado na empresa<br>Consideração do exercício de atividades diferenciadas, paralelas ao trabalho na empresa | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entrevistado 4 | Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos<br>Busca por capacitação por meio dos cursos oferecidos pela empresa<br>Responsabilidade pessoal pelas atividades desenvolvidas                                                                                                                                                        | Formação da visão profissional limitada à percepção sobre a empresa<br>Norteamento da carreira pela visão sobre a empresa<br>Visão profissional incoerente com a agilidade do mercado<br>-Busca por capacitação e aprendizagem voltadas para a empresa e não para o mercado de trabalho<br>Busca por satisfação das necessidades da empresa em detrimento das necessidades pessoais<br>Não consideração da possibilidade de sair da empresa |
| Entrevistado 5 | Exercício de atividades voltadas ao crescimento da empresa<br>Responsabilidade sobre as tarefas                                                                                                                                                                                                                                                     | Não consideração da possibilidade de sair da empresa<br>Lacuna de busca por qualificação acadêmica e profissional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entrevistado 6 | Dedicação ao trabalho<br>Envolvimento com as atividades e com os clientes                                                                                                                                                                                                                                                                           | Construção da carreira voltada para a empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

A observação das matrizes apresentadas nos Quadros 36 e 37 possibilitaram algumas análises e interpretações que são expostas a seguir.

### **Atitudes positivas no gerenciamento da carreira dos banespianos**

Na observação da coluna referente às atitudes positivas, tanto no caso dos Ativos quanto dos PDVs é possível serem destacados dois tópicos: o primeiro deles é o compromisso com a empresa e com as atividades desenvolvidas na instituição; o segundo refere-se à menção pela busca por melhoria da qualificação, tanto por meio da educação, quanto da realização de cursos oferecidos pela empresa. É importante notar que somente o Entrevistado 6, do grupo Ativos, mencionou a busca por atividades profissionais paralelas à atividade do banco.

### **Frases que exemplificam a responsabilidade sobre o trabalho**

“Eu sempre fui um excelente caixa, sempre batalhei pelo banco.” (Entrevistado 4 – Ativos)

“O atendimento do banco era de excelência, eu sempre dei prioridade ao cliente.”  
(Entrevistado 6 – Ativos)

“Dentro do banco, eu procurava fazer o melhor possível para o banco crescer [...] eu trabalhei na área operacional, eu tentava tudo, o máximo.” (Entrevistado 5 – PDVs)

“No Banespa, trabalhava-se bastante, mas era um negócio bem gratificante.” (Entrevistado 6 – PDVs)

### **Frases que exemplificam a busca por qualificação**

“Eu fiz curso de administração e o próprio curso tinha dicas para adaptação ao trabalho.”  
(Entrevistado 1 – Ativos)

“Eu estava sempre fazendo curso, sabe?” (Entrevistado 2 – Ativos)

“Praticamente tudo o que aprendi é do banco mesmo, aprendi em cursos.” (Entrevistado 3 – PDVs)

“Então, durante o tempo que eu estava no banco eu fiz a pós-graduação em sistemas de rede.” (Entrevistado 4 – PDVs)

Após a análise das atitudes com conotação positiva, a seguir, são apresentados alguns destaques sobre atitudes negativas.

### **Atitudes negativas no gerenciamento da carreira dos banespianos**

Entre as atitudes negativas dos Ativos, destacam-se as que denotam certa apatia em relação às possibilidades oferecidas pela empresa, já entre os PDVs, observa-se a construção da carreira limitada à empresa e não voltada ao mercado de trabalho.

#### **Frases que exemplificam apatia**

“Eu não fiz concurso para supervisor, eu não fiz nada.” (Entrevistado 4 – Ativos)

“Acabei não subindo porque também não quis sair de Bocaina, e acabei ficando.” (Entrevistado 7 – Ativos)

#### **Frases que exemplificam limitação da carreira à empresa**

“Na verdade, para a minha carreira, era mais cumprir o que o banco pedia.” (Entrevistado 2 – PDVs)

“A gente começa a trazer essa idéia do banco e a gente vai nortear a carreira e às vezes ela não reflete exatamente a agilidade que está ocorrendo no mercado.” (Entrevistado 4 – PDVs)

Feitas algumas observações sobre o gerenciamento da carreira dos banespianos, a seguir, são apresentados os resultados sobre o gerenciamento da carreira na transição profissional, época em que esses trabalhadores se tornaram *ex-banespianos*.

### 5.14.2 O gerenciamento da transição

Os resultados sobre o gerenciamento da carreira dos Ativos e PDVs na época da transição profissional são apresentados nos Quadros 38 e 39.

**Quadro 38 - Ativos: o gerenciamento da transição**

| ENTREVISTADOS  | ATITUDES POSITIVAS                                                                                                                                                                                             | ATITUDES NEGATIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | Atenção às orientações da empresa sobre as mudanças de comportamento necessárias<br><b>Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos</b><br><b>Adaptação às mudanças propostas pela empresa</b> | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entrevistado 2 | <b>Aproveitamento da qualificação adquirida anteriormente para conseguir ascensão profissional</b><br><b>Adaptação às mudanças propostas pela empresa</b>                                                      | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entrevistado 3 | Após a demissão, busca por um novo emprego (via concurso público)                                                                                                                                              | <b>Desatenção às mudanças de comportamento exigidas pelo mercado de trabalho</b><br>Restrição do foco da carreira à empresa<br>Falta de adaptação às necessidades da empresa quanto às mudanças de comportamento necessárias<br><b>Investimento em especialização na área técnica, sem enxergar as necessidades da empresa como um todo</b> |
| Entrevistado 4 | Responsabilidade pessoal pelas atividades desenvolvidas<br>Dedicação ao trabalho<br>Busca por atuação exclusiva no sindicato                                                                                   | <b>Foco restrito às tarefas</b><br>Resistência à adaptação à empresa<br>Não aceitação das novas regras impostas pela empresa<br>Apego à realidade anterior                                                                                                                                                                                  |
| Entrevistado 5 | <b>Adaptação à nova realidade e às mudanças constantes</b>                                                                                                                                                     | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entrevistado 6 | <b>Busca por capacitação por meio dos cursos fora da empresa</b><br><b>Aproveitamento da qualificação adquirida anteriormente para conseguir ascensão profissional</b>                                         | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entrevistado 7 | <b>Busca por capacitação por meio dos cursos oferecidos pela empresa</b>                                                                                                                                       | <b>Estagnação profissional por decisão pessoal por proximidade da aposentadoria</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |

Quadro 39 - PDVS: O gerenciamento da transição

| ENTREVISTADOS  | ATITUDES POSITIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ATITUDES NEGATIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | Busca por exercer atividades diferentes da exercida no Banespa<br>Busca por novo emprego<br><b>Busca por capacitação para uma nova atividade por meio de curso profissionalizante (tapeçaria)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Entrevistado 2 | Busca por prestar concursos públicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Falta de iniciativa para procurar uma nova atividade, exceto concursos públicos, apesar da perda de poder aquisitivo</b>                                                                                                                                                                                         |
| Entrevistado 3 | Procura por atividades diversificadas<br>Procura por trabalho em outras empresas, com abertura a outros tipos de vínculo de trabalho<br>Exercício de atividade diferente da exercida no Banespa (comércio)<br>Rompimento do vínculo com o Banespa<br><b>Aproveitamento da qualificação adquirida no Banespa para o exercício de nova atividade</b><br>Busca por balanceamento do tempo do trabalho e do tempo com a família<br>Adaptação a novas situações<br>Busca por informações sobre o mercado de trabalho e sobre as competências necessárias à nova atividade<br>Desenvolvimento de competências complementares às desenvolvidas no Banespa<br><b>Retorno à mesma atividade exercida no Banespa (analista de sistemas)</b> | <b>Retorno à atividade exercida no Banespa devido à perda de poder aquisitivo</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
| Entrevistado 4 | <b>Busca por capacitação por meio de cursos para desenvolvimento de novas competências</b><br>Busca por condições melhores de trabalho<br>Rompimento com o Banespa e com a identidade profissional vinculada ao banco<br><b>Atuação na mesma atividade exercida no Banespa (analista de sistemas)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Entrevistado 5 | Busca por trabalho em diferentes empreendimentos próprios (lotérica, estacionamento, aluguel de <i>banana-boat</i> )<br><b>Aproveitamento das competências desenvolvidas no Banespa em negócio próprio</b><br>Busca por associação com outros empreendedores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Entrevistado 6 | Investimento em diferentes negócios (compra e venda de veículos, sociedade em estabelecimento comercial)<br>Manutenção de atividades de negócios para a espera pela aposentadoria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Não adaptação às mudanças de comportamento exigidas pelo mercado de trabalho<br>Vida familiar como impedimento ao desenvolvimento profissional (criação dos filhos após o falecimento da esposa)<br><b>Manutenção da família e pagamento da previdência privada como motivos da perda do capital da indenização</b> |

A observação das matrizes, apresentadas nos Quadros 38 e 39, permite a realização de algumas análises e interpretações apresentadas a seguir, iniciando-se pelas atitudes positivas.

### **Os *ex-banespianos* – Atitudes positivas no gerenciamento da carreira na transição**

Na observação da coluna referente às atitudes positivas, além da menção nos dois grupos à busca por qualificação e capacitação por meio de cursos e estudos, destaca-se o aproveitamento da qualificação adquirida na época do Banespa nas atividades realizadas na época da transição. Entre os Ativos, além disso, nota-se a menção da necessidade de adaptação às mudanças impostas pela empresa.

Entre os PDVs, destaca-se o fato de que, para dois dos pesquisados, o aproveitamento da qualificação adquirida na época do Banespa os levou a retornar a atividades similares em outras empresas (Entrevistados 3 e 4); o Entrevistado 5 mencionou o aproveitamento dessas qualificações em negócio próprio. Somente dois entrevistados, um de cada grupo, mencionaram que prestavam concursos públicos na busca por recolocação profissional, o que indica que, após o desligamento do Banespa, o aproveitamento dessa qualificação, para a maioria, não se traduz em buscar outro emprego com as mesmas condições de estabilidade do Banespa.

### **Exemplos de aproveitamento da qualificação adquirida no Banespa**

“Na realidade, o que eu fiz, comprei lotérica, então, é a mesma coisa que um banco, porque eu falei assim, é alguma coisa que eu sei mexer, é receber conta, é fazer jogo, mas na realidade, é um caixa.” (Entrevistado 5 – PDVs)

“Tanto que foi por causa dos cursos que eu tinha feito no Banespa que fui parar em uma diretoria do Santander, porque eu tinha mais preparo.” (Entrevistado 2 – Ativos)

### **Os ex-banespianos – Atitudes negativas no gerenciamento da carreira na transição**

A descrição de atitudes negativas listadas para a época da transição é menos frequente que a de atitudes positivas. Dois respondentes, um de cada grupo, mencionaram a não adaptação às mudanças ocorridas no mercado de trabalho.

Entre os Ativos, dois deles mencionaram a restrição do foco da carreira às tarefas realizadas, sem enxergar a empresa de forma mais ampla. É importante destacar o fato de que um outro respondente menciona estagnação profissional por iniciativa própria, devido à espera pela aposentadoria.

Entre os PDVs, observa-se a referência de três dos respondentes a dificuldades financeiras ou perda de poder aquisitivo em relação à época do trabalho no Banespa.

#### **Exemplos de atitudes negativas**

“Eu continuei voltado só para aquela atividade que eu tinha, esquecendo de ver o mundo como um todo, entende?”.(Entrevistado 3 – Ativos)

“Eu moro com meus pais, na verdade o dinheiro é pouco, mas ajuda, mas mesmo assim, desde que saí do banco, ainda não estou trabalhando, só prestando concursos.” (Entrevistado 2 – PDVs)

Após verificar o gerenciamento da transição profissional, a seguir, são apresentadas as análises sobre o gerenciamento atual da carreira.

#### **5.14.3 O gerenciamento atual da carreira**

Nos Quadros 40 e 41, apresentam-se as matrizes relativas ao gerenciamento atual da carreira.



Quadro 40 - Ativos: o gerenciamento atual da carreira

| ENTREVISTADOS  | ATITUDES POSITIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ATITUDES NEGATIVAS                                                                                            | INTENÇÕES                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | <b>Constante adaptação às exigências da empresa</b><br>Contribuição com as metas impostas pela empresa<br>Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos<br><b>Adaptação constante aos novos perfis exigidos dos trabalhadores nas empresas em geral</b><br>Responsabilidade pessoal sobre as atitudes quanto à carreira<br>Responsabilidade sobre as tarefas desempenhadas                                         | Não identificadas                                                                                             | Não identificadas                                                   |
| Entrevistado 2 | Busca por atualização constante<br>Prontidão para mudanças<br>Atenção constante a novidades<br><b>Adaptação à instabilidade profissional e a ações gerenciais com resultados de curto prazo</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Dedicação ao trabalho somente pela necessidade de esperar a oportunidade de se aposentar</b>               | <b>Encontrar estabilidade e segurança por meio da aposentadoria</b> |
| Entrevistado 3 | Após a demissão involuntária, tentativa de manutenção de negócio próprio da família (empresa deixada pela esposa falecida)<br><b>Tentativa de adaptação ao trabalho em negócio próprio</b>                                                                                                                                                                                                                                        | Não identificadas                                                                                             | <b>Esperar pela aposentadoria</b>                                   |
| Entrevistado 4 | Dedicação ao trabalho atual (no sindicato)<br>Manutenção do bom relacionamento com a empresa e com o sindicato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Acomodação<br>Não contribuição com os propósitos da empresa<br><b>Trabalho somente pelo salário garantido</b> | Não identificadas                                                   |
| Entrevistado 5 | <b>Atendimento às necessidades e expectativas da empresa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Não identificadas                                                                                             | Não identificadas                                                   |
| Entrevistado 6 | Decisão por não afastamento do trabalho por problemas de saúde<br><b>Aceitação das inovações, das novas tecnologias e imposições do empregador</b><br>Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos<br>Busca por capacitação por meio de cursos oferecidos pela empresa<br>Aproveitamento de oportunidades oferecidas pela empresa<br>Atualização constante sobre as normas do banco e sobre o mercado de trabalho | Não identificadas                                                                                             | <b>Esperar pela aposentadoria</b><br>Quitar o apartamento           |

continua

continuação

| ENTREVISTADOS  | ATITUDES POSITIVAS                                                                                                                                                                                | ATITUDES NEGATIVAS                                                                                                                                                                    | INTENÇÕES                  |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Entrevistado 7 | <p>Uso das relações pessoais para manutenção do emprego</p> <p><b>Procura por ser flexível e se adaptar à empresa</b></p> <p>Busca por capacitação por meio de cursos oferecidos pela empresa</p> | <p><b>Dedicação ao trabalho somente pela necessidade de esperar a oportunidade de se aposentar</b></p> <p>Não aproveitamento de oportunidades de carreira oferecidas pela empresa</p> | Esperar pela aposentadoria |

Quadro 41 - PDVS: o gerenciamento atual da carreira

| ENTREVISTADOS  | ATITUDES POSITIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ATITUDES NEGATIVAS                                                                                                                                   | INTENÇÕES                                                |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Entrevistado 1 | <b>Manutenção do padrão de vida por meio de ganhos obtidos na nova atividade</b><br>Trabalho por indicação<br><b>Busca por atendimento às necessidades dos clientes</b>                                                                                                                                                                                                             | Não identificadas                                                                                                                                    | Não identificadas                                        |
| Entrevistado 2 | Procura por um novo emprego (via concurso público)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Manutenção da situação profissional de aposentado com ganhos inferiores aos necessários</b>                                                       | Não identificadas                                        |
| Entrevistado 3 | <b>Atualização constante para acompanhamento das inovações da área de atuação (informática)</b><br>Aproveitamento constante das competências e especialidades desenvolvidas no Banespa<br><b>Manutenção das mesmas condições financeiras e profissionais da época do Banespa</b><br>Manutenção do contato constante com a família proporcionado pelo trabalho em <i>home office</i> | Não identificadas                                                                                                                                    | Não identificadas                                        |
| Entrevistado 4 | <b>Busca por melhoria do nível educacional por meio dos estudos</b><br>Busca por capacitação por meio de cursos oferecidos pela empresa<br>Procura por adequação às necessidades do mercado de trabalho                                                                                                                                                                             | Não identificadas                                                                                                                                    | Não identificadas                                        |
| Entrevistado 5 | <b>Busca por manutenção do mesmo padrão de vida da época do Banespa</b><br>Procura por atuação em atividade em que não houvesse necessidade de aprimoramento educacional ou de enfrentar desafios                                                                                                                                                                                   | <b>Falta de busca de opções de perspectivas de melhoria das condições financeiras</b>                                                                | Não identificadas                                        |
| Entrevistado 6 | Não identificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Não procura por um novo emprego<br>Não aproveitamento de oportunidades de trabalho<br><b>Atuação na atividade atual apenas para ter uma ocupação</b> | Atuação em nova atividade (candidatura a cargo político) |

A observação das matrizes apresentadas nos Quadros 40 e 41, permite comentários expostos a seguir.

### **Atitudes positivas no gerenciamento atual da carreira dos ex-funcionários do Banespa**

Entre as atitudes positivas mencionadas pelos Ativos, destaca-se a incidência de menções dos cinco pesquisados que continuam trabalhando na instituição à atitude de adaptação constante às mudanças e às necessidades da empresa. Nota-se que os dois pesquisados que não se referiram a essa atitude são o Entrevistado 3, que foi demitido, e o Entrevistado 4, que está afastado para atuação no sindicato.

No caso dos PDVs, as atitudes positivas são diversas, porém, destacam-se as voltadas à atualização, atendimento às necessidades do cliente e melhoria do nível educacional. Nota-se que um dos respondentes desse grupo (Entrevistado 5) mencionou com conotação positiva uma atitude oposta à busca por qualificação, ilustrando, assim, as diferenças de referências pessoais no gerenciamento da carreira. Um outro destaque é que três dos respondentes deste grupo mencionaram em seu discurso atitudes voltadas à tentativa de manutenção do poder aquisitivo da época de atuação no Banespa.

### **Exemplos de atitudes voltadas à adaptação constante dos Ativos**

“O que importa é que estou na empresa e que tenho que me adaptar como eles quiserem, entendeu?” (Entrevistado 2 – Ativos)

“Eu procuro aceitar as inovações que o banco impõe, as tecnologias, conhecimento.” (Entrevistado 6 – Ativos)

### **Exemplos de atitudes positivas dos PDVs**

“Eu tenho um salário, me mantenho com ele, e procuro atender o que as pessoas me pedem. Eu atendo o gosto das pessoas.” (Entrevistado 1 – PDVs)

“Eu procuro estudar, fiz gestão de projetos na Unicamp e agora estou fazendo outro curso, procurando sempre me adequar às necessidades do mercado.” (Entrevistado 4 – PDVs)

“Eu queria fazer uma coisa mais simples, em estacionamento você não precisa fazer curso, não precisa de nada.” (Entrevistado 6 – PDVs)

### **Atitudes negativas no gerenciamento atual da carreira dos ex-funcionários do Banespa**

Entre os Ativos, as poucas referências a atitudes negativas referem-se à menção de dois deles à dedicação ao trabalho apenas pela necessidade de esperar a aposentadoria; um terceiro respondente (que atua no sindicato) menciona que continua trabalhando somente pelo salário garantido. Já entre os PDVs, dois deles mencionam a falta de busca por melhoria das condições financeiras; um terceiro menciona o não aproveitamento de oportunidades de trabalho e atuação profissional apenas para ter uma ocupação.

### **Exemplos de atitudes negativas**

“Dentro do Santander, quem quer crescer, dá para ter oportunidade, mas eu, como já tenho 49 anos, está faltando 2 anos e 9 meses para me aposentar, então a gente não vai atrás.” (Entrevistado 7 – Ativos)

“Olha, eu não procurei emprego não, já tive oportunidades de emprego, mas não fui atrás não.” (Entrevistado 6 – PDVs)

### **Intenções para o futuro da carreira dos ex-funcionários do Banespa**

As manifestações de planos para o futuro são raras entre os PDVs, somente um deles manifestou a possibilidade de iniciar uma carreira política. Já entre os Ativos, os quatro que manifestaram intenções para o futuro da carreira, referem-se à espera pela aposentadoria.

### **Exemplos de intenções**

“Na realidade é o seguinte, estou tentando tocar aquele negócio, mas eu estou tentando me adaptar apenas esperando para completar a aposentadoria.” (Entrevistado 3 – Ativos)

“Em termos de mercado, o que estou procurando mais é chegar à minha aposentadoria, garantir, pelo menos entrar na estabilidade.” (Entrevistado 2 – Ativos)

“Talvez mude de profissão, faça alguma coisa a partir do próximo ano, talvez me candidate aqui na minha cidade, mas não tem nada definitivo ainda.” (Entrevistado 6 – PDVs)

Após a apresentação e análise dos resultados das entrevistas sobre o gerenciamento da carreira desde a época do trabalho no Banespa, a seguir, fazem-se algumas considerações gerais.

#### **5.14.4 De banespianos a ex-banespianos: as mudanças nas regras do gerenciamento da carreira**

Na análise dos resultados qualitativos do gerenciamento da carreira dos ex-banespianos observa-se, claramente, a coerência da constatação de Saavedra (2004, p. 207) de que “mudar as regras do jogo para um trabalhador no meio de sua carreira pode resultar em graves perdas de bem-estar”.

Durante a análise apresentada nessa seção, foram selecionadas frases de alguns dos entrevistados, relativas à época de trabalho no Banespa, sobre atitudes de busca por qualificação e de responsabilidade sobre o próprio trabalho; tais frases indicaram certo dinamismo profissional e dedicação à empresa no gerenciamento da carreira desses trabalhadores. Embora alguns limitassem esse gerenciamento à própria organização e não estivessem atentos às mudanças que ocorriam no mercado de trabalho, essa era uma realidade possível em organizações desse tipo, com características de empresa pública; Saavedra (*op. cit.*, p. 207) enfatiza que trabalhadores como os do Banespa “jogavam segundo regras não escritas por eles”.

É importante atentar para o fato de que as regras mencionadas por Saavedra (2004) se refletiam na maneira de enxergar a carreira na época do Banespa para os ex-funcionários da instituição participantes desta pesquisa, uma vez que, na fase quantitativa, constatou-se que 77% dos Ativos e 59% dos PDVs não consideravam a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora do próprio Banespa (seção 5.11.4). As transformações causadas pelas mudanças dessas regras, que causaram perdas de bem-estar a esses trabalhadores na época da transição, adicionam-se ao fato de que, conforme afirma Ibarra (2004), amplas reservas

financeiras e apoio familiar não tornam mais fácil lidar com os sentimentos (de confusão, perda e insegurança), normalmente vivenciados durante o processo. Para os que aderiram ao PDV, os resultados indicam que as dificuldades vividas no momento da transição tiveram seu reflexo na vida profissional da maioria até hoje, pois alguns dos entrevistados relataram a preocupação com a perda das reservas financeira e do poder aquisitivo. Nesse momento de mudanças, enquanto os Ativos buscaram sua adaptação à empresa, os PDVs buscaram sua adaptação ao mercado de trabalho, com regras diferentes das anteriores.

Nos resultados quantitativos desta pesquisa, percebe-se que a programação objetiva das mudanças de carreira, por meio da avaliação da qualificação, do tempo e dinheiro necessários para o alcance de objetivos profissionais, não era algo natural e claro no comportamento de carreira de boa parte dos pesquisados, pois 40% dos Ativos e 48% dos PDVs não faziam essa análise na época em que trabalhavam no Banespa (seção 5.12.3). Porém, mesmo que os entrevistados da fase qualitativa não fizessem essa avaliação em termos concretos, é possível notar que boa parte deles buscava estudar e fazer cursos desde a época em que trabalhavam na instituição. Essa afirmação pode ser associada aos resultados da fase quantitativa referentes à atitude de estudar e/ou fazer cursos que ajudassem os respondentes a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho (seção 5.12.5), que foi tomada por 79% dos Ativos e 70 % dos PDVs na época em que trabalhavam na instituição.

É importante notar, nessa fase da pesquisa que a qualificação adquirida na época do Banespa foi essencial para boa parte dos entrevistados na época da transição, o que se reflete na carreira atual, na qual os padrões de trabalho e de garantia de emprego se modificaram drasticamente para ambos os grupos. Esse fato parece ter sido assimilado pelos respondentes, pois somente dois dos entrevistados mencionam concursos públicos para a busca de recolocação profissional, o que mostra para a maioria o aproveitamento da qualificação adquirida no Banespa, mas não para conseguir outro emprego público.

Nota-se que a transição profissional e o gerenciamento atual da carreira, para os Ativos, passam pela necessidade de adaptação constante à cultura da nova organização. Embora os PDVs tenham deixado a instituição, parecem ser hoje em dia menos desafiados que os Ativos a se adaptar a mudanças constantes. Entre os Ativos, embora enfrentar esses desafios faça parte do gerenciamento atual da carreira, nota-se que o plano de futuro da maioria é sair da

empresa por meio da aposentadoria, em outras palavras, o gerenciamento da carreira desses entrevistados não passa por grandes ambições de crescimento profissional dentro da organização. Nesse caso, percebe-se a atitude de busca pela preservação dos resultados do caminho profissional escolhido, de se aposentar na mesma empresa em que trabalham há muitos anos. Já no caso dos PDVs, a ideia de preservação desses resultados passa pela busca de manutenção do poder aquisitivo.

A busca por preservação dos resultados do caminho profissional escolhido pode ser interpretada a partir da idéia de sucesso psicológico, apontado por Shepard (1984), que é alcançado quando a pessoa encontra seu caminho profissional *com o coração*, formando assim, um sólido senso de identidade pessoal, que, no caso dos ex funcionários do Banespa, parece ter sido preservada, apesar das mudanças inevitáveis de identidade profissional provocadas pela privatização da instituição. Esse caminho profissional, que reflete os estágios de vida e da carreira da pessoa, é construído a partir da maneira como a pessoa gerencia sua carreira durante as várias fases profissionais. Neste estudo, supõe-se que a maneira como a pessoa toma decisões em uma fase influencia o gerenciamento das fases seguintes, conforme resultados apresentados na próxima seção.

### **5.15 A continuidade no gerenciamento da carreira**

Na definição adotada neste estudo, considera-se carreira como a “seqüência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”. (HALL, 2002, p.12). Portanto, a maneira como a pessoa percebe suas atitudes de carreira é relevante a esta pesquisa e verificar a continuidade dessas atitudes é primordial para entender os aspectos subjetivos da transição de carreira. Uma vez que, segundo Arthur, Hall e Lawrence (1989), a carreira envolve a seqüência de experiências profissionais, é possível supor que as atitudes tomadas em determinado momento da carreira influenciem decisões nos momentos seguintes, ou seja, supõe-se haver um padrão que representa a continuidade das atitudes profissionais.

Seguindo esse raciocínio, nessa seção são apresentados os resultados, tanto quantitativos quanto qualitativos, referentes à influência do gerenciamento da carreira no Banespa sobre o



gerenciamento da transição profissional e da carreira atual, iniciando-se pela fase quantitativa, apresentada a seguir.

### 5.15.1 A continuidade das atitudes profissionais

Para a fase quantitativa, as análises foram realizadas por meio do teste Cochran Mantel – Hanezel, em que se buscou medir a associação entre as respostas das fases II e III, controlada pela fase I. Em outras palavras, buscou-se investigar se as atitudes tomadas na Fase I, época em que os pesquisados trabalhavam no Banespa, controlava suas atitudes nas fases seguintes: tanto na fase da transição profissional (Fase II), como na fase atual (Fase III).

Os resultados das associações de respostas, apresentados a seguir (Tabelas 88 a 97), referem-se ao número de respostas relativas a cada associação de Sim e/ou Não, para cada uma das fases propostas, sendo que o valor p inferior a 0,05 significa que se pode considerar existência de uma associação no padrão de respostas das Fases II e III, controlado pela fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa (Fase I). As atitudes utilizadas para a realização do teste são as mesmas coletadas na parte 2 do questionário e referem-se ao terceiro conjunto de questões, apresentado na seção 4.5.1. Para a realização do teste de interdependência condicional, tais atitudes foram agrupadas em cada uma das categorias de pesquisa, para possibilitar a identificação de resultados diferenciados.

**Tabela 88 – Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Autoconhecimento**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 77       | 14  | < 0,0001 |
|        | Sim     | 6        | 45  |          |
| Sim    | Não     | 22       | 14  |          |
|        | Sim     | 18       | 327 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

**Tabela 89 – Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 47       | 19  | < 0,0001 |
|        | Sim     | 4        | 40  |          |
| Sim    | Não     | 11       | 8   |          |
|        | Sim     | 16       | 114 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

**Tabela 90 – Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Definição de Objetivos Profissionais**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 49       | 26  | < 0,0001 |
|        | Sim     | 11       | 56  |          |
| Sim    | Não     | 31       | 18  |          |
|        | Sim     | 21       | 176 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

**Tabela 91 - Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Estratégias Profissionais**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 115      | 39  | < 0,0001 |
|        | Sim     | 7        | 82  |          |
| Sim    | Não     | 61       | 38  |          |
|        | Sim     | 57       | 312 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

**Tabela 92 - Ativos: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

|        |         | Fase III |     | valor p |
|--------|---------|----------|-----|---------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |         |
| Não    | Não     | 19       | 72  | 0,0004  |
|        | Sim     | 14       | 45  |         |
| Sim    | Não     | 18       | 10  |         |
|        | Sim     | 17       | 125 |         |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente.

## PDVs

**Tabela 93 – PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Autoconhecimento**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 73       | 7   | < 0,0001 |
|        | Sim     | 5        | 33  |          |
| Sim    | Não     | 13       | 5   |          |
|        | Sim     | 9        | 227 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

**Tabela 94 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 34       | 5   | < 0,0001 |
|        | Sim     | 3        | 28  |          |
| Sim    | Não     | 6        | 3   |          |
|        | Sim     | 6        | 124 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

**Tabela 95 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Definição de Objetivos Profissionais**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 34       | 13  | < 0,0001 |
|        | Sim     | 14       | 51  |          |
| Sim    | Não     | 11       | 4   |          |
|        | Sim     | 11       | 178 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

**Tabela 96 - PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Estratégias Profissionais**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 114      | 16  | < 0,0001 |
|        | Sim     | 29       | 16  |          |
| Sim    | Não     | 29       | 13  |          |
|        | Sim     | 30       | 278 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

**Tabela 97 – PDVs: Resultado do teste de Cochran Mantel – Haenszel para a avaliação da associação entre as fases II e III, controlado pela fase I, de acordo com a categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

|        |         | Fase III |     | valor p  |
|--------|---------|----------|-----|----------|
| Fase I | Fase II | Não      | Sim |          |
| Não    | Não     | 46       | 6   | < 0,0001 |
|        | Sim     | 9        | 34  |          |
| Sim    | Não     | 19       | 5   |          |
|        | Sim     | 21       | 118 |          |

Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

A partir da observação dos resultados expostos nas Tabelas 88 a 97, é possível identificar uma associação no padrão de respostas para as atitudes tomadas durante a transição e para o gerenciamento atual da carreira, controlado pelas atitudes tomadas na fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa. Em outras palavras, a partir dos resultados quantitativos, é possível afirmar que as atitudes tomadas na Fase I, influenciaram as atitudes tomadas nas Fases II e III.

Para complementar esses resultados, na fase qualitativa foi realizada uma investigação sobre a relação entre as atitudes profissionais tomadas no gerenciamento da carreira no Banespa e a transição profissional, cujos resultados são apresentados a seguir.

#### 5.15.2 Atitudes profissionais como impulsionadoras da transição profissional

Para investigar a influência do gerenciamento da carreira na época do trabalho na empresa estável sobre a transição profissional, os entrevistados foram questionados se sentiam que as atitudes que tinham tomado para cuidar da sua carreira quando trabalhavam no Banespa os haviam ajudado em sua adaptação à privatização (no caso dos Ativos) ou na adaptação ao desligamento da instituição (no caso dos PDVs); em seguida, esses entrevistados foram estimulados a explicar suas respostas com exemplos. As questões relativas a essa investigação são as de números 4a e 4b, conforme o roteiro de entrevistas apresentado no Apêndice 3.

Na apresentação dos resultados dessa fase, considerou-se, conforme Quadros 42 e 43, a aceitação ou negação da possibilidade de influência positiva das atitudes tomadas na época do Banespa sobre a transição profissional.

**Quadro 42 – Ativos: Influência do gerenciamento da carreira no Banespa na adaptação à transição**

| Entrevistados  | Aceitação | Negação |
|----------------|-----------|---------|
| Entrevistado 1 | X         |         |
| Entrevistado 2 | X         |         |
| Entrevistado 3 |           | X       |
| Entrevistado 4 | X         |         |
| Entrevistado 5 | X         |         |
| Entrevistado 6 | X         |         |
| Entrevistado 7 | X         |         |

**Quadro 43 - PDVs: Influência do gerenciamento da carreira no Banespa na adaptação à transição**

| Entrevistados  | Aceitação | Negação |
|----------------|-----------|---------|
| Entrevistado 1 |           | X       |
| Entrevistado 2 | X         |         |
| Entrevistado 3 | X         |         |
| Entrevistado 4 | X         |         |
| Entrevistado 5 | X         |         |
| Entrevistado 6 | X         |         |

A partir da observação dos resultados apresentados nos Quadros 42 e 43, nota-se que apenas um entrevistado de cada grupo negou a influência positiva das atitudes tomadas na época do Banespa sobre o gerenciamento da transição profissional, ou seja, a maioria dos respondentes dos dois grupos afirmou tal influência.

No grupo dos Ativos, o entrevistado que negou a influência positiva do gerenciamento da carreira na época do Banespa sobre a transição profissional, referiu-se à falta de realização de cursos que permitissem a mobilidade no mercado de trabalho: “O banco ajudou só para a condução da minha carreira, porque eu fazia meu trabalho, e não cursos que me possibilitassem fazer outras coisas”. (Entrevistado 4 – Ativos)

O entrevistado do grupo PDVs, ao negar a influência positiva do gerenciamento da carreira na época do Banespa sobre a transição profissional, referiu-se à falta de busca por qualificação, devido à carga e horário de trabalho: “Não. Eu acho que ainda ficou faltando. Trabalhei muito tempo no período da madrugada. Eu acho que esse período é bom, mas cheguei à conclusão que perdia muita coisa porque chegava em casa esgotado. Aí, o pouco que eu fazia não era muita coisa. Não tinha muito que fazer, ou eu descansava para voltar a trabalhar, ou sei lá”. (Entrevistado 1 – PDVs)

No caso dos respondentes que afirmaram a influência da época do Banespa sobre a transição, os exemplos são apresentados a seguir, são feitas também algumas considerações gerais sobre a continuidade da carreira dos ex-banespianos.

### 5.15.3 O capital de carreira dos ex-banespianos

Arthur, Inkson e Pringle (1999) afirmam que as competências a serem desenvolvidas pelos trabalhadores dentro da proposta de construção de carreiras inteligentes (*knowing-why*; *knowin-how* e *knowing-whom*) são obtidas por meio da educação, do trabalho e da experiência de vida; tais competências se acumulam em forma de um capital de carreira, que pode adquirir ou perder valor. Os resultados apresentados nessa seção, tanto na fase quantitativa quanto qualitativa podem ser interpretados como a ilustração da construção desse capital de carreira pelos ex-funcionários do Banespa.

A partir dos resultados quantitativos, uma vez que as atitudes tomadas na transição profissional e no momento atual da carreira são influenciadas pelas atitudes tomadas na época do Banespa, pode-se dizer que a continuidade na maneira de gerenciar a carreira faça parte desse capital.

Os resultados qualitativos, apresentados nos Quadros 42 e 43, indicam o valor do capital acumulado, pois a maioria dos respondentes acredita que suas atitudes da época do trabalho no Banespa os ajudaram a se adaptar à transição profissional. Além disso, no momento em que esses entrevistados foram convidados a exemplificar suas respostas, seus discursos geraram frases que podem ser relacionadas às competências propostas para as carreiras inteligentes.

Antes da exposição dessas frases, é importante lembrar que, na apresentação dos entrevistados da fase qualitativa (seção 5.2), sugeriu-se que dois dos respondentes do grupo PDVs que trabalhavam em áreas técnicas do Banespa haviam construído a competência *knowing-how* em suas carreiras, pois haviam retornado à mesma área em outras empresas. Nos exemplos de frases apresentadas a seguir, nota-se que, além deles, vários outros respondentes construíram a competência *knowing-how* e, além dela, o *knowing-why*, manifesta-se para três dos entrevistados como influência positiva sobre a transição.

#### ***Knowing- why***

“Acho que sim, acho que em tudo na vida você tem que procurar ser responsável por suas atitudes, desde a formação que vem dos pais. Eu sempre procurei o máximo ser responsável

naquilo que fazia, sempre tive esse perfil. Então, toda empresa, se você é responsável, se você procura cumprir seus compromissos, ela sempre sabe que isso é importante. Como exemplo, eu acho que o mais importante é o que eu fazia no geral”. (Entrevistado 1 – Ativos)

Exemplo, só profissional mesmo, a gente cumpria com as obrigações profissionais. Isso me ajudou a me adaptar aos “novos”. (Entrevistado 5 – Ativos)

“Eu não forço uma venda para cumprir metas, continuei fazendo o mesmo depois da privatização, caíram as vendas, mas não importa, eu sobrevivi, na minha ética e minha dignidade”. (Entrevistado 6 – Ativos)

### ***Knowing-how***

“A mesma coisa, eu estava sempre fazendo curso, sabe? E isso me ajudou quando o banco foi privatizado”. (Entrevistado 2 – Ativos)

“O relacionamento que eu criei dentro do banco, que eu aprendi a ter, isso me serviu para o sindicato [...] Você tem que ter a capacidade de entrar em uma agência qualquer que seja o banco, Caixa, Banco do Brasil, e agir com os outros funcionários, isso é uma coisa que fui construindo”. (Entrevistado 4 – Ativos)

“Nos concursos que estou prestando nessas áreas, da Caixa Federal, ou Banco do Brasil ajudaria sim. Nos concursos ajudaria, nos que são relacionados ao banco ajudaria”. (Entrevistado 2 – PDVs)

“Quando eu resolvi voltar para a área foi porque as atribuições eram praticamente as mesmas que eu exercia no banco e a experiência adquirida no banco eu estou aplicando agora. As ferramentas que eu uso são praticamente as mesmas que eu usava no banco, a gente tinha treinamento específico [...] Eu fiquei a vontade para voltar para a área nessa atividade porque são as mesmas ferramentas que eu usava, eu me sentia capacitado”. (Entrevistado 3 – PDVs)



“Se eu não tivesse estudado, participado de cursos para analista de sistemas, que tem um mercado bom de informática, eu teria mais dificuldades em encontrar uma recolocação com o mesmo padrão de vida”. (Entrevistado 4 – PDVs)

“Na realidade, eu mexia muito com cliente, atendimento ao público, eu acho que nisso ajudou, você montar uma coisa, sabendo que vai mexer com o público e sabendo como lidar com esse pessoal”. (Entrevistado 5 – PDVs)

“Eu acho ter trabalhado no banco me ajuda hoje como comerciante porque a gente tem uma facilidade em adaptação” (Entrevistado 6 – PDVs)

### ***Knowing- whom***

Observando-se os depoimentos acima, nota-se que dois dos entrevistados (Entrevistado 4 dos grupo Ativos e Entrevistado 6 do grupo PDVs) citaram exemplos voltados a relacionamentos, porém, a conotação de habilidade e possibilidade de aplicação no trabalho remete essas respostas à competência *knowing-how* e não à competência *knowing-whom*. Entre todos os entrevistados, somente o Entrevistado 4, em outro momento do seu discurso, usa a conotação de relacionamento voltado à *network* profissional: “Eu estou liberado pelo banco, mas tenho sempre o risco do banco me chamar de volta, nesse ponto, eu preciso ter um bom relacionamento com a Regional do Santander, procurando manter e não pisar na bola, porque a qualquer hora eu posso cair” (Entrevistado 4 – Ativos)

Os resultados da fase qualitativa, de forma condizente com os resultados da fase quantitativa, conforme resultados apresentados nas seções 5.12.6 e 5.12.8, mostram que, entre os entrevistados dos dois grupos, a formação de *network*, voltada ao crescimento e à mobilidade profissionais, não faz parte das atitudes voltadas ao gerenciamento da carreira da maioria dos pesquisados deste estudo. Os trechos dos discursos aqui reproduzidos apóiam a apresentação na próxima seção dos resultados relativos à manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional dos ex-funcionários do Banespa.

## 5.16 A manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional

Nessa seção os resultados, tanto qualitativos quanto quantitativos, relativos à manifestação das carreiras sem fronteiras, são apresentados, analisados e interpretados. Para iniciar tal apresentação, a princípio, torna-se relevante expor as atitudes que, neste trabalho, representam as formas de manifestação desse tipo de carreira. Tais atitudes, já apresentadas na seção 4.5.1, são expostas a seguir, acompanhadas do número da seção em que seus resultados quantitativos foram apresentados e analisados. A indicação da categoria de pesquisa em que essas atitudes se inserem é necessária às análises quantitativas, nas quais ocorre o reagrupamento dessas atitudes para a realização de análises complementares.

### Formas de Manifestação das carreiras sem fronteiras

- *Responsabilidade sobre a carreira:* Consideração da própria pessoa como o principal responsável por sua carreira (seção 5.8).
- *Autoconhecimento:* Procura por trabalhos compatíveis com o que a pessoa valoriza (seção 5.9.6).
- *Autoconhecimento:* Consideração das necessidades pessoais e das necessidades da família em decisões profissionais (seção 5.9.7).
- *Monitoramento do mercado de trabalho:* Busca de informações sobre os acontecimentos do mercado de trabalho e uso dessas informações para o desenvolvimento profissional (seção 5.10.3).
- *Definição de objetivos profissionais:* Consideração da possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que a pessoa trabalhava (seção 5.11.4).
- *Definição de objetivos profissionais:* Consideração da possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa na qual a pessoa trabalhava buscando crescimento profissional (seção 5.11.5).

- *Estratégias profissionais*: Procura por estudar e exercer atividades que ajudassem a pessoa a trocar de emprego quando quisesse ou precisasse (seção 5.12.7).
- *Estratégias profissionais*: Contato com pessoas que pudessem ajudar a pessoa caso ela precisasse trocar de emprego (seção 5.12.8).
- *Estratégias profissionais*: Busca por aprendizado constante que pudesse valorizar a pessoa como profissional (seção 5.12.9).
- *Estratégias profissionais*: Trabalho por iniciativa própria em atividades que ajudassem a pessoa a aprender constantemente (5.12.10).
- *Acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais*: Disposição para deixar o emprego para chegar *aonde a pessoa queria* profissionalmente (seção 5.13.4).

Para a análise da manifestação das carreiras sem fronteiras entre os pesquisados deste estudo, a princípio, as atitudes anteriormente apresentadas foram agrupadas e analisadas por meio dos percentuais relativos às médias de proporções de respondentes. Os resultados de tal análise apresentam-se nos Gráficos 78 e 79 e, em seguida, o padrão geral de respostas, também obtido por meio das médias de proporções, é exposto nas Tabelas 98 e 99.

## Ativos

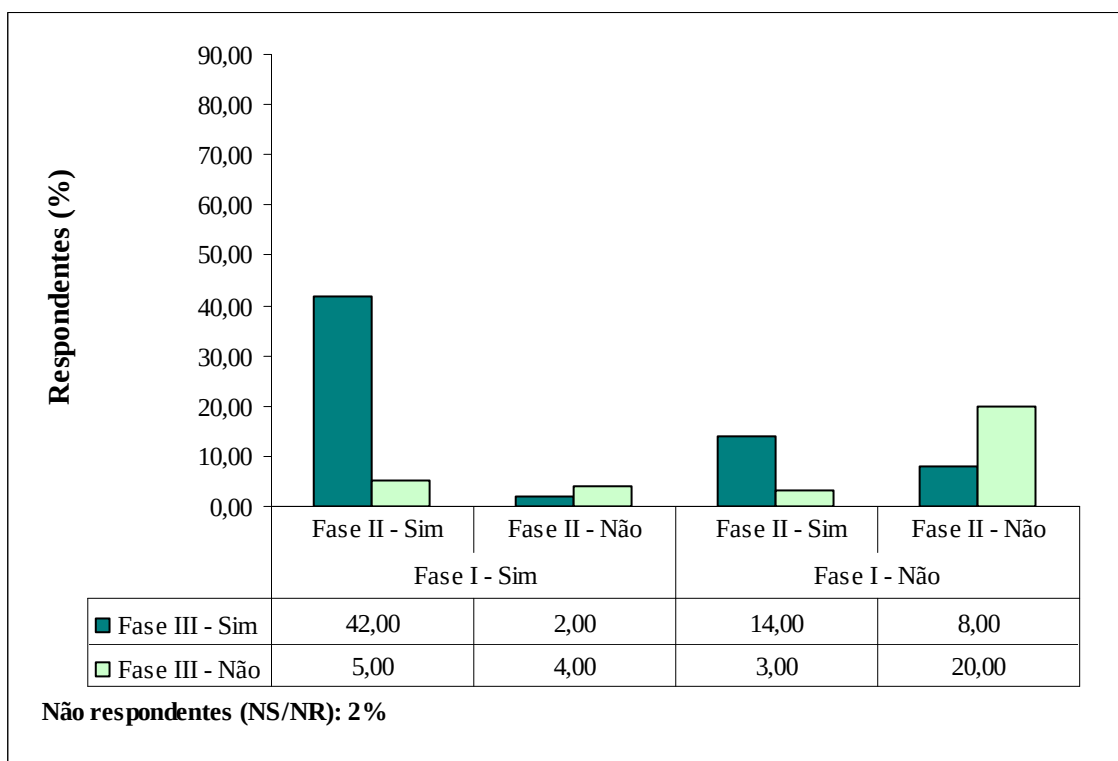


**Gráfico 78 – Ativos: Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras**

Os resultados apresentados no Gráfico 78 demonstram que 42% dos Ativos tomaram as atitudes características da manifestação de carreiras sem fronteiras quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram tomando essas atitudes na época da privatização da instituição (Fase II) e as mantiveram em suas vidas profissionais até hoje (Fase III); 14% passaram a tomar essas atitudes na época da privatização do Banespa (Fase II), mantendo-as atualmente (Fase III); 20% deles não tomaram essas atitudes em nenhuma das fases.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 98, os percentuais relativos às médias de proporções indicam que a maioria dos Ativos (54%) tomou atitudes relativas à manifestação das carreiras sem fronteiras quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-las na época da privatização (Fase II), e, desses, a maioria mantém a mesma postura ainda hoje (Fase III).

**Tabela 98 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |  |     |     |
|          | 54<br>(p=0,0164) |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |  |     |     |
|          | 88<br>(p<0,001)  |     |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |     | Sim | Não | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 89<br>(p<0,001)  |     |     |     |     |     |     |  |     |     |

\* Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente

## PDVs

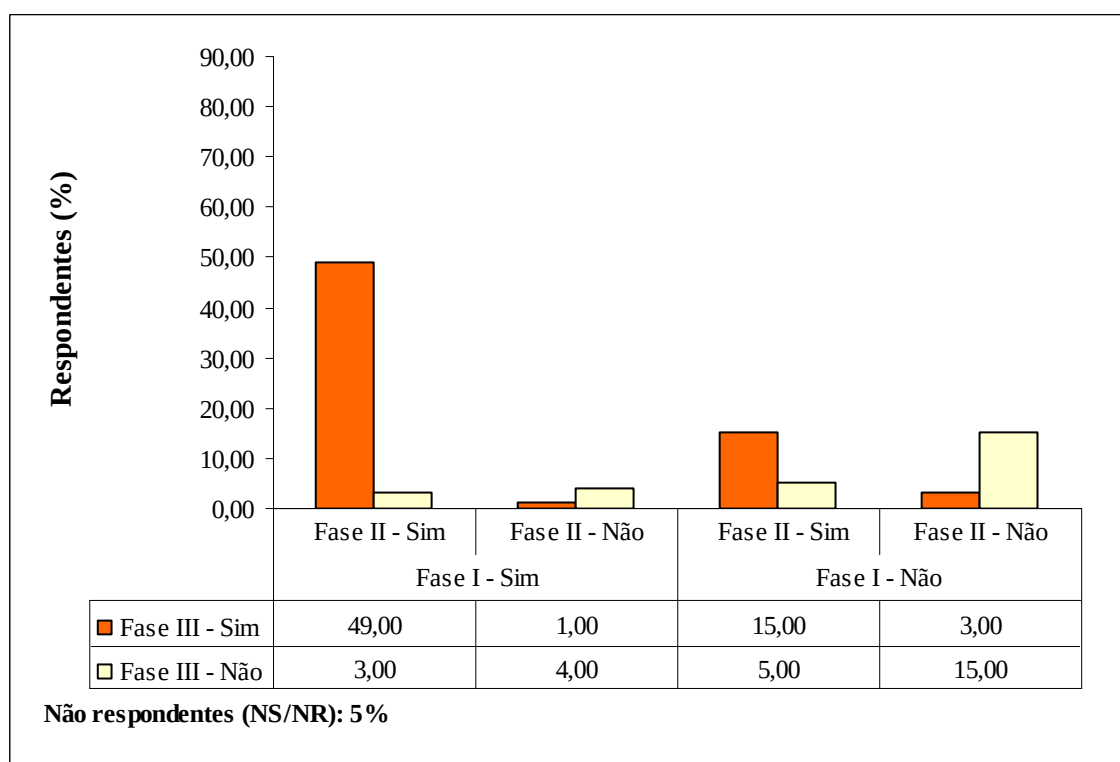


**Gráfico 79 - PDVs: Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras**

Os resultados apresentados no Gráfico 79 demonstram que 49% dos PDVs tomaram as atitudes características da manifestação de carreiras sem fronteiras ainda quando trabalhavam no Banespa (Fase I), continuaram tomando essas atitudes na época do seu desligamento da instituição (Fase II) e as mantiveram em suas vidas profissionais até hoje (Fase III); 15% dos respondentes desse grupo passaram a tomar essas atitudes na época do desligamento (Fase II), mantendo-as atualmente (Fase III); 15% deles não tomaram estas atitudes em nenhuma das fases.

A partir dos resultados do teste Z unilateral para proporção, apresentados na Tabela 97, os percentuais relativos às médias de proporções indicam que a maioria dos Ativos (60%) tomou atitudes relativas à manifestação das carreiras sem fronteiras quando trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou a tomá-las na época do seu desligamento da instituição (Fase II), e, desses, a maioria mantém a mesma postura ainda hoje (Fase III).

**Tabela 99 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 60<br>(p=0,0164) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim |     | Não |     |     |     |
|          | 91<br>(p<0,001)  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente

A princípio, a observação dos resultados acima apresentados permite deduzir que, no geral, as carreiras sem fronteiras se manifestam entre os dois grupos de pesquisados (Ativos e PDVs) desde a época em que trabalhavam no Banespa. Não há indicação de contrastes significativos entre esses grupos e, a partir desses resultados, nota-se que as formas de manifestação desse tipo de carreira, propostas neste trabalho, apresentam um padrão positivo de respostas nas atitudes dos pesquisados, portanto fazem parte da vida profissional desses trabalhadores. Apesar dessa constatação, para o refinamento da análise da fase quantitativa, considerou-se

necessário realizar o reagrupamento das formas de manifestação das carreiras sem fronteiras em cada uma das categorias de pesquisa e verificar se o padrão de respostas se mantém. Os resultados dessa nova análise são apresentados a seguir.

#### **5.16.1 A manifestação das carreiras sem fronteiras e as categorias da pesquisa: Resultados quantitativos**

Para a verificação do padrão de respostas das atitudes relativas à manifestação das carreiras sem fronteiras, para efeito dessa análise, a atitude referente à responsabilidade sobre a própria carreira foi considerada uma categoria independente; seus resultados, que, dessa vez, não são considerados nas categorias de pesquisa, são os primeiros a serem apresentados. Para as categorias na quais havia mais de uma questão (Autoconhecimento, Definição de Objetivos Profissionais e Estratégias Profissionais), o padrão de respostas foi obtido por meio do cálculo das médias de proporções. No caso das categorias em que havia somente uma questão (Responsabilidade sobre a Carreira; Monitoramento do Mercado de Trabalho; Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais), o padrão de respostas é analisado por meio das proporções obtidas, convertidas em percentuais. Os resultados dessa análise são apresentados a seguir.

#### **Responsabilidade sobre a carreira e manifestação das carreiras sem fronteiras**

Nas Tabelas 100 e 101, apresentam-se os resultados do teste Z unilateral para a investigação do padrão de respostas relativo à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria Responsabilidade sobre a Carreira.

## Ativos

**Tabela 100 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Responsabilidade sobre a Carreira**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     | Não |     |     |  |     |     |
|          | 89<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |     | Sim |     |  | Não |     |
|          | 77<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |     | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 91<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização; Fase III – Atualmente

## PDVs

**Tabela 101 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto à atitude relativa à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inserida na categoria Responsabilidade sobre a Carreira**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     | Não |     |     |  |     |     |
|          | 87<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |     | Sim |     |  | Não |     |
|          | 93<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |     | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 98<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |     |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – Na época do desligamento; Fase III – Atualmente

Os resultados, apresentados nas Tabelas 100 e 101, apontam um padrão claro e positivo de respostas, tanto de Ativos quanto de PDVs, em relação à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à responsabilidade sobre a própria carreira. A maioria dos respondentes dos dois grupos considerou-se o principal responsável sobre a própria carreira ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou com essa postura na época da transição profissional (Fase II), e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).



## Autoconhecimento e manifestação das carreiras sem fronteiras

Nas Tabelas 102 e 103 são apresentados os resultados do teste Z unilateral para a investigação do padrão de respostas relativo à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria Autoconhecimento.

### Ativos

**Tabela 102 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inseridas na categoria de pesquisa Autoconhecimento**

| Inseridas na categoria de pesquisa Autoconhecimento |                  |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|-----------------------------------------------------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| *Fases                                              | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase I                                              | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|                                                     | 85<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II                                             | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|                                                     | 95<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III                                            | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|                                                     | 96<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente

### PDVs

**Tabela 103 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inseridas na categoria de pesquisa Autoconhecimento**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
|----------|------------------|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |  |     |     |  | Não |     |  |     |     |
|          | 84<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     |  | Não |     |  | Sim |     |  | Não |     |
|          | 95<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |  | Sim | Não |
|          | 99<br>(p<0,0001) |     |  |     |     |  |     |     |  |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente

Os resultados apresentados nas Tabelas 102 e 103 apontam um padrão claro e positivo de respostas, tanto de Ativos quanto de PDVs, em relação à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere ao autoconhecimento. A maioria dos respondentes dos dois grupos tomou as atitudes inseridas nessa categoria ainda enquanto trabalhava no Banespa (Fase I); entre esses respondentes, a maioria continuou com essa postura na época da transição profissional (Fase II) e, desses, a maioria a mantém até hoje (Fase III).

### Monitoramento do Mercado de Trabalho e manifestação das carreiras sem fronteiras

Nas Tabelas 104 e 105, são apresentados os resultados do teste Z unilateral para a investigação do padrão de respostas relativo à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria Monitoramento de Mercado de Trabalho.

#### Ativos

**Tabela 104 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inseridas na categoria de pesquisa Monitoramento do Mercado de Trabalho**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |                  |                  |                  |  |  |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|--|--|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não              |                  |                  |  |  |
|          | 47               |     |     |     |                  | 53<br>(p=0,3110) |                  |                  |  |  |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |                  | Não              |                  |  |  |
|          | 94<br>(p<0,0001) |     | 6   |     | 46               |                  | 54<br>(p=0,3060) |                  |  |  |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim              | Não              |  |  |
|          | 79<br>(p=0,0008) | 23  | 00  | 100 | 94<br>(p=0,0002) | 6                | 26               | 74<br>(p=0,0195) |  |  |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

**PDVs**

**Tabela 105 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto à atitude relativa à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras, inserida na categoria Monitoramento do Mercado de Trabalho**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |     |                  |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|------------------|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não |                  |                  |     |     |
|          | 52<br>(p=0,3870) |     |     |     |                  | 48  |                  |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |     | Não              |                  |     |     |
|          | 93<br>(p<0,0001) |     | 7   |     | 36               |     | 64<br>(p=0,0808) |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não | Sim              | Não              | Sim | Não |
|          | 92<br>(p<0,0001) | 8   | 00  | 100 | 89<br>(p=0,0096) | 11  | 6                | 94<br>(p=0,0002) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente

Os resultados apresentados nas Tabelas 104 e 105 demonstram que não existe um padrão de resposta dos Ativos ou dos PDVs quanto à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere ao monitoramento do mercado de trabalho. Na fase relativa ao trabalho no Banespa, (Fase I), não se identifica uma predominância de uma das respostas (Sim ou Não), porém, nota-se que, entre os respondentes dos dois grupos que monitoraram o mercado de trabalho de forma condizente com as carreiras sem fronteiras enquanto trabalhavam na instituição (Fase I), a maioria continuou com a mesma postura nas fases seguintes (Fases II e III). Já entre os que não fizeram esse monitoramento na época do Banespa (Fase I), os resultados dividem-se nas fases seguintes (Fases II e III), ou seja, apenas parte deles, mas não a maioria, passou a monitorar o mercado de trabalho depois da transição profissional.

### **Definição de objetivos profissionais e manifestação das carreiras sem fronteiras**

Nas Tabelas 106 e 107, são apresentados os resultados do teste Z unilateral, para a investigação do padrão de respostas relativo à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria Definição de Objetivos Profissionais.

## Ativos

**Tabela 106 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Definição de Objetivos Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |                  |                  |                  |                   |     |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |                  | Não              |                  |                   |     |     |
|          |               |     |     |     |                  | 72<br>(p<0,0001) |                  |                   |     |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim              |                  | Não              |                   |     |     |
|          |               |     |     |     | 46               |                  | 54<br>(p=0,2207) |                   |     |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim              | Não              | Sim              | Não               | Sim | Não |
|          |               |     |     |     | 74<br>(p=0,0008) | 26               | 38               | 62<br>(p=0,00448) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

## PDVs

**Tabela 107 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Definição de Objetivos Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%) |     |     |     |     |                  |                  |     |                  |     |
|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|-----|------------------|-----|
| Fase I   | Sim           |     |     |     |     | Não              |                  |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     | 56<br>(p=0,0238) |                  |     |                  |     |
| Fase II  | Sim           |     | Não |     | Sim |                  | Não              |     |                  |     |
|          |               |     |     |     |     |                  | 61<br>(p=0,0229) |     |                  |     |
| Fase III | Sim           | Não | Sim | Não | Sim | Não              | Sim              | Não | Sim              | Não |
|          |               |     |     |     |     |                  |                  |     | 79<br>(p=0,0056) |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente.

Os resultados apresentados nas Tabelas 106 e 107 demonstram que, na época em que trabalhavam no Banespa (Fase I), a maioria dos respondentes, tanto os do grupo dos PDVs quanto os do grupo dos Ativos, não tomou as atitudes relativas à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à definição de objetivos profissionais. No caso dos PDVs, o padrão negativo de respostas manteve-se nas fases seguintes. Já entre Ativos, não é possível identificar um padrão na época da privatização (Fase II) ou atualmente (Fase III), ou seja, apenas parte deles, mas não a maioria, passou a definir esses objetivos depois da transição profissional.

### Estratégias profissionais e manifestação das carreiras sem fronteiras

Nas Tabelas 108 e 109, são apresentados os resultados do teste Z unilateral, para a investigação do padrão de respostas relativo à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria Estratégias Profissionais.

**Tabela 108 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Estratégias Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não |     |     |     |     |
|          | 56<br>(p=0,0260) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     |     | Sim |     | Não |     |     |
|          | 87<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fase III | Sim              | Não |     | Sim | Não | Sim | Não |     | Sim | Não |
|          | 85<br>(p<0,0001) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;  
Fase III – Atualmente.

### PDVs

**Tabela 109 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Estratégias Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |     |                  |     |                  |     |                  |
|----------|------------------|-----|-----|-----|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |     | Não              |     |                  |     |                  |
|          | 46               |     |     |     |     | 54<br>(p=0,0584) |     |                  |     |                  |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     |     | Sim              |     | Não              |     |                  |
|          | 88<br>(p<0,0001) |     | 12  |     |     | 47               |     | 53<br>(p=0,4231) |     |                  |
| Fase III | Sim              | Não |     | Sim | Não | Sim              | Não |                  | Sim | Não              |
|          | 93<br>(p<0,0001) | 7   |     | 28  | 72  | 77<br>(p<0,0001) | 23  |                  | 9   | 91<br>(p<0,0001) |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento;  
Fase III – Atualmente.

Os resultados, apresentados nas Tabelas 108 e 109, indicam um padrão claro e positivo de respostas dos Ativos quanto à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria estratégias profissionais.

Entre os PDVs, nota-se que, desde a época em que trabalhavam no Banespa (Fase I), não é possível identificar um padrão, uma vez que não há uma predominância de uma das respostas (Sim ou Não); porém, nota-se que, entre os respondentes desse grupo que tomaram atitudes relativas a estratégias profissionais, de forma condizente com as carreiras sem fronteiras, enquanto trabalhavam na instituição (Fase I), a maioria continuou com a mesma postura nas fases seguintes (Fases II e III). Já entre os que não tiveram essa postura na época do Banespa (Fase I), os resultados dividem-se nas fases seguintes (Fases II e III), ou seja, apenas parte deles, mas não a maioria, passou a ter essa postura depois da transição profissional.

### **Acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais e manifestação das carreiras sem fronteiras**

Nas Tabelas 110 e 111, apresentam-se os resultados do teste Z unilateral para a investigação do padrão de respostas relativo à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais.

#### **Ativos**

**Tabela 110 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de Ativos quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%) |     |  |     |     |                  |     |     |                  |                  |
|----------|---------------|-----|--|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|------------------|
| Fase I   | Sim           |     |  |     |     | Não              |     |     |                  |                  |
|          |               |     |  |     |     | 77<br>(p=0,0008) |     |     |                  |                  |
| Fase II  | Sim           |     |  | Não |     |                  | Sim |     | Não              |                  |
|          |               |     |  |     |     |                  |     |     | 85<br>(p=0,0001) |                  |
| Fase III | Sim           | Não |  | Sim | Não |                  | Sim | Não |                  | Sim              |
|          |               |     |  |     |     |                  |     |     |                  | 83<br>(p<0,0001) |

\*Fase I – Fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização;

Fase III – Atualmente.

## PDVs

**Tabela 111 - Resultados do teste Z unilateral para a proporção de PDVs quanto às atitudes relativas à Manifestação das Carreiras sem Fronteiras inseridas na categoria de pesquisa Acompanhamento e Reconstrução dos Objetivos Profissionais**

| *Fases   | Respostas (%)    |     |     |     |                  |     |     |                  |     |     |
|----------|------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|
| Fase I   | Sim              |     |     |     |                  | Não |     |                  |     |     |
|          | 57<br>(p=0,1590) |     |     |     |                  | 43  |     |                  |     |     |
| Fase II  | Sim              |     | Não |     | Sim              |     | Não |                  |     |     |
|          | 86<br>(p<0,0001) |     | 14  |     | 59<br>(p=0,0898) |     | 41  |                  |     |     |
| Fase III | Sim              | Não | Sim | Não | Sim              | Não | Sim | Não              | Sim | Não |
|          | 84<br>(p=0,0003) | 16  | 75  | 25  | 67<br>(p=0,0853) | 33  | 33  | 67<br>(p=0,1540) |     |     |

\*Fase I – Fase em que os entrevistados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época do desligamento; Fase III – Atualmente.

Os resultados, apresentados nas Tabelas 110 e 111, indicam que, entre os Ativos, identifica-se um padrão claro e negativo de respostas quanto à manifestação das carreiras sem fronteiras no que se refere à categoria acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais.

Entre os PDVs, nota-se que, desde a época em que trabalhavam no Banespa (Fase I), não é possível identificar um padrão de respostas, uma vez que não há uma predominância de um tipo de respostas (Sim ou Não); porém, nota-se que, entre esses respondentes que acompanharam e reconstruíram seus objetivos, de forma condizente com as carreiras sem fronteiras, enquanto trabalhavam na instituição (Fase I), a maioria continuou com a mesma postura nas fases seguintes (Fases II e III). Já entre os que não tiveram essa postura na época do Banespa (Fase I), os resultados dividem-se nas fases seguintes (Fases II e III), ou seja, apenas parte deles, mas não a maioria, passou a ter essa postura depois da transição profissional.

A observação dos resultados apresentados nas Tabelas 100 a 111, em contraste com os resultados obtidos quando todas as formas de manifestação das carreiras sem fronteiras são analisadas em conjunto, não permite identificar um padrão geral das formas de manifestação desse tipo de carreira. Para apoiar essa análise, a seguir são apresentados os resultados das entrevistas realizadas na fase qualitativa deste trabalho.

### 5.16.2 A manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional: Resultados qualitativos

Para o estudo da manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional dos entrevistados da fase qualitativa desse estudo, a princípio, buscou-se detectar no discurso dos pesquisados a ausência ou presença de cada uma das atitudes que representam as formas de manifestação desse tipo de carreira, apresentadas no início dessa seção. Para a realização de tal investigação, a base material relativa às categorias *Impressões sobre a carreira na transição*; *Impressões sobre a carreira atual*; *Gerenciamento da transição* e *Gerenciamento atual da carreira* foi novamente analisada. O resultado dessa análise é apresentado nos Quadros 44 e 45. Em seguida, para as atitudes presentes no discurso, algumas das frases dos respondentes são reproduzidas para exemplificar tal manifestação.

**Quadro 44 – Ativos: Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional**

| Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras                                                                                                     | Entrevistados |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                         | 1             |    | 2 |   | 3 |   | 4 |   | 5 |   | 6 |   | 7 |   |
|                                                                                                                                                         | A*            | P* | A | P | A | P | A | P | A | P | A | P | A | P |
| Consideração da própria pessoa como o principal responsável por sua carreira                                                                            |               | X  | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |   | X |
| Procura por trabalhos compatíveis com o que a pessoa valoriza                                                                                           | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   |   | X | X |   |
| Consideração das necessidades pessoais e das necessidades da família em decisões profissionais                                                          | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Busca de informações sobre os acontecimentos do mercado de trabalho e uso dessas informações para o desenvolvimento profissional                        |               | X  |   | X | X |   | X |   | X |   | X |   |   | X |
| Consideração da possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que a pessoa trabalhava                                       | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Consideração da possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa na qual a pessoa trabalhava buscando crescimento profissional | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Procura por estudar e exercer atividades que ajudassem a pessoa a trocar de emprego quando quisesse ou precisasse                                       |               | X  |   | X | X |   | X |   | X |   |   | X |   | X |
| Contato com pessoas que pudessem ajudar a pessoa caso ela precisasse trocar de emprego                                                                  | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Busca por aprendizado constante que pudesse valorizar a pessoa como profissional                                                                        | X             |    |   | X | X |   | X |   | X |   |   | X | X |   |
| Trabalho por iniciativa própria em atividades que ajudassem a pessoa a aprender constantemente                                                          | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Disposição para deixar o emprego para chegar aonde a pessoa queria profissionalmente                                                                    | X             |    | X |   |   | X | X |   | X |   | X |   | X |   |

\* A= Ausência / P= Presença



**Quadro 45 – PDVs: Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional**

| Formas de Manifestação das Carreiras sem Fronteiras                                                                                                     | Entrevistados |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                         | 1             |    | 2 |   | 3 |   | 4 |   | 5 |   | 6 |   |
|                                                                                                                                                         | A*            | P* | A | P | A | P | A | P | A | P | A | P |
| Consideração da própria pessoa como o principal responsável por sua carreira                                                                            | X             |    | X |   | X |   |   | X | X |   | X |   |
| Procura por trabalhos compatíveis com o que a pessoa valoriza                                                                                           |               | X  | X |   |   | X | X |   | X |   | X |   |
| Consideração das necessidades pessoais e das necessidades da família em decisões profissionais                                                          | X             |    | X |   |   | X | X |   | X |   |   | X |
| Busca de informações sobre os acontecimentos do mercado de trabalho e uso dessas informações para o desenvolvimento profissional                        | X             |    | X |   |   | X |   | X | X |   | X |   |
| Consideração da possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que a pessoa trabalhava                                       | X             |    | X |   |   | X | X |   | X |   | X |   |
| Consideração da possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa na qual a pessoa trabalhava buscando crescimento profissional | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Procura por estudar e exercer atividades que ajudassem a pessoa a trocar de emprego quando quisesse ou precisasse                                       |               | X  |   | X |   | X |   | X | X |   | X |   |
| Contato com pessoas que pudessem ajudar a pessoa caso ela precisasse trocar de emprego                                                                  |               | X  | X |   | X |   | X |   |   | X | X |   |
| Busca por aprendizado constante que pudesse valorizar a pessoa como profissional                                                                        | X             |    | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   |
| Trabalho por iniciativa própria em atividades que ajudassem a pessoa a aprender constantemente                                                          | X             |    | X |   |   | X | X |   |   | X |   | X |
| Disposição para deixar o emprego para chegar <i>aonde a pessoa queria</i> profissionalmente                                                             | X             |    | X |   | X |   |   | X | X |   | X |   |

\* A= Ausência / P= Presença

Na verificação dos resultados apresentados nos Quadros 44 e 45, nota-se a presença de várias das formas de manifestação das carreiras sem fronteiras. As atitudes referentes a essas manifestações são apresentadas, a seguir, acompanhadas de exemplos das frases correspondentes geradas no discurso dos pesquisados.

### **Consideração da própria pessoa como o principal responsável por sua carreira**

“Você não tinha que ficar se não quisesse, teve todo o aspecto do tratamento, eu decidi ficar [...] Em qualquer empresa, você tem que entrar no perfil da empresa. A gente procura fazer as coisas corretas, mas se por acaso a gente for dispensado, a culpa não é da privatização.” (Entrevistado 1 – Ativos)

“Ou você se adapta ou vai ficando pra trás. Se eu não pensasse assim teria saído em 2001. Quando teve o PDV eu teria saído do banco, como muitos e muito que não aguentaram a pressão e no final acabaram saindo.” (Entrevistado 7 – Ativos)

“A área onde eu trabalhava no Banespa continua existindo, a adesão ao PDV foi uma decisão minha.” (Entrevistado 4 – PDVs)

### **Procura por trabalhos compatíveis com o que a pessoa valoriza**

“As condições que eu tinha antes passaram a ser importantes pra mim, eu via uma perspectiva boa de sair para essa nova atividade.” (Entrevistado 3 – PDVs)

“Após um assalto, tive que consultar um psiquiatra, ele queria me afastar de qualquer jeito, eu falei ao médico que não queria me afastar porque gosto do que faço.” (Entrevistado 6 – Ativos)

“Eu sempre gostei de coisas assim, de um trabalho um pouco manual. Depois que eu saí do banco, resolvi fazer alguma coisa diferente. Eu acabei encontrando isso na tapeçaria.” (Entrevistado 1 – PDVs)

### **Consideração das necessidades pessoais e das necessidades da família em decisões profissionais**

“Para essa decisão eu levei em consideração algumas coisas, uma atividade que me proporcionasse um controle maior do tempo disponível para atividades domésticas [...] Eu trabalho em casa, praticamente eu vou pouco para a empresa, então, aquela coisa que me

levou a me embrenhar em uma atividade diferente, que era ter um tempo maior com a família, esse esquema de trabalho em *home-office*, acho que possibilita isso.” (Entrevistado 3 – PDVs)

“Em novembro de 2000 eu fiquei viúvo, eu fiquei com uma menina de 12 anos, uma de 13 e uma de 11, eu trabalhava em uma cidade a praticamente 100 km daqui. Então eu saía de manhã, 7 da manhã e retornava 9 ou 10 horas da noite, então isso também me levou a aderir ao PDV porque não dava mais pra levar essa vida largando as meninas em casa, dependendo disso ou daquilo.” (Entrevistado 6 – PDVs)

### **Busca de informações sobre os acontecimentos do mercado de trabalho e uso dessas informações para o desenvolvimento profissional**

“Outras empresas públicas também mudaram o perfil. Hoje o Banco do Brasil também tem quase o mesmo perfil.” (Entrevistado 1 – Ativos)

“Mas isso é uma empresa hoje, né? Não é só o Santander[...].” (Entrevistado 2 – Ativos)

“Tem que ser flexível, olhar o mercado de trabalho, e dançar como toca a música.” (Entrevistado 7 – Ativos)

“Então, eu procurei me informar, conversar bastante com as pessoas da área, porque na área técnica, a gente perde um pouquinho esse contato.” (Entrevistado 3 – PDVs)

“Trabalhava com rede e depois quando saí também tive que fazer outros cursos para poder me adequar ao mercado.” (Entrevistado 4 – PDVs)

### **Consideração da possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que a pessoa trabalhava**

“Na verdade eu não parei de considerar outras atividades, paralelas à minha atividade no banco. Eu estava aberto a atividades que não fossem da área.” (Entrevistado 3 – PDVs)

**Procura por estudar e exercer atividades que ajudassem a pessoa a trocar de emprego quando quisesse ou precisasse**

“Procuro auxílio de uma forma acadêmica [...] Me formei em administração de empresas e agora terminei outro curso, me formei no curso de direito, terminei no ano passado.”  
(Entrevistado 1 – Ativos)

“Tanto que foi por causa dos cursos que fui parar em uma diretoria do Santander.”  
(Entrevistado 2 – Ativos)

“Como eu estava prevenido, em 2001, pensei, eles vão me mandar embora, aí eu fiz o curso de corretor de seguros pela Fenaseg da Susep, porque se mandar embora, eu sei o que fazer [...] procurei fazer alguns cursos que o banco deu e aproveitar o máximo, sempre me dei bem nesses cursos, nas provas do banco.” (Entrevistado 6 – Ativos)

“O próprio treinamento que o banco tem, hoje no Santander, de vez em quando a gente se cadastra, depois se encaixa [...] Ou você vai se adaptando, se aprimorando, com treinamento, tudo, ou você vai ficando pra trás.” (Entrevistado 7 – Ativos)

“Então participei de um curso do Senai e acabei aprendendo a atividade de tapeceiro lá.”  
(Entrevistado 1 – PDVs)

“Mesmo assim a gente tem que procurar prestar algum concurso porque não pode ficar parado, a gente com 53 anos. Eu continuo prestando concurso, estudando.” (Entrevistado 2 – PDVs)

“A área de informática é dinâmica, e a gente tem que estar se atualizando constantemente.”  
(Entrevistado 3 – PDVs)

“Eu procuro estudar, fiz gestão de projetos na Unicamp e agora estou fazendo outro curso, então, procurando sempre me adequar às necessidades do mercado.” (Entrevistado 4 – PDVs)

### **Contato com pessoas que pudessem ajudar a pessoa caso ela precisasse trocar de emprego**

“Eu trabalho por indicação, tem pessoas que já me conhecem, eu procuro sempre atender o que elas pedem.” (Entrevistado 1 – PDVs)

“Então, ao invés de comprar um estacionamento, eu comprei vários em sociedade com várias pessoas, aí escolhi um e estou com ele até hoje.” (Entrevistado 5 – PDVs)

### **Busca por aprendizado constante que pudesse valorizar a pessoa como profissional**

“Olha, eu procuro me atualizar, né? Estou sempre *linkada* nas coisas novas, e sempre pronta às mudanças.” (Entrevistado 2 – Ativos)

“Eu procurei aceitar as inovações que o banco impunha, aprender as tecnologias, ganhar conhecimento.” (Entrevistado 6 – Ativos)

### **Trabalho por iniciativa própria em atividades que ajudassem a pessoa a aprender constantemente**

“Eu saí dessa empresa, onde prestava serviços ao Banespa, e fui trabalhar na área de comércio, totalmente diferente de tudo o que eu tinha feito até então [...] Então, nos primeiros meses foi mais tentar absorver o máximo possível dessa nova atividade, era uma atividade de comércio, para lidar diretamente com o público, coisa que eu nunca tinha feito [...] Enfim, acho que nessa fase, o que foi bom, acho que foi isso, acho que deu pra desenvolver essa parte que eu não havia tido profissionalmente.” (Entrevistado 3 – PDVs)

“Na realidade, o que eu fiz, eu comprei lotérica [...] Nesse ínterim comprei também alguns *banana boat*, fui pra praia, fiquei uns meses trabalhando com *banana*. [...] Não tem coisa nenhuma, então, vamos experimentar estacionamento, por isso que eu falei, eu peguei 3 coisas, fiz 3 coisas ao mesmo tempo, a lotérica, o estacionamento e o *banana boat*.” (Entrevistado 5 – PDVs)

“Eu investi em carros em motos e fui negociando, fui ganhando alguma coisa. Até que apareceu uma oportunidade de mexer com loja, então embarquei nessa e estou até hoje.”  
(Entrevistado 6 – PDVs)

### **Disposição para deixar o emprego para chegar aonde a pessoa queria profissionalmente**

“Fiquei no banco, mas fazendo provas, concursos públicos, os que apareceram [...] Hoje eu estou trabalhando no negócio que minha mulher (falecida) me deixou, mas quero prestar concursos, continuar trabalhando.” (Entrevistado 3 – Ativos)

“Eu já não era mais funcionário do banco, embora atendendo ao banco, a gente sempre tem intenção de melhorar, por isso resolvi sair.” (Entrevistado 4 – PDVs)

Na verificação dos resultados dessa fase da pesquisa, nota-se que a única forma de manifestação das carreiras sem fronteiras, prevista neste estudo, que não se manifestou entre os pesquisados foi a relativa à busca por crescimento profissional por meio da possibilidade de trabalho em pequenos projetos. Esse resultado é condizente com a fase quantitativa da pesquisa, na qual essa possibilidade foi negada pela maioria dos Ativos. Já entre os PDVs, apesar de parte dos entrevistados ter admitido a atitude, não foi possível detectar um padrão de respostas (seção 5.11.5). Observou-se na fase quantitativa que, entre os Ativos, provavelmente, a possibilidade de crescimento profissional estaria atrelada a padrões de hierarquias mais tradicionais, já entre os PDVs a divisão de respostas indica uma visão menos tradicional de parte deles sobre crescimento profissional.

Nessa fase da análise, é preciso mais uma vez considerar que os questionamentos das entrevistas não incluíram perguntas diretas sobre as formas de manifestação das carreiras sem fronteiras, portanto, não é possível afirmar que tais manifestações não tenham feito parte das atitudes profissionais dos entrevistados. Por outro lado, nota-se que as atitudes que fizeram parte da transição profissional desses trabalhadores emergiram naturalmente em seu discurso sobre a transição e sobre a carreira atual.

Entre as formas de manifestação das carreiras sem fronteiras aqui apresentadas, o principal destaque é a busca por qualificação, que emergiu no discurso de quatro respondentes de cada um dos grupos. Porém, embora, indiretamente, essa qualificação favoreça a mobilidade

profissional, a menção aos estudos ou cursos com a finalidade direta de troca de emprego não foi detectada. Dessa forma, ainda que classificadas, nessa fase, como uma das formas de manifestação das carreiras sem fronteiras, as frases detectadas não têm o sentido exato da atitude a elas associada neste trabalho: *procura por estudar e exercer atividades que ajudassem a pessoa a trocar de emprego quando quisesse ou precisasse*. Essa mesma situação de adaptação das respostas à forma de manifestação das carreiras sem fronteiras ocorreu na atitude referente ao contato com pessoas que pudessem ajudar na troca de emprego, ou seja, as frases detectadas mostram a formação de *network*, mas não diretamente voltadas à mobilidade profissional.

No caso da atitude destacada acima, referente à procura por estudos para apoiar a mobilidade profissional, as frases dos respondentes apoiam os resultados quantitativos, em que, entre os Ativos, há uma divisão de respostas no que se refere à fase da transição e à fase atual da carreira, enquanto entre os PDVs, desde a época do Banespa existe essa impossibilidade de estabelecer um padrão de respostas (seção 5.12.7). Nota-se, portanto, que a atitude de estudar era comum, mas nem sempre com o objetivo definido de conseguir mobilidade profissional. Essa afirmação pode ser apoiada, também, pelas seguintes formas de manifestação das carreiras sem fronteiras: *busca por aprendizado constante que pudesse valorizar a pessoa como profissional e trabalho por iniciativa própria em atividades que ajudassem a pessoa a aprender constantemente*. A primeira delas se manifestou no discurso de dois dos entrevistados Ativos, a segunda no discurso de três PDVs. Essas duas atitudes apresentaram na fase quantitativa um padrão positivo de respostas nos dois grupos (seções 5.12.9 e 5.12.10). Uma vez que essas questões são convergentes com a busca por qualificação, provavelmente apresentaram esse padrão positivo por não terem estado atreladas à mobilidade profissional no questionamento quantitativo.

Feitas essas observações, a seguir são realizadas algumas considerações gerais sobre a manifestação das carreiras sem fronteiras.

### **5.16.3 A manifestação das carreiras sem fronteiras: Considerações gerais**

Na evolução das teorias de carreira, nota-se que, na segunda metade da década de 1990, foi publicado o primeiro estudo sobre carreiras sem fronteiras. Porém, nessa mesma década, a

maior parte das pesquisas sobre carreira ainda priorizavam o movimento intracompanhia ao invés do movimento intercompanhia, com ênfase desproporcional a grandes organizações (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). Como o Banespa foi privatizado no ano 2000 e o PDV aconteceu em 2001, essa época marcava o início da fase em que, segundo Casado (2007; 2007a; 2008), surgiu, no Brasil, a tendência de que as carreiras comesçassem, gradativamente, a se transformar em carreiras sem fronteiras.

A importância dessas considerações a este estudo reside no fato de que a fase de mudanças enfrentadas pelos ex-funcionários do Banespa representa uma fase de transição não só para eles, mas para a própria sociedade brasileira no que se refere ao trabalho; esse fato tem seu reflexo direto nas formas atuais de estudar e analisar as carreiras. Na análise das formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional desses trabalhadores deve-se considerar que a ruptura vivida por eles, provavelmente, não estava, socialmente, incorporada na época da privatização, em outras palavras, a situação desses trabalhadores contribuiu para as mudanças de visão sobre emprego no Brasil, que se refletem no interesse atual por estudar carreiras sem fronteiras.

Em um cenário como esse, esperar que as carreiras sem fronteiras se manifestassem de forma consciente e natural na época da transição seria aplicar a essa análise uma visão limitada aos dados, descartando o contexto social da época da privatização e a falta de intenção prévia de deixar a instituição manifestada por boa parte dos pesquisados (seção 5.11.4). Dessa forma, torna-se mais adequado interpretar os resultados dessa seção a partir do fato de que indivíduos diferem em sua habilidade de se adaptar a mudanças, que devem ser assentadas em função dos fatores listados por Schlossberg (1981) que influenciam a adaptação à transição: características da própria transição, suporte pré e pós- transição e características do indivíduo.

Partindo desse ponto de vista, embora na análise da manifestação das carreiras sem fronteiras a partir do agrupamento dos resultados quantitativos, seja tentador afirmar sua manifestação entre os pesquisados dos dois grupos devido ao padrão claro e positivo de respostas (Tabelas 96 e 97), a divisão das respostas quando esses dados são divididos nas categorias de pesquisa já dificultam essa afirmação, uma vez que em vários momentos o padrão positivo de respostas não se confirma (Tabelas 98 a 109). Da mesma forma, embora que na fase qualitativa haja a indicação da manifestação desse tipo de carreira para a maioria dos entrevistados por meio da



busca por qualificação, a falta de menção à qualificação relacionada à mobilidade profissional, também, limita essa afirmação.

A partir dessas constatações, nota-se, nesta fase da pesquisa, que os recursos utilizados, mesmo que de forma inconsciente, levam à adoção de estratégias que, como afirma Ibarra (2004), nem sempre são convencionais. Na visão da autora, transições não seguem padrões únicos devido ao fato de que as pessoas as vivenciam de formas particulares. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que as carreiras sem fronteiras se manifestam na transição profissional dos pesquisados, mas não a partir de um padrão determinado.

Finalizada a análise da manifestação das carreiras sem fronteiras entre os ex-funcionários do Banespa considera-se concluída a apresentação, análise e interpretação dos resultados deste estudo.

### ***Considerações sobre o capítulo***

Nesse capítulo, os resultados coletados por meio dos questionários quantitativos e das entrevistas realizadas na fase qualitativa foram apresentados, analisados e interpretados. Para tanto, buscou-se estabelecer relação constante entre os dois grupos de pesquisados (Ativos e PDVs) e, ao mesmo tempo, entre os resultados quantitativos e qualitativos. Dessa forma, realizou-se o exercício de apresentar dados isolados e, em seguida, agrupá-los e compará-los para ampliação dos pontos de vista necessários à adição de profundidade às análises e de coerência às interpretações.

Quanto aos resultados quantitativos, é importante ressaltar que os percentuais de perguntas não respondidas, relativas à alternativa de resposta *não sei/ não desejo responder* foi baixo e disperso, alcançando o máximo de 9% para duas questões isoladas, em somente um dos grupos de respondentes. Por isso, essas *não respostas* não foram enfatizadas nas análises e interpretações, mas foram apontadas em cada um dos gráficos.

O referencial teórico, que norteou a determinação do método e a construção das hipóteses e sub-hipóteses de pesquisa, nesse capítulo, foi essencial para apoiar e dar coerência às análises realizadas. Com base nessas análises e interpretações, no próximo capítulo, apresentam-se as

conclusões do estudo, a partir da associação direta entre os resultados e as questões, objetivos, hipóteses e sub-hipóteses de pesquisa; apresentam-se também as considerações finais, e o encerramento do trabalho.



## **6 CONCLUSÕES DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a apresentação, análise e interpretação dos resultados, nesse capítulo, detalham-se as conclusões do estudo. Segundo Gil (1999, p.189), esse é o ponto terminal da pesquisa “para o qual convergem todos os passos desenvolvidos ao longo de seu processo”. O autor afirma que as conclusões devem derivar, naturalmente, da interpretação dos dados; dessa forma, neste estudo, as conclusões serão apresentadas em coerência com as respostas às questões de pesquisa; análise da hipótese geral e sub-hipóteses e das constatações relativas ao cumprimento dos objetivos do trabalho.

Além da análise da hipótese geral e sub-hipóteses, apresentam-se as considerações finais sobre a pesquisa, ressaltando suas contribuições, limitações e sugestões para futuros estudos. Para a organização desse último capítulo, buscou-se coerência no fato de que as sub-hipóteses são derivadas da hipótese geral e, portanto, apoiam sua análise. Dessa forma, antes de apresentar as considerações finais, as conclusões iniciam-se pela análise da sub-hipótese 3, apresentada na próxima seção.

### **6.1 Análise da sub-hipótese 3: As diferenças entre Ativos e PDVs**

Para a construção da sub-hipótese 3 (seção 4.1.4), considerou-se o raciocínio teórico que sugeria a inexistência de um padrão para a transição profissional. Tal sinalização foi baseada na orientação dos autores Ibarra (2004) e Dutra (1996), que notam em seus estudos que pessoas tomam decisões profissionais a partir de diferentes influências e particularidades. Seguindo esse raciocínio, tornou-se necessária a criação de referências que viabilizassem as análises. Essa necessidade foi suprida no delineamento do estudo por meio do cálculo de uma amostra estratificada proporcional, dividida em dois grupos de ex-funcionários do Banespa: Ativos e PDVs. O objetivo relativo a essa hipótese (objetivo específico 3) propõe que sejam procuradas possíveis diferenças entre esses dois grupos; tal objetivo foi cumprido por meio da coleta estratificada dos dados e da constante comparação entre os grupos na apresentação, análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

A questão que norteou o cumprimento desse objetivo foi a seguinte: *Quais as diferenças entre os ex-funcionários da empresa estável que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV de 2001?* Para resposta a essa questão, buscou-se, a princípio, verificar na análise do perfil da amostra quantitativa, na qual os respondentes da fase qualitativa estão também inseridos, se diferenças significativas emergiam, sendo que as diferenças identificadas apresentam-se a seguir:

- **Origem dos respondentes:** Entre os respondentes do Estado de São Paulo, há uma maior concentração de respondentes do grupo dos PDVs na Grande São Paulo. No grupo dos Ativos, embora essa região predomine, os respondentes estão mais distribuídos nas outras regiões do Estado.
- **Ocupação atual:** Somente 5,4% dos PDVs retornaram ao setor bancário, portanto, a maioria desses respondentes tem, atualmente, ocupações diferentes das dos Ativos.
- **Gênero:** O grupo de Ativos é formado em sua maioria (73%), por homens, enquanto, entre os PDVs, ainda que os homens sejam representados pela maior proporção (57,14%), não figuram, estatisticamente, como a maioria do grupo.
- **Faixas de renda após a privatização:** para a faixa de renda de R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00, a proporção de Ativos foi superior à de PDVs; já para a faixa de R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00, a proporção de PDVs foi, estatisticamente, superior à de Ativos.
- **Mudanças profissionais:** A proporção de Ativos que passou, pelo menos uma vez, por mudanças de *tipo de cargo*; *aumento de nível hierárquico* e *maneira de ser cobrado por resultados*, é, estatisticamente, superior à proporção de PDVs. Já para as mudanças de *diminuição de nível hierárquico* e *diminuição de horas de trabalho*, a proporção de PDVs foi superior à proporção de Ativos.

As diferenças identificadas nos dois grupos, até aqui, têm relação com a escolha de permanecer ou não trabalhando na instituição. Quanto a isso, a fase qualitativa de impressões sobre a carreira, indicou que os entrevistados sofreram a mesma pressão, mas tiveram reações diferentes, no que se refere à adesão ao PDV. Porém, para a análise da sub-hipótese 3, torna-

se necessário analisar os resultados que levam à aceitação ou rejeição da seguinte hipótese de nulidade: *não existem diferenças nas respostas às questões propostas entre os que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV.*

Considerando-se que, na pergunta relativa ao valor norteador de decisões após a privatização, não foi possível identificar a maioria de respostas para nenhum dos grupos de respondentes, a análise de tal hipótese privilegiou os resultados quantitativos correspondentes à tendência de respostas (Sim ou Não) às atitudes relativas ao gerenciamento da carreira. Dessa forma, as atitudes com padrão de respostas coincidentes entre os dois grupos apresentam-se no Quadro 46. A numeração das questões é condizente com a ordem estabelecida no questionário aplicado, apresentado nos Apêndices 1 e 2.

**Quadro 46 - Padrão das respostas comuns para Ativos e PDVs**

| Questões | Padrão das respostas comuns para os Ativos e PDVs |          |           |
|----------|---------------------------------------------------|----------|-----------|
|          | Fase I*                                           | Fase II* | Fase III* |
| 3        | N**                                               | N        | N         |
| 5        | S**                                               | S        | S         |
| 6        | S                                                 | S        | S         |
| 10       | S                                                 | S        | S         |
|          | N                                                 | S        | S         |
|          | N                                                 | N        | N         |
| 11       | S                                                 | S        | S         |
| 12       | S                                                 | S        | S         |
| 14       | S                                                 | S        | S         |
| 15       | S                                                 | S        | S         |
| 16       | S                                                 | S        | S         |
| 17       | N                                                 | N        | N         |
| 18       | S                                                 | S        | S         |
|          | N                                                 | S        | S         |
|          | N                                                 | N        | N         |
| 19       | S                                                 | S        | S         |
| 20       | S                                                 | S        | S         |
| 21       | S                                                 | S        | S         |
| 23       | S                                                 | S        | S         |
| 25       | S                                                 | S        | S         |
| 26       | S                                                 | S        | S         |
| 27       | S                                                 | S        | S         |
| 28       | S                                                 | S        | S         |
| 29       | S                                                 | S        | S         |
| 30       | S                                                 | S        | S         |
| 31       | S                                                 | S        | S         |

\*Fase I – Fase em que os entrevistados trabalhavam no Banespa; Fase II – na época da privatização (Ativos) ou na época do desligamento (PDVs); Fase III – Atualmente.

\*\* S=Sim / N=Não

Apesar de a numeração apresentada no Quadro 46 terminar em 31, neste estudo, somente 30 questões foram analisadas, pois uma delas (questão 13) foi incluída por interesse da AFUBESP, associação que forneceu as listas de respondentes, mas, como essa questão não é condizente com os objetivos deste estudo, não foi analisada nesse momento. Dessa forma, observa-se que, entre 30 questões, 22 tiveram padrão idêntico de respostas. Mesmo assim, para análise da sub-hipótese 3, torna-se relevante verificar os resultados de cada uma das atitudes com padrão não coincidente de respostas. Para essa análise, apresentada a seguir, recorreu-se, também, aos percentuais de respostas relativos às combinações de Sim e/ou Não.

Nas questões 2 e 3, referentes à *definição de objetivos profissionais fora da empresa* (seção 5.11.4) e *estudos como apoio à mobilidade profissional* (seção 5.12.7), não foi possível identificar um padrão de respostas para nenhum dos grupos. Para o grupo dos Ativos, na época do trabalho no Banespa, a maioria respondeu Não, porém, nas fases seguintes, os resultados se dividiram entre Sim e Não. Entre os PDVs, os resultados, se dividiram já na época do trabalho no Banespa, em que não foi possível detectar a maioria de respostas. Apesar da diferença relativa ao teste estatístico que detecta a maioria de respostas, nota-se que alguns dos percentuais obtidos para os dois grupos são muito próximos: na questão relativa à *definição de objetivos profissionais fora da empresa*, 29% dos Ativos e 29% dos PDVs passaram a tomar a atitude na época da transição e a mantiveram em suas vidas profissionais, e 14% dos Ativos e 13% dos PDVs passaram a tomá-la na época da transição, mas não a tomam atualmente. Na atitude relativa aos *estudos como apoio à mobilidade profissional*, 21% dos Ativos e 30% dos PDVs, tomaram-na nas três fases profissionais, e 20% dos Ativos e 18% dos PDVs nunca tomaram essa atitude.

A questão 4 refere-se ao *aprendizado como subsídio para o autoconhecimento e crescimento profissional* (seção 5.12.4). No caso dos Ativos, a resposta a essa atitude teve padrão claro e positivo de respostas, enquanto entre os PDVs, não foi possível identificar um padrão desde a época de trabalho no Banespa. Mesmo havendo essa diferença relativa ao teste estatístico que detecta a maioria de respostas, nota-se que alguns dos percentuais obtidos para os dois grupos são muito próximos: 42% dos Ativos e 41% dos PDVs tomaram essa atitude nas três fases profissionais propostas; 15% dos Ativos e 15% dos PDVs passaram a tomar a atitude na época da transição e a mantiveram em suas vidas profissionais.

Na análise da questão 7, relativa à *network para o alcance de objetivos profissionais*, enquanto entre os PDVs o padrão negativo de respostas é claro, entre os Ativos, é impossível identificar um padrão desde a época de trabalho no Banespa. A proximidade entre os percentuais acontece entre os respondentes que tomaram a atitude nas três fases profissionais (21% dos Ativos e 29% dos PDVs) e também entre os que não a tomaram em nenhuma das fases 36% dos Ativos e 45% dos PDVs).

A questão 8 refere-se à *possibilidade de desistência dos objetivos profissionais* (seção 5.13.2). No caso dos PDVs a resposta a essa atitude teve padrão claro e negativo de respostas, enquanto entre os Ativos, na época do trabalho no Banespa, a maioria respondeu Não, porém, nas fases seguintes, os resultados se dividiram entre Sim e Não. A proximidade entre os percentuais, nesse caso, acontece somente entre os respondentes que tomaram a atitude nas três fases profissionais (8% dos Ativos e 9% dos PDVs).

Na análise da questão 9, relativa ao *crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos*, enquanto entre os Ativos o padrão negativo de respostas é claro, entre os PDVs é impossível identificar um padrão de respostas desde a época de trabalho no Banespa. A proximidade entre os percentuais acontece entre os respondentes que passaram a tomar essa atitude na época da transição e a mantiveram em suas vidas profissionais (20% dos Ativos e 18% dos PDVs) e também entre os que não a tomaram em nenhuma das fases (30% dos Ativos e 21% dos PDVs).

Nas questões 22 e 24, relativas à *disposição de deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais* (seção 5.13.4) e à *descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho* (seção 5.10.2), enquanto entre os Ativos o padrão negativo de respostas é claro, entre os PDVs, é impossível identificar um padrão desde a época de trabalho no Banespa. A proximidade entre os percentuais, para a atitude relativa à *descoberta e aproveitamento de novas oportunidades de trabalho* acontece entre os respondentes que a tomaram somente na época em que trabalhavam no Banespa (5% dos Ativos e 5% dos PDVs). Já para a atitude relativa à *disposição de deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais*, os percentuais aproximam-se apenas entre os respondentes que passaram a tomar a atitude na época da transição e a mantiveram até hoje (14% dos Ativos e 20% dos PDV's).



Apesar da divergência de 8 das questões, os resultados não são conflitantes, ou seja, nenhuma das questões apresentou padrão positivo de respostas para um dos grupos e padrão negativo para o outro grupo. Dessa forma, considerando-se que a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporções, a maioria das questões (73,3%) apresenta padrão coincidente, com valor  $p=0,0053$  (menor que 5%), não houve evidências para rejeitar a hipótese de nulidade, portanto, rejeita-se nesse estudo a sub-hipótese 3 de que existem diferenças entre os que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao PDV e nas suas respostas às questões propostas.

Apesar da rejeição dessa sub-hipótese, algumas particularidades de cada um dos grupos foram apontadas durante as análises apresentadas no Capítulo 5 deste trabalho e indicaram diferenças sutis entre esses grupos. Na análise das entrevistas, um exemplo dessas variações refere-se à necessidade de constante adaptação revelada pelos Ativos. Já entre alguns dos PDVs, diferente dos Ativos, questões financeiras emergiram nesse momento. Outro exemplo da fase das entrevistas é que a espera pela aposentadoria, já alcançada por alguns dos PDVs, foi manifestada pela maior parte dos respondentes do grupo de Ativos.

Tais particularidades continuarão sendo consideradas na análise das outras sub-hipóteses e da hipótese geral, porém, a divisão entre esses dois grupos não será interpretada a partir de sua característica de variável interveniente proposta no delineamento metodológico deste estudo. Em coerência com a organização desse capítulo, na próxima seção apresentam-se as conclusões relativas à sub-hipótese 2.

## **6.2 Análise da sub-hipótese 2: O valor norteador das decisões profissionais**

Para a elaboração da sub-hipótese 2, apresentada na seção 4.1.3, considerou-se o raciocínio teórico de Dutra (1996), de que as decisões profissionais acontecem a partir de várias influências, entre elas os valores. Esse raciocínio foi associado, neste trabalho, ao objetivo específico 2, no qual se propôs a identificação do principal valor norteador das decisões da transição profissional dos ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública. Para o cumprimento desse objetivo, na fase quantitativa, foi questionado entre os ex-funcionários do Banespa qual seria o principal fator de orientação das decisões profissionais

após a privatização do banco e, na fase qualitativa, de forma complementar, questionou-se o principal motivo de tais decisões. Condizente com esse objetivo, a questão de pesquisa levantada foi a seguinte: *quais são os valores norteadores das decisões pessoais da transição profissional dos ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública?*

Para responder a essa questão, na fase quantitativa, foram calculados os percentuais de respostas a cada uma das alternativas que correspondiam aos elementos adaptados da definição constitutiva de Âncoras de Carreira, conforme questões apresentadas na seção 4.5.1, que se encontram nos Apêndices 1 e 2. Os resultados desse questionamento foram apresentados na seção 5.5; na verificação desses resultados, observa-se a impossibilidade de responder à questão de pesquisa, pois nenhum dos valores sugeridos foi apontado pela maioria dos respondentes Ativos ou PDVs. Nesse ponto, vale ressaltar, novamente, a limitação do método, no qual os respondentes tinham a possibilidade de assinalar somente uma das alternativas de resposta, o que os impossibilitou de estabelecer graduações a esses valores. Nesse caso, a determinação de escalas de respostas poderia apresentar resultados diferentes; vale ressaltar, também, que, entre os Ativos, 38% dos respondentes assinalaram a alternativa *nenhum dos fatores acima* o que indica a não identificação de um norteador para a decisão entre as alternativas apontadas no estudo para boa parte dos respondentes.

Na fase qualitativa, da mesma forma, os resultados das entrevistas não apontaram um motivo principal ligado a esses valores, porém, apesar de reforçar a impossibilidade de responder à questão de pesquisa, essa fase forneceu pistas para a análise da seguinte hipótese de nulidade: *As decisões tomadas na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública não ocorrem norteadas, primordialmente, pelo valor estabilidade/segurança.*

Essa hipótese foi levantada pelo fato de que as características de pessoas que, conforme estudos de Schein (1978; 1990), têm sua âncora de carreira classificada em Segurança/Estabilidade costumam procurar empregos em empresas com características semelhantes às do Banespa antes da privatização. Supôs-se, dessa forma, que as decisões da transição seriam norteadas por esse valor; porém, nos resultados quantitativos, a opção correspondente à Estabilidade e Segurança foi assinalada por somente 11% dos Ativos e 20% dos PDVs.

Na fase qualitativa, quando perguntados sobre o motivo principal das decisões, esse valor deixou de se manifestar no discurso de apenas um dos respondentes do grupo dos Ativos; no discurso dos PDVs, esse valor não se manifestou para três dos respondentes. Quando perguntados diretamente sobre a influência da Estabilidade/Segurança nas decisões da transição, somente um dos Ativos e dois dos PDVs a negaram. Apesar dessa manifestação na fase qualitativa, notou-se que as circunstâncias da transição, cercada por razões ligadas à pressão sofrida na época, tem esse valor como algo muito importante e presente no discurso dos entrevistados, mas que não foi enfatizado como o principal. Mais uma vez, a limitação do método, que não é adequado para determinar valores, não permite afirmar que esse seja o principal valor norteador das decisões da época da transição, porém, notou-se sua influência nas decisões da transição profissional desses trabalhadores.

Partindo desse raciocínio, assim como no caso da sub-hipótese 1, não se encontraram, neste estudo, evidências suficientes para rejeitar a hipótese de nulidade já apresentada, que, nesse caso, é aceita, rejeitando-se a sub-hipótese de pesquisa 2 em que se pressupôs que as decisões tomadas na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública ocorrem norteadas, primordialmente, pelo valor *estabilidade/segurança*.

A busca por determinação de um valor norteador para as decisões da transição profissional teve sua importância, neste trabalho, pela necessidade de aprofundamento do estudo do gerenciamento pessoal da transição profissional dos pesquisados. Vale ressaltar que a impossibilidade de considerar como valor principal a *estabilidade e segurança* não impede que ele seja tratado como um fator importante na transição profissional, diretamente tratada na sub-hipótese 1, analisada na próxima seção.

### **6.3 Análise da sub-hipótese 1: O gerenciamento da carreira e a manifestação das carreiras sem fronteiras**

A partir do raciocínio teórico que orientou a elaboração da sub-hipótese 1, apresentado na seção 4.1.2., pressupõe-se que as carreiras sem fronteiras podem ser construídas durante o trabalho em empregos estáveis. (ARTHUR, 2007). Nessa orientação teórica, considerou-se a constatação de Briscoe, Hall e DeMuth (2006) de que as atitudes profissionais condizentes

com esse tipo de carreira não estão, necessariamente, relacionadas à mobilidade física. A partir desse raciocínio foi possível pressupor que, mesmo trabalhando em um emprego estável como o do Banespa antes da privatização, é possível que as pessoas tomem atitudes condizentes com as carreiras sem fronteiras.

O objetivo específico associado a esse raciocínio teórico foi elaborado com o propósito de associar o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável com a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional. Para o cumprimento desse objetivo, buscou-se investigar a possível influência da maneira como a pessoa gerencia sua carreira durante o trabalho em um emprego estável sobre o gerenciamento da transição profissional. Uma vez que, no caso dos ex-funcionários do Banespa, a fase atual da carreira pode ser considerada uma sequência da transição, a mesma influência (das atitudes da época do Banespa) sobre essa fase, também, foi verificada.

A questão associada a esse objetivo de pesquisa consistiu na indagação sobre se a maneira como ocorreu o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável influencia a manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional. A hipótese de nulidade levantada, nesse caso, previa que o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável não proporcionava a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional.

Para iniciar a verificação da resposta a essa questão de pesquisa e analisar a sub-hipótese 1, a princípio, é relevante observar que, nos resultados apresentados no Quadro 46, na seção 6.1, em que as questões quantitativas coincidentes entre Ativos e PDVs são expostas, a maioria apresentou a mesma resposta (Sim ou Não) nas três fases, ou seja, a maior parte dos respondentes, quando tomou (ou não tomou) uma atitude na primeira fase, continuou com a mesma postura nas fases seguintes.

É importante notar, também, que, conforme resultados apresentados no capítulo anterior, exceto em uma das atitudes (seção 5.12.6), sempre que não se identificava um padrão claro de respostas, a postura adotada na época do Banespa era repetida nas fases seguintes. Porém, entre os respondentes que negavam essas atitudes na fase do Banespa, as respostas se dividiam nas fases seguintes. A relevância dessa constatação está no fato de que as atitudes

positivas na época do Banespa apresentaram certa força para serem repetidas na época da transição e se manter até hoje.

Para a realização dessa análise de forma mais direta, na fase quantitativa (seção 15.5.1), apresentaram-se os resultados do teste estatístico que confirmou a forte associação do padrão de respostas para as atitudes tomadas durante a transição e para o gerenciamento atual da carreira, controlado pelas atitudes tomadas na fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa. Dessa forma, é possível afirmar que, no geral, as atitudes tomadas pelos respondentes, na época em que trabalhavam no Banespa, influenciaram suas atitudes profissionais quando o banco foi privatizado (no caso dos Ativos) ou na época do desligamento da instituição (no caso dos PDVs) e, também, influenciaram suas atitudes no gerenciamento atual da carreira.

De forma complementar às análises quantitativas, buscou-se, no questionamento qualitativo, investigar se os entrevistados percebiam a influência positiva da maneira como gerenciaram suas carreiras na época do Banespa quanto a sua adaptação à transição. Nesse momento, somente um dos respondentes de cada grupo negou tal influência. Foi enfatizada, nesse ponto da análise, a indicação de formação de um capital de carreira desde a época em que os entrevistados trabalhavam na empresa estável, de forma condizente com as competências *Knowing why* e *knowing whom*, propostas para a construção de carreiras inteligentes. A composição desse capital pareceu mais rara no que se refere à competência *knowig whom*; porém, mesmo no caso dessa competência, nota-se que o fato de não existir uma postura voltada à formação de *network* entre os entrevistados, na época do Banespa, fez com que essa postura tivesse se mantido na transição para a maioria, pois somente um dos entrevistados manifestou atitude voltada a essa competência no gerenciamento da transição.

A partir dessas análises, uma vez que as atitudes relativas às carreiras sem fronteiras estão inseridas nas atitudes investigadas, é possível responder à questão de pesquisa de forma positiva, afirmando que a maneira como ocorreu o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável influencia o gerenciamento da carreira na transição profissional e, conseqüentemente, a manifestação das carreiras sem fronteiras. Os resultados apresentam evidências para rejeitar a hipótese de nulidade, aceitando-se, nesse caso, a hipótese de pesquisa de que o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na

empresa estável proporciona a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional.

As sub-hipóteses, analisadas anteriormente, apoiaram a análise da hipótese geral de pesquisa, que é apresentada na próxima seção.

#### **6.4 Análise da hipótese geral: Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras**

Para determinar a hipótese geral deste trabalho, conforme seção 4.1.1, supôs-se que a possível manifestação das carreiras sem fronteiras na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública sofreria variações. Para tanto, foi considerado o raciocínio teórico condizente com a afirmação de Ibarra (2004) de que a transição profissional não segue um padrão específico, mas muda a partir de diferentes motivações, graduações de clareza, limites, apostas e recursos.

Esse raciocínio teórico foi associado ao objetivo geral do estudo, no qual se propôs identificar as formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública. Para o cumprimento de tal objetivo, foram identificados elementos da variável *formas de manifestação das carreiras sem fronteiras*, adaptados das características desse tipo de carreira, adotadas na pesquisa. Cada um desses elementos foi convertido em uma atitude, questionada na fase quantitativa da pesquisa, conforme procedimentos de construção do instrumento, apresentados na seção 4.5.1. Na fase qualitativa, houve o questionamento sobre as ações do entrevistado para se adaptar à transição e para se manter no mercado de trabalho, conforme procedimentos de elaboração do instrumento, apresentados na seção 4.6.1. A análise das respostas a essas questões foi complementada pela questão geral que abriu a entrevista, em que os entrevistados foram convidados a falar sobre a própria carreira.

A questão de pesquisa derivada do objetivo geral representa o problema desta pesquisa e levou à indagação sobre como as carreiras sem fronteiras se manifestam na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa brasileira que antes oferecia estabilidade de emprego.

Para responder a essa questão de pesquisa, torna-se necessário consolidar os resultados apresentados no capítulo 5, iniciando-se pelos obtidos na fase quantitativa, na análise isolada de cada uma das atitudes propostas. Considerando-se as constatações referentes à sub-hipótese 1, de que o gerenciamento da transição profissional dos ex-funcionários do Banespa representa a continuidade das atitudes tomadas na época do trabalho na instituição, para a investigação da manifestação das carreiras sem fronteiras, considerou-se o padrão de respostas dessas atitudes. Dessa forma, o padrão negativo de respostas das atitudes apresentadas, a seguir, representa a não manifestação das carreiras sem fronteiras. Nesse momento, para a simplificação das conclusões, as atitudes foram renomeadas de forma condizente com os títulos das seções em que seus resultados foram apresentados:

- Definição de objetivos profissionais fora da empresa (PDVs, seção 5.11.4).
- Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos (Ativos, seção 5.11.5).
- *Network* como apoio à mobilidade profissional (Ativos e PDVs, seção 5.12.8).
- Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais (Ativos, seção 5.13.4).

As formas de carreiras sem fronteiras apresentadas a seguir, manifestaram-se para parte dos respondentes, ou seja, não foi possível identificar um padrão geral de respostas:

- Uso de informações sobre o mercado de trabalho para o desenvolvimento profissional (Ativos e PDVs, seção 5.10.3);
- Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos (PDVs, seção 5.11.5);
- Estudos e atividades como apoio à mobilidade profissional (PDVs, seção 5.12.7);

- Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais (PDVs, seção 5.13.4);
- Definição de objetivos profissionais fora da empresa (Ativos, seção 5.11.4);
- Estudos e atividades como apoio à mobilidade profissional (Ativos, seção 5.12.7).

Como resposta à questão que representa o problema da pesquisa, abaixo, apresentam-se as questões que mostraram um padrão positivo de respostas, ou seja, de acordo com os resultados quantitativos desta pesquisa, as carreiras sem fronteiras manifestam-se na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública das seguintes formas:

- Responsabilidade sobre a própria carreira (Ativos e PDVs, seção 5.8);
- Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho (Ativos e PDVs, seção 5.9.6);
- Influência de necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais (Ativos e PDVs, seção 5.9.7);
- Aprendizado constante para a valorização profissional (Ativos e PDVs, seção 5.12.9);
- Iniciativa para o aprendizado constante (Ativos e PDVs, seção 5.12.10).

Na análise qualitativa, essas manifestações das carreiras sem fronteiras, também, emergiram de forma pulverizada, portanto, não foi possível estabelecer um padrão geral para tal manifestação, conforme resultados apresentados na seção 5.16.2. Essa constatação ofereceu suporte para a análise da hipótese de nulidade proposta para a análise da hipótese geral. Nesse caso, pelo fato da hipótese de pesquisa ter sido formulada a partir de uma afirmação negativa, a hipótese de nulidade não considerou o seu oposto, portanto, ambas apresentam formulações similares: *Não há um padrão identificável para a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional de ex-funcionários de uma empresa brasileira com características de empresa pública.*



A principal base para a análise dessa hipótese foi apresentada nas seções 5.16 e 5.16.1, nas quais se constatou, apesar da verificação do agrupamento dos elementos das variáveis ter indicado o padrão geral positivo de respostas, na apuração da mesma análise por meio da divisão desses elementos nas categorias de pesquisa, a impossibilidade de estabelecer um padrão geral de respostas, ou seja, as carreiras sem fronteiras se manifestaram de formas diversas na análise dessas categorias; aceitou-se, assim, a hipótese geral de pesquisa proposta neste trabalho.

Apesar da não identificação de um padrão geral para a transição, a manifestação das carreiras sem fronteiras foi identificada nas atitudes desses trabalhadores. A partir dessa identificação, tornou-se possível reformular o raciocínio sobre a atuação das variáveis de pesquisa; tal reformulação é apresentada na próxima seção.

## **6.5 Análise geral das hipóteses: Reformulação da atuação das variáveis**

Conforme procedimentos metodológicos apresentados na seção 4.2, as variáveis extraídas da hipótese geral e das sub-hipóteses de pesquisa foram as seguintes:

- Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras (Variável Dependente);
- Gerenciamento pessoal da carreira durante o trabalho na empresa estável (Variável Independente 1);
- Principal valor norteador das decisões de transição (Variável Independente 2);
- Permanência ou não na organização (Variável Interveniente);
- Manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional (Variável Dependente).

No delineamento do estudo, essas variáveis tiveram sua atuação determinada conforme Figura 30.

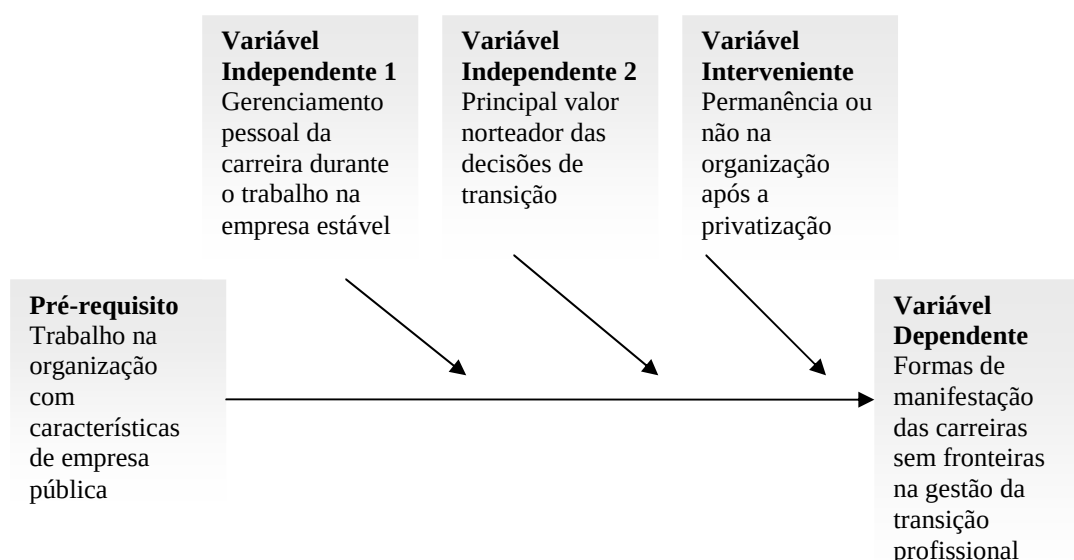


**Figura 30 – Proposta de atuação das variáveis**

Fonte: Adaptado de Richardson *et al.*, 1989

No raciocínio estabelecido para o delineamento deste estudo, apresentado na Figura 30, supunha-se que a forma como os ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública gerenciaram suas carreiras durante a permanência no emprego estável influenciaria a maneira como eles gerenciariam sua transição profissional e a forma como as carreiras sem fronteiras se manifestariam. A análise da sub-hipótese 1 e da hipótese geral comprovaram essa suposição.

De acordo com a atuação proposta para as variáveis, havia, também, a suposição de que o gerenciamento da carreira na transição e a manifestação das carreiras sem fronteiras apresentariam certas particularidades dependentes do valor norteador das decisões da transição profissional, porém, conforme análise da sub-hipótese 2, uma vez que não foi possível identificar os valores norteadores da transição, essa análise não se consolidou.

A última suposição relativa à atuação das variáveis foi que, entre essas duas variáveis independentes e a variável dependente, havia a atuação interveniente de permanência ou não na organização, ou seja, o fato de a pessoa ter decidido permanecer na instituição após a privatização, ou de ter decidido se desligar por meio da adesão ao PDV de 2001, alteraria o gerenciamento da transição profissional e a manifestação das carreiras sem fronteiras, porém,

por meio da avaliação da sub-hipótese 3, o caráter interveniente da variável *permanência ou na organização* foi negado. Em outras palavras, o fato de a pessoa ter decidido sair ou permanecer na instituição não altera a maneira como ela gerencia sua carreira na transição profissional.

A partir das constatações apresentadas e da identificação das formas de manifestação das carreiras sem fronteiras, a atuação das variáveis, a partir dos resultados quantitativos deste estudo, acontece conforme Figura 31. Vale ressaltar, nesse momento, que os resultados qualitativos não contradisseram esse raciocínio.

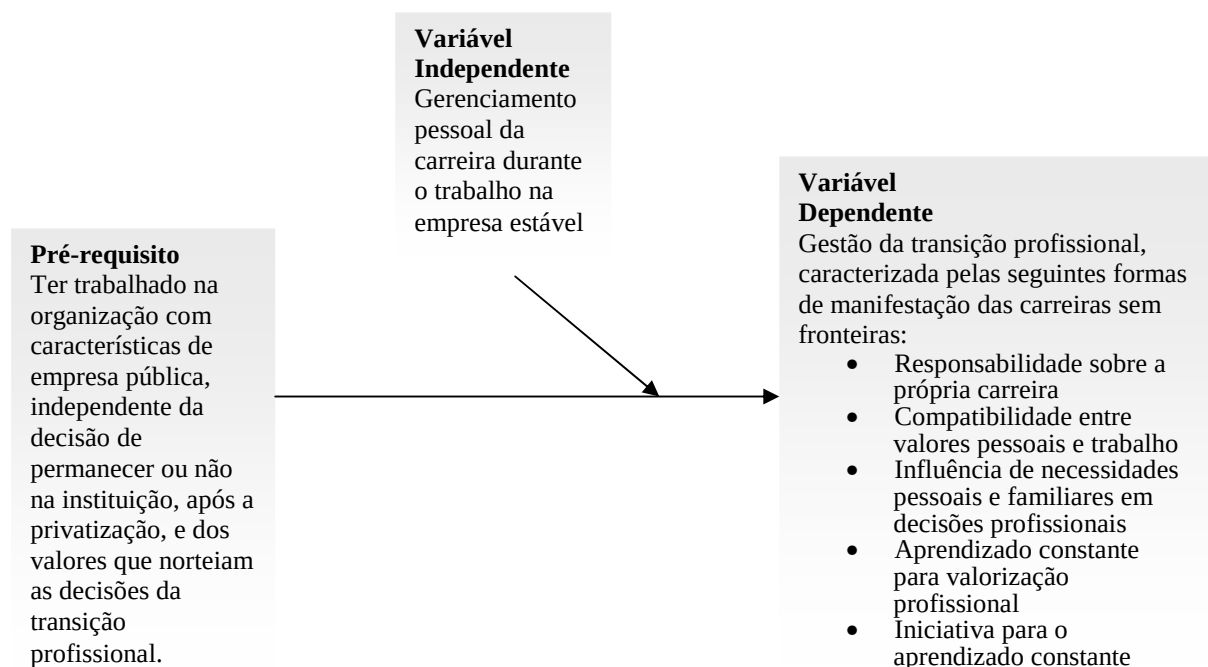


**Figura 31 - Reformulação das atuações das variáveis**

Fonte: Adaptado de Richardson *et al.*, 1989

A observação da Figura 31 mostra o raciocínio conclusivo deste estudo de que, independente dos valores norteadores das decisões ou mesmo da própria decisão tomada na época da ruptura com a empresa estável, a maneira como a pessoa gerencia sua carreira é determinante da maneira como ela gerencia a sua transição profissional. Portanto, aceita-se, neste trabalho, o raciocínio teórico proposto para a sub-hipótese 1 de que as carreiras sem fronteiras podem ser construídas durante o trabalho em empregos estáveis (ARTHUR, 2007) e que as atitudes

profissionais condizentes com esse tipo de carreira não estão, necessariamente, relacionadas à mobilidade física (BRISCOE, HALL e DeMUTH, 2006), ou seja, mesmo durante trabalhos por longos períodos em uma mesma empresa, é possível construir carreiras sem fronteiras.

No caso dos ex-funcionários do Banespa, na análise da manifestação das carreiras sem fronteiras (seção 5.16.3), observou-se que a época da ruptura com a empresa estável, caracterizada pela privatização entre os Ativos e pelo desligamento entre os PDVs, representou uma época de consolidação de mudanças na própria sociedade brasileira no que se refere aos assuntos *trabalho* e *emprego*. Essa interpretação pode ser a explicação para a manifestação restrita das carreiras sem fronteiras: cinco formas de manifestação emergiram entre quinze formas propostas.

Essa restrição, além dos variados comportamentos das formas de manifestação das carreiras sem fronteiras, que impossibilitaram a identificação de um padrão geral para a transição, no que se refere a esse tipo de carreira, e levaram à aceitação da hipótese geral, fizeram com que, neste estudo, fosse aceito o raciocínio teórico de que a transição profissional não segue um padrão específico, mas muda a partir de diferentes motivações, graduações de clareza, limites, apostas e recursos (IBARRA, 2004). A partir dessas conclusões, na próxima seção, apresentam-se as considerações finais.

## **6.6 Considerações finais**

Desde os anos 1980, foram percebidas mudanças no comportamento individual e coletivo no que se refere a expectativas quanto às relações de trabalho. (DUTRA, 1996). Esse foi um dos argumentos para a escolha do tema deste estudo: *gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública, após sua privatização no ano 2000*. Nesse caso, a situação do Banespa e de seus funcionários foi considerada emblemática dessas mudanças que, gradativamente, atingiram empresas e trabalhadores e os obrigaram a repensar suas noções sobre carreira. Na justificativa da escolha de tal tema, foram levantadas quatro pretensões de contribuições, comentadas a seguir, já apontando algumas limitações e sugestões para estudos futuros.

### **Ampliação da visão social geral sobre carreira**

A primeira pretensão de contribuição referiu-se à necessidade de ampliação da visão geral sobre carreira, por meio da identificação de soluções pessoais, encontradas por trabalhadores que viveram situações de transição profissional, para lidar com as novas regras que regem, hoje, a maior parte das carreiras. Nesse caso, considerou-se o fato de que pessoas que iniciaram suas carreiras em outras épocas e que vincularam sua vida profissional a uma única organização foram atingidas por mudanças de regras no mundo do trabalho, sem terem sido preparadas no início de suas carreiras para desenvolver a flexibilidade e a autonomia, agora, exigidas dos profissionais.

A observação dos resultados gerais deste estudo mostra que as mudanças enfrentadas por esses trabalhadores foram permeadas pela necessidade de transposição de fronteiras subjetivas (GUNS; PEIRPERL; TZABBAR, 2007), fato que pode ser observado, na fase qualitativa, em frases como: “Eu entrei no banco para me aposentar, era um banco no qual eu me aposentaria” (Entrevistado 4 – Ativos) ou “Eu nunca pensei em sair do banco, eu imaginava que iria me aposentar no banco, tudo certinho, tudo bonitinho” (Entrevistado 5 – PDVs). A necessidade de transposição dessas mesmas fronteiras subjetivas foram observadas nos resultados quantitativos na qual se revelou que, na época do trabalho no Banespa, 77% dos Ativos e 59% dos PDVs não definiam objetivos profissionais fora da empresa; 77% dos Ativos e 43% dos PDVs não tinham disposição para deixar o emprego para chegar aonde queriam profissionalmente; 70% dos Ativos e 41% dos PDVs não descobriam novas oportunidades de trabalho e procuravam aproveitá-las.

Uma possível solução encontrada por esses trabalhadores para transpor essas fronteiras subjetivas parece estar na própria experiência da vida, pois, tanto na época do Banespa quanto na transição profissional e, também, atualmente, 79% dos Ativos e 71% dos PDVs aproveitaram os acontecimentos de suas vidas profissionais para aprender novas formas de pensar e agir. Outra possível solução esteve no autoconhecimento, pois 83% dos Ativos e 80% dos PDVs usaram o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais nessas três fases de suas carreiras. Uma terceira forma de enfrentar as novas situações parece ter estado na aprendizagem, pois, nas três fases, 63% dos Ativos e 71% dos PDVs buscaram aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais.

De forma geral, apesar da sinalização, desde os anos 1980, de que mudanças no mundo do trabalho provocariam a redução dos empregos de longo prazo em uma única organização (DUTRA, 1996), na metade dos anos 1990, Arthur e Rousseau (1996) indicavam o fato de que a reversão do domínio das grandes firmas poderia ser prematura, pois as grandes empresas hierárquicas continuavam a influenciar o raciocínio das pessoas sobre emprego e carreira. De forma condizente com essa afirmação, os resultados desta pesquisa contribuem com ampliação da visão geral sobre carreira, mostrando que, mesmo que a realidade do trabalho se altere rapidamente, a maneira de pensar dos trabalhadores não muda na mesma velocidade. Um exemplo desse fato é que parte dos que permaneceram trabalhando no Santander, representados neste trabalho pelos cinco respondentes da fase qualitativa que continuam em atividade na instituição, preservaram sua convicção sobre emprego para toda a vida, pois, ainda hoje, manifestam entre seus planos de futuro a aposentadoria na própria instituição.

De forma complementar, os resultados mostram que, mesmo que a empresa em que a pessoa trabalha deixe de existir, a maneira como a pessoa gerencia sua carreira tende a permanecer. Nesse caso, mesmo sofrendo perdas de bem-estar, os trabalhadores encontram suas soluções profissionais de forma condizente com o que acreditam: 64% dos Ativos e 63% dos PDVs, desde a época em que trabalhavam no Banespa procuraram trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa e mantiveram essa postura tanto na transição profissional quanto em suas carreiras atuais.

Socialmente, a observação da continuidade do gerenciamento da carreira desses trabalhadores tem potencial para representar uma contribuição ao sistema educacional de nível médio, na indicação da necessidade de promover ações educativas, direcionadas a jovens no início de suas vidas profissionais, voltadas à reflexão sobre o *estilo de gerenciar a própria carreira*. Essa reflexão deve considerar não somente as transformações de contexto, mas, também, o autoconhecimento, pois se observou, neste trabalho, que rupturas do planejamento original da carreira, mesmo para trabalhadores com idade mais avançada, não se traduzem em ruptura com esse estilo pessoal de gerenciar a vida profissional.

Além dessas considerações, é necessário ressaltar que o fato de esses trabalhadores terem trabalhado na mesma empresa por um longo período de tempo constitui uma das limitações deste estudo, relativa à definição da população nele amostrada. O pré-requisito de ter

trabalhado no Banespa pode proporcionar às análises a limitação a uma realidade permeada por uma cultura organizacional muito particular. Nesse caso, futuros estudos, com a aplicação dos mesmos instrumentos de pesquisa a ex-funcionários de empresas com características diversas, poderiam prover resultados diferenciados, enriquecer as análises e interpretações, permitindo comparações de dados.

Além da proposta de ampliação da visão geral sobre carreira, esperava-se, no delineamento deste estudo, contribuir, também, com a visão sobre carreira no contexto brasileiro, conforme segue.

### **Ampliação da visão social específica sobre carreira**

Uma segunda pretensão deste estudo foi a de contribuir com a visão social sobre carreira no Brasil. Essa intenção se relaciona com o fato de que a alteração da perspectiva de *trabalho para toda a vida* de trabalhadores que ingressaram em suas carreiras por meio de aprovação em concurso público, socialmente vistos como *funcionários públicos*, significa uma mudança na maneira como a estabilidade das carreiras no setor público brasileiro pode ser analisada atualmente. Em outras palavras, nem mesmo profissões antes consideradas *seguras*, hoje, podem ser vistas como inatingíveis, portanto, o estudo de mudanças nesse tipo de instituição leva ao entendimento das mudanças necessárias à visão social brasileira sobre carreira.

A perspectiva de mapear os padrões da gestão pessoal da carreira dos ex-funcionários do Banespa, a partir da situação de mudança profissional involuntária, consolidou-se por meio da análise do comportamento das atitudes profissionais desses trabalhadores, não somente na época da transição profissional, mas na época em que trabalhavam no Banespa e, também, atualmente. Nesse caso, conforme o estudo da atuação das variáveis, observou-se que a gestão pessoal da carreira na transição, no geral, depende da maneira como ocorreu o gerenciamento da carreira durante o trabalho na empresa estável.

Durante todo o trabalho de análise dos resultados, características particulares do gerenciamento da carreira desses trabalhadores foram destacadas e consolidadas nas análises das categorias de pesquisa. Entre essas características, observou-se a tendência de que o gerenciamento da carreira desses trabalhadores, a princípio, fosse voltado à permanência no

próprio Banespa. Uma vez que as análises complementares indicaram que a fase de trabalho na empresa estável influenciava, fortemente, as fases posteriores da carreira, certamente essa constitui uma das particularidades da gestão pessoal da transição profissional desses trabalhadores, permeada pela necessidade de transição de uma forte identidade profissional, fato que pode ser observado na fase qualitativa, como nas seguintes frases, por exemplo: “Na diretoria do Santander, eu era a única banespiana, ali foi melhorando em termos profissionais, mas foi como se você mudasse de empresa” (Entrevistado 2 – Ativos); “O Banespa era uma família, o Santander é outra coisa, não dá pra comparar” (Entrevistado 5 – PDVs).

Além da transição dessa forte identidade, observou-se que algumas outras atitudes são pouco naturais no gerenciamento da carreira desses trabalhadores. Entre elas, destacam-se as voltadas à formação de *network* profissionais: 36% dos Ativos e 45% dos PDVs nunca fizeram amizade com pessoas que pudessem ajudá-los a chegar *aonde queriam* profissionalmente; 44% dos Ativos e 46% dos PDVs nunca mantiveram contato com pessoas que pudessem ajudá-los caso precisassem trocar de emprego. Nesse ponto, observou-se que os relacionamentos tinham um papel mais pessoal que profissional entre os banespianos, como se nota nas seguintes frases: “Por ser de uma cidade pequena, então, todo mundo era amigo de todo mundo, os clientes te conheciam, aquela coisa de você saber o nome de filho, de pai de todo mundo” (Entrevistado 4 – Ativos) ; “No Banespa trabalhava-se bastante, mas era um negócio bem gratificante, o relacionamento, os funcionários, os colegas, o relacionamento com os clientes, muito bom” (Entrevistado 6 – PDVs).

Além do mapeamento do gerenciamento da carreira dos ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública, outra necessidade apontada no delineamento da pesquisa foi a de obtenção de base empírica para o estudo da adaptação de trabalhadores a novas situações profissionais, especialmente os vistos socialmente como *funcionários públicos*, atingidos por alterações em seu contexto profissional. Quanto a esse ponto do estudo, vale ressaltar, na análise do perfil da amostra, a observação de que, entre os PDVs, somente 18,2%, após se desligarem do Banespa voltaram a trabalhar como funcionários públicos. Dessa forma, considerando-se, também, o grupo dos Ativos, a maior parte da amostra analisada trabalha, hoje, em atividades ligadas ao setor privado.

Portanto, o estudo da adaptação desses trabalhadores à transição profissional tem potencial para contribuir com a área de administração tanto de empresas públicas como privadas, pois a



tendência de redução dos empregos públicos, devido ao *downsizing* e às privatizações (SAAVEDRA, 2004), faz com que o setor privado receba esses trabalhadores, uma vez que a absorção de trabalhadores, no setor público, atualmente é mais restrita e mais concorrida. Entre os dois entrevistados da fase qualitativa que afirmaram estar prestando concursos públicos, emergiu a dificuldade de recolocação nesse setor: “Tento prestar concurso público, e aí, é aquele tal negócio, o que passar fica, independente de ter vocação ou não” (Entrevistado 3 – Ativos); “Eu continuo prestando concurso, estudando, mas hoje em dia é mais difícil” (Entrevistado 2 – PDVs).

A partir das considerações apresentadas, espera-se que o estudo da maneira como ocorreu a adaptação pessoal desses trabalhadores à transição profissional seja socialmente relevante, pois, certamente, suas atitudes profissionais têm impactos na produtividade das empresas que os recebem, e têm custos de bem-estar aos profissionais que vivem esse tipo de transição involuntária. Ilustra essas considerações a observação da situação dos Ativos, pois a fase qualitativa mostrou que, sete anos após a privatização (até a época das entrevistas), existia ainda a necessidade de sua constante adaptação a situações de trabalho impostas pela realidade diversa da anterior, hoje permeada pela pressão e medo da demissão.

Alguns dos resultados que mostraram lacunas no gerenciamento da carreira desses trabalhadores, como, por exemplo, a dificuldade citada de formação de *networks* profissionais, teria potencial para contribuir com a orientação da gestão pessoal da carreira de pessoas que trabalham no setor público, porém, mais uma vez, é preciso considerar a limitação da restrição da amostra a uma empresa não totalmente pública. Nesse caso, futuros estudos poderiam indagar se a maneira como ocorreu a gestão pessoal da carreira dos ex-funcionários do Banespa é condizente com o perfil do gerenciamento pessoal da carreira de funcionários públicos.

Além da característica de empresa pública, é importante considerar que o Banespa estava inserido no setor bancário, que também apresenta suas particularidades, o que certamente influencia os resultados da pesquisa. No perfil da amostra, por exemplo, verificou-se a maior incidência do nível educacional relativo à pós-graduação entre os ex-funcionários do Banespa do que entre os bancários em geral. Entre outras particularidades, como, por exemplo, o maior tempo de serviço na instituição que a média dos bancários, o nível educacional talvez seja um

diferenciador entre esses trabalhadores e os bancários em geral. Dessa forma, outros estudos sobre a gestão de carreira dos bancários podem contribuir com essa ampliação da visão sobre carreira no Brasil.

Após as considerações sobre possíveis contribuições sociais do estudo no contexto brasileiro, algumas contribuições ao avanço teórico em um contexto geral foram pretendidas no delineamento da pesquisa, e são apresentadas a seguir.

### **Contribuição para o avanço teórico no contexto geral**

No delineamento deste estudo, sugeriu-se a contribuição com a evolução das teorias que tratam de carreira, especialmente as carreiras sem fronteiras, esclarecendo pontos ainda não explorados dos conceitos envolvidos nessa abordagem. Nesse momento, uma das dificuldades do trabalho emergiu, pois a abordagem das carreiras sem fronteiras não se constituiu em uma teoria que apoiasse a construção das hipóteses deste estudo. No levantamento das definições necessárias à operacionalização da pesquisa, notou-se que a contribuição de várias áreas do conhecimento (entre elas a sociologia, psicologia e administração), não garantiam o consenso conceitual necessário à formação de paradigmas, o que poderia segundo Pfeffer (2003) prejudicar importantes resultados do trabalho de pesquisa.

Nesse caso, ao invés de testar uma teoria, a construção das hipóteses foi baseada em *raciocínios teóricos*, elaborados por meio da contribuição de vários autores (DUTRA, 1996; IBARRA, 2004; BRISCOE; HALL; DeMUTH, 2006; ARTHUR, 2007). Nesse momento, adicionou-se à abordagem das carreiras sem fronteiras considerações conceituais sobre transição e planejamento de carreira. Embora Sutton e Staw (1995) classifiquem esse tipo de pesquisa, com hipóteses motivadas por dados de estudos anteriores e não por teorias, como *empirismo bruto*, e esta se constitua uma das limitações deste trabalho, os resultados aqui obtidos têm o potencial de contribuir com a evolução da compreensão das carreiras sem fronteiras.

Ainda que os dados diretos não sejam aqui utilizados para testar teorias, conforme indicam Sutton e Staw (*op. cit.*), a obtenção de resultados decorrentes da investigação da manifestação das carreiras sem fronteiras em contextos como o brasileiro, especialmente entre trabalhadores em transição profissional, traz a oportunidade de aplicar seus conceitos a uma

realidade diversa dos estudos que originaram essa abordagem, que se mostrou adequada a esta pesquisa por tratar, de forma direta, da evolução do mundo do trabalho e por ser considerada forte referência para o entendimento das ocupações atuais.

Entre as constatações com potencial de contribuição, está a observação de que não existe a divisão clara entre as carreiras organizacionais e as carreiras sem fronteiras, nesse caso, nota-se que as carreiras sem fronteiras têm o potencial de se manifestar dentro das carreiras organizacionais, por meio de atitudes profissionais dos trabalhadores durante o trabalho em empregos estáveis. A estabilidade de emprego, nesse caso, não impede que a pessoa tome para si a condução de sua carreira, como se propõe na abordagem das carreiras sem fronteiras. Entre os resultados, destaca-se a forma de manifestação desse tipo de carreira que, neste trabalho, esteve implícita em todas as categorias de pesquisa: 89% dos Ativos e 87% dos PDVs já se consideravam o principal responsável por sua carreira na época em que trabalhavam no Banespa.

Por outro lado, nota-se que o rompimento brusco com um emprego estável, de longo prazo, em uma única organização, não provoca o rompimento na mesma intensidade com as atitudes voltadas às carreiras organizacionais, ou seja, mesmo que a perda de fronteiras objetivas ocorra de forma involuntária, existe a tendência de que algumas fronteiras subjetivas permaneçam nas atitudes desses trabalhadores. Ilustra essa afirmação o fato de que somente 27% dos Ativos e 20% dos PDVs passaram, na época da transição, a estudar e exercer atividades que os ajudassem a trocar de emprego quando quisessem ou precisassem e mantiveram essa atitude em suas carreiras atuais. Outro resultado que, nesse momento do trabalho, ganha esse sentido, é o do vínculo da visão sobre crescimento profissional com a hierarquia mais tradicional, pois somente 20% dos Ativos e 18% dos PDVs passaram, na época da transição, a considerar a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa para crescer profissionalmente e mantiveram essa atitude em suas carreiras.

Nota-se, nesse caso, a tendência de que as atitudes voltadas às carreiras sem fronteiras que já faziam parte da vida profissional desses trabalhadores permaneçam e, da mesma forma, as atitudes voltadas às carreiras organizacionais também permaneçam, ou seja, a transição profissional não significa um rompimento brusco entre as carreiras organizacionais e as carreiras sem fronteiras. Em estudos futuros, a aplicação de outras abordagens não

tradicionais de carreira à análise da transição profissional, como a carreira proteana, por exemplo, poderia contribuir com a confirmação dessas constatações.

Além dessas constatações, torna-se necessário, nessas considerações finais, enfatizar as potenciais contribuições do estudo ao contexto brasileiro dos estudos sobre carreira, conforme segue.

### **Contribuição para o avanço teórico em contexto específico**

No Brasil, a discussão sobre carreira é relativamente recente, com início datado nos anos 1990. Na discussão realizada neste trabalho sobre a evolução das teorias de carreira, observou-se que, ainda hoje, permanece a escassez de literatura nacional sobre o assunto. Nesse ponto, o trabalho de Dutra (1996), *Administração de carreiras*, foi editado com a proposta de suprir a lacuna representada pela inexistência de literatura nacional sobre o tema. Essa obra, além de sua síntese, publicada em artigo (DUTRA, 2002), foi o ponto de partida para a elaboração deste estudo.

As etapas propostas pelo autor para a construção de um projeto profissional foram adaptadas, a fase que o autor determinou como *plano de ação* foi suprimida e incorporada nas outras etapas, resultando nas categorias de pesquisa aqui intituladas como *autoconhecimento*; *monitoramento do mercado de trabalho*; *definição de objetivos profissionais*; *estratégias profissionais* e *acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais*. A essas categorias, que nortearam todo o trabalho de pesquisa, foram adicionadas as reflexões sobre transição profissional e carreiras sem fronteiras, com a intenção de promover o diálogo entre diferentes abordagens, adaptadas ao contexto brasileiro. Portanto, este trabalho apresenta o potencial de continuidade das reflexões promovidas por Dutra (1996), em sua obra, que foi publicada no mesmo ano em que as discussões sobre carreiras sem fronteiras foram sistematizadas na obra *The boundaryless career*. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Dessa forma, a integração das reflexões promovidas por essas duas obras, neste trabalho, busca contribuir com a evolução das discussões gerais sobre carreira no Brasil.

Especificamente sobre as carreiras sem fronteiras, os poucos estudos realizados no país tiveram a função de atuar como ponto de partida para a realização de análises mais amplas e profundas. Dessa forma, o presente estudo buscou atender a uma demanda atual e efetiva do

ponto de vista teórico específico. Futuros estudos com indagações sobre a manifestação das carreiras sem fronteiras em outras fases da vida profissional dos trabalhadores podem contribuir com o avanço das reflexões sobre essa abordagem.

De forma geral, as contribuições pretendidas, neste estudo, foram permeadas por algumas limitações já expostas, entre elas, é preciso considerar que a generalização dos resultados só deve ocorrer para a população amostrada, relativa aos 9.433 elementos incluídos na lista fornecida pela AFUBESP, e não para toda a população-alvo, composta por aproximadamente 18.000 ex-funcionários da instituição; portanto, as menções aos resultados deste estudo devem considerar essa restrição. Mesmo com a indicação de Mood, Grabill e Bores (1974) de que essa restrição não impeça que o pesquisador use seu julgamento pessoal para extrapolar suas conclusões para a população alvo, neste caso todos os ex-funcionários do Banespa, essa limitação ilustra duas das dificuldades de realização desta pesquisa: a primeira delas foi a obtenção da própria lista de ex-funcionários, necessária à preservação da aleatoriedade dos sorteios, e a outra, que se refletiu no tamanho da amostra obtida, foi a resistência de vários dos potenciais respondentes em atender ao telefone e responder ao questionário.

Quanto aos métodos de pesquisa, além da limitação mencionada de nenhum deles ser completamente adequado para medir valores norteadores das decisões profissionais, é preciso considerar que a forma mais adequada para medir atitudes se dá por meio do uso de escalas, que não foram aplicadas neste trabalho devido à iniciativa de pesquisar três fases profissionais, obedecendo assim ao corte seccional com perspectiva longitudinal do estudo. Portanto, na fase quantitativa, a aplicação das mesmas questões com métodos diferenciados de respostas poderia fornecer subsídios para a aplicação de técnicas estatísticas adicionais às aplicadas neste estudo, que possibilitassem análises mais apuradas. Na fase qualitativa, existe a restrição típica do método, que restringe a generalização dos resultados e, no caso deste trabalho, o número reduzido de respondentes amplia essa limitação.

A partir dessas limitações e potenciais contribuições, realizam-se algumas considerações sobre o encerramento do trabalho.

### ***Encerramento do trabalho***

A observação das sugestões para futuros estudos de um trabalho de pesquisa mostra que, na verdade, o encerramento do trabalho significa o início de uma série de novas indagações. Se fosse possível reduzir este trabalho a uma única indagação, tal questionamento se resumiria à dúvida sobre se a discussão sobre carreiras sem fronteiras faz sentido em um país como o Brasil.

Para tocar nesse assunto, seria preciso, a princípio, considerar que os ex-funcionários do Banespa representam apenas uma parte da realidade do trabalho no país. Para fazer essa afirmação, torna-se necessário recorrer aos dados fornecidos pelas empresas, sistematizados no banco de dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) referentes a 2007, publicados em 2008, no qual estão caracterizados 6.887.958 estabelecimentos e seus 37.607.430 empregados<sup>65</sup>.

Os dados da RAIS apontam o rendimento médio anual dos trabalhadores brasileiros de R\$ 1.379,95, enquanto no Banespa, antes da privatização, 64,28% dos Ativos e 72% dos PDVs situavam-se nas faixas de renda entre R\$ 2.000,00 e R\$ 6.000,00; após a privatização, 85,45% dos Ativos e 54,44% dos PDVs situavam-se nessas faixas; é importante observar que 27,27% dos PDVs declararam ter rendimentos superiores a R\$ 6.000,01 atualmente.

O tamanho do Banespa em si, com o quadro de 22,3 mil funcionários na época da privatização, era uma realidade à parte, pois somente 5,40% dos estabelecimentos computados na RAIS têm mais de 1.000 empregados. O tempo médio de trabalho no Banespa até a privatização, de 17,35 anos entre os Ativos e 19,27 anos entre os PDVs, contrastam, fortemente, com os dados da RAIS em que somente 9,01% dos trabalhadores estão situados no tempo máximo previsto de trabalho na empresa: acima de 10 anos.

Esses padrões do trabalho no Banespa, certamente, interferiam nos níveis de qualificação de seus funcionários: atualmente 75,38% dos Ativos e 66,07% dos PDVs têm curso superior, enquanto somente 16,82% dos trabalhadores brasileiros alcançaram esse nível educacional. Para encerrar este trabalho, é preciso considerar que, certamente, as carreiras sem fronteiras se

---

<sup>65</sup> MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2008.

manifestariam de formas diferentes na carreira de trabalhadores com níveis inferiores de qualificação, ou talvez não se manifestassem em outras situações de transição profissional.

A discussão sobre as carreiras sem fronteiras ganha sentido no Brasil pelo fato de que as perdas de fronteiras, tanto as objetivas quanto as subjetivas, nem sempre se apresentaram como voluntárias, conforme mostraram os resultados deste trabalho. Quanto a isso, alguns pontos críticos desse tipo de carreira foram apresentados no Referencial Teórico deste estudo, e são aqui retomados.

O primeiro ponto crítico, mencionado por Peirpel e Arthur (2000), reafirmado na finalização deste trabalho, é a falta de clareza sobre as proporções em que as carreiras dos indivíduos transcendem as fronteiras das organizações. Quanto a esse ponto, notou-se que, para alguns dos pesquisados, a perda de fronteiras objetivas não se converteu diretamente na transposição das fronteiras subjetivas, pois a mobilidade intrafirma que aconteceu entre os Ativos, e a mobilidade interfirma, que aconteceu entre os PDVs, não mudou, drasticamente, sua forma de gerenciar a própria carreira.

Um segundo ponto crítico, levantado por Fontes Filho (2006), diz respeito aos benefícios desse tipo de carreira, que pode ser danosa para muitos. A esse respeito, no caso dos Ativos, mesmo que não tenham construído carreiras sem fronteiras em um sentido amplo, 47,62% deles afirmaram que sua vida profissional piorou após a privatização do Banespa; por outro lado, 36,54% dos PDVs responderam à mesma pergunta afirmando que sua vida profissional melhorou.

Fontes Filho (*op. cit.*) incluiu em sua crítica a possibilidade de deslocamento da responsabilidade e do risco das organizações para o indivíduo. No caso da responsabilização sobre a carreira dos respondentes desta pesquisa, os resultados mostram que o planejamento da vida profissional atrelado à organização não se traduzia em transferência da responsabilidade sobre suas carreiras para a empresa, portanto, esse compartilhamento de risco, e também de responsabilidade, já existia antes da perda de fronteiras provocada pela privatização.

Um último ponto crítico, levantado por Lacombe e Chu (2006), questiona se, no Brasil, as carreiras sem fronteiras são desejadas e vivenciadas ou são somente fruto das condições de trabalho impostas aos profissionais. No caso dos ex-funcionários do Banespa, a quebra do planejamento pessoal da carreira voltado à organização mostra que, em relação ao movimento intercompanhia, essa mobilidade não era desejada por esses trabalhadores. Por outro lado, é preciso considerar as várias características das carreiras sem fronteiras e a possibilidade de construí-las trabalhando em uma mesma organização. Nesse caso, os resultados das formas das carreiras sem fronteiras que se manifestaram entre os respondentes desde a época do trabalho no Banespa mostram que algumas de suas características, independentemente da mobilidade física, podem, sim, ser desejadas e vivenciadas pelos trabalhadores. As autoras questionam, também, o custo emocional e físico desse tipo de carreira, quanto a isso, a fase qualitativa, que aponta a insegurança e o medo da demissão dos Ativos, e as dificuldades financeiras apontadas por alguns dos PDVs, mostra que a perda de estabilidade e segurança, fator considerado muito importante nas entrevistas, tem, sim, seus custos emocionais e provavelmente físicos.

De forma geral, apesar de as carreiras sem fronteiras terem se manifestado entre os trabalhadores pesquisados neste estudo, não se pode afirmar que essa manifestação corresponde ao que Weick (1996) denominou o *tipo ideal das carreiras sem fronteiras*, caracterizado pela identidade de carreira que é independente do empregador, pela acumulação de *know-how* de emprego flexível e pelo desenvolvimento de *networks* interorganizacionais, não hierárquicas e comandadas por trabalhadores.

A caracterização de Weick (1996) representa o extremo das carreiras sem fronteiras; da mesma forma, neste trabalho, nota-se que a própria abordagem das carreiras sem fronteiras representa o extremo da flexibilidade e mobilidade das carreiras, que, nesse caso, poderiam ser entendidas como o *tipo ideal das carreiras*. Na concepção de Max Weber de *tipo ideal*, a abordagem das carreiras sem fronteiras poderia ser vista como um recurso metodológico, que enfatiza traços da realidade até concebê-los em sua forma mais pura e consequente, e que jamais se apresentaria assim nas situações efetivamente observáveis (COHN, 1989); em outras palavras, as carreiras sem fronteiras podem não corresponder à realidade absoluta das carreiras atuais, mas, certamente, ajudam na compreensão dessa realidade.





## 7 REFERÊNCIAS

AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. New York: Wiley, 1990.

AGUIAR, Marcelo. O plano Santander. **Revista Isto É Dinheiro**. 10/08/2001. Disponível em: <[www.terra.com.br/dinheironaweb/207/financas/207\\_plano\\_santander\\_capa.htm](http://www.terra.com.br/dinheironaweb/207/financas/207_plano_santander_capa.htm)>. Acesso em: 20/11/2005.

ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D. Construção de questionários. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARTHUR, M. B. **Conferência com Michael Arthur**. Evento realizado na FEA-USP em 14 de março de 2007. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. *Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (eds.) **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989.

\_\_\_\_\_. Preface. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (eds.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989a.

\_\_\_\_\_. (eds.) **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989b.

\_\_\_\_\_; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. *Intelligent enterprise, intelligent careers*. In: **Academy of management executive**, 9, n.4, 1995.

\_\_\_\_\_; ROUSSEAU, D. M. *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle*. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford, University Press, 1996.

\_\_\_\_\_; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers: individual action and economic change**. London: Sage Publications, 1999.

ATCHLEY, R. C. **The sociology of retirement**. New York: Wiley, 1976.

AZJEN, I. *Nature and operation of attitudes*. In: **Annual Review of Psychology**, 52, 27-58, 2001.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BANCÁRIOS PB. Um Sindicato Forte-CUT. **Afubesp completa 25 anos de atuação em defesa dos trabalhadores.** Disponível em: <[http://www.bancariospb.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=384&Itemid=115](http://www.bancariospb.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=384&Itemid=115)>. Acesso em: 15/03/2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Bancos Brasileiros após a Resolução 1524, de 21.09.1988. **Evolução do Sistema Financeiro:** Relatório consolidado de 1988 a 2000. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/e88-2000/texto.asp?idpai=relsfn19882000>>. Acesso em: 04/11/2005.

BAPTISTA, M. N.; MORAIS, P. R.; CAMPOS, D. C. Iniciando uma pesquisa: dicas de planejamento e execução. *In: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. (Orgs.) Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*, Rio de Janeiro: LTC, 2007.

BARBETTA, P. A. Como fazer o planejamento e cálculo de tamanhos de amostras. *In: BÊRNI, D. A. (Org.) Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

BARLEY, S. R. *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology*. *In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.) Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1989.

BASTOS, A. V. B. Carreira ocupacional: um fenômeno a desafiar a pesquisa sobre as relações entre indivíduos, trabalho e organizações. *In: Organizações & Sociedade*, v.7, janeiro/abril, 2000.

BATESON, M. C. **Peripheral visions: learning along the way**. New York: HarperCollins, 1994.

BAUMAN, Z. **Identidade: entrevista a Benedito Vecchi**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

BECCKER, G. **Human Capital**. New York: Free Press, 1964.

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

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER R. M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BLASS, L. M. S. **Estamos em greve!** Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários. Hucitec - Sindicato dos Bancários, 1992.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de Amostragem**. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

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

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. *Protean and boundaryless careers: an empirical exploration*. In: **Journal of Vocational Behavior**, 69, 30-47, 2006.

\_\_\_\_\_. Part 2: *Theory generation – using the constant comparative method to generate career patterns*. In: BRISCOE, J. P.; MAYRHOFER, W. **5c coding & theory generation guide**. Northern Illinois University: Unpublished working paper, 2007.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation*. In: **Organizational science**, 1991.

BUSSAB, W.; MORETTIN, P. **Estatística Básica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CALAIS, S. L. Delineamento de levantamento ou *survey*. In: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS. D. C. (Orgs.) **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, E. C.; STUDART, R.; ALVES JR. A. J. **Desnacionalização do setor bancário e financiamento das empresas: A experiência brasileira recente**. Texto para Discussão n. 882, IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Maio de 2002. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/desnacionalizacao\\_do\\_setor\\_bancario.pdf](http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/desnacionalizacao_do_setor_bancario.pdf). Acesso em: 01/11/2005.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas**, São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Palestra túnel do tempo. Apresentação realizada no evento **Conferência com Michael Arthur**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 14 de março de 2007. São Paulo, 2007a.

\_\_\_\_\_. Perspectivas de carreira: a racionalidade dos modelos de gestão de pessoas. Apresentação realizada na **IT conference**. Fundação Instituto de Administração – FIA. 06 de junho de 2008. São Paulo, 2008.

CAZORLA, I. C. **Educação estatística**: análise exploratória. Cap. III. Ilhéus, 2001. Disponível em: <<http://www.socio-estatistica.com.br/Edestatistica/apostila.htm>> Acesso em: 10/04/2009.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. *Social Identity and Organizational Learning*. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.) **Handbook of Organizational Learning**. Oxford: Blackwell, 2003.

CLARCK, F. L. E. **Work, age and leisure: causes and consequences of the shortened working life**. London: Michael Joseph Ltd, 1966.

CNB/CUT - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS E SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO. A igualdade de oportunidades na categoria bancária. In: **Exposição conferência nacional 2008**. Disponível em: <<http://www.fetrafmng.com.br/igualdade/conferencianacional2008.pdf>>. Acesso em: 11/04/2009.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs.) **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

COHN, G. Prefácio. In: COHN, G. (Org.). Max Weber. São Paulo: Ática, 1989.

COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs.) **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

CRUZ, Patrick. Bancos reduzem pessoal, apesar do lucro crescente. VALOR ECONÔMICO. Caderno Valor Finanças. São Paulo, 31/08/2004.

DALTON, G.; THOMPSON, P. *The four stages of professional careers*. **Organizational Dynamics**, 1977, Summer.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. *The boundaryless career: a competency based perspective*. In: **Journal of Organizational Behaviour**, v.15, 1994.

\_\_\_\_\_. *The boundaryless career: a competency based perspective*. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford, University Press, 1996.

DIEESE. **Setor financeiro - conjuntura, resultados, remuneração e emprego**: subsídio para discussão nas terceiras conferências regionais dos trabalhadores do sistema financeiro. São Paulo, junho de 2001.

\_\_\_\_\_. **Marcas da reestruturação do setor bancário brasileiro**: desemprego, concentração, internacionalização e privatização. Disponível em: <<http://www.fetecpr.org.br/new/service/dieese/reestruturacao.asp>> Acesso em: 04/11/2005.

\_\_\_\_\_. **Bancos e finanças no Brasil**: reestruturação e tendências. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/esp/estmai99.xml#>> Acesso em: 04/11/2005.

\_\_\_\_\_. Fusões no setor bancário: emprego e concorrência. In: **Nota técnica**. Número 55, Novembro de 2007. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec55FusaoBancaria.pdf>>. Acesso em: 10/04/2009.

\_\_\_\_\_. Perfil dos trabalhadores do setor bancário segundo a RAIS 2006. In: **Estudos e pesquisas**. Fevereiro de 2008. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/cedoc/3802.pdf>>. Acesso em: 11/04/2009.

\_\_\_\_\_; MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil. In: **Relações e condições de trabalho no Brasil**. São Paulo, Fevereiro de 2008.

DONAIRE, M. J.; GUERRA, D. **Estatística Indutiva**. São Paulo: LCT Editora, 1982.

DOWBOR, L. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo: Senac, 2002.

DUBERLEY, J.; MALLON, M.; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. **Personnel review**. Vol. 35, n. 3, 2006.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002a.

\_\_\_\_\_. O conceito de competência e sua contribuição para a gestão de carreira. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.) **Gestão de organizações públicas e privadas: uma abordagem interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

\_\_\_\_\_. Gestão de carreiras. **GVexecutivo**, vol. 7, n.7, jan/fev 2008.

FEBRABAN - 2006. Completar citado em 5.1.5, 4º.§

FETRAF/MG – FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO DE MINAS GERAIS FILIADOS À CONTRAF/CUT. **Igualdade de oportunidades na categoria bancária**. 2008. Disponível em: <<http://www.fetrafmng.com.br/igualdade.html>> Acesso em: 11/04/2009.

FOGARTY, M. P.; RAPPORT, R.; RAPPORT, B. N. **Sex, career, and family**. Beverly Hills: Sage, 1971.

FOLHA On-Line. Banco surgiu para financiar cafeicultor falido. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/banespa2000-historia.shtml>> Acesso em: 08/11/2005.

FON, Antônio Carlos. Memórias do Medo. **Revista dos Bancários**. Edição 97, junho de 2004.

FONDAS, N.; STEWART, T. *Enactment in managerial jobs: a role analysis*. In: **Journal of management studies**, 1994.

FONTES FILHO, J. R. A morte começa aos 40... ou o repensar da nova carreira? In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional, identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Hawthorne, NY: Aldine, 1967.

GRANDILIONE, Cláudio. Melhor que a encomenda. **Revista Exame**. Finanças. 21/02/2001.

GUNS, H, EVANS, M.; JALLAND, M. *Career boundaries in a 'boundaryless' world*. In: PEIRPEL, M. A. et al. (Eds.) **Career frontiers: new conceptions of working lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_; PEIPERL, M. (Eds.) **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; TZABBAR, D. *Boundaries in the study of career*. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Eds.) **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007.

HAIR JR., J. F.; R. E. ANDERSON; R. L. TATHAM; W.C. BLACK. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. T. *Potential for career growth*. **Personnel administration**, 34, 1971.

\_\_\_\_\_. **Career in organizations**. Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.

\_\_\_\_\_. *An overview of current career development theory*. In: HALL, D. e Associates. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986a.

\_\_\_\_\_. *Preface*. In: HALL, D. e Associates. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

\_\_\_\_\_. *Preface*. In: HALL, D. e Associates. **The career is dead - long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

\_\_\_\_\_. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

\_\_\_\_\_; MIRVIS, P. H. *The new protean career: psychological success and the path with a heart*. In: **The career is dead - long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

HASSARD, J.; PIM, D. **The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives**. London: Routledge, 1990.

HEPPNER, M. J. *The career transitions inventory: measuring internal resources in adulthood*. **Journal of career assessment**, v. 6, n. 2, spring 1998.

HIGGUINS, M. C. *Changing careers: the effects of social context*. **Journal of organizational behavior**, v.22, 2001.

HIRSCH, P. M.; SHANLEY, M. *The rhetoric of boundaryless – or how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization*. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford, University Press, 1996.

HUGHES, E. C.; COSER, L. A. (Eds.) **On work, race, and the sociological imagination**. Chicago: University of Chicago Press, 1994.



IBARRA, H. **Working identity: unconventional strategies for reinventing your career.** Boston: Harvard Bussiness School Press, 2004.

IZUMI, P. K. **O bancário e a exigência de uma nova qualificação.** São Paulo: Educ, 1998.

KANTER, R. M. *Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms.* In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE. B. S. (eds.) **Handbook of career theory.** New York: Cambridge University Press, 1989.

\_\_\_\_\_. *Globalism/Localism: a new human resources agenda.* **Harvard business review**, March-April, 1991.

KAPLAN, A. **The conduct of inquiry.** New York: Harper & Row, 1964.

KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B.; WILDEROM, C. P. M. *The subjective career in the knowledge economy.* In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Eds.) **Handbook of career studies.** Thousand Oaks, Sage, 2007.

KISHORE, A. **Redes sociais de desenvolvimento: um estudo quantitativo sobre alunos de MBA.** 2009. Dissertação. (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

KORTEN, D. **Quando as corporações regem o mundo: as conseqüências da globalização da economia.** São Paulo: Futura, 1996.

LACOMBE, B. M. O aluno de administração de empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na grande São Paulo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...**, Brasília: ANPAD, 2005.

\_\_\_\_\_. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVINSON, D. J. *A conception of adult development*. **American Psychologist**, 41, 1986.

\_\_\_\_\_.; LEVINSON J. ***The season of a woman's life***. New York: Knopf, 1996.

\_\_\_\_\_. ***Men, management, and mental health***. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

\_\_\_\_\_ et al. *The psychological development of men in early adulthood and the mid-life transition*. In: HICKS, D. F.; THOMAS, A.; ROLF, M. (Eds.) ***Life history research in psychopathology*** (vol.3). Minneapolis: University of Minnesota Press, 1974.

LONDON, M.; STUMPH, S. ***Managing careers***. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

LOUIS, M. R. *Career transitions: varieties and commonalities*. **Academy of management review**, 5, 1980.

MACNEILL, I. R. ***The new social contract***. New Haven: Yale University Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *Relational contracts: what we do and do not know*. **Wisconsin Law Review**, 1985.

MAGALHÃES, M. N.; LIMA, A. C. P. **Noções de probabilidade e estatística**. 6ª. ed. São Paulo: EDUSP, 2008.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. ***The opt-out revolt***: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain view, Davies-black Publishing, 2006.

MARCUSE H. ***Ideologia da Sociedade Industrial***. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

MARTIN, J. *Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis*. in HASSARD, J.; PIM, D. ***The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives***. London: Routledge, 1990.

MARTINS, H. T. ***Gestão de carreiras na era do conhecimento***: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Orgs.) ***Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas***. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAYRING, P. *Qualitative content analysis*. **Forum: qualitative social research**. Vol. 1, n.2, art.20, June 2000. Disponível em: <<http://qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>>.

\_\_\_\_\_. *Qualitative inhaltsanalyse: grundlagen und techniken*. (english: Qualitative content analysis). Weinheim/Basel, Beltz Verlag, 2007.

\_\_\_\_\_. *On generalization in qualitatively oriented research*. **Forum: qualitative social research**. Vol. 8, n.3, art.26, September 2007. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/291/641>>.

MAYRHOFER, W.; CHUDZIKWOSKI; DEMEL. Part 1 – *Coding - Qualitative content analysis*. In: BRISCOE, J. P.; MAYRHOFER, W. *5c coding & theory generation guide*. Northern Illinois University: Unpublished working paper, 2007.

MEADOWS, D. *The limits to growth*. New York: Universe Books, 1972.

MERCADANTE, A. *Bye, Bye, Banespa?* **Folha On-Line**. Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/banespa\\_mercadante.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/banespa_mercadante.shtml)>. Acesso em: 08/11/2005.

MERTON, R. K. *On theoretical sociology*. New York: Free Press, 1967.

MICHAEL, D. N. *With both feet planted firmly in mind air: reflections on thinking about the future*. **Futures**, April, 1985.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTERIO DA FAZENDA. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/real/planreal.asp>>. Acesso em: 25/10/2005.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais - 2007. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/pdet/arquivos\\_download/rais/resultado\\_2007.pdf](http://www.mte.gov.br/pdet/arquivos_download/rais/resultado_2007.pdf)>. Acesso em: 27 de maio de 2009.

MOOD, A. M.; GRAYBILL, F. A.; BOES, D. C. *Introduction to the theory of statistics*. New York: Wiley & Sons, 1974.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORISON, R.; ERICKSON, T.; DYCHTWARD, K. A crise da meia carreira. **Harvard business review Brasil**. Março, 2006.

MUNIZ, J. A.; ABREU, A. R. **Técnicas de Amostragem**. (Documento não publicado) Lavras: Universidade Federal de Lavras, 1999. Apostila 102 p.

MURAKAMI, M. **Decisão estratégica em TI: estudo de caso**. 2003. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. Disponível em: [http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19112003-200926/publico/Versao\\_Completa.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19112003-200926/publico/Versao_Completa.pdf). Acesso em: 28/10/2005.

NADIR, P. M. *Doing survey research: a guide to quantitative methods*. Boston: Allyn and Bacon, 2003.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Mass, Belknap/Havard University Press, 1982.

NICHOLSON, N. *A theory of work role transitions*. **Administrative science quarterly**, 29, 1984.

\_\_\_\_\_. *Turning points, traps and tunnels: the significance of work role transitions in the lives of individuals and organizations* In: SCHROINFF, H. W.; DEBUS, G. (Eds.) **Proceedings of the west european Conference on work and organization**. Amsterdam: North-Holland, 1986.

\_\_\_\_\_. *The transition cycle: a conceptual framework for the analysis of change and human resources management*. In: ROWLAND; FERRIS, G. R. (Eds.) **Research in personnel and human resources management**, vol. 5 Greenwich, CT: JAI, 1987.

\_\_\_\_\_; WEST, M. *Transitions, work histories, and careers*. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Comportamento social e trabalhista:** relatório geral de observação. Banco Santander S/A, julho de 2001. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/download/ReGesantanderport.pdf>> Acesso em: 02/10/2005.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Editorial de 27/04/2001. PDV do Banespa: 8,2 mil aderiram. Disponível em: <[www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/27/eco871.html](http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/27/eco871.html)>. Acesso em: 03/06/2002.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2<sup>nd</sup> ed.. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B. *Topics for conversation: career themes old and news*. In: PEIRPEL, M. A. et al. (Eds.) *Career frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PEREIRA, J. B. C. **O impacto das ações de recursos humanos na produtividade do setor bancário (1995 a 2001)**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

PFEFFER, J. *Barriers to the advance of organizational science: a rejoinder*. *Academy of management review*. 18, 599-620, 2003.

PORTER, M. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.

PRUSSAK, L.; DAVENPORT, T. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprise*. New York: Free-press, 1992.

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

R DEVELOPMENT CORE TEAM (2008). *R: A language and environment for statistical computing: R Foundation for Statistical Computing*. Vienna, Áustria: Disponível em: <<http://www.R-project.org>>. Acesso em: 15/05/2008.

RAPPORT, R.; RAPPORT, R. N. *Working couples*. New York: Harper, 1978.

REVISTA DOS BANCÁRIOS. Touro Louco. Edição 67, junho de 2001. Disponível em: <[www.spbancarios.com.br/rb67/rb3.htm](http://www.spbancarios.com.br/rb67/rb3.htm)>. Acesso em: 16/05/2002.

**REVISTA EXAME.** Privatização do Banespa. Reportagem de Capa. Edição 728, Ano 34, n. 24, 29/11/2000.

**REVISTA VEJA.** A Revolução que liquidou o emprego. Especial. 19/10/1994.

RICHARDSON, R. J. *et al.* (colaboradores). **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBURG, Cynthia. À flor da pele. **Revista Exame.** 13/06/2001. Disponível em: <<http://fws.uol.com.br/folio.cgi/exam2001.nfo/query=processo+pdv/doc/{318,0,0,0}/hit...>>. Acesso em: 02/06/2002.

ROTHWELL, W.; KAZANAS, H. C. **Strategic human resources management.** New Jersey: Prentice Hall, 1988.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements.** Thousand Oaks, Sage, 1995.

SAAVEDRA, J. Mercados de trabalho durante os anos 1990. In: WILLIAMSON, J.; KUCZYNSKI, P. P. **Depois do consenso de Washington:** retomando o crescimento e a reforma na América Latina. São Paulo: Saraiva, 2004.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica:** elaboração de trabalhos científicos. Porto Alegre: Sulina, 1980.

SAXENIAN, A. *Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley.* In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.** New York: Oxford University Press, 1996.

SCALABRIN, A. C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas:** um estudo descritivo sobre decisões de *opt-out*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCARAZZATI, Luciane. Banespa: sindicato vai negociar na Espanha. O ESTADO DE SÃO PAULO. Caderno Economia. Disponível em: <[www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/20/eco773.html](http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/20/eco773.html)>. Acesso em: 09/06/2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.

\_\_\_\_\_. *The individual, the organization and the career: a conceptual scheme.* **Journal of applied behavioral science**, 7, 1971.

\_\_\_\_\_. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

\_\_\_\_\_. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates, Inc., 1990.

\_\_\_\_\_. **Identidade Profissional:** como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

\_\_\_\_\_. *Foreword: career research – some personal perspectives*. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Eds.) *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações** – sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHLOSSBERG, N. K. *A model for analyzing human adaptation to transition*. **The counseling psychologist**. Vol. 9, n. 2, 1981.

SCHUMACHER, E. *Small is beautiful: economics as if people mattered*. London: Perennial Press, 1973.

SEADE; DIEESE; GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Relação família e trabalho na perspectiva de gênero: a inserção de chefes e cônjuges no mercado de trabalho. In: **Sistema PED – Pesquisa de Emprego e desemprego:** Região metropolitana de São Paulo, Especial 8 de Março - Dia Internacional da Mulher. Março de 2009. Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/ped/sp/pedrmsp\\_Mulher2009.pdf](http://www.dieese.org.br/ped/sp/pedrmsp_Mulher2009.pdf)>. Acesso em: 10/4/2009.

\_\_\_\_\_. Desemprego aumenta pelo segundo mês consecutivo. In: **PED – Pesquisa de Emprego e desemprego:** Região metropolitana de São Paulo. Divulgação n. 291, fevereiro de 2009. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/ped/sp/pedrmspanual2008.pdf>>. Acesso em: 10/04/2009.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. B.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

\_\_\_\_\_; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.; KIDDER, L. H. (Org.) **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. (vol. 1 – Delineamentos de pesquisa). São Paulo: EPU, 1987.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. (vol. 2 – Medidas na pesquisa social). São Paulo: EPU, 1987a.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** (vol. 2 – Análise de Resultados). São Paulo: EPU, 1987b.

SHEPARD, H. A. *On the realization of human potencial: a path with heart.* In: ATHUR, M. B. et al. (Eds.) **Working with careers.** New York: Columbia Univesity, Graduate School of Bussiness, 1984.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1956.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1981.

STIGLITZ, J. E. **A Globalização e seus malefícios:** a promessa não cumprida de benefícios globais. São Paulo: Futura, 2002.

STRAUSS, A. **Mirrors and masks: the search for identity.** Glencoe, II, Free Press, 1959.

\_\_\_\_\_; CORBIN, J. **Basics of qualitative research.** Techniques and procedures for developing grounded theory. London: Sage, 1998.

SUTTON, R. I.; STAW, B. M. *What theory is not.* **Administrative science quarterly.** 40, 371-378, 1995.

TAVARES, E.; PIMENTA, R. C.; BALASSIANO, M. *Carreira no futebol como exemplo da carreira sem fronteiras.* In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TREVISAN, L. N. *Produtividade, gestão de carreira ou convivência com o inevitável? As trajetórias profissionais na era da incerteza.* In: VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. **Produtividade e ambiente de trabalho:** gestão de pessoas e carreiras. São Paulo: Senac, 2005.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

VAN BUREN III, H. H. *Boundaryless careers and employability obligations.* **Business ethics quarterly**, v. 13, nº 2, Apr. 2003.

VAN MAANER, J. (Ed.) **Organizational careers: some new perspectives.** New York: Wiley, 1977.

VIEIRA, M. M. F. *Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.* In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUANIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** FGV, 2004.



WEICK, K. E. Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. *In*: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. ***The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era***. New York: Oxford University Press, 1996.

## 8 APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Questionário direcionado aos ex-funcionários do Banespa que continuaram trabalhando na instituição após a privatização

APÊNDICE 2 - Questionário direcionado aos ex-funcionários do Banespa que deixaram a instituição após a adesão ao PDV de 2001

APÊNDICE 3 - Roteiro de Entrevista

APÊNDICE 4 - *E-mail* enviado aos respondentes comunicando *Link* e Senha para participação na pesquisa

APÊNDICE 5 - *E-mail* enviado aos respondentes comunicando o encerramento da pesquisa

APÊNDICE 6 - *E-mail* de agradecimento enviado aos respondentes

APÊNDICE 7 - *E-mail* enviado aos que manifestaram o interesse em conhecer os resultados da pesquisa



**APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS EX-FUNCIONÁRIOS DO  
BANESPA QUE CONTINUARAM TRABALHANDO  
NA INSTITUIÇÃO APÓS A PRIVATIZAÇÃO**

**Pesquisa sobre  
Mudanças Profissionais**

Respondentes: Ex-funcionários(as) do Banespa que trabalham no Santander

**Apresentação**

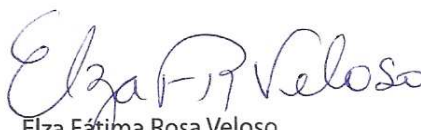
Caro(a) colega, sou ex-banespiana e me desliguei do banco logo após a privatização do Banespa, no PDV de 2001. Hoje sou Professora Universitária na PUC e no Mackenzie, na área de Administração. Para completar minha formação, estou cursando o último ano do meu Doutorado em Administração na USP (Universidade de São Paulo).

Um dos pré-requisitos para a conclusão desse curso é a realização de uma pesquisa para a elaboração de uma tese. Com essa finalidade, estou pesquisando elementos da vida profissional dos(as) banespianos(as) e você foi um(as) dos(as) escolhidos(as) para responder às perguntas que elaborei.

O questionário é dividido em 3 partes e o tempo aproximado total de resposta é de 10 a 15 minutos, é muito importante que você leia atentamente as instruções e responda até o fim. Informo que esta pesquisa não tem nenhuma relação com o Grupo Santander e que os resultados serão utilizados somente na Universidade, sem identificação dos respondentes.

Sua participação é essencial e possibilitará retratar a nossa realidade profissional após a privatização do banco. Desde já agradeço e me coloco à sua disposição para esclarecer quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,



Elza Fátima Rosa Veloso

Fone: 11-38184032 (com)

e-mail: elzafr@usp.br



## Parte 1- Histórico das mudanças e decisões após a privatização

### 1 – Tipos de mudança

Assinale as alternativas correspondentes ao número aproximado de vezes que você lembra ter passado por cada uma das mudanças após a privatização do Banespa.

- Escolha somente uma alternativa por linha.
- Caso não saiba ou não queira responder, assinale NS/NR.

| Tipo de mudança |                                                                                                                                                    | Número de vezes que passei por essa mudança após a privatização |   |   |   |           |       |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|-------|
|                 |                                                                                                                                                    | 0                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 ou mais | NS/NR |
| 1               | De cargo (independente do nível hierárquico, incluindo mudanças no nome do cargo)                                                                  |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 2               | De atribuições ou de funções dentro do(s) mesmo(s) cargo(s) (por exemplo: de escriturário da central de atendimento para escriturário da cobrança) |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 3               | De aumento de nível hierárquico                                                                                                                    |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 4               | De diminuição de nível hierárquico                                                                                                                 |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 5               | De chefe                                                                                                                                           |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 6               | De local de trabalho                                                                                                                               |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 7               | De formas de executar o seu trabalho (por exemplo: mudanças de procedimento e tecnologia)                                                          |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 8               | De maneira como é cobrado por resultados do seu trabalho (por exemplo: mudanças ou implantação de metas)                                           |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 9               | De aumento das horas de trabalho                                                                                                                   |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 10              | De diminuição das horas de trabalho                                                                                                                |                                                                 |   |   |   |           |       |

### 2 – Orientação das decisões profissionais

Assinale qual dos fatores abaixo você mais valorizou nas decisões profissionais que tomou após a privatização do Banespa.

- Escolha somente uma das alternativas.

| Principal fator de orientação das decisões após a privatização |                                                                                                                    | Fator escolhido |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1                                                              | Possibilidade de aplicar os conhecimentos técnicos que eu tinha acumulado                                          |                 |
| 2                                                              | Possibilidade de exercer atividades que influenciassem diretamente o sucesso da organização onde eu iria trabalhar |                 |
| 3                                                              | Possibilidade de definir meu trabalho com autonomia                                                                |                 |
| 4                                                              | Possibilidade de ter segurança, estabilidade profissional e/ou garantia de emprego                                 |                 |
| 5                                                              | Possibilidade de assumir riscos no trabalho                                                                        |                 |
| 6                                                              | Possibilidade de realizar trabalhos que melhorassem a vida das pessoas                                             |                 |
| 7                                                              | Possibilidade de exercer tarefas difíceis, novas e variadas                                                        |                 |
| 8                                                              | Possibilidade de equilibrar as minhas necessidades pessoais e familiares com o trabalho                            |                 |
| 9                                                              | Nenhum dos fatores acima                                                                                           |                 |
| 10                                                             | Não sei / Não desejo responder                                                                                     |                 |





## Parte 2 – Atitudes durante a vida profissional

Assinale **sim** se você lembra ter tomado essa atitude na fase profissional indicada ou **não** se você não tomou essa atitude nessa fase.

- Você deve escolher entre o sim e o não em todas as fases
- Caso não saiba ou não deseje responder, assinale somente NS/NR na linha correspondente.

|         |                                                                                                                                                    | Fases Profissionais                 |                                                     |                    |       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|-------|
| Atitude |                                                                                                                                                    | Quando trabalhava no antigo Banespa | Nos primeiros anos após meu desligamento do Banespa | Atualmente         | NS/NR |
| 1       | Considereei a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estava trabalhando.                                    | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 2       | Procurei estudar e exercer atividades que me ajudassem a trocar de emprego quando eu quisesse ou precisasse.                                       | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 3       | Busquei ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que me ajudassem a entender melhor meus valores pessoais e minha personalidade. | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 4       | Busquei aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostava de fazer e também para crescer profissionalmente.                                | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 5       | Refleti se <b>o que eu queria</b> para a minha vida profissional tinha possibilidade de dar certo.                                                 | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 6       | Busquei aprender constantemente coisas que pudessem me valorizar como profissional.                                                                | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 7       | Fiz amizade com pessoas que pudessem me ajudar a chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                                                     | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 8       | Considereei a possibilidade de desistir <b>do que queria</b> profissionalmente.                                                                    | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 9       | Para crescer profissionalmente, considereei a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa em que trabalhava.         | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 10      | Avaliei a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                                        | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 11      | Avaliei se deveria continuar no caminho profissional escolhido.                                                                                    | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 12      | Estudei e/ou fiz cursos que me ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho.                                      | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 13      | Considereei a orientação do Sindicato e/ou de Associações de Funcionários em minhas decisões profissionais.                                        | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 14      | Usei o que conhecia sobre mim mesmo para tomar decisões profissionais.                                                                             | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 15      | Aproveitei os acontecimentos da minha vida profissional para aprender novas formas de pensar e de agir.                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 16      | Informe-me sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa em que trabalhava.              | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 17      | Mantive contato com pessoas que pudessem me ajudar caso precisasse trocar de emprego.                                                              | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 18      | Informe-me sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usei essas informações para me desenvolver profissionalmente.                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |



### Atitude

|                                                                                                                                                         | Quando trabalhava no antigo Banespa | Nos primeiros anos após meu desligamento do Banespa | Atualmente         | NS/<br>NR |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|-----------|
| 19 Analisei se tinha conseguido <b>o que queria</b> profissionalmente.                                                                                  | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 20 Buscando chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente, procurei formas de crescer na empresa onde trabalhava ou fora dela.                           | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 21 Considerei-me o principal responsável por minha carreira.                                                                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 22 Tive disposição para deixar o meu emprego para chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                                                         | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 23 Busquei definir <b>o que queria</b> para minha vida profissional antes de tomar decisões.                                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 24 Descobri novas oportunidades de trabalho e procurei aproveitá-las.                                                                                   | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 25 Analisei minhas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir meus pontos fortes e os meus pontos fracos.                      | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 26 Por iniciativa própria, trabalhei em atividades que me ajudassem a aprender constantemente.                                                          | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 27 Considerei minhas necessidades pessoais e as necessidades da minha família em minhas decisões profissionais.                                         | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 28 Diversifiquei minhas atividades e procurei novas responsabilidades buscando chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 29 Ao tomar decisões profissionais, procurei me espelhar em pessoas que admirava, mesmo que não fossem pessoas com quem costumava conviver normalmente. | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 30 Procurei trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizo como pessoa.                                                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 31 Defini de forma consciente <b>o que queria</b> para o meu futuro profissional.                                                                       | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |

### Parte 3 – Dados Pessoais

Para que eu possa traçar um perfil dos ex-banespianos, preciso que você preencha os seus dados no quadro abaixo:

#### Dados do respondente

Sexo: M ( ) F ( )

Idade: \_\_\_\_\_

Grau de instrução:

Ensino médio ( ) Curso superior incompleto ( ) Curso superior completo ( ) Pós-graduação ( )

Último cargo no Banespa: \_\_\_\_\_

Profissão atual (e cargo): \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho no Banespa até a privatização: \_\_\_\_\_

#### Faixa salarial bruta no Banespa (não obrigatório):

- ( ) Até R\$ 1.000,00
- ( ) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00
- ( ) De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00
- ( ) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00
- ( ) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00
- ( ) Mais de R\$ 8.000,00

#### Faixa salarial bruta atual (não obrigatório):

- ( ) Até R\$ 1.000,00
- ( ) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00
- ( ) De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00
- ( ) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00
- ( ) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00
- ( ) Mais de R\$ 8.000,00

### Questões gerais (não obrigatório)

Hoje você acha que sua decisão de aderir ao PDV de 2001 foi correta?

Sim ( ) Não ( ) Não sei ( )

Você sente que sua vida profissional após a privatização do Banespa:

melhorou ( ) piorou ( ) não melhorou nem piorou ( )

Defina em uma palavra o Banespa antes da privatização: \_\_\_\_\_

Defina em uma palavra o Santander Banespa: \_\_\_\_\_

Se você tiver interesse em conhecer os resultados desta pesquisa, por favor, envie uma mensagem para o e-mail: [elzafr@usp.br](mailto:elzafr@usp.br)

Agradeço sinceramente sua participação!



**APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS EX-FUNCIONÁRIOS DO  
BANESPA QUE DEIXARAM A  
INSTITUIÇÃO APÓS A ADESÃO AO PDV DE 2001**

**Pesquisa sobre  
Mudanças Profissionais**

Respondentes: Ex-Funcionários (as) do Banespa desligados no PDV de 2001

**Apresentação**

Caro(a) colega, sou ex-banespiana e, como você, me desliguei do banco logo após a privatização do Banespa, no PDV de 2001. Hoje sou Professora Universitária na PUC e no Mackenzie, na área de Administração. Para completar minha formação, estou cursando o último ano do meu Doutorado em Administração na USP (Universidade de São Paulo).

Um dos pré-requisitos para a conclusão desse curso é a realização de uma pesquisa para a elaboração de uma tese. Com essa finalidade, estou pesquisando elementos da vida profissional dos(as) banespianos(as) e você foi um(as) dos(as) escolhidos(as) para responder às perguntas que elaborei.

O questionário é dividido em 3 partes e o tempo aproximado total de resposta é de 10 a 15 minutos, é muito importante que você leia atentamente as instruções e responda até o fim. Informo que esta pesquisa não tem nenhuma relação com o Grupo Santander e que os resultados serão utilizados somente na Universidade, sem identificação dos respondentes.

Sua participação é essencial e possibilitará retratar a nossa realidade profissional após a privatização do banco. Desde já agradeço e me coloco à sua disposição para esclarecer quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

  
Elza Fátima Rosa Veloso  
Fone: 11-38184032 (com)  
e-mail: elzafr@usp.br





## Parte 1- Histórico das mudanças e decisões após a privatização

### 1 – Tipos de mudança

Assinale as alternativas correspondentes ao número aproximado de vezes que você lembra ter passado por cada uma das mudanças após a privatização do Banespa.

- Escolha somente uma alternativa por linha.
- Caso não saiba ou não queira responder, assinale NS/NR.

| Mudança |                                                                                                                                                    | Número de vezes que passei por essa mudança após a privatização |   |   |   |           |       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|-------|
|         |                                                                                                                                                    | 0                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 ou mais | NS/NR |
| 1       | De emprego ou de trabalho                                                                                                                          |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 2       | De tipo de cargo (por exemplo: de escriturário para representante comercial)                                                                       |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 3       | De atribuições (por exemplo: de responsável por gerenciamento de equipe para executor operacional)                                                 |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 4       | De profissão (por exemplo: de bancário para professor)                                                                                             |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 5       | De diminuição de nível hierárquico (tome como referência o último cargo no Banespa e identifique a diminuição de status)                           |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 6       | De aumento de nível hierárquico (tome como referência o último cargo no Banespa e identifique o aumento de status)                                 |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 7       | De local de trabalho                                                                                                                               |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 8       | De maneira como é cobrado por resultados do seu trabalho (por exemplo: de metas estabelecidas pela empresa por metas estabelecidas por você mesmo) |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 9       | De aumento das horas de trabalho                                                                                                                   |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 10      | De diminuição das horas de trabalho                                                                                                                |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 11      | De tipo de vínculo de trabalho (por exemplo: de funcionário para cooperado ou terceirizado)                                                        |                                                                 |   |   |   |           |       |
| 12      | De papéis (de empregado para empregador e vice-versa)                                                                                              |                                                                 |   |   |   |           |       |

### 2 – Orientação das decisões profissionais

Assinale qual dos fatores abaixo você mais valorizou nas decisões profissionais que tomou após a privatização do Banespa.

- Escolha somente uma das alternativas.

| Principal fator de orientação das decisões após a privatização |                                                                                                                    | Fator escolhido |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1                                                              | Possibilidade de aplicar os conhecimentos técnicos que eu tinha acumulado                                          |                 |
| 2                                                              | Possibilidade de exercer atividades que influenciassem diretamente o sucesso da organização onde eu iria trabalhar |                 |
| 3                                                              | Possibilidade de definir meu trabalho com autonomia                                                                |                 |
| 4                                                              | Possibilidade de ter segurança, estabilidade profissional e/ou garantia de emprego                                 |                 |
| 5                                                              | Possibilidade de assumir riscos no trabalho                                                                        |                 |
| 6                                                              | Possibilidade de realizar trabalhos que melhorassem a vida das pessoas                                             |                 |
| 7                                                              | Possibilidade de exercer tarefas difíceis, novas e variadas                                                        |                 |
| 8                                                              | Possibilidade de equilibrar as minhas necessidades pessoais e familiares com o trabalho                            |                 |
| 9                                                              | Nenhum dos fatores acima                                                                                           |                 |
| 10                                                             | Não sei / Não desejo responder                                                                                     |                 |





## Parte 2 – Atitudes durante a vida profissional

Assinale **sim** se você lembra ter tomado essa atitude na fase profissional indicada ou **não** se você não tomou essa atitude nessa fase.

- Você deve escolher entre o sim e o não em todas as fases
- Caso não saiba ou não deseje responder, assinale somente NS/NR na linha correspondente.

|         |                                                                                                                                                    | Fases Profissionais                 |                                                     |                    |       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|-------|
| Atitude |                                                                                                                                                    | Quando trabalhava no antigo Banespa | Nos primeiros anos após meu desligamento do Banespa | Atualmente         | NS/NR |
| 1       | Considere a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa em que estava trabalhando.                                      | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 2       | Procurei estudar e exercer atividades que me ajudassem a trocar de emprego quando eu quisesse ou precisasse.                                       | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 3       | Busquei ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que me ajudassem a entender melhor meus valores pessoais e minha personalidade. | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 4       | Busquei aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostava de fazer e também para crescer profissionalmente.                                | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 5       | Refleti se <b>o que eu queria</b> para a minha vida profissional tinha possibilidade de dar certo.                                                 | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 6       | Busquei aprender constantemente coisas que pudessem me valorizar como profissional.                                                                | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 7       | Fiz amizade com pessoas que pudessem me ajudar a chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                                                     | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 8       | Considere a possibilidade de desistir <b>do que queria</b> profissionalmente.                                                                      | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 9       | Para crescer profissionalmente, considere a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa em que trabalhava.           | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 10      | Avaliei a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                                        | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 11      | Avaliei se deveria continuar no caminho profissional escolhido.                                                                                    | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 12      | Estudei e/ou fiz cursos que me ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho.                                      | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 13      | Considere a orientação do Sindicato e/ou de Associações de Funcionários em minhas decisões profissionais.                                          | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 14      | Usei o que conhecia sobre mim mesmo para tomar decisões profissionais.                                                                             | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 15      | Aproveitei os acontecimentos da minha vida profissional para aprender novas formas de pensar e de agir.                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 16      | Informe-me sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa em que trabalhava.              | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 17      | Mantive contato com pessoas que pudessem me ajudar caso precisasse trocar de emprego.                                                              | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |
| 18      | Informe-me sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usei essas informações para me desenvolver profissionalmente.                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |       |



### Atitude

|                                                                                                                                                         | Quando trabalhava no antigo Banespa | Nos primeiros anos após meu desligamento do Banespa | Atualmente         | NS/<br>NR |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|-----------|
| 19 Analisei se tinha conseguido <b>o que queria</b> profissionalmente.                                                                                  | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 20 Buscando chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente, procurei formas de crescer na empresa onde trabalhava ou fora dela.                           | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 21 Considerei-me o principal responsável por minha carreira.                                                                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 22 Tive disposição para deixar o meu emprego para chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                                                         | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 23 Busquei definir <b>o que queria</b> para minha vida profissional antes de tomar decisões.                                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 24 Descobri novas oportunidades de trabalho e procurei aproveitá-las.                                                                                   | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 25 Analisei minhas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir meus pontos fortes e os meus pontos fracos.                      | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 26 Por iniciativa própria, trabalhei em atividades que me ajudassem a aprender constantemente.                                                          | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 27 Considerei minhas necessidades pessoais e as necessidades da minha família em minhas decisões profissionais.                                         | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 28 Diversifiquei minhas atividades e procurei novas responsabilidades buscando chegar <b>aonde queria</b> profissionalmente.                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 29 Ao tomar decisões profissionais, procurei me espelhar em pessoas que admirava, mesmo que não fossem pessoas com quem costumava conviver normalmente. | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 30 Procurei trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizo como pessoa.                                                                            | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |
| 31 Defini de forma consciente <b>o que queria</b> para o meu futuro profissional.                                                                       | Sim ( )<br>Não ( )                  | Sim ( )<br>Não ( )                                  | Sim ( )<br>Não ( ) |           |

### Parte 3 – Dados Pessoais

Para que eu possa traçar um perfil dos ex-banespianos, preciso que você preencha os seus dados no quadro abaixo:

#### Dados do respondente

Sexo: M ( ) F ( )

Idade: \_\_\_\_\_

Grau de instrução:

Ensino médio ( ) Curso superior incompleto ( ) Curso superior completo ( ) Pós-graduação ( )

Último cargo no Banespa: \_\_\_\_\_

Profissão atual (e cargo): \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho no Banespa até a privatização: \_\_\_\_\_

#### Faixa salarial bruta no Banespa (não obrigatório):

- ( ) Até R\$ 1.000,00  
 ( ) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00  
 ( ) De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00  
 ( ) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00  
 ( ) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00  
 ( ) Mais de R\$ 8.000,00

#### Faixa salarial bruta atual (não obrigatório):

- ( ) Até R\$ 1.000,00  
 ( ) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00  
 ( ) De R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00  
 ( ) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00  
 ( ) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00  
 ( ) Mais de R\$ 8.000,00

### Questões gerais (não obrigatório)

Hoje você acha que sua decisão de aderir ao PDV de 2001 foi correta?

Sim ( ) Não ( ) Não sei ( )

Você sente que sua vida profissional após a privatização do Banespa:

melhorou ( ) piorou ( ) não melhorou nem piorou ( )

Defina em uma palavra o Banespa antes da privatização: \_\_\_\_\_

Defina em uma palavra o Santander Banespa: \_\_\_\_\_

Se você tiver interesse em conhecer os resultados desta pesquisa, por favor,  
 envie uma mensagem para o e-mail: elzafr@usp.br

Agradeço sinceramente sua participação!



## APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Roteiro Qualitativo

*Último cargo no Banespa:*

*Profissão/Cargo atual:*

| Questões                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Fale sobre sua carreira no Banespa até a privatização e sobre sua carreira após a privatização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2- Descreva suas ações para se adaptar à privatização do Banespa<br>ou<br>2- Descreva suas ações para se adaptar à sua saída do Banespa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3- O que você faz hoje para se manter no mercado de trabalho?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4- O que você fazia para cuidar da sua carreira no Banespa?<br>4a Você sente que as atitudes que tomou para cuidar da sua carreira na época em que trabalhava no Banespa o ajudaram a se adaptar à nova realidade após a privatização?<br>ou<br>4a Você sente que as atitudes que tomou para cuidar da sua carreira na época em que trabalhava no Banespa o ajudaram a se adaptar à nova realidade após a sua saída da instituição?<br>4b Você poderia explicar sua resposta com exemplos? |
| 5- Após a privatização do banco, todos nós tivemos que tomar algumas decisões profissionais, uma delas foi a decisão de aderir ou não ao PDV. Havia algum motivo principal para as decisões que você tomou?<br>5a Você buscava estabilidade e segurança profissional em suas decisões?                                                                                                                                                                                                     |



**APÊNDICE 4 – E-MAIL ENVIADO AOS RESPONDENTES COMUNICANDO *LINK*  
E SENHA PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

**De:** [pesquisa.banespa@gmail.com](mailto:pesquisa.banespa@gmail.com)

**Para:** <E-MAIL DO RESPONDENTE>

**Assunto:** Pesquisa Banespa

Caro(a) <NOME DO RESPONDENTE>,

A partir do seu aceite via telefone, enviamos abaixo o *link* e a senha para que você responda à pesquisa de doutorado da professora Elza Veloso.

*Link*<LINK DA PESQUISA>

Senha: <SENHA ATRIBUÍDA>

Após acessar o *link*, sugerimos que a senha seja copiada (ctrl C) e colada (ctrl V) no local indicado no final da primeira tela, mas se você preferir, pode digitá-la.

Você levará de 10 a 15 minutos para responder a todas as questões e, se precisar interromper a conexão, quando retornar não terá perdido o que já havia respondido nas telas anteriores.

Caso tenha alguma dúvida, estamos à sua disposição para esclarecê-las.

Atenciosamente,

Equipe da Pesquisa Banespa

<FONE COMERCIAL DA PESQUISADORA>

<NOME E FONE DA ASSISTENTE DE PESQUISA>



**APÊNDICE 5 – E-MAIL ENVIADO AOS RESPONDENTES COMUNICANDO  
O ENCERRAMENTO DA PESQUISA**

**De:** pesquisa.banespa@gmail.com

**Para:** <E-MAIL DO RESPONDENTE>

**Assunto:** Encerramento da Pesquisa Banespa

Caro(a) <NOME DO RESPONDENTE>,

Gostaríamos de informar que o sistema para resposta da pesquisa da Prof.<sup>a</sup> Elza Veloso estará aberto até amanhã, dia 20/06/2008, às 22 horas.

Sua participação é muito importante, por isso gostaríamos de pedir sua colaboração!

*Link:* <LINK DA PESQUISA>

*Senha:* <SENHA ATRIBUÍDA>

Atenciosamente,

Equipe da Pesquisa Banespa

<FONE COMERCIAL DA PESQUISADORA>

<NOME E FONE DA ASSISTENTE DE PESQUISA>





**APÊNDICE 6 – E-MAIL DE AGRADECIMENTO ENVIADO AOS RESPONDENTES**

**De:** pesquisa.banespa@gmail.com

**Para:** <E-MAIL DO RESPONDENTE>

**Assunto:** Agradecimento - Pesquisa Banespa

Caro(a) <NOME DO RESPONDENTE>,

Agradecemos sua participação na pesquisa da Prof.<sup>a</sup> Elza Veloso.

Sua colaboração foi essencial ao trabalho de pesquisa!

Estamos à sua disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Atenciosamente,

Equipe da Pesquisa Banespa

<FONE COMERCIAL DA PESQUISADORA>

<NOME E FONE DA ASSISTENTE DE PESQUISA>



**APÊNDICE 7 – E-MAIL ENVIADO AOS QUE MANIFESTARAM O INTERESSE  
EM CONHECER OS RESULTADOS DA PESQUISA**

**De:** pesquisa.banespa@gmail.com

**Para:** <E-MAIL DO RESPONDENTE>

**Assunto:** Resultados - Pesquisa Banespa

Caro(a) <NOME DO RESPONDENTE>,

Agradecemos seu interesse em conhecer os resultados da pesquisa da Prof.<sup>a</sup> Elza Veloso.

Tão logo o trabalho esteja concluído, as principais análises serão disponibilizadas.

Estamos à sua disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Atenciosamente,

Equipe da Pesquisa Banespa

<FONE COMERCIAL DA PESQUISADORA>

<NOME E FONE DA ASSISTENTE DE PESQUISA>



## **9    ANEXOS**

ANEXO I - Exemplo de processo de análise de conteúdo

ANEXO II - Exemplo de base material

ANEXO III - Exemplo de paráfrase



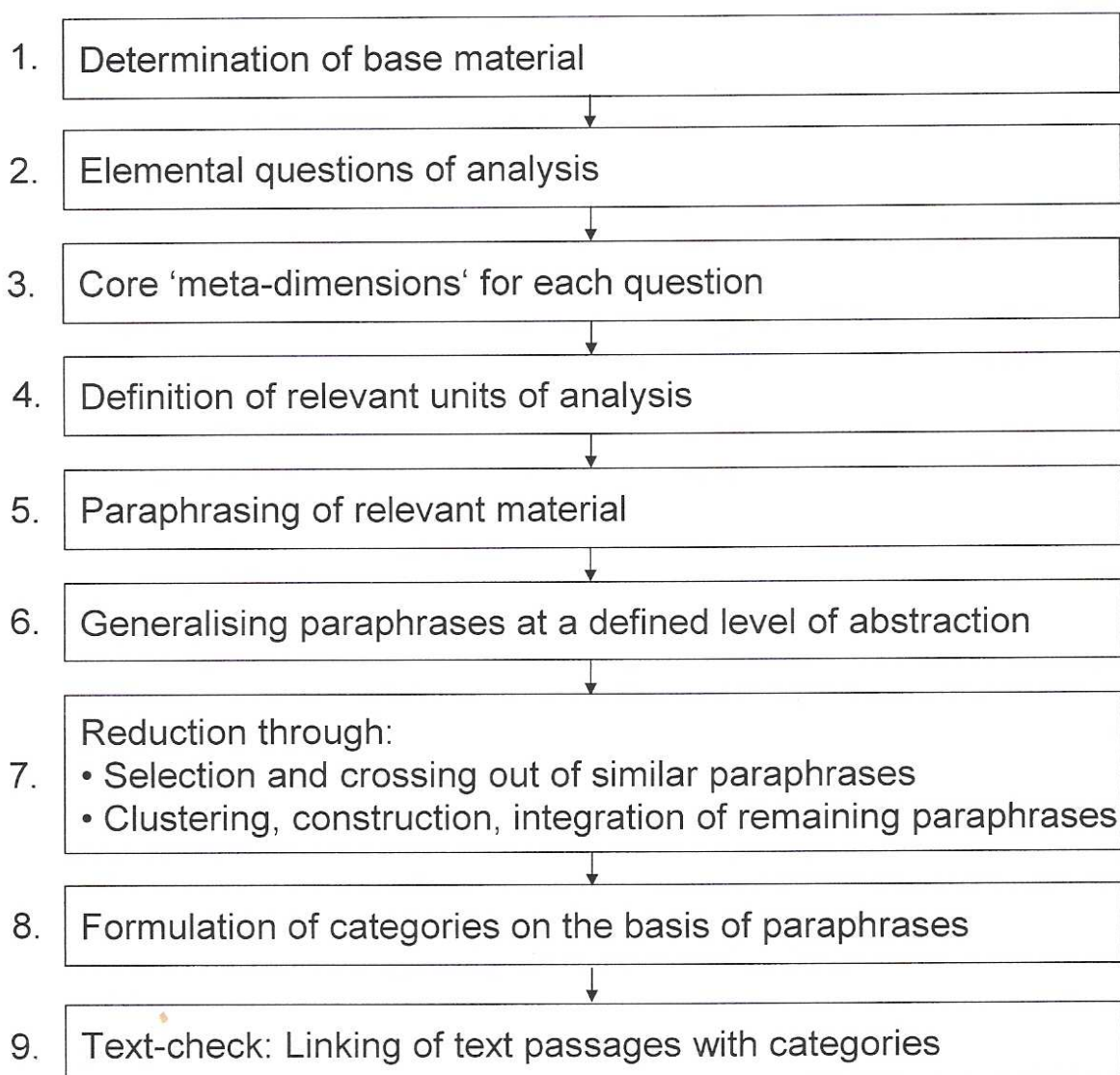
## ANEXO 1 – EXEMPLO DE PROCESSO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

# Qualitative Content Analysis

## >Interpretation Guide<

*According to Mayring, Philipp (2003) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (engl.: Qualitative Content Analysis), Weinheim/Basel, Beltz Verlag*

### Overview



See Mayring (2003), 54, 60.





## ANEXO 2 – EXEMPLO DE BASE MATERIAL

### Appendix: Example – base material

Interview Feb 2003, London

(To respect anonymity, the interviewee was given a fictitious name.)

1 *Interviewer:* Ok, first I would ask you to tell me a little bit about yourself, your education and  
2 then your career, the different jobs you held and there focus particularly on the transitions  
3 please, why each time you took the decision to move or choose the new job you did then.

4  
5 *Steve:* Ok, Going back to the education then, I finished school with the standard nine to ten  
6 GCSEs with a focus on English, French and German and then decided on the choice of A  
7 levels at the time, I was looking at languages and sciences at the time. And the school I was  
8 doing decided I couldn't do both so I had to choose between languages and sciences, which  
9 was later found out to be totally rubbish, but our school then told us we could only do the one  
10 or the other. So I chose languages because they came easier to me. So I studied French,  
11 German and English. And obviously when you are doing A-levels you are thinking about  
12 university in terms of what you wanna do. Because of the root I was going down I chose a  
13 business degree with a focus on languages.

14  
15 *Interviewer:* Why were you so keen on languages? Was it just that languages came naturally  
16 to you? Or did you already have in mind to travel to or live in different countries?

17  
18 *Steve:* I think at that age it is only fair to say that I was fairly young and I was living in rural  
19 England and I didn't have anyone, my parents or anyone, to suggest I should do languages. It  
20 was just that languages came easy and I started to get really enthusiastic for languages I think  
21 when I watched films on foreign languages. The first French film I ever watched was "Jean de  
22 Floerette". That is a classic French film with Gerard Depardieu. It is about a guy who comes  
23 from a big city to the countryside to make money or whatever and struggles through life there.  
24 It is a great film and really got me going with my passion for going abroad and all these kinds  
25 of things.

26  
27 *Interviewer:* How old were you at the time?

28  
29 *Steve:* That's a good question. I would have been I don't know ... about 13, 14. So anyway,  
30 the languages-side of things was easier. I then applied for 8-9 universities in this country. I  
31 chose a broad range of universities and polytechnics that still existed then, which offered be a  
32 business degree with at least one foreign language. I was looking to do French and German or  
33 French and Spanish ideally, basically because I found French easier than German. Anyway,  
34 cutting a long story short, I went through that process, did my A-levels, didn't work hard  
35 enough and nearly failed. Then decided rather than going back and re-sit the exams I would  
36 take the grades that I had and go off to university, the University of Leicester.

37  
38 *Interviewer:* Why did you want to go to university? Was it rather your own choice or did your  
39 parents want that for you?

40  
41 *Steve:* There was a dichotomy in my family. My mum didn't understand the reason why I  
42 wanted to go to university, because she had never had that herself and didn't really understand  
43 the value, thought it was a waste of money and we couldn't afford it. My dad was more  
44 supportive: I have not been to university, but if you want to go to university, it is your choice.



## ANEXO 3 – EXEMPLO DE PARÁFRASE

Table 1 Example: paraphrasing, generalisation, reduction and categories

| Triggers for Career Transitions                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Paraphrases                                                                                                                                                                                                         | Generalisation                                                                                                                                                                                                                    | Reduction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Categories                                       |
| 1 I made the decision to move to France to live with my girlfriend.                                                                                                                                                 | Going abroad because of relationship<br><i>example*</i>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Going abroad because of relationship</li> <li>• Finished Relationship</li> <li>• Relationship</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | I. Relationship with significant other           |
| 2 Desire to go out and meet people and to look at other ways to do things.                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting new people</li> <li>• Learn new topics and skills</li> <li>• Desire to meet new people</li> <li>• Desire* to learn</li> </ul> <i>example*</i>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting new people</li> <li>• Interesting and specialised people</li> <li>• Meeting new people</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | II. Enlarging social network                     |
| 3 It was the desire to learn. Important today is this adaptability and ability to learn new skills.                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desire to learn</li> <li>• Adaptability and ability to learn new skills</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Learn new topics and skills</li> <li>• Adaptability and ability to learn new skills</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | III. Learning new topics and skills              |
| 4 "I am going to start looking elsewhere if you are not going to give me an internal opportunity to progress and move."                                                                                             | Opportunity to progress and move                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desire to meet new people</li> <li>• Desire to learn</li> <li>• Desire to learn</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | IV. Following personal desires                   |
| 5 Working in a small team in Brussels was a great role and meant that I came in contact with different people from all over Europe.                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forming part of a small team</li> <li>• International environment</li> </ul> <i>example*</i>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desire for further and continuous development</li> <li>• Opportunity to learn more</li> <li>• Opportunity to progress and move</li> <li>• Opportunity of a role in junior management</li> </ul>                                                                                                                            | V. Exploiting opportunities                      |
| 6 I needed financial improvement, and after my relationship had ended I really needed that fresh brush of air and Brussels gave me that opportunity.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial improvement</li> <li>• Finished relationship</li> <li>• New environment</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forming part of a small team</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | VI. Hierarchical advancement                     |
| 7 In Brussels I had a great apartment, a 50% increase in my salary, a safe working environment with interesting people who were more specialised in the call-center world than I was. I had chances to learn again. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Better living conditions</li> <li>• Increase in salary</li> <li>• Safe working environment</li> <li>• Interesting and specialised people</li> <li>• Opportunity to learn more</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• New environment</li> <li>• International environment</li> <li>• Repetition, lack of diversification and new challenges</li> <li>• Importance of diversity (organisation- and country-wise)</li> <li>• Getting to know other countries</li> <li>• New start/ new chapter of life</li> <li>• Work as a freelancer</li> </ul> | VIII. Importance of diversity and new challenges |
| 8 Siebel is becoming very important in the market and headhunters started contacting me.                                                                                                                            | Calls from headhunters                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial improvement</li> <li>• Increase in salary</li> <li>• Salary increase</li> <li>• Financial gain (through severance)</li> <li>• Money</li> </ul>                                                                                                                                                                   | IX. Financial improvement                        |
| 9 And when headhunters are calling you, you start to get actually quite proud of who you are                                                                                                                        | Increased self-esteem                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Better living conditions</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | X. Better living conditions                      |
| 10 So we had reached the plateau stage of the lifecycle of the projects and were moving into a stage where I was doing sort of everyday business.                                                                   | Repetition, lack of diversification and new challenges                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Safe working environment</li> <li>• Job and economic certainty</li> <li>• Job and economic certainty</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | XI. Safe working environment                     |
| 11 We had a new boss.                                                                                                                                                                                               | Change in leadership structure                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Change in leadership structure</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | XII. Change in leadership/team structure         |
| 12 Senior colleagues had gone back to their companies and there was a big change in structure and in the focus of our roles.                                                                                        | Change in structure and in the focus of roles                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leaving of 'best mate' within the working environment</li> <li>• Change in team</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |                                                  |

\* example for selection and clustering

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)