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

DECISÕES NA TRANSIÇÃO INTERPROFISSÃO: UM MODELO DE
ORIENTAÇÃO DE MUDANÇAS DE CARREIRA

Elza Fátima Rosa Veloso

São Paulo

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir Miranda de Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO

**DECISÕES NA TRANSIÇÃO INTERPROFISSÃO: UM MODELO DE
ORIENTAÇÃO DE MUDANÇAS DE CARREIRA**

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 Livre-Docente
em Administração.

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Veloso, Elza Fátima Rosa

Decisões na transição interprofissão: um modelo de orientação de mudanças de carreira / Elza Fátima Rosa Veloso. - São Paulo, 2017.
190 p.

Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, 2017.
Bibliografia.

1. Carreira profissional 2. Administração de carreiras 3. Recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aos meus filhos, Juliano e Lara.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, a princípio, às instituições que apoiaram o trabalho que resultou nesta tese. O financiamento da FAPESP (processo 2012/21432-3) foi fundamental para a realização da pesquisa. Da mesma forma, a oportunidade de realização do pós-doutorado na FEA-USP foi essencial para a concretização da primeira fase do estudo. O PROGEP-FIA ofereceu apoio à coleta de dados, à tradução de artigos e à participação em congressos.

O incentivo do Prof. Dr. Joel Souza Dutra, supervisor do pós-doutorado, e do prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan foi importante em todas as fases da pesquisa. Com suas discussões sobre carreira, que sempre ampliam horizontes conceituais e pessoais, as ideias se desenvolvem, fluem tranquilamente e ganham um sentido prático e estimulante. A amizade e o carinho desses dois professores também foram essenciais. Muito obrigada, Joel e Leonardo!

A colaboração de alguns amigos também foi um grande diferencial para que este trabalho fosse viabilizado. Na parte estatística e metodológica, o Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva fez toda a diferença, com sua solidariedade, suas colaborações, sugestões e explicações. Muito obrigada, Rodrigo! Nas discussões conceituais e no apoio constante, agradeço aos professores Dr. André Luiz Fischer, Dr. Luciano Venelli Costa e Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim. Muito obrigada, André, Luciano e Wilson!

No momento de colher as respostas ao questionário, seria impossível enumerar as pessoas que me ajudaram, tanto com participação na pesquisa quanto com a indicação de pessoas da sua rede de relacionamento. Obrigada aos “professores amigos” e aos “professores amigos dos amigos”! É com esse tipo de colaboração que a pesquisa científica ganha força e as dificuldades de investigação são superadas.

Agradeço à minha família, em especial ao André, meu marido, que sempre me apoia e compreende a dedicação que os trabalhos acadêmicos exigem. Muito obrigada, André, pela maneira como você cuida de mim e das nossas crianças! A Nilde também é essencial no suporte a mim, ao André e aos pequenos em nossa luta diária. Muito obrigada, Nilde! Minha mãe, Elza Freire, que vive orgulhosa das minhas conquistas, me oferece incentivo constante na vida e também me apoia nas coisas práticas do dia-a-dia. Muito obrigada, mãe, você é minha inspiração!

Lara e Juliano, meu mundo gira em torno de vocês... Muito obrigada por existirem!

“Tudo muda! E com toda razão...”

Belchior

RESUMO

Neste trabalho, é proposto um modelo de orientação de mudanças de carreira, que envolve dois temas, “transições de carreira” e “decisões de carreira”. A pesquisa bibliográfica indicou que, embora a literatura associe esses dois temas indiretamente, de forma geral, não promove o diálogo dos conceitos e teorias que os envolvem. Essa lacuna, associada ao fato de que a transição de carreira de pessoas que atuavam em outras profissões para a docência de nível superior é um fenômeno recente e importante no Brasil, levou à elaboração do seguinte objetivo geral: analisar a transição interprofissão de professores universitários brasileiros. O raciocínio que permeia o estudo é o de que, apesar de cada pessoa ter sua própria maneira de enfrentar mudanças em sua carreira, a orientação que recebem em momentos críticos da sua vida profissional interfere na assertividade das decisões. Por meio da realização de pesquisa quantitativa com 457 professores universitários que consideraram ter mudado de profissão quando decidiram ingressar na carreira acadêmica de nível superior, foram analisadas cinco hipóteses de pesquisa, sobre a influência dos seguintes constructos sobre as decisões de carreira: percepção sobre a profissão anterior; impulsionadores das transições; atributos das transições; recursos acionados. Os resultados sugerem que o modelo estrutural obtido demonstra a maneira como a transição interprofissão acontece em termos de atributos e recursos, que influenciam tanto as decisões racionais, quanto as subjetivas. Constatou-se, também, que a menor carga de trabalho permite maior identificação dos atributos positivos da transição. Entre as análises, destaca-se que as pessoas, ao perceberem a situação da profissão anterior com incerteza, tendem a tomar decisões mais emocionais e sujeitas a variações contextuais. Por outro lado, ao perceberem ter os recursos necessários e os atributos positivos da mudança, conseguem tomar decisões mais racionais. A partir do modelo estatístico, das reflexões sobre os resultados e sobre conceitos e teorias, foi possível elaborar a proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira. Com esse modelo, busca-se ajudar pessoas a tomarem decisões mais conscientes e assertivas em “encruzilhadas” que marcam a vida profissional, por meio de cinco fatores orientadores: Posicionar a mudança no momento de vida; Avaliar, cuidadosamente, a situação profissional que originou o desejo de mudança; Refletir sobre as características da mudança; Fazer um balanço dos recursos que podem ser acionados durante a mudança; Analisar as características da nova situação profissional.

ABSTRACT

In this work, a career change orientation model is proposed, involving two themes, "career transitions" and "career decisions". The bibliographic research indicated that, although the literature associates these two themes indirectly, in general, it does not promote the dialogue of the concepts and theories that involve them. This gap, coupled with the fact that the career transition of people who worked in other professions to higher education teaching is a recent and important phenomenon in Brazil, led to the elaboration of the following general objective: analyze the interprofession transition of Brazilian university professors. The rationale behind the study is that although each person has his or her own way of facing career changes, the orientation they receive at critical moments in their professional life interferes with the assertiveness of decisions. Through a quantitative research with 457 university professors who considered having changed their profession when they decided to enter the academic career of higher level, five research hypotheses were analyzed, on the influence of the following constructs on career decisions: perception about the previous profession; transitions boosters; attributes of transitions; activated resources. The results suggest that the structural model obtained demonstrates how the interprofession transition happens in terms of attributes and resources, which influence both rational and subjective decisions. It was also observed that the lower workload allows greater identification of the positive attributes of the transition. Among the analyzes, it is emphasized that people, when they perceive the situation of the previous profession with uncertainty, tend to make more emotional decisions and, thus, subject to contextual variations. On the other hand, when they realize they have the necessary resources and the positive attributes of change, they can make more rational decisions. From the statistical model of the reflections on the results and on concepts and theories, it was possible to elaborate the proposal of a model of orientation of career changes. With this model, it is sought to help people to make more conscious and assertive decisions at "crossroads" that mark professional lives, through five guiding factors: To position the change on a given moment of life; Carefully assess the professional situation that led to the desire for change; Reflect on the characteristics of the change; Take stock of the resources that can be triggered during the change; Analyze the characteristics of the new professional situation.

Sumário

LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Justificativa.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Pesquisa bibliográfica	15
2.2 A gestão de carreira indicando o contexto das transições	18
2.3 A transição profissional.....	25
2.3.1 Características da transição profissional	26
2.3.2 A crise da meia carreira como impulso a transições	28
2.3.3 Tipos de transição.....	30
2.3.4 A transição interprofissão: reflexões de Louis	32
2.3.5 A transição de papel profissional	33
2.3.6 Atributos das transições de papel profissional: as reflexões de Ashforth	35
2.3.7 Recursos para lidar com a transição: as reflexões de Anderson, Goodman e Shlossberg	40
2.3.8 Padrões e estratégias na transição profissional: as reflexões de Ibarra	49
2.3.9 A adaptação pessoal à transição	51
2.4 Decisões na gestão de carreira	53
2.4.1 A evolução dos estudos sobre decisões em gestão de carreira.....	56
2.4.2 Modelos de tomada de decisão.....	63
2.4.3 Descrição dos modelos e de uma proposta integrativa	64
2.5 Associação entre os conceitos de transição e decisão em gestão de carreira	68
2.5.1 Pontos de convergência entre transição e decisão na gestão de carreira	68
2.5.2 Principais produções sobre transições e decisões de carreira.	71
3 EVOLUÇÃO INICIAL DO MODELO CONCEITUAL.....	73

3.1	Modelo conceitual inicial	73
3.2	Modelo conceitual reformulado	74
4	PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA PESQUISA	77
4.1	Categoria 1: Visão sobre a carreira organizacional.....	77
4.2	Categoria 2: Fatores impulsionadores da transição.....	78
4.3	Categoria 3: Atributos da transição.....	78
4.4	Categoria 4: Recursos para lidar com a transição	79
4.5	Categoria 5: Decisões na Transição	79
4.6	Validação do instrumento de pesquisa	80
4.6.1	Discussão metodológica estruturada com especialistas.....	80
4.6.2	Hipóteses reformuladas.....	82
4.6.3	Pré-teste do instrumento de pesquisa.....	84
4.7	Versão final do instrumento e dos textos de apresentação.....	85
4.7.1	Versão final das comunicações com os respondentes.....	85
4.7.2	Versão final do instrumento de pesquisa.....	86
4.8	Síntese do planejamento operacional da pesquisa.....	86
5	JUSTIFICATIVA DA POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	89
5.1	Descrição e justificativa da população da pesquisa	89
5.1.1	Perfil e dados do universo docente brasileiro.....	90
5.1.2	Número de matrículas e oferta de trabalho docente.....	91
5.2	Poder de atração da carreira docente.....	92
5.2.1	Imagem e realidade da carreira docente.....	92
5.2.2	A segunda fase na atração da carreira docente.....	93
6	METODOLOGIA.....	97
6.1	Posicionamento filosófico	97
6.2	Classificação e abordagem da pesquisa	98
6.3	População e amostra.....	99
6.4	Técnicas de coleta e dados e abordagem dos respondentes	100
6.5	Técnicas de análise dos dados	101
6.6	Resumo da metodologia	105
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	109

7.1	Estudo 1 – Etapa principal	109
7.1.1	Amostragem e caracterização dos respondentes.....	110
7.1.2	Descrição das técnicas de análise do questionário.....	110
7.1.3	Análise da caracterização dos respondentes e das médias por assertivas.....	113
7.2	Análises estatísticas iniciais	123
7.2.1	Modelo de mensuração estrutural.	125
7.3	Estudo 2: Etapa complementar para reaplicação do instrumento final	132
7.4	Análise das hipóteses	136
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS: A PROPOSTA DE UM MODELO DE ORIENTAÇÃO DE MUDANÇAS DE CARREIRA	139
8.1	Discussão dos resultados	139
8.2	Proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira.....	141
8.3	Considerações Finais.....	144
8.4	Implicações práticas	145
8.5	Implicações teóricas	146
8.6	Limitações e futuros estudos	147
	REFERÊNCIAS	149
	APÊNDICES	163

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –Relação entre Constructos, Subcategorias e Assertivas.....	87
QUADRO 2 – Escala das Variáveis do Questionário Direcionado aso Professores	101
QUADRO 3 – Análise Estatísticas Preliminares Utilizadas na Pesquisa	102
QUADRO 4 – Análises Estatísticas Multivariadas Utilizadas na Pesquisa	103
QUADRO 5 – Resumo da Metodologia	105
QUADRO 6 – Matriz de Amarração – Relação entre Objetivos, Fundamentação Teórica e Técnicas de Coleta e Análise de Dados	106
QUADRO 7 –Categorias Assertivas do Modelo Ajustado	129

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Resultados da Pesquisa Bibliográfica	17
TABELA 2 – Respondentes Válidos	114
TABELA 3 – Perfil Demográfico	115
TABELA 4 – Caracterização da Profissão Anterior	116
TABELA 5 – Caracterização da Profissão Atual	117
TABELA 6 – Médias e Desvios-Padrão da Percepção sobre a Profissão Anterior	119
TABELA 7 – Médias e Desvios-Padrão dos Fatores Impulsionadores da Transição	119
TABELA 8 – Médias e Desvios-Padrão dos Atributos de Transição	120
TABELA 9 – Médias e Desvios-Padrão dos Recursos para lidar com a transição	120
TABELA 10 – Médias e Desvios-Padrão das Decisões na Transição	121
TABELA 11 – Média, Desvio-Padrão, Correlações e Confiabilidade	126
TABELA 12 – Estatísticas do Modelo de Mensuração	128
TABELA 13 – Estatísticas do Modelo Estrutural	131
TABELA 14 – Médias, Desvios-Padrão e Confiabilidade da Reaplicação do Questionário	134
TABELA 15 – Média do Total dos Constructos do Estudo	136

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –Ciclo do Processo de Transição	34
FIGURA 2 – Atributos das Transições de Papel	36
FIGURA 3 – O Indivíduo em Transição	41
FIGURA 4 – Recursos para lidar com transições – O Sistema 4 S	44
FIGURA 5 – Modelo Conceitual Inicial	74
FIGURA 6 – Primeira Reformulação do Modelo Conceitual	75
FIGURA 7 – Modelo Conceitual com Hipóteses de Pesquisa	84
FIGURA 8 – Modelo de Mensuração Ajustado	130
FIGURA 9 – Modelo Estrutural Ajustado	132
FIGURA 10 – Modelo de Orientação de Mudanças de Carreira	143

1 INTRODUÇÃO

Nos anos 2000, Hall (2002) referiu-se aos estudos de Levinson (1986; 1996) de décadas anteriores para afirmar que as pessoas dedicam metade da vida adulta a transições, e que isso é algo normal. No Brasil, constatações como a de Kilimnik (2011) mostram que faz parte da realidade a tendência mundial, definida desde a década de 1990, de que carreiras sólidas e duradouras dentro de uma mesma empresa sejam substituídas por vínculos de trabalho mais fluídos e flexíveis. Por outro lado, com o impacto dos ciclos de crescimento econômico, em épocas de expansão dos negócios, gestores demonstram preocupação crescente quanto à necessidade de retenção de pessoas em suas organizações (BARRETO, et al., 2010).

De fato, as mudanças constantes no contexto do trabalho atingem tanto pessoas quanto organizações. Isso ocorre porque a natureza do trabalho vem mudando em todo o mundo, especialmente nas últimas quatro décadas, passando a acontecer de maneira mais ampla a partir do século XXI (BARLEY; BECHKY; MILLIKEN, 2017). Diante desse cenário, é importante destacar o fato de que transições envolvem motivos pessoais, mas, ao mesmo tempo, são influenciadas por situações econômicas e demográficas dos países em que as carreiras se inserem.

De forma geral, transformações sociais que proporcionam maior mobilidade entre as carreiras também tornam as transições mais frequentes (VELOSO, 2012). Paralelamente, a chave para que uma pessoa seja bem-sucedida está em saber tomar decisões, realizando escolhas entre opções que produzam resultados favoráveis (BYRNES, 2002). Então, é importante lembrar que “transições de carreira” e “decisões de carreira” fazem parte da vida profissional de qualquer pessoa. Neste trabalho, é promovida a associação entre esses dois conceitos, uma vez que a exploração da literatura aponta a importância de cada um, sem mencionar claramente a ligação entre eles (VELOSO; DUTRA, 2014).

Ao tratar de transição de carreira, é possível defini-la, segundo Louis (1980, p. 338), como “o período durante o qual um indivíduo está mudando e redirecionando suas funções ou orientações”. Essa autora identificou nove tipos de transições, entre eles, as transições entre funções (ou papéis), que englobam um tipo de transição classificada como *transições interprofissão*.

A transição interprofissão leva pessoas a assumirem funções diferentes da anterior, como, por exemplo, um dentista que se torna advogado, um empregado que se torna empregador, um empresário que se torna acadêmico (LOUIS, 1980). É esse tipo de transição o foco deste estudo.

As constatações de que, atualmente, transições são naturais e que certas pessoas, em determinados momentos de sua vida profissional, redirecionam suas carreiras para caminhos completamente diferentes do originalmente planejado, geraram o interesse da autora deste trabalho em dar continuidade aos seus estudos que resultaram na tese de doutorado, defendida em 2009, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) (VELOSO, 2009). Naquela ocasião, foi analisada a transição de carreira de ex-funcionários de uma organização com características de empresa pública, sob a ótica da carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Neste estudo, por meio de técnicas estatísticas, foram analisadas as respostas de duas amostras compostas, no total, por 457 professores universitários brasileiros que consideraram ter mudado de profissão quando decidiram seguir a carreira docente de nível superior. Na primeira fase, que teve início em 2013 e fez parte da pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), foram cumpridos os requisitos para obtenção do título de pós-doutorado em Administração, em 2015, na FEA-USP. Nessa época, foram aplicados 357 questionários a esses professores. Na fase seguinte, realizada em 2016, com o propósito principal de elaborar esta tese, novos 100 respondentes foram envolvidos no estudo para confirmação dos resultados anteriores e para proporcionar a possibilidade de construção de um modelo orientador de mudanças de carreira.

A escolha do público pesquisado se deve ao fato de que a transição de outras profissões para a docência de nível superior é um fenômeno recente e importante no Brasil. Kilimnik et al. (2015) afirmam que essa carreira é revestida de grande significado para a sociedade, enquanto Freire e Fernandez (2015) apontam a necessidade de ampliação dos estudos sobre esses profissionais.

Na tese de doutorado (VELOSO, 2009), a principal base conceitual para a construção das reflexões sobre transição de carreira foi oferecida por Ibarra (2004; 2009). As investigações dessa autora mostram que, em histórias reais, a adaptação à transição é realizada por meio de processos de tentativa e erro. Nessa visão, pessoas em transição movem-se de diferentes

pontos de partida e chegam a lugares diferentes. As estratégias de adaptação à transição, nesse caso, não são convencionais e não dependem de planejamento prévio.

Neste trabalho de pesquisa, como evolução das reflexões de Ibarra (2004; 2009), considera-se o raciocínio de que, apesar da necessidade de *viver a transição* para promover adaptação a novos contextos, os impulsos que levam pessoas a mudanças para profissões diferentes das anteriores e as decisões que envolvem as transições de carreira apresentam particularidades a serem exploradas. Clarke (2013, p. 687) afirma, inclusive, que “transições de carreira são influenciadas por vários fatores, incluindo ambientes nacionais, sócio culturais e políticos”. Nesse sentido, Chudzikowski et al. (2009) investigaram a maneira como os indivíduos conceituam as causas das transições de carreira em diversos países. Esses autores constataram que, apesar das tendências universalistas e da percepção de “controles internos” como forças ativadoras da transição, a partir de agrupamentos culturais nos países europeus, tais causas são atribuídas tanto “internamente quanto externamente”. Enquanto a China apresenta causas “externas” para as transições, nos Estados Unidos, as causas “internas” são predominantes.

Essas reflexões levaram à seguinte questão, que representou o problema de pesquisa: *Quais são os fatores que influenciam as decisões das transições interprofissão de professores universitários brasileiros?*

Tal questionamento gerou a construção do seguinte objetivo geral: *Analisar a transição interprofissão de professores universitários brasileiros*. Esse objetivo suscitou várias reflexões, que foram exploradas por meio dos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Examinar a percepção de pessoas que passaram por transições sobre a profissão anterior;
- ✓ Investigar os fatores impulsionadores das transições;
- ✓ Levantar os atributos das transições;
- ✓ Explorar os recursos acionados pelas pessoas para lidar com as transições;
- ✓ Investigar a racionalidade das decisões na transição interprofissão.

Durante todo o trabalho, houve um esforço de aprimoramento dos objetivos, das hipóteses e de construção e validação do instrumento de pesquisa para promover o melhor entendimento das decisões de pessoas em transição. Os esclarecimentos estatísticos e as

reflexões conceituais levaram à construção de um modelo de orientação de mudanças de carreira. A importância deste estudo é explorada, a seguir, no item “justificativa”.

1.1 Justificativa

As decisões de carreira, de forma geral, têm grande impacto na vida das pessoas e estão entre as mais importantes escolhas de um indivíduo (JUNG; PARK; RIE, 2015; VERBRUGGEN; VOZ, 2016). De maneira explícita ou implícita, os estudos sobre decisões de carreira têm foco em transições (VERBRUGGEN, VOZ, 2016). Daí a importância de associar as teorias e conceitos envolvidos com esses dois temas e buscar maneiras de apoiar pessoas em momentos cruciais de sua vida profissional, que são sempre marcados por transições.

A literatura mostra que a concretização da transição de carreira depende de adaptação a novas realidades, além do desprendimento da realidade anterior (LOUIS, 1980; NILCHOLSON, 1986, 1987; IBARRA, 2004, 2009). Apesar de cada pessoa ter sua própria maneira de enfrentar esse tipo de mudança, nota-se que, socialmente, a visão sobre profissões é cercada por suposições. Dessa forma, transições interprofissão devem envolver pesquisas estruturadas, cujos resultados possam orientar pessoas em suas decisões, em momentos de mudanças profissionais. Essa necessidade levou à elaboração desta tese, que tem como resultado prático a proposta de um *Modelo de Orientação de Mudanças de Carreira*, com potencial de:

- Ajudar pessoas a tomarem decisões em momentos difíceis de sua carreira;
- Apoiar empresas preocupadas com a retenção de talentos a entender os fatores que impulsionam transições entre profissões;
- Proporcionar aos pesquisadores possibilidades de avançar nos estudos sobre transição e decisão de carreira.

No âmbito da Administração como ciência, a realização de pesquisas nessa área tem encontrado barreiras importantes que, muitas vezes, inviabilizam projetos que representariam avanços no entendimento do mundo do trabalho, dentro e fora das organizações. Conseguir mobilizar respondentes para a realização de levantamentos de dados nessa área tem se mostrado um desafio considerável. A empresa é um importante laboratório para o pesquisador de Administração, porém, o acesso às organizações enfrenta barreiras impeditivas de certos estudos, que envolvem desde o sigilo de informações até a falta de tempo dos gestores e

também do pessoal que atua em cargos mais operacionais. Paralelamente, encontrar pessoas, dentro e fora das empresas, dispostas a responder a questionários e a conceder entrevistas com o compromisso necessário a uma pesquisa científica também é algo difícil. Esse fato está associado a realidades cada vez mais demandantes que fazem com que as pessoas se sintam sobrecarregadas, tanto com o cotidiano do trabalho, quanto com atividades de sua vida pessoal.

O empenho empreendido em pesquisas como a apresentada nesta tese tem sido o principal impulsionador de avanços do conhecimento na área de Administração e tem resultado na construção de conceitos e métodos com potencial de ajudar pessoas e empresas a entenderem melhor suas realidades. No nível organizacional, é possível auxiliar o aprimoramento de rotinas associadas à carreira. No nível do indivíduo, é viável auxiliar a busca de autonomia para lidar com a vida profissional, sempre considerando que a independência nas suas escolhas consiste em uma demanda atual do próprio ambiente corporativo. Dessa forma, a seleção do nível de análise do indivíduo não deixa de colaborar com o nível da empresa, que também pode se beneficiar desses resultados. Assim, com os resultados deste trabalho, espera-se contribuir com:

A Gestão de Pessoas - Essa área necessita estudos que contribuam com a conciliação entre os objetivos dos profissionais e os objetivos da organização (ALBUQUERQUE, 2002). Paralelamente, as mudanças tecnológicas que hoje alteram a natureza e os vínculos de trabalho provocam transformações na maneira com a gestão de pessoas se organiza. Nesse sentido, Barley, Bechky e Milliken (2017) explicam que é difícil entender se ações que geram a criação e implantação de novas tecnologias alteram a natureza do trabalho ou, se as próprias organizações se transformam, conforme essa natureza muda. Os autores acreditam na ocorrência dessas duas dinâmicas.

Dessa forma, no contexto organizacional mais permeado pela tecnologia, o alinhamento de expectativas entre trabalhadores e empresas depende, entre outros fatores, do quanto as pessoas se sentem atendidas em seu momento de carreira. Paralelamente, considerando que parte dos professores abordados neste trabalho de pesquisa é oriunda de empresas, entender o que leva profissionais a deixarem seus empregos corporativos e a mudarem de profissão pode ajudar a retê-los.

A Gestão de Carreiras - Os estudos sobre gestão de carreiras consideram duas vertentes: a da pessoa e a da organização (DUTRA, 1996; 2002). Essas duas vertentes são fortemente influenciadas pela maneira como os vínculos e a própria natureza do trabalho mudam. As pesquisas nesse campo de estudos deveriam, então, acompanhar de perto tais mudanças.

Barley, Bechky e Milliken (2017) afirmam ser surpreendente a carência de estudos sobre fenômenos que envolvem as transformações pelas quais o trabalho tem passado e sobre as mudanças da forma de trabalhar. Essa falta de atenção é, em grande parte, segundo esses autores, gerada pelo fato de que as pesquisas sobre organização e comportamento organizacional surgiram por meio da sociologia industrial e da psicologia organizacional, durante os anos de 1960 e 1970, fortemente enraizados no estudo do trabalho em grandes empresas.

Diante dessas reflexões, observar a maneira como a transição entre profissões ocorre é algo que pode contribuir com o entendimento das transformações que o trabalho, de forma geral, vem sofrendo. Assim, torna-se importante ampliar os estudos em gestão de carreira, englobando novos fenômenos que envolvem mudanças profissionais, auxiliando pessoas e empresas a evoluírem em sua percepção de como carreiras devem ser administradas e também gerando a possibilidade de criação de novos conceitos quanto à natureza atual do trabalho.

A Sociedade - Santos Neto, Kilimnik e Sant’Anna (2016) enfatizam que organizações vivem, atualmente, a redução do ciclo de vida de seus modelos de negócios e, em decorrência desse fenômeno, há um grande número de pessoas que atuavam no mundo corporativo e mudaram para carreiras alternativas, ou paralelas, em outros segmentos, em especial, o acadêmico. Esses autores explicam que esse movimento seria uma forma de “profilaxia à perda de posições atuais, bem como para viabilizar novas oportunidades de reinserção no mercado de trabalho” (p. 115).

De forma paralela a essas constatações, há um apelo social para que pessoas construam suas carreiras de maneira mais independente das organizações, porém, não são claros os meios através dos quais elas conseguem realizar mudanças em sua vida profissional. Entender como alguns indivíduos, nesse caso os professores universitários, realizaram mudanças de profissão, pode ajudar outros a se tornarem mais autônomos em suas atitudes profissionais.

Para que esta pesquisa cumpra esse potencial, o referencial teórico, apresentado no próximo capítulo, foi elaborado buscando enfrentar, por meio de conceitos sólidos, o desafio de

realizar pesquisas estruturadas na área de Administração, mais especificamente, no campo de estudos da gestão de carreira.

Após esta **Introdução**, na qual são apresentados os objetivos e a justificativa do trabalho, os capítulos seguintes estão estruturados da seguinte forma: O **Capítulo 2** intitulado “Referencial Teórico”, traz a maneira como o levantamento bibliográfico foi realizado, justificando as escolhas conceituais e teóricas que sustentaram a pesquisa de campo, de acordo com as lacunas identificadas na literatura. Em seguida, os temas principais, gestão de carreira; transição profissional e decisões na gestão de carreira são apresentados e aprofundados.

No **Capítulo 3**, intitulado “Evolução Inicial do Modelo Conceitual”, é apresentada a maneira como os esforços empreendidos no referencial teórico resultaram em um modelo conceitual inicial, que foi evoluindo posteriormente, no decorrer do trabalho.

O **Capítulo 4**, intitulado “Planejamento Operacional da Pesquisa” apresenta a maneira como a pesquisa foi desenvolvida, em suas várias etapas, que incluem a elaboração e validação do instrumento de pesquisa.

No **Capítulo 5**, intitulado “Justificativa da População da Pesquisa”, é detalhada a população pesquisada, que são os professores universitários que passaram por transições interprofissão. Nesse momento, são promovidas reflexões quanto à relevância de que a transição de carreira desses professores seja analisada.

O **Capítulo 6** intitulado “Metodologia”, apresenta, além do posicionamento da pesquisa, a abordagem e as principais técnicas utilizadas para colher dados e analisar os resultados do levantamento realizado durante a pesquisa de campo.

No **Capítulo 7**, intitulado “Apresentação e Análise de Resultados”, o esforço de coleta de dados na pesquisa de campo é concretizado com a apresentação dos resultados e com as análises empreendidas com o apoio das reflexões apresentadas no referencial teórico do trabalho.

O **Capítulo 8**, intitulado “Considerações Finais: A Proposta de um Modelo de Orientação de Mudanças de Carreira”, é dedicado à finalização do trabalho, incluindo a discussão dos resultados, o modelo proposto e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico que sustentou o delineamento da pesquisa de campo e a análise dos resultados apresentados nesta tese. Neste momento do trabalho, os temas principais, que são gestão de carreira; transição profissional e decisões na gestão de carreira são aprofundados.

A *gestão de carreira* é abordada com base nas tendências contemporâneas de análise desse tema, indicando, dessa forma, o contexto em que as transições acontecem atualmente. Em seguida, a *transição profissional* é analisada, com destaque às transições de papel profissional, nas quais estão enquadradas as transições interprofissão. O tema *decisões em gestão de carreira* é abordado em seus conceitos, destacando-se o papel dos modelos de tomada de decisão. No final do capítulo, são apresentadas as principais produções científicas sobre transições e decisões em gestão de carreira.

Para esclarecimento do raciocínio que levou ao encadeamento dos temas desenvolvidos neste capítulo, a seguir, é explicada a maneira como a pesquisa bibliográfica foi realizada, justificando as escolhas conceituais e teóricas que sustentaram o trabalho de pesquisa e de análise dos resultados, de acordo com as lacunas identificadas na literatura.

2.1 Pesquisa bibliográfica

No decorrer da realização deste trabalho, iniciado em 2013, a pesquisa bibliográfica foi atualizada, permitindo o amadurecimento das reflexões prévias, possibilitando o andamento do estudo e o aprimoramento do referencial teórico. Na busca de publicações acadêmicas sobre os temas centrais considerados nesta tese (carreiras contemporâneas; transição de carreira; decisões em gestão de carreira), as bases de dados pesquisadas, considerando trabalhos publicados nos últimos 10 anos¹, foram as seguintes:

¹ A busca inicial ocorreu em 2013. Em 2017, essa busca foi atualizada, considerando trabalhos acadêmicos, publicados a partir de 2014. Dessa forma, no geral, foram consideradas obras compreendidas entre 2003 e 2017.

- Publicações da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD);
- Publicações nacionais, com classificação QUALIS-CAPES A2 e B1²;
- Livros acadêmicos lançados nos 10 últimos anos.

Para as publicações a seguir não foram consideradas restrições quanto ao ano:

- Base de artigos do *Academy of Management*;
- Publicações da área de recursos humanos e comportamento organizacional, com classificação QUALIS-CAPES A1;
- Publicações da base *Emerald* de todos os anos;
- Base de teses e dissertações da FEA/USP.

Foram utilizados os seguintes termos de busca:

- Transição (além de *transition*); transição de carreira (além de *career transition*)
- Decisão na carreira (além de *career decision making*)
- Carreiras contemporâneas (*contemporary careers*)

Os resultados da pesquisa bibliográfica atualizada encontram-se na Tabela 1.

² QUALIS é o conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. Esses periódicos foram pesquisados em 2013.

Tabela 1 - Resultados da pesquisa bibliográfica

Publicação	Carreiras contemporâneas	Transição de carreira	Decisões na carreira
Academy of Management Annuaalls	1	2	4
Academy of Management Journal		3	
Academy of Management Journal		1	
Academy of Management Review		5	1
Career development international		3	1
Dissertações e teses da FEA		2	
Enanpad		2	2
European Journal of Training and Development			1
Gender, Work & Organization		2	
Human Resource Management Review			1
International Journal of Entreprepeurial Behavior & Research		1	
International Journal of Human Resource Management	2		1
Journal of Career Development			1
Journal of Career Development			1
Journal of Employment Counseling		1	4
Journal of Healthcare Management		1	
Journal of Management	1		
Journal of Managerial Psychology	1		
Journal of Occupational & Organizational Psychology		1	
Journal of Occupational and Organizational Psychology		1	
Journal of Organizational Behavior	4	1	
Journal of Organizational Change Management		1	
Journal of Psychological Issues in Organizational Culture		1	
Journal of Vocational Behavior		1	2
Livros		5	
New Directions for Adult and Continuing Education		1	
Personal Review		1	
Personnel Psychology			1
Revista Brasileira de Orientação profissional-ABOP		1	
Revista de Administração Contemporânea- RAC		1	
Revista de Ciências humanas		1	
The Career Development Quarterly		4	7
Working paper Insead		1	
Total	9	44	27

FONTE: Elaborado pela autora

Lacunas iniciais identificadas na literatura

Na observação da Tabela 1, é possível notar a maior incidência dos trabalhos científicos no tema “transição” em relação aos temas “decisão” e “carreira”. Dessa forma, inicialmente, nota-se que os estudos abordados neste referencial teórico são importantes e requerem aprofundamento. Paralelamente, as leituras iniciais sobre o tema “decisão” mostraram que os autores que tratam desse assunto priorizam sua associação com o termo “mudanças de carreira”. Esse termo, mesmo sendo, muitas vezes, considerado similar a transições, nesses artigos, não aparece associado a reflexões conceituais sobre “transição de carreira”. Nesse ponto, identificou-se uma primeira lacuna na literatura, que é a associação entre esses dois temas em trabalhos de pesquisa científica.

Os avanços na triagem inicial dos artigos científicos pesquisados levaram a uma segunda observação, a de que os trabalhos sobre transição de carreira, tanto os nacionais quanto os internacionais, tendem a priorizar estudos qualitativos. Dessa forma, a opção deste trabalho de realizar um estudo quantitativo tem respaldo na lacuna metodológica identificada na literatura inicialmente pesquisada.

A partir dessas constatações, a seguir, é apresentado o referencial teórico que forneceu base para a elaboração dos objetivos explorados neste estudo e oferece apoio para a construção de um modelo orientador de mudanças de carreira, que pode ser útil tanto para empresas quanto para profissionais e pesquisadores.

2.2 A gestão de carreira indicando o contexto das transições

Em sua tese de doutorado, a autora deste trabalho destacou a tendência de que as carreiras se tornariam menos dependentes das organizações (VELOSO, 2009). A evolução dos estudos sobre carreira indicava, no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, que as carreiras organizacionais, aquelas concebidas para considerar um único cenário de emprego (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), cederiam espaço para carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999), que tendem a ser formas de carreira mais voltadas para o indivíduo, destacando suas responsabilidades nas escolhas profissionais.

Para ilustrar essa visão, é importante o entendimento de que as carreiras sem fronteiras podem ser consideradas as carreiras que transcendem as fronteiras organizacionais e assumem

conceitos que consideram fatores de flexibilidade e de independência entre a pessoa e a empresa (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Já a carreira proteana considera o redirecionamento da carreira, mais por iniciativa do indivíduo do que das organizações, levando em conta as experiências pessoais em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças de área de ocupação, etc. Nessa visão, o critério de sucesso é interno (sucesso psicológico) e não externo (HALL, 1976; 1996; 2002).

Sem desconsiderar abordagens da nova carreira, que engloba as carreiras sem fronteiras e a carreira proteana (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999), Mainiero e Sullivan (2006) trataram a questão do gênero na carreira enfatizando o fenômeno alardeado pela mídia como *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 estariam trabalhando dentro e fora das fronteiras organizacionais visando, primordialmente, conciliar suas necessidades particulares de autenticidade, balanceamento e desafios.

De forma geral, com o avanço dos anos 2000, preocupações voltadas à consolidação de teorias na área de carreira foram empreendidas como, por exemplo, a inclusão nas carreiras sem fronteiras de reflexões que consideram a mobilidade física e a mobilidade psicológica (SULLIVAN; ARTHUR, 2006); a inclusão na carreira proteana das dimensões auto direcionamento e impulso por valores (BRISCOE; HALL, 2006) e a constatação da inconsistência entre as teorias de carreira e as pesquisas sobre sucesso na carreira (ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005). Nessa mesma época, a coletânea organizada por Greenhaus e Callanan (2006) acrescentou às reflexões tradicionais as dimensões *global, cultural e internacional*.

No final da década, Lazarova e Taylor (2009), ao invés de abordar as Carreiras sem Fronteiras com base na dimensão do indivíduo, que é a usual, constataram o impacto desse tipo de carreira sobre o capital social organizacional e, conseqüentemente, sobre o conhecimento da organização. Já Sullivan e Baruch (2009), em seu levantamento sobre os avanços das teorias de carreira, construíram uma agenda com sete tópicos para futuros estudos sobre o tema.

- O **primeiro** ponto sugerido foi a necessidade da ampliação dos estudos sobre carreira proteana;
- O **segundo** sugeriu a realização de pesquisas sobre os pontos negativos das novas formas de carreira (carreira proteana e sem fronteiras), tanto no aspecto individual, quanto no organizacional, e, inclusive, no nível nacional;
- **Terceiro**, é preciso ampliar os estudos sobre carreiras sem fronteiras, clarificando seus conceitos, incluindo diferenças de gênero e questões de cultura;
- **Quarto**, é preciso colocar atenção em como diferentes organizações impulsionam diferentes tipos de carreira;
- **Quinto**, devem ser testadas a integração da carreira proteana e sem fronteiras com outros modelos de carreira, como a carreira caleidoscópica, por exemplo;
- **Sexto**, as carreiras caleidoscópicas devem ser analisadas sobre novas perspectivas, inclusive a geracional;
- O **sétimo** tópico sugerido é a promoção de estudos sobre carreira em países não ocidentais, uma vez que a maior parte dos conceitos se baseia em pesquisas realizadas nos Estados Unidos.

A agenda proposta por essas autoras mostrou a pertinência dos avanços das reflexões sobre gestão de carreira em países como o Brasil. Paralelamente, a produção do início da década de 2010 tem sinalizado que os estudos sobre carreira devem avançar em número e qualidade (VELOSO 2012), abrindo espaço para a associação das carreiras sem fronteiras com outros temas. Higgins, Dobrow e Roloff (2010) associaram esse tipo de carreira com o otimismo e com relações voltadas ao desenvolvimento.

Nessa mesma época, Tams e Arthur (2010) se propuseram a resgatar o clima intelectual dos anos 1990, quando as carreiras sem fronteiras foram formuladas. Esses autores identificaram a oportunidade de aprofundamento das teorias de gestão de carreira, utilizando a noção de interdependência entre seis fatores, associados às ações de carreira: variação individual, referência social, prática, resultados, contextos e aprendizado. Esses autores afirmam que a relevância futura da perspectiva das carreiras sem fronteiras deve considerar a sociedade global interdependente. Nesse cenário, estudos sobre diferenças culturais ganharam importância (BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012).

Nota-se, com a descrição dos avanços dos estudos sobre carreira, que as previsões de que as formas de carreiras mais voltadas para os indivíduos seriam predominantes, porém, tais previsões, há alguns anos, passaram a enfrentar contestações. Clarke (2013) contradisse, no início desta década, as tendências apontadas nos anos 2000 de que as carreiras organizacionais perderiam seu lugar na sociedade. A autora concluiu seu raciocínio com uma proposta de modelo da “nova carreira organizacional”, que combina características da carreira organizacional tradicional, das carreiras sem fronteiras e da carreira proteana. Essa autora apresentou resultados de diversas pesquisas, realizadas em diversos países, que provêm evidências de que “a carreira organizacional está viva, e bem” (CLARKE, 2013, p. 688).

Ao analisar as carreiras organizacionais, Clarke (2013) promoveu uma sistematização de raciocínios que a levaram a elaborar cinco proposições. Tais proposições, além de contarem com sustentação teórica, baseiam-se nos resultados de entrevistas com vinte executivos que estiveram em transição de carreira na Austrália. Entre os participantes, nove apresentaram predisposição para a carreira proteana e sem fronteiras, enquanto onze deles seguiram padrões mais tradicionais durante longos períodos de suas carreiras. As histórias de carreira desses onze entrevistados forneceram subsídios para que a autora montasse e justificasse as proposições apresentadas a seguir.

➤ **Proposição 1:** *Carreiras organizacionais podem ser flexíveis, desafiadoras e oferecer mobilidade.*

A explicação de Clarke (2013) para essa proposição, embasada em reflexões de autores como Baruch (2004) e Allred, Snow e Miles (1996), é a de que as empresas, atualmente, atuam em ambientes voláteis, marcados por instabilidade, fusões, aquisições, *downsizing* e reestruturações. Dessa forma, ao invés de oferecerem ambientes estáveis com progressão de carreira previsível, as empresas são levadas a adotar novas estruturas organizacionais, que permitem o desenvolvimento de competências diversas e movimentação entre funções. Paralelamente, a decisão de permanecer em uma única empresa pode não significar falta de iniciativa ou medo da mudança, mas sim uma decisão voltada à permanência em um ambiente organizacional positivo.

➤ **Proposição 2:** *Carreiras organizacionais proporcionam oportunidades para o desenvolvimento dos colaboradores*

Clarke (2013) justifica essa premissa com o apoio das reflexões de autores como Cavanaugh e Noe (1999) e Baruch (2003). Tal premissa se relaciona com o fato de que, ao contrário da visão de que as carreiras organizacionais são mais voltadas às necessidades da organização do que às vontades dos indivíduos, em uma perspectiva alternativa é possível supor que empresas podem atrair pessoas por meio de oportunidades de desenvolvimento integral durante a relação de emprego, especialmente em grandes empresas, com possibilidades de movimentação lateral e vertical.

➤ **Proposição 3:** *Carreiras organizacionais podem ser gerenciadas em conjunto*

Clarke (2013) embasa essa premissa contando com autores como Lips-Wiersma e Hall (2007), Granrose e Baccili (2006) e Allred, Snow e Miles, (1996). A autora mostra que a visão predominante sobre a carreira é a de que carreiras organizacionais são gerenciadas por organizações, enquanto os novos modelos de carreira definem a carreira como propriedade do indivíduo. Por outro lado, é possível analisar a carreira considerando que empresas, atualmente, continuam a oferecer oportunidades, enquanto empregados criam seus próprios caminhos de carreira. Dessa forma, a gestão de carreira teria o potencial de adicionar valor a ambas as partes.

➤ **Proposição 4:** *Carreiras organizacionais promovem relações equilibradas*

Para propor essa premissa, Clarke (2013) baseia-se em alguns autores, como Sturges, Guest e Davy (2000); Sturges e Guest (2001); King (2003); Sturges et al. (2005). A autora analisa a percepção predominante atualmente de que os modelos tradicionais de carreira são paternalistas e relacionais, atuando contra as demandas de liberdade do indivíduo em relação às estruturas das organizações. Contrariando essa visão, Clarke (2013) mostra que as carreiras organizacionais ainda são desejadas e que o suporte organizacional pode transmitir aos empregados a sensação de investimento mútuo. Nessa linha de raciocínio, indivíduos que recebem tal suporte sentem-se queridos e apreciados. Em contrapartida, a lealdade e o

comprometimento dos empregados com a organização aumentam e o senso de segurança pode melhorar a retenção.

➤ **Proposição 5:** *Carreiras organizacionais podem dificultar a mobilidade*

Nesta premissa, Clarke (2013) apresenta um contraponto às premissas anteriores, nas quais sugere que as carreiras organizacionais podem oferecer uma relação positiva de emprego e permanece uma opção viável e desejável até hoje. A autora aponta riscos desse tipo de carreira, que, ao mesmo tempo em que não está obsoleta, tem o potencial de restringir decisões. Apoiada em autores como Feldman e Ng (2007); Sullivan e Arthur (2006); Gunz, Evans e Jalland (2000); Dany (2003); King, Burke e Pemberton (2005), Clarke (2013) aponta o fato de que profissionais voltados às carreiras tradicionais podem negligenciar a mobilidade física de suas carreiras e se auto justificar para não promoverem mudanças em sua vida profissional. De acordo com essa visão, existem múltiplas fronteiras que inibem escolhas por transições, como, por exemplo, história anterior de trabalho, ocupação, qualificação e idade.

As premissas levantadas por Clarke (2013), somadas ao esforço dos pesquisadores citados por essa autora, introduzem a necessidade de avanço dos estudos sobre carreira. Lee, Felps e Baruch (2014) publicaram um estudo bibliométrico sobre essa área de pesquisa, que envolve uma variedade de disciplinas, domínios de trabalho e níveis de análise. A literatura de carreira, então, contribui e tem ligação com diversas disciplinas: gestão; psicologia; sociologia; economia e educação. Segundo esses autores, a diversidade das pesquisas nesse tema reflete o fato de que a carreira das pessoas é determinada por diversos fatores e níveis, com o envolvimento de vários *stakeholders*.

Entre os agrupamentos encontrados no estudo de Lee, Felps e Baruch (2014), que incluiu publicações realizadas entre 1990 e 2012, foram identificados seis grupos de tópicos, publicados em artigos de revistas científicas em gestão: carreiras internacionais; gestão de carreira; escolhas de carreira; adaptação de carreira; sucesso individual e relacional na carreira e oportunidades de vida. Em relação às carreiras internacionais, mencionadas por esses autores, Suutari, Tornikoski e Mäkelä (2012) analisaram os elementos que os “carreiristas globais” (*global carrerists*) mais valorizam em sua relação de trabalho; os fatores que afetam suas decisões para mudar os empregadores ou rejeitar ofertas de emprego no exterior e os fatores que são importantes em sua futura carreira. A conclusão foi que esses profissionais

baseiam suas decisões de mudança de carreira em duas categorias de retornos: primeiro em recompensas motivacionais intangíveis e não financeiras e, em segundo lugar, em recompensas financeiras.

Ainda na visão sobre carreiras internacionais, Kirk (2015) considera a globalização como chave nesse processo e engloba em seu estudo “expatriados corporativos auto iniciados”, que se esforçam para serem realocados pela empresa e também “expatriados tradicionais”, que embarcam em tarefas internacionais organizadas.

A partir de um estudo qualitativo em uma grande multinacional, utilizando o modelo da carreira caleidoscópico, proposta por Mainiero e Sullivan (2006), Kirk (2015) afirma que, embora a aquisição de um “capital de carreira” por meio de atribuições internacionais seja percebida como desejável, tanto de uma perspectiva individual quanto organizacional, essas duas perspectivas raramente coincidem no que tange a necessidades e preferências. Segundo essa autora, os requisitos individuais de mobilidade são mais alinhados ao ciclo de vida, enquanto que a mobilidade organizacional é mais voltada a respostas a ameaças e oportunidades percebidas. Esse processo, que envolve desafios e oportunidades também para os indivíduos, deveria ser facilitado pela gestão de Recursos Humanos das empresas, que poderia viabilizar o processo de aquisição e utilização de um capital de carreira para balancear demandas da vida no trabalho e fora dele.

No mesmo ano da publicação do estudo de Kirk (2015), Lyons, Schweitzer e Ng (2015) testaram afirmações que encontraram na literatura de que as novas gerações experimentam mais mudanças de emprego e de empregador. Entre essas literaturas, os autores mencionam Arthur e Rousseau (1996), na visão sobre as novas carreiras, que acolhem padrões de mobilidade mais diversificado, envolvendo tanto movimentações “para baixo” quanto laterais e também diversas mudanças de ocupação. Nesse estudo qualitativo, foram comparados os padrões de mobilidade profissional em quatro gerações de canadenses: os *Matures* (nascidos antes de 1946); os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964); a *Geração X* (nascidos entre 1965 e 1979) e os *Millennials* (nascidos a partir de 1980). Lyons, Schweitzer e Ng (2015) constataram diferenças significantes na mobilidade do trabalho e na mobilidade organizacional entre as gerações, sendo que as gerações mais jovens apresentaram maior mobilidade. Por outro lado, apesar das significativas mudanças ambientais, a diversidade dos padrões de carreira não mudou de maneira muito significativa entre as gerações.

Questões de gênero têm sua importância revelada no estudo de Maddox-Daines (2016). A autora, por meio de uma pesquisa qualitativa, explorou a experiência da meia carreira de gestoras de uma pequena instituição de ensino superior do Reino Unido. Em sua análise, foi possível constatar que essas mulheres eram bastante voltadas ao equilíbrio entre casa e trabalho e, ao invés de um desejo de conseguir uma progressão ascendente, o foco dessas profissionais estava em conseguir autenticidade e balanceamento, que são dois fatores propostos por Mainiero e Sullivan (2005), em seus estudos sobre a carreira caleidoscópico.

Entre esses novos estudos, é interessante notar que transições de carreira não constituem um agrupamento localizado por Lee, Felps e Baruch (2014), em seu estudo bibliométrico. Por outro lado, estudos posteriores (KIRK, 2015; LYONS; SCHEITZER; NG, 2015; MADDIX-DAINES, 2016) promovem diversas reflexões que envolvem mobilidade na carreira, que é um tema fortemente associado a transições. Dessa forma, reflexões sobre transições, tratadas na próxima seção, são importantes tanto para os indivíduos, em sua responsabilidade sobre a própria carreira, quanto para as organizações, preocupadas com sua gestão de pessoas.

2.3 A transição profissional

É importante esclarecer que a leitura deste referencial teórico deve considerar que, na tese de doutorado da pesquisadora (VELOSO, 2009) e nos trabalhos decorrentes do estudo original (VELOSO, DUTRA 2011; VELOSO, 2012; VELOSO, DUTRA, SILVA, 2012), o termo *transição de carreira* foi adaptado para *transição profissional*. No caso deste estudo, a necessidade de adaptação desse termo é acrescida do fato de que a pesquisa de campo foi balizada pelo tipo de transição de carreira classificado por Louis (1980) como transição interprofissão, que é explicada mais adiante. Dessa forma, neste estudo, os termos transição de carreira e transição profissional são considerados similares e englobam, na visão de Louis (1980), o tipo de transição denominada interprofissão.

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 transições eventos mais frequentes (VELOSO, 2012).

Conforme menção na introdução desta tese, destaca-se a citação de Hall (2002), referindo-se à Levinson (1986, 1996), na qual o autor afirma que, hoje, as pessoas dedicam metade da vida adulta a transições, e isso é algo normal. Na visão de Hall (2002), 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 seu caminho profissional. Esse movimento, que tempos atrás poderia ser visto de forma negativa, hoje é considerado um comportamento natural e desejável.

Por outro lado, desde os anos 1980, a literatura de carreira traz a preocupação com a redução de pessoal promovida pelas empresas que ocorria, segundo Latack e Dozier (1986), por conta de pressões econômicas e sociais. As autoras explicaram que essas pressões fariam com que a perda involuntária do emprego passasse a ser uma experiência cada vez mais comum na década seguinte e sinalizaram a necessidade de gerar crescimento na carreira a partir da perda do emprego e de que as empresas realizassem o gerenciamento criativo desse tipo de transição.

Segundo Hennekam e Bennett (2016), transições involuntárias podem causar sofrimento e a necessidade de reconstrução da identidade profissional. Essas autoras, em seu estudo sobre artistas dos Países Baixos, que tiveram que abandonar seus planos de trabalhar exclusivamente em trabalhos criativos para conseguir segurança em suas carreiras, mostraram que esse tipo de transição é permeado por sofrimento e emoções negativas.

Em resumo, tendências contemporâneas tornam transições altamente desejáveis, mas, por outro lado, mudanças de carreira, principalmente as involuntárias, podem ser difíceis e sofridas para os indivíduos. Para o melhor entendimento dessas reflexões, características da transição profissional são tratadas a seguir.

2.3.1 Características da transição profissional

O entendimento 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, que foram exploradas em Veloso (2009) e são expostas a seguir.

As fronteiras

Gunz, 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. Desse modo, as fronteiras das carreiras são as linhas nas quais a paisagem social, marcada por descontinuidades, 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.

Outro fator que não pode ser desconsiderado é que as carreiras envolvem diversas questões não menos importantes. Briscoe, Hall e Mayrhofer (2012-a, p. 3), ao afirmarem que *um mesmo tamanho não serve para todos*, indicam que, quando se trata de carreiras, importa o fato de que elas variam entre culturas, contextos, personalidades, dinâmicas familiares, classes sociais, além de inúmeros outros fatores. A linha de raciocínio desses autores permite supor que a idade pode se apresentar como um dos fatores determinantes para certas transições. Dessa forma, o entendimento da crise da meia carreira auxilia a construção de reflexões sobre o contexto de pessoas em transição.

2.3.2 A crise da meia carreira como impulso a transições

A adaptação às transições pode acontecer de formas diferentes dependendo de fatores como idade, estágio da carreira, condições sociais, entre outros. Autores como Duberley, Mallon e Cohen (2006) entendem que transições são marcos pontuais em uma história de carreira. É possível considerar a transição de carreira como um processo complexo, sendo que sua iminência já consiste em uma situação a ser enfrentada.

Horst, Klehe e Heijden (2017) explicam que, diante de transições iminentes, trabalhadores, muitas vezes, precisam adaptar suas carreiras, dominando desafios e permanecendo curiosos quanto a opções e alternativas profissionais. Essas autoras consideram, entre outras variáveis individuais, a idade como um importante influenciador de respostas adaptativas, concluindo que, com o tempo, trabalhadores podem mudar suas preferências por recompensas extrínsecas, como promoções, por exemplo, para recursos de trabalho mais intrinsecamente gratificantes, como, por exemplo, oportunidades de aprendizagem. De forma geral, esse estudo mostra que, conforme a pessoa envelhece, sua curiosidade voltada a fatores extrínsecos diminui.

Paralelamente, o estudo de Daines (2016) sobre mulheres gestoras na fase da meia carreira, por volta dos 45 anos de idade, mostrou a importância do balanceamento entre vida pessoal e profissional e o reconhecimento da necessidade de comprometimento para conseguir equilíbrio na carreira. As mulheres pesquisadas, nessa fase da vida, estavam menos preocupadas em crescer na hierarquia organizacional e mais voltadas a buscar um senso de autenticidade e de equilíbrio entre a casa e o trabalho.

Observando esses estudos recentes, que consideram a valorização crescente de fatores mais intrínsecos da carreira conforme a idade avança, é possível considerar que 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; 2009).

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. Gunz, Evans e Jalland

(2000), por exemplo, ao abordarem as mudanças econômicas após a Segunda Guerra Mundial, citam os gerentes na fase da meia carreira que foram abandonados pelas companhias. Esses trabalhadores acreditavam que poderiam seguir carreiras organizacionais, que acontecem predominantemente em empregos de longo prazo, 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 Dychtwald (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; 2009) constatou que educação, classe social e gênero influenciam a *mudança da média carreira*. Em complemento a essa observação, a autora deste trabalho (VELOSO, 2009), quando pesquisou a transição de ex-funcionários do Banespa (Banco do Estado de São Paulo), constatou que, na época em que haviam vivido a transição profissional decorrente da

venda da instituição, esses trabalhadores tinham idades que, em média, eram condizentes com a crise da meia carreira. Uma observação importante à análise dessa situação foi a de que, conforme Gunz, Evans e Jalland (2000), nesse tipo de crise, 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. Essas reflexões, bem como os tipos de transições expostos a seguir podem ser encontrados em Veloso (2009).

2.3.3 Tipos de transição

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

- ✓ O 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 ou papéis*

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;
1. **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 ou papel*

6. **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;
7. **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;
8. **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;
9. **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.

Uma vez que, neste trabalho, o foco é a transição interprofissão, esse tipo de transição será detalhado a seguir.

2.3.4 A transição interprofissão: reflexões de Louis

A autora clássica que fornece a base conceitual para o entendimento da transição interprofissão é Louis (1980). Segundo essa autora, pessoas passam por transições de funções (ou papéis), quando entram ou retornam à força de trabalho; quando assumem um papel diferente dentro da mesma organização; quando se movem de uma organização para outra; quando mudam de profissões; ou deixam a força de trabalho. Nesta pesquisa, o interesse prioritário tem seu foco no movimento de pessoas entre profissões: a transição interprofissão.

Apesar de alguns exemplos da transição interprofissão terem sido mencionados na introdução deste trabalho, é importante retomá-los neste ponto, complementando a visão ilustrativa de Louis (1980) para explicar esse tipo de transição. De forma geral, podemos dizer que a pessoa passou por uma transição interprofissão quando, por exemplo:

- ✓ Um dentista se torna advogado;
- ✓ Um empregado deixa a empresa para se tornar empreendedor;
- ✓ Alguém deixa o mundo dos negócios e torna-se um funcionário público ou um professor;
- ✓ Um oficial do exército se aposenta e passa a ocupar uma profissão voltada aos negócios.

Louis (1980) refere-se à experiência prática de Blumenthal (1979), em sua transição da carreira executiva para a vida política, ao associar esse tipo de transição a uma variedade de diferenças entre ocupações que causam certo choque cultural. Nessa visão, a pessoa em transição encontra sempre potenciais surpresas, associadas às seguintes diferenças entre profissões:

- ✓ Na linguagem utilizada;
- ✓ Nas normas que regem as relações interpessoais, por exemplo, nas diferentes normas na relação entre advogados e seus clientes; entre dentista e paciente; entre homem de negócios e clientes; entre professores e estudantes;
- ✓ Nos códigos de ética;
- ✓ Nos grupos de referência;
- ✓ Na resposta social à identidade profissional.

Essas reflexões clássicas proporcionam a possibilidade de caracterizar a transição interprofissão, auxiliando a operacionalização da pesquisa apresentada nesta tese. Porém, para

aprofundar as reflexões sobre a transição, uma vez que a transição interprofissão é um dos tipos da transição de papel profissional, é importante abordar, a seguir, outros aspectos conceituais dessa abordagem.

2.3.5 A transição de papel profissional

A transição de papel profissional é abordada por Nicholson e West (1989), que a definem como qualquer mudança importante 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, Nicholson e West (1989) propõem um modelo, que se baseia 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 Figura 1 Representa o ciclo proposto por Nicholson e West, 1989.

FIGURA 1 - Ciclo do processo de transição

FONTE: Adaptado de Nicholson e West (1989)

O modelo proposto por Nicholson e West (1989), ilustrado na Figura 1, estabelece modos 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). 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. É importante ressaltar, neste ponto, que a identidade se mostra essencial nos estudos da transição, de forma geral. Khapova et al. (2007) afirmam, inclusive, que a identidade profissional pode ser considerada um fator importante da intenção de mudanças de carreira. Paralelamente, Ibarra (2007) considera a transição da identidade o processo de “desengate” de uma identidade central e comportamental já enraizada. Segundo essa autora, essa transição ocorre quando a pessoa explora novos possíveis “eus” e, eventualmente, integra uma identidade alternativa.

A ampliação da visão sobre a transição de papel profissional, em foco neste trabalho, requer o entendimento dos atributos desse tipo de transição, tratados a seguir.

2.3.6 Atributos das transições de papel profissional: as reflexões de Ashforth

As reflexões desta seção são baseadas em Ashforth (2001), que observa a transição de papéis consistindo em um grande desafio para os indivíduos. Para entender como as transições afetam as pessoas, é preciso antes entender a natureza das transições. O autor afirma que os indivíduos podem sofrer **micro transições**, que são mudanças na vida cotidiana, ou, macro transições, que são papéis adotados ou descartados durante a vida e que podem oferecer (ou não) coerência às histórias de carreira. Neste trabalho, o foco está nas macro transições, porém, para melhor entendimento, esses dois tipos de transição serão conceituados.

O autor baseia-se em diversos estudiosos para caracterizar as **macro transições**: Ashford e Taylor (1990); Ebaugh (1988); Glaser e Strauss (1971); Nicholson (1987); Schlossberg (1981). Os atributos desse tipo de transição são baixa magnitude *versus* alta magnitude; socialmente desejável *versus* socialmente indesejável; voluntária *versus* involuntária; previsível *versus* imprevisível; coletiva *versus* individual; de longa duração *versus* de curta duração; reversível *versus* irreversível. Esses atributos são apresentados em escalas, como um contínuo, e discutidos em termos de seu impacto na dificuldade e na valência que a transição representa para o indivíduo.

Normalmente, segundo o autor, transições apresentam qualidades tanto negativas quanto positivas, sendo que, a **dificuldade** refere-se ao “esforço necessário para se tornar psicologicamente e fisicamente (se relevante) desengajado de um papel e engajado em um segundo papel”. Já a **valência**, refere-se à “atratividade da transição de papel para a pessoa em transição (ou seja, se essa transição é considerada, em geral, como positiva ou negativa)”. (ASHFORTH, 2001, p.88)

A Figura 2 representa a “Dificuldade” e a “Valência” associadas aos os atributos das transições de papéis.

Figura 2 – Atributos das Transições de Papel

FONTE: Adaptado de Ashforth (2001, p. 90)

O raciocínio implícito na Figura 2 é o de que, de forma geral, os atributos das transições de papel afetam a dificuldade e a valência da transição. Dificuldade tende a ser reciprocamente relativa à valência negativa. Ashforth (2001) afirma que uma transição será, geralmente, mais fácil e apresentará valência mais positiva se for de baixa magnitude, longa duração, socialmente desejável, voluntária, previsível, coletiva e reversível. No caso das micro transições, se forem regulares. Esses atributos podem ser discutidos separadamente, mas, agem em conjunto e podem interagir entre si. Cada um deles é explicado a seguir, sempre considerando a dificuldade e valência das situações de transição.

➤ **Transições de Baixa Magnitude versus Alta Magnitude**

Segundo Ashforth (2001), a magnitude de uma transição é definida pelos seguintes fatores:

- ✓ Grau de contraste entre papéis;
- ✓ Número de mudanças nas características periféricas e centrais da identidade do papel;
- ✓ Extensão das mudanças.

Transições intraorganizacionais e interorganizacionais não se constituem o foco deste estudo, porém, o autor usa esses tipos de transição para mostrar situações em que a magnitude pode aumentar. Estes exemplos podem auxiliar no entendimento das transições interprofissão: mudanças de setor econômico, região, país e continente. A magnitude também pode aumentar quando transições de carreira são associadas com transições pessoais como, por exemplo, casamento ou divórcio, natureza das atividades, como de especialista para generalista; importância das tarefas; descontinuidade de papéis antigos, como eleição a um cargo público, condenação por um crime, entrada no exército.

Em termos de **difículdade** e de **valência**, o autor afirma que, com algumas exceções, uma transição de baixa magnitude tende a ser menos difícil e apresentar valência mais positiva do que uma transição de alta magnitude.

➤ **Transições socialmente desejáveis versus socialmente indesejáveis**

Uma transição socialmente desejável, segundo Ashforth (2001), é aquela considerada positiva pelos outros, sendo que o termo “outros” refere-se à sociedade em geral e membros de um grupo que compartilha um papel particular, por exemplo, colegas que admiram a promoção de alguém. Dessa forma, a desejabilidade social é coletivamente análoga à avaliação individual de valência.

Em termos de **difículdade** e de **valência**, o autor afirma que, quanto mais socialmente desejável é a transição, mais o indivíduo irá enxergá-la em termos positivos. A desejabilidade de uma transição é mediada pelo conjunto do papel e afeta a valência da transição e também a dificuldade.

➤ **Transições voluntárias *versus* involuntárias**

Segundo Ashforth (2001), uma transição voluntária ocorre quando um indivíduo é capaz de exercer uma escolha real ao deixar um papel e também na seleção, concordância e aceitação de um novo papel. Já as transições involuntárias, nessa visão, têm como exemplos rebaixamentos, rescisões, transferências obrigatórias e aposentadorias, afastamentos, prisão, hospitalização e novos postos de trabalho para os quais não existam alternativas reais.

Em termos de **dificuldade** e de **valência**, uma transição voluntária tende a ser menos difícil e apresentar valência mais positiva que uma transição involuntária. Na visão do autor, a percepção de voluntariedade muda a percepção de valência da atividade. Quanto mais uma pessoa percebe uma transição de papel como involuntária, maior é a ameaça de sensação estar sendo controlado, mesmo que a transição seja desejável.

➤ **Transições previsíveis *versus* transições imprevisíveis**

Segundo Ashforth (2001), uma transição é previsível quando uma pessoa é capaz de prever a data da saída de um papel, o início e a duração do período de entrada na nova função e a natureza dos eventos que permeiam tanto a saída quanto a entrada. O autor baseia-se no trabalho de Ashford e Taylor (1990) para afirmar que quanto mais previsível é a transição, mais capaz a pessoa é de se envolver em uma preparação antecipada.

A previsibilidade tem importância para o bem-estar da pessoa. Em termos de **dificuldade** e de **valência**, uma transição previsível tende a ser muito menos difícil, com valência mais positiva do que uma imprevisível.

➤ **Transições coletivas *versus* individuais**

Ashforth (2001) refere-se à Van Maanen e Schein (1979) para afirmar que uma transição coletiva ocorre quando dois ou mais ocupantes de um papel saem juntos ou quando dois ou mais recém-chegados a um papel são colocados juntos e experimentam o mesmo conjunto de novas experiências.

Quanto à saída do papel, o autor acredita que a possibilidade de interação e comparação social com outras pessoas com possibilidade de deixar a mesma posição facilitam a saída. Tal situação tem o potencial de:

- ✓ Promover informações críticas, como, por exemplo, avaliação de prós e contras ou conhecimento sobre as alternativas de papel;
- ✓ Legitimar reflexões e o próprio ato de saída;
- ✓ Oferecer suporte social.

Quanto à entrada no papel, Ashforth (2001) afirma que transições coletivas são mais prevalentes e provocam situações nas quais são necessárias orientações básicas quanto à organização e ao papel. As transições individuais de entrada costumam acontecer em organizações menores ou em mudanças dentro da mesma organização, sendo que, nesses casos, as socializações são mais individualizadas. Assim como em casos de saída, transições coletivas facilitam a entrada em um novo papel.

Em termos de **dificuldade** e de **valência**, tanto a saída quanto a entrada coletivas tendem a ser mais fáceis e apresentar valência mais positiva do que uma entrada ou saída individuais.

➤ **Transições de curta duração *versus* transições de longa duração**

Ashforth (2001) afirma que a duração do período de transição refere-se à distância de tempo entre quando uma pessoa pensa seriamente sobre a saída de um papel e quando se espera que esteja engajada no novo papel. No caso de mudanças voluntárias, é possível considerar o início da transição no momento em que a pessoa busca informações sobre a saída do papel. O engajamento no novo papel está associado ao desempenho que encerra o período de transição, ou seja, quando a pessoa passa a desempenhar como se fosse um ocupante regular do papel.

O autor afirma que, normalmente, os indivíduos têm mais controle sobre a duração do período da saída do papel do que do período de entrada no novo papel. Em termos de **dificuldade** e de **valência**, um longo período de transição tende a facilitar a transição e ser percebida com uma valência mais positiva do que as de um curto período. Mas, para que essa lógica se confirme, é preciso que a pessoa esteja se desenvolvendo durante a transição e que possa prever o fim do período de adaptação.

➤ **Transições reversíveis *versus* transições irreversíveis**

Ashforth (2001) classifica uma transição como reversível quando a pessoa sai de um papel e, ao relatar sua carreira, age como se esse papel não tivesse existido, ou seja, transições desse

tipo têm pouco ou nenhum efeito no indivíduo, em sua autoconcepção e na concepção de outras pessoas. Normalmente, a transição de curta duração tem essas características.

Uma transição irreversível existe quando uma pessoa é marcada pela experiência do novo papel ou da própria transição, inclusive na maneira como os outros o percebem. O autor observa que, normalmente, essas características são observadas em transições de longa duração; sem data de retorno; entre papéis bem diferentes e altamente visíveis por outras pessoas.

Em termos de **dificuldade** e de **valência**, uma transição reversível tende a ser mais fácil e ter valência mais positiva do que uma irreversível. Apesar disso, a irreversibilidade pode despertar os motivos psicológicos para consolidar as mudanças, justamente porque a transição não pode ser desfeita.

➤ **Transições regulares versus transições irregulares**

Este tipo de atributo é pertinente apenas para as micro transições, por isso, não foi considerado na pesquisa apresentada nesta tese. Ashforth (2001) afirma que uma transição regular ocorre em períodos de tempo mais ou menos semelhantes, quando mensuradas na mesma hora do dia e mais ou menos da mesma maneira. Exemplos desse tipo de transição são os de pessoas que têm uma rotina, por exemplo, de visitar os pais na sexta à noite e ir à igreja aos domingos. O autor afirma que o padrão da transição, o tempo e a maneira provêm certa previsibilidade à transição e reduzem o esforço consciente requerido, pois a pessoa pode desenvolver rotinas para auxiliá-la nessas situações.

Em termos de **dificuldade** e de **valência**, de forma geral, micro transições regulares tendem a ser menos difíceis e apresentar valência mais positiva do que uma transição irregular.

2.3.7 Recursos para lidar com a transição: as reflexões de Anderson, Goodman e Shlossberg

Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) oferecem suporte para o entendimento das transições e serão considerados fonte desta seção para a exploração do raciocínio sobre os recursos para lidar com a transição. As autoras afirmam que transição é um evento ou um

“não evento” que resulta em mudanças de relações, rotinas, suposições e papéis. Essa visão é representada por um modelo, o Sistema 4S, que oferece uma maneira de identificar os recursos potenciais, acionados pelo indivíduo para lidar com a transição. Esse modelo engloba a Situação (*Situation*); a Pessoa (*Self*); o Suporte e as Estratégias (*Strategies*) e está representado na Figura 3.

Figura 3 - O Indivíduo em Transição

FONTE: Adaptado de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012, p. 39)

Neste trabalho, somente o Sistema 4S foi utilizado para analisar os recursos, porém, para entender tal sistema, proposto por Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), é importante a ampliação da visão sobre o modelo que representa o processo de transição, apresentado na Figura 3. Para trabalhar com a ideia de aproximação da transição, as autoras recorrem a autores como Levinson (1986), por exemplo, afirmando que transições podem ser analisadas

como pontos de retorno (*turning points*) ou como um período entre dois períodos de estabilidade. Independentemente da sua natureza das mudanças envolvidas, transições requerem enfrentamento (*coping*).

Para entender o significado e a aproximação da transição para um indivíduo, é preciso examinar o tipo da transição; o contexto da transição e o impacto da transição. Esses três fatores são explicados a seguir.

➤ Tipos de transições

Transições antecipadas: Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) baseiam-se em Pearlin (1980) para explicar que esses eventos, apesar de oferecerem perdas e ganhos ou grandes alterações de papel, ocorrem de maneira esperada. Exemplos: casamento; aniversário do primeiro filho; um filho deixando a casa dos pais; um novo emprego; aposentadoria.

Transições não antecipadas: As autoras baseiam-se em Pearlin (1980) para explicar que essas transições envolvem eventos não previstos. Exemplos: demissões; rebaixamentos; deixar o trabalho por doença; ser promovido; deixar um emprego por um outro melhor; divórcio ou separação; morte prematura do cônjuge.

Transições resultantes de um não evento: São transições que o indivíduo esperava, mas, que não se concretizaram, porém, alteraram a vida da pessoa. Exemplos: um casamento que nunca ocorre; um filho planejado que não nasce; um falso resultado positivo de câncer.

A perspectiva do indivíduo sobre a transição é importante para a análise do tipo de transição e mostra que um evento antecipado para uma pessoa pode ser não antecipado para outras, por exemplo, oportunidade de estudar ou de atuar profissionalmente em certas funções inesperadas. Nesse caso, a avaliação individual sobre a transição é a chave. Por exemplo, a aposentadoria, que pode ser vista como positiva por certas pessoas e como negativa por outras.

➤ Contexto da transição

As autoras acreditam que o contexto cultural, social e político no qual a transição ocorre afeta a reação da pessoa e a sua relação com a transição. O contexto envolve papéis dos clientes com as áreas em que a pessoa atua; amigos; família; trabalho, saúde; economia; macro arenas

socioeconômicas e políticas, além de questões de diversidade cultural. Envolve também as relações, rotinas, suposições e papéis do indivíduo

➤ **Impacto**

Para uma pessoa em transição, não são exatamente o evento ou o não evento os mais importantes. Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) afirmam que o que mais importa é o grau em que a transição altera o dia-a-dia da pessoa.

2.3.7.1 Os recursos para lidar com a transição – Sistema 4 S

No estudo apresentado nesta tese foram realizadas análises sobre os recursos para lidar com a transição propostos por Anderson, Goodman e Schlossberg (2012). Essas autoras montaram um modelo para examinar e explicar a efetividade da maneira de lidar com transições. Esse modelo balanceia forças opostas, pois indivíduos, quando vivem transições, apresentam tanto ativos quanto passivos e tanto recursos, quanto déficits. Os quatro fatores propostos pelas autoras, representados na Figura 4, ilustram as diferenças individuais na maneira de lidar com mudanças.

Figura 4 – Recursos para lidar com as transições – O Sistema 4 S

FONTE: adaptado de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012, p. 62)

Esse modelo, ilustrado na Figura 4, considera que pessoas reagem a mudanças de formas diferentes e em tempos diferentes. Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) adotam a relação entre ativo e passivo, como uma relação dinâmica, que pode mudar durante a transição. Considera-se que a avaliação de um indivíduo influencia a maneira como ele se sente e lida com a transição gerada por um “evento” ou “não evento”. As autoras referem-se a Sussman (1972) para afirmar que o fato de a pessoa se sentir bem-sucedida em uma transição depende do número e da disponibilidade de opções que percebe que pode exercer. As opções

podem ser estruturais (relativas à disponibilidade) ou psicológicas (relativas às habilidades individuais em perceber e utilizar alternativas).

Os quatro fatores abaixo, descritos por Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), promovem a diferença sobre como uma pessoa lida com mudanças:

➤ **Situação (*Situation*)**

Essa variável, que engloba eventos e não eventos, envolve o que está acontecendo e a possibilidade de associação da transição com múltiplos estressores. Exemplos: a transição para um novo trabalho é diferente da transição para um novo trabalho ao mesmo tempo lidando com a morte de um parente.

Cada um dos eventos ou não eventos diferem entre si. Nessa variável, toda situação individual varia de acordo com os seguintes fatores (ANDERSON, GOODMAN, SCHLOSSBERG, 2012, p. 67):

- ✓ **Gatilho:** o que desencadeou a transição?
- ✓ **Momento:** como a transição se relaciona com os limites da pessoa?
- ✓ **Controle:** quais aspectos da transição é possível controlar?
- ✓ **Alteração de função:** a transição envolve mudanças de papel?
- ✓ **Duração:** a transição é vista como permanente ou temporária?
- ✓ **Experiência anterior com uma transição semelhante:** como o indivíduo enfrentou transições semelhantes?
- ✓ **Estresse simultâneo:** o que e quão grande são as tensões que o indivíduo enfrenta agora, se houver?
- ✓ **Avaliação:** será que o indivíduo vê a situação de forma positiva, negativa ou como benigna?

➤ **Pessoa (*Self*)**

A variável pessoa (*self*) envolve quem está vivendo a transição e considera que cada indivíduo é diferente em termos de necessidades e personalidade. Para entender essa variável, segundo

Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), é preciso considerar que cada pessoa traz ativos diferentes para uma transição e toda pessoa tem tanto ativos quanto passivos, recursos e deficits.

As seguintes **características** são relevantes para o indivíduo conforme eles lidam com as mudanças: *status* socioeconômico; gênero e orientação sexual; idade e estágio de vida; estado de saúde; etnia e cultura. De acordo com as autoras, essas características pessoais e demográficas suportam diretamente a maneira como uma pessoa percebe e avalia a vida.

Quanto aos **recursos psicológicos**, Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) mencionam a definição de Pearlin e Schooler (1978, p. 5) para afirmar que esses recursos são “características de personalidade nas quais as pessoas se baseiam para ajudá-las a resistir a ameaças”. Utilizando vários autores, Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) definem as características desses recursos:

- **Desenvolvimento do ego:** Refere-se a vários níveis de maturidade, sendo que um baixo nível representa o conformista, que pensa conforme estereótipos e regras, seguindo-as, sem questioná-las. Já o alto nível é autônomo, crítico e tem mais habilidades para tolerar ambiguidade (LOEVINGER, 1976)
- **Otimismo:** Refere-se a qualidades que habilitam pessoas a superar os desafios da vida e a adversidade, resistir a doenças e depressão e conduzir vidas mais felizes e bem-sucedidas (SELIGMAN, 2002).
- **Autoeficácia:** É um dos preditores de como alguém vai negociar transições. Referindo-se à Roddin (1990), as autoras explicam a auto eficácia como dependente da crença individual de que a pessoa possa provocar um evento destinado a ocorrer e de que possa organizar e realizar os cursos de comportamento necessários para lidar com várias situações.
- **Comprometimento:** O comprometimento do indivíduo tem relação com sua vulnerabilidade e pode ser associado a seus relacionamentos (interpessoais); a trabalhar para outros (altruísmo); ao auto-aprimoramento (competência/superioridade) e à sobrevivência (autoproteção) (FISKE, 1980).
- **Valores:** Um sistema de valores que contribua para a assimilação do estágio de vida de uma pessoa pode ser disfuncional para outra pessoa. Paralelamente, pessoas em diferentes estágios de vida tendem a enfatizar diferentes valores.

- **Espiritualidade:** Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) referem-se a autores como May (1982); Myers, Seweeney e Wittmen (2000) para afirmar que essa característica é próxima à religião, mas também pode ser entendida como um fenômeno distinto. Religião, geralmente, refere-se a um conjunto integrado de crenças e atividades, enquanto espiritualidade é central para o senso de significado e propósito e tem sido conceituada como o significado conseguido por meio das experiências de vida.
- **Resiliência:** Não seria uma característica específica, mas, um conjunto de características de um indivíduo, que pode incluir, por exemplo, positividade, foco, organização, proatividade e flexibilidade (BARRET, 2004).

➤ **Suporte Social**

Segundo Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), essa variável envolve as ajudas disponíveis para a transição e é frequentemente referenciada como a chave para lidar com o estresse; porém, para entendê-la, é preciso aprofundamento nos conceitos, devido a suas características de vários tipos e formas. A classificação dos **tipos de suporte** é feita de acordo com suas fontes:

- **Relações íntimas:** Envolvem confiança, suporte, entendimento e troca de confidências (LOWENTHAL; WEISS, 1976). Esses são importantes recursos durante uma transição de sucesso.
- **União familiar:** Reúne qualidades da família, que contribuem para a habilidade familiar para adaptação a crises ou facilitação do processo de adaptação para um de seus membros.
- **Redes de amigos:** Constituem-se nas amizades que formam um importante sistema de suporte social que, quando falta para uma pessoa, exacerba as dificuldades de determinadas transições, por exemplo, em situações de divórcio. Porém, a presença de amigos pode amortecer choques repentinos.
- **Instituições e/ou comunidades:** Envolve as organizações às quais os indivíduos podem recorrer para pedir ajuda, como, por exemplo, instituições religiosas; grupos políticos; de bem-estar social ou grupos de apoio à comunidade e outras agências mais ou menos formais.

Além dos tipos, é importante identificar as **funções do suporte**. Para tanto, Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) referem-se a Kahn e Antonucci (1980) que trata da incorporação de um ou mais dos seguintes elementos chave:

- **Afeto** (expressão de vinculação, admiração, respeito ou amor); afirmação (expressões de concordância ou reconhecimento da adequação ou correção de algum ato ou declaração de outra pessoa).
- **Ajuda ou assistência** (inclui a troca de coisas, dinheiro, informação, tempo, direitos).

A essas dimensões, os autores incluem o ***feedback honesto***, que se refere a reações oferecidas, que podem ser positivas ou negativas.

Mensuração do suporte social por meio da proteção

As autoras referem-se a Kahn (1975) para incluir o conceito de proteção (*convoy*) do suporte social. Entende-se, dessa forma, que a proteção de um indivíduo inclui pessoas de seu relacionamento, que são estáveis ao longo do tempo e não são dependentes do papel. Envolve também pessoas ligadas diretamente às relações do papel, que são mais vulneráveis às próprias mudanças de papel.

➤ **Estratégia (Strategies)**

Segundo Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), essa variável envolve a maneira como a pessoa lida com a transição. Para definir estratégias, essas autoras abordam a noção de enfrentamento (*coping*) e referem-se a Pearlin e Schooler (1978) para trabalhar com esse conceito, que pode ser definido como coisas que a pessoa faz para evitar ser prejudicada pelas tensões da vida. Nessa visão, quando indivíduos enfrentam uma transição, tentam controlar a situação, controlar o significado da situação, ou controlar o estresse. Em outras palavras, foram identificados três tipos de enfrentamento:

- **Respostas que modificam a situação** (por exemplo, ações otimistas quanto à ocupação: quando a pessoa tem problemas no trabalho e toma atitudes para encontrar uma solução)
- **Respostas que controlam o significado do problema** (por exemplo, a substituição de recompensas: quando existem problemas no trabalho, a pessoa passa a valorizar outras áreas da vida para minimizar o significado do trabalho)

- **Respostas que ajudam a manejar o estresse**, depois que este já ocorreu (por exemplo, evitar preocupações, relaxar e aceitar passivamente certas situações)

Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) acionam também Lazarus e Folkman (1984), que identificaram duas grandes orientações de enfrentamento: *Mudando a situação* (instrumental) e *Relaxando-se* (paliativo). Nessa visão, enfatiza-se que a seleção de uma estratégia de enfrentamento depende do quanto a situação pode ou não ser mudada. Se for possível mudar, estratégias instrumentais serão empreendidas. Se não for possível, estratégias paliativas, focadas na emoção serão empreendidas.

Nessa visão, são sugeridos possíveis modos de enfrentamento: **ação direta; inibição da ação; busca de informações, intrapsíquico**. Os três primeiros seriam autoexplicativos e o último refere-se aos modelos mentais das pessoas, usados para resolver problemas que podem surgir. Em complemento a essas reflexões, Pearlin e Schooler (1978) identificaram a estratégia adaptativa chamada de **ignorância seletiva**, que pode ser acionada dependendo da possibilidade de mudar a situação.

Após o empreendimento dessas reflexões, baseadas em Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), a exploração da transição pode ser aprofundada, explorando a visão de outros autores sobre estratégias de adaptação. É importante lembrar, neste ponto, que a atual preocupação com a transição profissional está relacionada com a tendência de que os trabalhadores, atualmente, 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. A visão de Ibarra (2004, 2009), apresentada a seguir, foi amplamente tratada na tese de doutorado da autora deste trabalho e pode ser encontrada em Veloso (2009).

2.3.8 Padrões e estratégias na transição profissional: as reflexões de Ibarra

Segundo Ibarra (2004, 2009), o número de pessoas em transição para profissões completamente diferentes da anterior tem aumentado consideravelmente. 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, de perda e insegurança, normalmente vivenciados durante o processo. Na reflexão da autora, baseada em 39 casos de pessoas em transição, 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

O processo de transição inicia-se na ação. Segundo Ibarra (2004, 2009), a autorreflexão não substitui a experiência direta e as decisões entre alternativas evoluem durante a ação. Apesar do planejamento da mudança ser essencial, essa autora afirma que 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.

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

A partir do seu estudo, Ibarra (2004, 2009) definiu nove estratégias não convencionais para a transição, a saber:

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.

2.3.9 A adaptação pessoal à transição

Além das constatações de Ibarra (2004, 2009), 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 Schlossberg (1981), é um processo complicado e o foco principal de atenção não deve ser a própria transição, mas sim em como a mudança se encaixa na fase pessoal e profissional que o indivíduo está vivendo. Pessoas, quando entram em transição, mudam não só sua carreira, mas a própria identidade profissional. 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.

Transições, invariavelmente, envolvem mudanças de identidade (IBARRA, 2004, 2009). Fachin e Davel (2015) citam Pratt, Rockman e Kaufmann (2006); Kreiner, Hollensbe e Sheep

(2006) e Ibarra e Barbulescu (2010) para explicar o foco mais comum dos estudos sobre a construção da identidade em diversos contextos de carreira, porém, explicam também que esses estudos trazem poucas explicações sobre a maneira como a pessoa descobre a identidade que gostaria de validar. Nesse sentido, Fachin e Davel (2015) consideram a autenticidade como um ponto importante em sucessivas mudanças de carreira e, por meio de um estudo longitudinal, realizado durante 46 anos, explicam a manutenção do “senso de identidade” em transições que acontecem entre caminhos contraditórios. A partir dos seus resultados, esses autores mostram que um indivíduo não apenas reage, mas, também, cria o contexto da mudança e as circunstâncias para trabalhar suas identidades.

Para abordar a manutenção do “senso de autenticidade” na transição entre caminhos contraditórios, Fachin e Davel (2015) explicam como o “jogo de identidade” e o “trabalho da identidade” aparecem em uma interação de auto alimentação, por meio de quatro processos: fragmentação, desenvolvimento, mistura e extração. Nessa interação, o indivíduo conecta seus motivos internos aos motivos sociais, sendo que o jogo da identidade pode ser desencadeado pela descoberta de motivações internas (fragmentação), seguido da criação de recursos discursivos (desenvolvimento), que podem ser suficientemente ambíguos (mistura) para mobilizar elementos da auto-narrativa em diferentes interações sociais, promovendo o trabalho (ou concretização) da identidade (extração).

Considerando a visão de Fachin e Davel (2015) de que um indivíduo, ao invés de apenas reagir, tem o potencial de criar contextos de mudança, é possível valorizar o papel das decisões na gestão de carreira, que é o tema tratado a seguir.

2.4 Decisões na gestão de carreira

As reflexões sobre decisões de carreira podem ser iniciadas por uma visão mais geral sobre decisão. Byrnes (2002) ilustra o processo de tomada de decisão apontando quatro etapas: 1) fixação de uma meta; 2) compilação de opções para produzir esse objetivo; 3) ordenação (*ranking*) das opções; 4) seleção da alternativa mais bem classificada. O autor observa que, em situações cotidianas, esse processo é muito mais dinâmico e recursivo do que esses passos e que um aspecto da tomada de decisão competente é “saber discriminar entre boas e não tão boas opções” (BYRNES, 2002, p. 209).

No caso das decisões em gestão de carreira, Hartung e Blustein (2002) explicam que, no começo do século XX, Frank Parsons fundou o *Vocation Bureau*, em Boston, defendendo uma visão socialmente responsável no desenvolvimento da profissão de aconselhamento de carreira. Os autores entendem que Parsons (1909) iniciou a construção da teoria, pesquisa e prática, que ajudaria pessoas em suas escolhas profissionais, ao descrever três fatores principais do processo individual de escolha de uma vocação:

- ✓ Compreensão clara de si mesmo, suas aptidões, habilidades, interesses, ambições, recursos, limitações e suas causas;
- ✓ Conhecimento dos requisitos e condições de sucesso, vantagens e desvantagens, remuneração, oportunidades e perspectivas em linhas diferentes de trabalho;
- ✓ Consciência sobre as relações entre estes dois grupos de fatos.

A escolha da vocação, no começo da vida profissional, na visão de Parsons (1909), seria, segundo Hartung e Blustein (2002), a maior das decisões na carreira de uma pessoa. Além dessa fase inicial, as decisões permeiam vários momentos da carreira de uma pessoa. Murtagh, Lopes e Lyons (2011), a partir do seu estudo sobre mudanças voluntárias de carreira, destacaram a importância dos seguintes fatores na realização tais mudanças:

- ✓ Emoções positivas;
- ✓ Ações não planejadas;
- ✓ Construção de certezas;
- ✓ Percepção de continuidade.

Vários autores contribuem para o entendimento do processo de tomada de decisão de carreira. Em 1998, Krieshok publicou uma revisão de 50 anos de literatura sobre o assunto, resumindo dez convicções encontradas nos trabalhos sobre esse campo de estudos até então:

1 - Os aconselhadores de carreira podem avaliar a assertividade na decisão³; as habilidades para tomada de decisão de carreira; a autoeficácia na tomada de decisão; a identidade vocacional⁴.

³ *Decidedness*: termo traduzido neste trabalho como assertividade na decisão.

⁴ Como referência para o termo identidade vocacional (*vocational identity*), Armishaw (2007) considera que tal identidade se desenvolve após as experiências variadas que permeiam o início da vida profissional. Na idade adulta, os trabalhadores passam a direcionar suas carreiras com mais seriedade, identificando formas de trabalho mais convenientes e que ofereçam condições de empregabilidade, remuneração e sucesso profissional.

O autor afirma ter encontrado na literatura concordância nas definições desses termos, com várias formas de mensurá-los, concluindo que esses são os principais constructos nos estudos de tomada de decisão de carreira.

2 - *Os indivíduos variam no grau de assertividade na decisão.*

Krieschok (1998) afirma que, quando são considerados na tomada de decisão as habilidades; os problemas; os estilos de tomada de decisão; a autoeficácia; a assertividade na decisão ou a identidade vocacional, as pesquisas apontam que algumas pessoas fazem escolhas com facilidade. Porém, a maioria das pessoas apresenta “alguma dificuldade”, enquanto outras apresentam “muita dificuldade” ou mesmo mostram-se “incapazes” de fazer qualquer escolha.

3 *A assertividade na decisão de carreira se desenvolve ao longo do tempo.*

O autor aponta o fato de que as pessoas relatam mais assertividade na decisão conforme evoluem em idade e nível educacional.

4 - *O gênero afeta decisões de carreira, assim como status socioeconômico, nível de escolaridade e etnia.*

O levantamento de Krieschok (1998) mostra que, embora o mecanismo do efeito do gênero não seja claro, para a maioria das pessoas esse fator tem um papel significativo nas escolhas de carreira. Os estudos sobre os outros fatores, embora não sejam totalmente conclusivos, mostram alguns indícios de interferências no processo decisório.

5 - *Indivíduos que têm mais dificuldade com a tomada de decisões, muitas vezes, apresentam outras dificuldades.*

Segundo o autor, as pessoas que experimentam certas disfunções, como apreensão e ansiedade, por exemplo, associadas à extrema indecisão, apresentam reflexos dessas disfunções em áreas de sua vida que extrapolam a parte profissional.

6 - *A indecisão nem sempre desaparece quando uma decisão está tomada.*

Os estudos abordados por Krieschok (1998) apontam para o fato de que a decisão faz parte de um processo complexo, ao contrário de concepções anteriores, que a analisavam como um processo lógico e simples. Em alguns casos, a decisão, ao invés de ser perfeita, pode ser apenas “boa o suficiente” e “justificável”.

7 - *Intervenções aumentam a assertividade na decisão.*

O autor afirma que os estudos sobre decisão apontam para o fato de que intervenções vocacionais, como cursos e oficinas, por exemplo, realmente funcionam para melhorar a assertividade da decisão e outros fatores associados à profissão. Quanto mais longas e intensivas são essas intervenções, mais colaboram em ajudar as pessoas em suas decisões profissionais.

8 - *O processo de tomada de decisão é complexo, não é simples.*

Krieshok (1998) mostra que os trabalhos anteriores sobre decisão focavam modelos prescritivos, que procuravam mostrar o que a pessoa deveria fazer para tomar decisões. Porém, novos estudos passaram a ter um enfoque mais descritivo, procurando mostrar como as pessoas realmente tomam decisões. A racionalidade das decisões passa a ser permeada pelas limitações da condição humana.

9 - *Como processadores de informação, os seres humanos erram.*

Conforme o levantamento realizado pelo autor, as decisões envolvem o uso de vários dispositivos heurísticos, lidando com uma grande quantidade de dados concorrentes que influenciam as decisões. Dessa forma, as pessoas são influenciadas por erros de lógica e racionalidade que afetariam qualquer processador de informação.

10 - *Quando perguntados sobre suas preferências, os tomadores de decisão não teriam condições de relatá-las. Mas eles relatam.*

Krieshok (1998) afirma que os indivíduos ignoram a possibilidade de erros de processamento de informações e sentem-se capazes de listar os valores, esquemas ou critérios, preponderantes em seu processo de tomada de decisão.

2.4.1 A evolução dos estudos sobre decisões em gestão de carreira

Após a publicação do artigo de Krieshok (1998), vários trabalhos apresentaram reflexões importantes para o entendimento do processo de tomada de decisões de carreira. Em 2001, Patton e Creed (2001), destacaram a complexidade que envolve as decisões, afirmando que, além do gênero e da idade, que reflete a maturidade, é preciso considerar outras variáveis demográficas. Nesse mesmo ano, Higgins (2001) publicou uma investigação sobre o contexto social em que as decisões de mudanças de carreira são tomadas. Um importante pressuposto

levantado pela autora é o de que a tomada de decisões é parte de um processo social e que as pessoas que aconselham quem vai tomar a decisão, usando relações instrumentais⁵ ou psicossociais⁶, podem afetar consideravelmente a mudança de carreira. Entre as reflexões provenientes da sua pesquisa, Higgins (2001) destaca que:

- ✓ As decisões de mudança de carreira têm raízes sociais, além de fatores individuais, como a demografia e história de trabalho;
- ✓ As probabilidades de mudança de carreira aumentam quanto maior a diversidade da *network* de aconselhadores de carreira acessada pelo indivíduo;
- ✓ Quanto mais diversificado for o conjunto de relações instrumentais de um indivíduo, maior o número de ofertas de emprego e maior a probabilidade de mudança de carreira;
- ✓ A diversidade do conjunto de relações psicossociais relaciona-se com a confiança para superar obstáculos na carreira, porém a confiança não tem relação com mudanças de carreira.

Em 2002, Hartung e Blustein (2002) analisaram perspectivas de tomada de decisão e propuseram uma visão renovada sobre profissão, que compreende, além da decisão de carreira e do aconselhamento, que devem ser analisados como um processo socialmente situado, o raciocínio intencional, a intuição prudente e esforços contínuos para melhorar a injustiça social.

O estudo de Mau (2004) focou dimensões culturais das dificuldades da tomada de decisão. Na visão do autor, tais dificuldades estão emergindo como um importante constructo para elaborar e compreender fatores que contribuem para o desenvolvimento da carreira de jovens. Ao investigar diferenças relativas à raça/etnia, o autor identificou o fato de que valores culturais constituem uma variável importante no processo de tomada de decisão e concluiu que aconselhadores de carreira precisam reconhecer diferenças culturais, pois as causas das

⁵ Higgins (2001) menciona a definição de Ibarra (1993) para relações instrumentais, que seriam as fornecem recursos relacionados com o trabalho, como a exposição, visibilidade e treinamento em questões relacionadas à carreira.

⁶ Higgins (2001) menciona a definição de Kram (1985) para relações que oferecem apoio psicossocial, que corresponde ao cuidado emocional e amizade, que fortalecem a individualidade e aumentam a confiança de um indivíduo em sua própria identidade.

dificuldades na tomada de decisão podem variar entre diferentes grupos, provenientes de culturas diversas, demandando abordagens variadas de aconselhamento.

Em 2007, Perdue, Reardon e Peterson (2007), publicaram um estudo que explorou, sob a perspectiva da teoria de decisão de carreira, os seguintes fatores, em relação à satisfação no trabalho: congruência entre a pessoa e o ambiente; autoeficácia e identidade ambiental. Para os autores, é importante entender os determinantes da satisfação no trabalho para promover a ajuda às pessoas para que identifiquem e selecionem o ambiente de trabalho apropriado para implementar suas escolhas de carreira. Foi identificada, nesse estudo, a importância dos fatores analisados para a tomada de decisão de carreira e satisfação no trabalho. Os autores afirmam que tais decisões devem envolver a avaliação da missão, objetivos e cultura da organização na qual procuram emprego.

O trabalho de Peterson (2009) concentrou-se no objetivo de explorar as relações entre duas dimensões integradoras do ambiente de trabalho: a autoeficácia na tomada de decisões de carreira e a percepção do empregado sobre integração, além do impacto dessas dimensões sobre a retenção de pessoas. Com base em Hackett, Betz (1981) e Betz, Hackett (1986) autoeficácia na tomada de decisões de carreira é definida no estudo como a confiança de ser capaz de reunir informações sobre as carreiras e de tomar decisões. A integração é definida como o senso de conexão com a organização. As reflexões de Peterson (2009) sugerem que práticas organizacionais contribuem para a retenção de pessoas, mas, paralelamente, os gestores são importantes agentes organizacionais, com grandes oportunidades de facilitar a exploração de carreira e a tomada de decisões.

Amundson et al. (2010) pesquisaram a tomada de decisão de carreira e exploraram a interação fundamental entre decisões de carreira e perspectivas pessoais. Para estes autores, o processo de decisão em carreira está centrado em três temas básicos:

- ✓ Vida relacional;
- ✓ Significados pessoais;
- ✓ Realidades econômicas.

Amundson et al. (2010) investigaram a tomada de decisão na perspectiva de quem decide, marcada por forte subjetividade. Os resultados da pesquisa no tema “vida relacional”

mostraram que, neste caso, as decisões são tomadas por forte apelo de conectividade com família ou amigos, e se desenvolve a partir de uma sensação de pertencimento. Porém, as decisões de carreira que envolvem desafios e metas de empoderamento são conduzidas por apoio, poucas vezes de integrantes da família e mais por amigos, integrantes da mesma comunidade, professores ou conselheiros. As decisões motivadas por “sentido pessoal” traduzem a busca por uma nova identidade e também o desenvolvimento de resiliência frente a crises, quase sempre de formato mais pessoal. As decisões de carreira tomadas por “realidade econômica” representam a tensão entre a busca por segurança financeira e as expectativas construídas por desejos pessoais. Neste caso, as tomadas de decisão desenvolvem dois tipos de tratamento: o primeiro, centra decisões na demanda por flexibilidade no emprego e, o segundo, pela constante busca de oportunidades de uso de talentos criativos no ambiente de trabalho.

Amundson et al. (2010) enfatizam o fato de que as decisões de carreira acontecem com base na experiência da pessoa com o próprio processo decisório e que os aconselhadores de carreira não podem ignorar as experiências relacionais de seus clientes e as interconexões entre a vida relacional e as decisões de carreira.

Bullock-Yowell *et al.* (2011) retomaram, em 2011, a visão de Beck (1976) e Ellis (1962) sobre a relação entre emoções, comportamentos e pensamentos nas teorias de comportamento cognitivo em carreiras. A afirmação básica é que o processo de informações cognitivas (CIP) nas decisões de carreira é afetado tanto por pressões emocionais como cognitivas. Bullock-Yowell *et al.* (2011) encontraram evidências de associação entre possibilidade de crescimento na carreira e situações de estresse pessoal com pensamentos negativos sobre a evolução profissional, ao lado de baixa capacidade de decisão nas escolhas de carreira. As conclusões do estudo enfatizaram também a relação entre a evolução na carreira e uma específica circunstância pessoal, quando da necessidade de tomada de decisão.

O estudo de Murtagh, Lopes e Lyons (2011) buscou ampliar a compreensão da tomada de decisão na vida real. Valendo-se da descrição de experiências vividas, os autores analisaram a mudança voluntária de carreira, enquanto processo que destaca emoções positivas; ação não planejada; construção de segurança e percepção de continuidade na realização da mudança, além da descrição de experiências vividas. O estudo confirmou a distância entre a realidade e os processos racionais de decisão. A narrativa das emoções vividas permitiu aos autores a construção da proposta do modelo de decisões AAC (ação afetando cognição), que privilegia

a estratégia de autorregulação, que permite avaliação das mudanças bem-sucedidas na carreira partir de emoções positivas que, além de oferecerem autorregulação, motivam ações.

Di Fabio, Palazzeschi e Bar-On (2012) analisaram o papel dos traços de personalidade, da autoavaliação e da inteligência emocional nas dificuldades da tomada de decisão em carreira. Em termos teóricos, o texto discute o modelo de Gati, Krausz e Osipow (1996) de escolha de carreira construído sobre três dificuldades:

- ✓ Falta de prontidão;
- ✓ Falta de informação;
- ✓ Informações inconsistentes.

Segundo Di Fabio, Palazzeschi e Bar-On (2012), os traços de personalidade afetam as três dimensões das dificuldades de decisões de carreira. Quanto à autoavaliação, foi encontrada a relação de três fatores, autoestima, autoeficácia e tendência de cognição negativa, com dificuldade de tomada de decisão. Entre os resultados, os autores encontraram evidências de que a “falta de prontidão” pode ser resultado da falta de motivação, indecisão e presença de crenças disfuncionais. Quanto à “falta de informação”, os autores perceberam que uma autoavaliação mais negativa pode levar a dificuldades nas decisões de carreira e analisaram que uma autoavaliação mais positiva poderia facilitar a utilização de informações mais relevantes na exploração e definição do plano de carreira, além de ajudar a preparar o indivíduo para esse processo desde o início. As “informações inconsistentes” são associadas ao componente “inteligência emocional”, apesar desse componente ter associação com as outras duas dificuldades também.

Eun, Sohn e Lee (2013) analisaram a influência da tomada de decisão autorregulada nas escolhas de carreira. Enquanto definição teórica, é mencionada a visão de Byrnes (1998), para quem a tomada de decisão é vista como a opção entre alternativas conduzidas em um processo de “meta-dirigida” e a definição de Zimmerman (2000), que define autorregulação como processo de autoconsciência para alcançar metas.

O ponto de partida do trabalho de Eun, Sohn e Lee (2013) foi estabelecer vínculos entre o papel da autorregulação e a escolha do perfil de formação e emprego. Esse processo deve combinar habilidades individuais com a personalidade, considerando como essa interação leva a satisfação nos padrões de carreira. Foi possível constatar que a habilidade de construir

uma autoimagem e avaliar a compatibilidade desta imagem com os requisitos de carreira facilitam a escolha correta da carreira. Os resultados da pesquisa enfatizaram que o precoce desenvolvimento da habilidade autorregulatória é importante no processo de tomada de decisões e está na origem de uma escolha de carreira de maior satisfação.

No trabalho de Feldt (2013), a evolução da compreensão conceitual sobre indecisão de carreira ganhou maior densidade com os quatro fatores identificados por Osipow (1994): falta de confiança para a tomada de decisão; percepção de barreira para a decisão; percepção de conflitos que envolvem mais de duas alternativas e conflitos pessoais. Feldt (2013) analisou a indecisão na carreira, apontando diferenças de gênero, e destacou a tendência de que homens sejam mais indecisos e que concentrem três dimensões na indecisão: primeiro, precisam de assistência para iniciar a pesquisa de carreira; depois, de informação para identificar possibilidades de carreira; e, por último, de detalhada informação concernente às possibilidades de carreira que estão em consideração. Na visão desse autor, o uso da Escala de Decisão de Carreira (CDS – *Career Decision Scale*), definida por Osipow et al. (1976), pode ajudar a proporcionar uma estrutura multidimensional para ajudar pessoas em suas decisões de carreira.

Jung, Park e Rie (2015) realizaram um estudo que buscava identificar a perspectiva de “tempo futuro” no processo de tomada de decisão de carreira. Foram investigadas experiências afetivas, para trabalhar duas variáveis específicas: “autoeficácia de decisão” e “ansiedade de escolha de carreira”. Foi constatado no estudo que indivíduos com alta influência de variação afetiva (*affect spin*) teriam menor autoeficácia na decisão de carreira e maior ansiedade de escolha de carreira em relação àqueles com variação de baixa influência. Os autores constataram que, mesmo quando orientados para o futuro, caso suas vidas emocionais sejam flutuantes e imprevisíveis, as pessoas terão menos confiança e mais ansiedade em relação à tomada de decisões de carreira do que as pessoas com vida emocional mais estável.

Também em 2015, Lipshits-Braziler, Gati e Tatar (2015) publicaram um estudo com o propósito de identificar estratégias para enfrentar as indecisões de carreira. Nessa pesquisa, buscou-se comparar três tipos de estratégia: o enfrentamento produtivo; o apoio à procura; e o enfrentamento não produtivo. Foram apuradas tanto as reações em grupo no enfrentamento da indecisão de carreira, como as estratégias individuais para enfrentar tal indecisão. Os autores concluíram que o dinamismo das mudanças dos locais de trabalho criou um senso de instabilidade, insegurança e incerteza que levou pessoas à construção de estratégias de

adaptação de carreira e ao desenvolvimento de habilidades de enfrentamento. De forma geral, o estudo constata que pessoas que desenvolvem estratégias “não produtivas” de enfrentamento tendem a ter maior dificuldade e alcançar graus mais altos de indecisão de carreira.

Em 2016, Verbruggen e Vos (2016) buscaram desenvolver uma teoria sobre “inação em carreira”, baseada em decisões comportamentais. As autoras definem o constructo “inação” como o fracasso em perceber as mudanças desejadas nas posições de trabalho. O artigo relaciona três razões essenciais para a compreensão deste conceito: o arrependimento pelo que “não foi feito” na experiência profissional; a percepção de que não atender à “ocupação preferida” leva ao esgotamento; e, por último, a construção de carreiras “não lineares e inconsistentes” por conta da inação. De forma geral, as autoras concluem que, sem a assimilação da relevância do conceito de “inação”, não é possível compreender, com eficiência, os constructos de decisão de carreira e transição de carreira.

De forma geral, é possível perceber certa frequência na publicação de trabalhos sobre decisão de carreira. Neste ano, na busca realizada para o referencial teórico, duas novas publicações foram detectadas (CESCHI, *et al.*, 2017; SCHOOREEL, SHOCKLEY, VERBRUGGEN, 2017; DHEER, LENARTOWICZ, 2017).

Em 2017, Ceschi *et al.* (2017) publicaram um estudo com o propósito de identificar “competências de decisão” que sustentam os processos de decisões de carreira. Esses autores explicam que pesquisas anteriores destacavam diferenças individuais, em respostas racionais, que são características de grupos focais investigados em laboratório. Nesse novo estudo, Cheschi *et al.* (2017) mostram que diferenças observadas em laboratório não se estendem ao desenvolvimento efetivo de carreira. A pesquisa buscou desenvolver o conceito de “competência” no ciclo decisório, com impactos na realidade organizacional e nas decisões de carreira. Foi constatado o peso das competências no processo de decisões, embora tenham sido localizadas algumas exceções, em alguns contextos culturais e em específicos processos de adaptação, em diferentes organizações.

Schooreel, Shockley, Verbruggen (2017) discutiram o conceito de que decisões de carreira estão relacionadas à família, investigando o constructo “interferência do lar na carreira”. Esse conceito é definido pelas autoras como a interferência da vida privada limitando decisões de carreira. Para essa pesquisa, foram consideradas hipóteses sobre o impacto positivo e negativo

na satisfação profissional, correlacionando interferências familiares com a eficácia ou ineficácia de objetivos de carreira e de suporte percebido à carreira organizacional. Os resultados mostraram o efeito negativo da “interferência do lar na carreira” sobre a autoeficácia dos objetivos profissionais da pessoa e sobre o suporte percebido à carreira organizacional. Esse suporte, por outro lado, está relacionado positivamente à satisfação com a carreira.

A investigação de Dheer e Lenartowicz (2017) privilegiou o estudo do impacto da identidade e da inserção social dos imigrantes em suas decisões de carreira, com forte amparo nos referenciais de aculturação; flexibilidade ocupacional e construção de identidade social pelo desenvolvimento de carreiras. Foram levantadas críticas às teorias tradicionais de carreira pelo distanciamento do estudo dos antecedentes e por não explicarem o mecanismo de decisões de carreira de imigrantes, ignorando o papel da identidade social nesse processo. Com base nessas críticas, os autores desenvolveram hipóteses múltiplas de investigação teórica revelando novos fatores de influência nas decisões de carreira de grupos imigrantes com diferente compreensão do mecanismo psicológico, sociológico e cognitivo na construção de decisões de carreira de imigrantes.

Após a exploração da evolução dos estudos sobre decisões na gestão de carreira, torna-se importante entender o mecanismo por meio do qual tais decisões são tomadas. Esses mecanismos são explicados por meio da evolução dos modelos, que são apresentados a seguir.

2.4.2 Modelos de tomada de decisão

Hartung e Blustein (2002) afirmam que mais famosa contribuição para o desenvolvimento de carreira e aconselhamento continua sendo o modelo tripartite (*tripartite model*) de tomada de decisão de carreira de Parsons (1909), já mencionado neste trabalho. Na prática, segundo os autores, para ajudar as pessoas na tomada de decisão, os conselheiros deveriam ter como base as três seguintes orientações, sendo que, o terceiro componente corresponderia ao “verdadeiro raciocínio” (*true reasoning*).

- ✓ Conhecer a si mesmo;
- ✓ Conhecer o mundo do trabalho;
- ✓ Ligar racionalmente esses dois grupos de conhecimento.

Segundo Hartung e Blustein (2002), teóricos e pesquisadores, ao desenvolverem e testarem hipóteses, quase que invariavelmente, utilizam um ou mais dos elementos levantados por Parsons, e esse seria o primeiro modelo formal de tomada de decisão de carreira. Esses autores afirmam que vários pesquisadores (por exemplo, Krumboltz, 1998; Phillips, 1994, 1997) buscaram interpretar o *true reasoning* e que essas interpretações proporcionaram a possibilidade de criação de modelos alternativos.

Os modelos racionais, conforme descrição de Hartung e Blustein (2002), enfatizam a pessoa e suas tomadas de decisões; já os modelos alternativos enfatizam as circunstâncias em torno do processo, o ambiente e o contexto. Esses autores concordam com a visão de Gellat (1989); Krumboltz (1992, 1998) e Phillips (1994, 1997) de que mudanças multiculturais exigem a integração dessas duas abordagens. A proposta de Murtagh, Lopes e Lyons (2011) cumpre esse propósito e é abordada a seguir.

2.4.3 Descrição dos modelos e de uma proposta integrativa

O modelo que Murtagh, Lopes e Lyons (2011) propõem vai além das teorias de decisão de carreira, que preservam a visão de racionalidade das decisões. Esses autores adicionam reflexões sobre a importância da autorregulação e propõem um modelo que engloba ação, emoção e cognição (*action-affect-cognition*).

2.4.3.1 Modelos racionais de tomada de decisão

Para mostrar a base de seu modelo, Murtagh, Lopes e Lyons (2011), primeiramente, detalham os modelos racionais de tomada de decisão, que surgiram dos modelos de Utilidade Esperada, que propõem que “indivíduos identificam um resultado ótimo, multiplicando a probabilidade e o valor percebido de diferentes opções, selecionando a opção que produz o maior produto”

(p. 59). Os autores trabalham com as seguintes contribuições para explorar a proposta do modelo racional, estendendo a visão do modelo de Utilidade Esperada:

- **Modelo científico:** A tomada de decisões em carreira é sistemática, sequencial e científica (GELATT, 1962);
- **Modelo normativo:** Todas as alternativas devem ser consideradas na definição de como as decisões podem ser tomadas (KATZ, 1966; PITZ, HARREN, 1980; GATI, ASHER, 2001).

Críticas ao modelo normativo: as pessoas podem falhar em seguir o processo prescrito no modelo normativo, por exemplo, quando falham em considerar todas as opções ou avaliavam incorretamente as possibilidades dos eventos (KAHNEMAN; SLOVIC; TVERSKY, 1982). Além disso, a necessidade de quantificar produtividade e valência, para depois calcular seu produto (no sentido de resultado ou ganho) para um conjunto muito grande de alternativas superava a capacidade cognitiva dos indivíduos (GATI, 1986)

2.4.3.2 Modelos normativos que reconhecem os processos cognitivos

Perdue, Reardon e Peterson (2007) descrevem a abordagem de processamento de informação cognitiva com base em Peterson *et al.* (2002) e Sampson *et al.* (1999). Essa visão considera a seguinte sequência para as escolhas de carreira: o indivíduo identifica uma primeira escolha de ocupação, examinando seus interesses, habilidades e valores; em seguida, move-se para a ação no processo de decisão, que envolve a pesquisa de oportunidades de emprego adequadas.

Na análise que Murtagh, Lopes e Lyons (2011) realizaram, identificaram dois modelos normativos que reconhecem os processos cognitivos:

- **Modelos de Eliminação Sequencial:** reconhecem a fronteira da racionalidade da cognição humana e a tendência de selecionar opções satisfatórias ou boas o suficiente, ao invés de otimizar as escolhas (JANIS, MANN, 1977; SIMON, 1955).

- **Modelos Prescritivos, de Exploração Profunda e de Escolha:** Especificam uma estratégia de eliminação prévia de opções, não correspondentes a aspectos do resultado desejado (GATI; ASHER, 2001).

O mapeamento realizado por Murtagh, Lopes e Lyons (2011) sobre a evolução dos modelos de decisões que reconhecem os processos cognitivos foi realizado com base em Phillips (1994); Carson e Mowseian (1990); Hartung e Blustein (2002); Kidd (1998); Philips (1997); Philips e Jome (2005). Foi possível observar que esses modelos ainda estavam marcados por incorporar aspectos do modelo “normativo”, incluindo a ênfase na racionalidade objetiva e a exploração sistemática de múltiplas opções. Os autores enfatizam o fato de que essa visão começou a ser desafiada por vários pesquisadores, que argumentavam a necessidade de englobar ao processo de tomada de decisão alguns fatores: complexidade; subjetividade; criatividade; contexto; significado; emoção; mudanças de experiência.

2.4.3.3 Perspectivas que ultrapassam os modelos racionais: as reflexões de Murtagh, Lopes e Lyons

Para explorar novas perspectivas, Murtagh, Lopes e Lyons (2011) apoiam-se em vários estudiosos, que utilizaram abordagens da psicologia, entre outras, para explorar visões que ultrapassam os modelos racionais. Esses autores fizeram as seguintes considerações:

- Decisões de carreira devem ser vistas como não sequenciais, em um processo não sistemático de arranjar e rearranjar informações em um curso de ações. (GELATT, 1989);
- Decisões sistemáticas não são possíveis em carreiras. Em relação aos modelos racionais, de que pessoas podiam acessar aspectos salientes de autoconhecimento como base de suas decisões, há o argumento de que estas informações não eram necessariamente disponíveis para os indivíduos e que decisões podiam ser parcialmente inconscientes. (KRIESHOK, 1998);
- O contexto é importante na tomada de decisões de carreira, considerando o acaso das escolhas (MITCHEL, LEVIN, KRUMBOLTZ, 1999; BRIGHT, PRYOR, HARPHAM, 2004);

- As decisões de carreira podem fazer parte de sistemas dinâmicos e abertos, que reconhecem os componentes oportunidade, contexto e atributos individuais (MCMAHON; PATTON, 1995);
- Um modelo integrado e interativo do processo de mudança deve considerar o contexto externo e arranjos subjetivos de informação (AMUNDSON, 1995);
- O processo de decisão de carreira pode ser abordado como não sequencial, interativo, e frequentemente marcado por “fatos criativos” e as decisões de carreira seguem seu próprio caminho (BEACH; CONNOLLY, 2005);
- A natureza do processo de tomada de decisões de carreira pode ser vista como “sem plano” (*planless*) (NICHOLSON, WEST, 1989; POPE, 2003);
- O processo de decisão de carreiras seria a operação conjunta de processos emocionais e cognitivos (KAHNEMAN, SLOVIC, TVERSKY, 1982; KIDD, 1998);
- Processos emocionais são “co-processos” essenciais de cognição, facilitando o processo de decisão por refletirem parcialmente a evolução dos processos inconscientes (JOHNSON-LAIRD; OATLEY, 2004);
- Sentimentos influenciam o pensamento e emoções são essenciais para disparar ações (FRIJDA; MANSTEAD; BEM, 2000).

Proposta de um novo modelo ação-emoção-cognição action-affect-cognition (AAC)

Com base no modelo interativo de Amundson (1995) e na estrutura de McMahon e Patton (1995), Murtagh, Lopes e Lyons (2011) propõem o modelo ação-emoção-cognição, no qual assume-se que muitos fatores podem contribuir para determinar contextos das decisões de carreira, incluindo os fatores individuais, como a autoimagem, e os fatores ambientais, como os da economia. Os autores relatam as seguintes características do modelo proposto:

- ✓ Ações podem ser executadas sem conceitos claros de um problema de carreira;
- ✓ Contextos definidos podem influenciar diretamente a ação;
- ✓ Ações podem moldar as cognições subsequentes;
- ✓ Ações podem influenciar e ser influenciadas pelas emoções, tanto quanto pelas cognições, que são mutualmente influenciáveis;
- ✓ Um indivíduo pode mover-se entre um ciclo de ações planejadas e um de ações não planejadas;

- ✓ Os ciclos entre ação, emoção e cognição contribuem para, e são afetados por um processo de autorregulação, ou seja, há a administração das emoções, cognição, e comportamento, em busca de um objetivo;
- ✓ É provável que a autorregulação seja beneficiada pelas emoções positivas;
- ✓ As emoções negativas, que resultam de ações, podem requerer a administração do processo de autorregulação;
- ✓ Resultados cognitivos também podem ter impacto na autorregulação;
- ✓ Emoção contribui para mudanças de carreira, para além da cognição fria;
- ✓ Emoção positiva, experimentada durante a exploração de uma nova opção de carreira, pode predizer a mudança de carreira bem-sucedida;
- ✓ Estratégias de autorregulação podem predizer a mudança de carreira bem-sucedida;
- ✓ Decisão de carreira não racional pode ser benéfica.

2.5 Associação entre os conceitos de transição e decisão em gestão de carreira

No estudo da literatura científica sobre transição de carreira e sobre a tomada de decisões, é possível identificar pontos de convergência que permitem promover associações entre esses dois importantes conceitos da gestão de carreira. Tais pontos de convergência foram publicados em Veloso e Dutra (2014) e são apresentados a seguir, apontando os autores correspondentes.

2.5.1 Pontos de convergência entre transição e decisão na gestão de carreira

Na associação dos conceitos dos dois temas tratados no artigo, Veloso e Dutra (2014) identificaram dez pontos de convergência:

1- A complexidade do processo

Transições: O caminho da transição não é linear e os ganhos são incrementais (IBARRA, 2004, 2009).

Decisões: O processo de tomada de decisão é complexo, não é simples e nem lógico (KRIESHOK, 1998).

2- A influência do contexto

Transições: O contexto cultural, social e político no qual a transição ocorre afeta a reação da pessoa e sua relação com a mudança (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012).

Decisões: A tomada de decisões de carreira é parte de um processo social (HIGGINS, 2001), sendo que dificuldades na tomada de decisão podem variar entre diferentes grupos culturais (MAU, 2004). Paralelamente, o processo de decisão está também associado à diversidade das realidades econômicas (AMUNDSON et al., 2010).

3- A importância das situações reais

Transições: Em transições, as pessoas aprendem sobre si mesmas na prática, testando a realidade, e não na teoria (IBARRA, 2004, 2009).

Decisões: Os estudos atuais procuram mostrar como as pessoas, na realidade, tomam decisões, pois a racionalidade das decisões é permeada pelas limitações da própria condição humana (KRIESHOK, 1998).

4- As especificidades do processo

Transições: O círculo social e o gênero afetam os padrões da transição (IBARRA, 2004, 2009) e, paralelamente, as características de orientação sexual, idade, estágio de vida e estado de saúde afetam a maneira como as pessoas lidam com mudanças de carreira (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012).

Decisões: O gênero afeta decisões de carreira, assim como *status* socioeconômico, nível de escolaridade e etnia (KRIESHOK, 1998).

5- A influência das características pessoais

Transições: As características psicossociais do indivíduo influenciam a adaptação da pessoa à transição (SCHLOSSBERG, 1981).

Decisões: Os traços de personalidade afetam as dificuldades de tomar decisões associadas à carreira (DI FABIO; PALAZZESCHI; BAR-ON, 2012).

6- O questionamento da racionalidade

Transições: As estratégias de adaptação à transição não são convencionais, não dependem de planejamento prévio e, em certos momentos, parecem comportamentos desordenados (IBARRA, 2004, 2009).

Decisões: A decisão, ao invés de ser perfeita, em muitos casos, pode ser apenas “boa o suficiente” e “justificável” e a indecisão nem sempre desaparece depois que a decisão foi tomada (KRIESHOK, 1998).

7- O uso da experiência

Transições: A experiência prévia com uma transição de natureza similar influencia a adaptação da pessoa a transições de carreira (SCHLOSSBERG, 1981).

Decisões: Decisões de carreira acontecem com base na experiência da pessoa com o próprio processo decisório (AMUNDSON, 2010).

8- A associação entre situações

Transições: A maneira como uma pessoa lida com as transições envolve a associação desses momentos da carreira com múltiplos estressores, como, por exemplo, a morte de um parente. (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012)

Decisões: Indivíduos que têm mais dificuldade com a tomada de decisões, muitas vezes, apresentam outras dificuldades, como, por exemplo, apreensão e ansiedade (KRIESHOK, 1998).

9- Os erros inerentes ao processo

Transições: A adaptação à transição é representada por processos de tentativa e erro. As pessoas em transição movem-se de diferentes pontos de partida e chegam a lugares diferentes (IBARRA, 2004, 2009).

Decisões: Como processadores de informação, os seres humanos erram. As pessoas são influenciadas por erros de lógica e racionalidade que afetariam qualquer processador de informação e que afetam as decisões. (KRIESHOK, 1998)

10- A função do suporte

Transições: As ajudas disponíveis para a transição são frequentemente referenciadas como a chave para lidar com o estresse da transição (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012). Paralelamente, as características do suporte pré e pós transição influenciam a adaptação à transição (SCHLOSSBERG, 1981).

Decisões: Intervenções vocacionais, como cursos e oficinas, por exemplo, realmente funcionam para melhorar a assertividade da decisão. (KRIESHOK, 1998).

2.5.2 Principais produções sobre transições e decisões de carreira

No início deste referencial teórico, por meio de uma leitura prévia, foi apontada a lacuna na literatura quanto à associação entre os temas principais deste trabalho, transições e decisões de carreira, apesar das notórias similaridades conceituais entre eles. Foi ressaltada também a tendência de carência de trabalhos quantitativos que tratassem de transição de carreira.

A cuidadosa seleção e o aprofundamento na leitura dos textos úteis a esta tese permitiram a elaboração do Quadro Síntese das Pesquisas e Modelos de Tomadas de Decisão Relacionados a Transições de Carreira (Apêndice 1) no qual são apresentados os principais artigos internacionais analisados no decorrer deste referencial teórico, seu objetivo principal, a metodologia e abordagem, além dos principais resultados.

A leitura desse Quadro Síntese dos principais artigos científicos internacionais sobre “transições de carreira” e “decisões de carreira” complementa a justificativa conceitual inicial,

fundamentada na lacuna de promoção do diálogo entre esses dois temas. Apesar dessa constatação, dois artigos recentes, mesmo sem o foco principal voltado a tal associação, usam esses dois termos (transição e decisão) em suas reflexões: o texto de Murtagh, Lopes e Lyons (2011), predominantemente voltado ao tema “decisões”, que apresenta um estudo de natureza qualitativa; e o de Horst, Klehe e Heijden (2017), predominantemente voltado ao tema “transições”, de natureza quantitativa.

Quanto ao método, entre os vinte e oito artigos selecionados, é possível constatar que:

- ✓ Oito deles apresentam revisões da literatura (quatro deles sobre decisão e quatro sobre transição);
- ✓ Oito deles apresentam estudos de natureza qualitativa (seis deles sobre transição e dois deles sobre decisão);
- ✓ Doze deles apresentam estudos de natureza quantitativa (dez deles sobre decisão e dois sobre transição).

A observação desses números aponta para a tendência levantada no início deste referencial teórico de que os artigos sobre transições sejam qualitativos, pois somente dois deles são de natureza quantitativa. Por outro lado, os artigos sobre decisões, normalmente, são de natureza quantitativa, pois, entre quatorze, 10 têm essa natureza.

A partir das amplas reflexões realizadas neste referencial teórico, no próximo capítulo, será apresentado o modelo conceitual e sua evolução inicial, que permitiu o delineamento da metodologia do trabalho apresentado nesta tese, a operacionalização da pesquisa de campo e análise dos resultados.

3 EVOLUÇÃO INICIAL DO MODELO CONCEITUAL

Neste capítulo, o esforço de pesquisa bibliográfica e de análise de textos, empreendido durante a elaboração do referencial teórico, é sistematizado por meio de um modelo conceitual. Em seguida, a primeira evolução desse modelo é apresentada, considerando-se esse aprimoramento inicial um primeiro passo para a proposta de um modelo de orientação de decisões em mudanças de carreira.

O detalhamento desse modelo e de sua primeira evolução incluiu a formulação das principais variáveis, que viabilizaram o planejamento do estudo. Essa intenção, de trabalhar com modelos, requereu, desde o princípio do trabalho, o desenvolvimento de raciocínios ilustrativos, cuja fase inicial é apresentada a seguir.

3.1 Modelo conceitual inicial

Segundo Richardson *et al.* (1999), qualquer estudo científico contém variáveis que devem ser inseridas nos objetivos e/ou hipóteses, por meio de um processo de simplificação da teoria. Essas variáveis devem ser isoladas para serem definidas e operacionalizadas.

Neste trabalho, ao considerar o problema de pesquisa, representado pela questão “*Quais são os fatores que influenciam as decisões das transições interprofissão?*” foi montado o modelo conceitual inicial, que considerou variáveis independentes, dependentes e intervenientes, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo Conceitual Inicial

FONTE: Elaborado pela autora, adaptado de Richardson *et al.* (1989)

Nessa primeira versão do modelo conceitual, ilustrada na Figura 5, planejava-se abordar respondentes que tivessem tomado a decisão de deixar seu trabalho em empresas para atuar em profissões diferentes. Esperava-se, a princípio, que a visão quanto ao trabalho em empresas seria a variável determinante das decisões na transição de carreira. As variáveis intervenientes que, teoricamente, teriam alguma influência nas decisões, seriam: os fatores impulsionadores; os atributos da própria transição e os recursos acionados pela pessoa para lidar com a transição.

3.2 Modelo conceitual reformulado

Com o avanço das leituras dos textos do referencial teórico e da dificuldade de mensurar variáveis intervenientes, foi possível perceber a necessidade de realizar a primeira reformulação do modelo teórico do trabalho, que é apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Primeira Reformulação do Modelo Conceitual

FONTE: Elaborado pela autora

Conforme Figura 6, foram reformuladas as variáveis do modelo inicial, desdobrando-as, com base na teoria, sem perder o raciocínio inicial. Dessa forma, foi possível reorganizar tais variáveis, gerando a reformulação do modelo conceitual. A variável “visão sobre o trabalho em empresas” foi renomeada para “visão sobre a carreira organizacional” e desdobrada, para maior esclarecimento, em “desafios”; “desenvolvimento”; “compartilhamento”; “equilíbrio” e “mobilidade”. As variáveis intervenientes passaram a ser consideradas variáveis independentes e as “decisões na transição” permaneceram como a única variável dependente.

Neste capítulo, foi apresentado o princípio da construção de um modelo teórico que permitisse a operacionalização de variáveis que favorecessem a elaboração de um estudo quantitativo. A reformulação inicial do modelo conceitual permitiu a construção das categorias; das hipóteses iniciais da pesquisa, que são apresentadas no próximo capítulo.

4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA PESQUISA

A partir da reformulação do modelo conceitual, apresentada no capítulo anterior, neste capítulo, são detalhadas as variáveis inicialmente propostas, que geraram as categorias e hipóteses originais, orientadas por questões de pesquisa. Assim, foi possível definir assertivas para a primeira versão do instrumento de coleta de dados, que estão incluídas em apêndices deste trabalho. Dessa forma, a sequência do capítulo evidencia as várias etapas de validação do instrumento de pesquisa, apresentando, também, a versão final do questionário.

O esforço de planejamento operacional, apresentado neste capítulo, foi elaborado com base no seguinte **objetivo geral inicial**: *analisar a transição interprofissão de pessoas que deixaram empresas para trabalhar em outras profissões* e inicia-se pela exploração das variáveis apresentadas a seguir.

➤ *Exploração das variáveis independentes*

4.1 Categoria 1: Visão sobre a carreira organizacional

O raciocínio de Clarke (2013) propiciou a questão de pesquisa que gerou o objetivo específico 1 (Examinar a visão de pessoas que passaram por transições sobre as carreiras em empresas):

Se as carreiras organizacionais continuam “vivas e bem”, porque as pessoas deixam seus empregos em empresas para se dedicarem a profissões diferentes?

Hipótese 1: Há influência direta entre a visão sobre as carreiras organizacionais e as decisões sobre a transição interprofissão.

As assertivas decorrentes desse raciocínio encontram-se no Apêndice 2 (Assertivas sobre o Objetivo Específico 1).

4.2 Categoria 2: Fatores impulsionadores da transição

O raciocínio de Morison, Erickson e Dychtwald (2006) de que, atualmente, a crise da meia carreira atinge os profissionais com mais força e que tal crise está associada a fontes de frustração, propiciou a questão que gerou o objetivo específico 2 (**Investigar os fatores impulsionadores das transições**).

Quais são os impulsos que levam pessoas a deixar o trabalho em empresas?

Hipótese 2: Há influência direta entre os fatores impulsionadores das transições e as decisões sobre as transições interprofissão.

As assertivas decorrentes desse raciocínio encontram-se no Apêndice 3 (Assertivas sobre o Objetivo Específico 2).

4.3 Categoria 3: Atributos da transição

O raciocínio de Ashforth (2001, p. 88), de que transições têm atributos diversos e, que podem ser analisados em termos de suas qualidades, dificuldade e valência para o indivíduo, propiciou a questão que gerou o objetivo específico 3 (**Levantar os atributos das transições**):

Quais são os atributos das transições de pessoas que trabalharam em empresas?

Hipótese 3: Há influência direta entre os atributos das transições e as decisões sobre a transição interprofissão.

As assertivas decorrentes desse raciocínio encontram-se no Apêndice 4 (Assertivas sobre o Objetivo Específico 3).

4.4 Categoria 4: Recursos para lidar com a transição

O raciocínio de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012, p. 63), de que indivíduos reagem de diferentes maneiras ao mesmo tipo de transição e a mesma pessoa reage de diferentes maneiras em épocas distintas, propiciou a questão que gerou o objetivo específico 4 (**Explorar os recursos acionados pelas pessoas para lidar com as transições**)

Quais são os recursos acionados por pessoas que trabalharam em empresas no momento de lidar com a transição?

Hipótese 4: Há influência direta entre os recursos acionados pelas pessoas e suas decisões sobre a transição interprofissão.

As assertivas decorrentes desse raciocínio encontram-se no Apêndice 5 (Assertivas sobre o Objetivo Específico 4).

➤ *Exploração da variável dependente*

4.5 Categoria 5: Decisões na Transição

O raciocínio Murtagh, Lopes e Lyons (2011, p. 249), de que decisões de mudanças de carreira devem considerar o papel das emoções e a importância da autorregulação, propicia a questão que gerou o objetivo específico 5 (**Investigar as decisões na transição**)

Como acontecem as decisões na transição interprofissão?

Hipótese 5: Há influência direta entre a visão sobre o trabalho em empresas, os atributos, impulsionadores e os recursos da transição sobre as decisões na transição interprofissão. As assertivas decorrentes desse raciocínio encontram-se no Apêndice 6 (Assertivas sobre o Objetivo Específico 5). Na fase seguinte, foi realizada a validação do instrumento de pesquisa, que é detalhada a seguir.

4.6 Validação do instrumento de pesquisa

Após a elaboração do instrumento de pesquisa, por ser um instrumento novo, foram necessárias várias etapas de validação, que foram iniciadas com a discussão da pesquisa com especialistas, pré-teste do questionário, definição da população pesquisada e elaboração da versão final do questionário.

4.6.1 Discussão metodológica estruturada com especialistas

Após a elaboração do instrumento de pesquisa original, cinco professores doutores, de instituições distintas que atuam no meio acadêmico em temas associados à gestão de pessoas, foram convidados a participar de uma reunião presencial para discussão metodológica estruturada. Os *e-mails* e mini-currículos, extraídos da Plataforma Lattes, do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (CNPQ) em 2014, época em que tal discussão foi realizada, encontram-se no Apêndice 7 (Mini Currículo e *e-mail* dos Especialistas).

Nessa ocasião, a pesquisadora apresentou o instrumento de pesquisa original e promoveu a discussão do delineamento da pesquisa; das categorias de análise; das hipóteses e assertivas do instrumento de pesquisa. Os participantes receberam a comprovação de sua participação, conforme declaração que consta no Apêndice 8 (Declaração Fornecida aos Especialistas), que foi assinada pelo professor supervisor do pós-doutorado, em andamento na época.

A estruturação do encontro ocorreu conforme orientações de Gil (2010). Esse autor explica que o formato *focus group* é conduzido por um indivíduo, com duração de até 3 horas, nas quais o assunto é introduzido de maneira genérica e até entrar em discussão pelo grupo. Assim, a análise de juízes auxiliou a formulação da versão final do questionário e propiciou a preparação para o pré-teste do instrumento de pesquisa. A partir das discussões empreendidas nesse evento, os seguintes ajustes foram realizados:

- **Redefinição das características da população:** a intenção inicial de abordar pessoas que saíram de empresas para outras profissões mostrou-se inviável devido à dificuldade de definir operacionalmente o trabalho em empresas e as profissões que não acontecem em empresas. Dessa forma, decidiu-se pela abordagem de pessoas que deixaram outras profissões para a seguir a carreira docente de nível superior.
- **Redução e revisão do questionário:** os textos de diversas assertivas foram revistos e o questionário foi reduzido **de 89 para 57** assertivas, com enunciado único por categoria.
- **Alteração do enunciado das assertivas:** devido à mudança nas características da população, o enunciado dos grupos de assertivas foi reformulado.
- **Elaboração de textos de apresentação:** as discussões empreendidas geraram subsídio para elaboração dos textos de apresentação e do convite para participação na pesquisa.
- **Definição dos dados demográficos:** a definição da nova população da pesquisa gerou a necessidade de selecionar novos dados demográficos.
- **Adaptação do texto da questão principal:** a redefinição da população da pesquisa levou à necessidade de reformulação da questão de pesquisa original **de** *Quais são os fatores que influenciam as decisões das transições interprofissão?* **para** *Quais são os fatores que influenciam as decisões das transições interprofissão de professores universitários brasileiros?*
- **Adaptação do texto do objetivo geral:** a redefinição da população da pesquisa levou à necessidade de reformulação da questão de pesquisa original **de:** *analisar a transição interprofissão de pessoas que deixaram empresas para trabalhar em outras profissões,* **para:** *analisar a transição interprofissão de professores universitários brasileiros.*

- **Adaptação do primeiro objetivo específico:** devido à mudança da população da pesquisa, o primeiro objetivo específico foi adaptado **de:** *examinar a visão de pessoas que passaram por transições sobre as carreiras em empresas*, **para:** *examinar a visão de pessoas que passaram por transições sobre a profissão anterior*.
- **Adaptação de categoria:** devido à mudança da população da pesquisa, a primeira categoria foi adaptada **de:** *visão sobre a carreira organizacional*, **para:** *percepção sobre a profissão anterior*.
- **Aprimoramento do texto das hipóteses e do último objetivo específico:** por conta da redefinição das características da população da pesquisa, foi constatada a necessidade de ajuste no texto das hipóteses e do último objetivo específico. Essas mudanças são explicadas a seguir.

4.6.2 Hipóteses reformuladas

Após a discussão com os especialistas, foi possível analisar as hipóteses inicialmente propostas e aprimorar seu texto, aprimorando também o modelo conceitual original. Paralelamente, a partir do aprofundamento do referencial teórico que serviu de inspiração para a primeira versão do questionário, foi possível entender que a análise das decisões de carreira, em uma visão de “modelos”, considera, principalmente, a “racionalidade das decisões” (MURTAGH; LOPES; LYONS, 2011).

Essas reflexões permitiram, também, reformular o último objetivo específico, que gerou a análise da variável independente do estudo, **de** *investigar as decisões na transição*, **para:** *Investigar a racionalidade das decisões na transição interprofissão*. Diante dessas evoluções, a seguir, são apresentados os objetivos de pesquisa e as hipóteses, seguidas do modelo conceitual reformulado.

Objetivo geral

Analisar a transição interprofissão de professores universitário brasileiros.

Objetivos específicos:

- 1- Examinar a percepção de pessoas que passaram por transições sobre a profissão anterior;
- 2- Investigar os fatores impulsionadores das transições;
- 3- Levantar os atributos das transições;
- 4- Explorar os recursos acionados pelas pessoas para lidar com as transições;
- 5- Investigar a racionalidade das decisões na transição interprofissão.

Hipóteses:

- **Hipótese 1:** Há influência direta da percepção quanto à profissão anterior sobre as decisões na transição interprofissão.
- **Hipótese 2:** Há influência direta dos fatores impulsionadores das transições sobre as decisões na transição interprofissão.
- **Hipótese 3:** Há influência direta dos atributos das transições sobre as decisões na transição interprofissão.
- **Hipótese 4:** Há influência direta dos recursos acionados pelas pessoas sobre suas decisões na transição interprofissão.
- **Hipótese 5:** Há influência direta da percepção sobre a profissão anterior, dos atributos, dos impulsionadores e dos recursos sobre a racionalidade das decisões tomadas na transição interprofissão.

Considerando os objetivos ajustados, na Figura 7, é apresentado o novo diagrama, que representa o modelo conceitual inicial, incluindo as hipóteses desta pesquisa. É importante ressaltar, neste momento, que a Hipótese 5 não foi incluída no modelo por englobar todas as anteriores, representando o modelo como um todo.

Figura 7 – Modelo Conceitual com Hipóteses de Pesquisa

FONTE: Elaborado pela autora

A partir do aprimoramento do modelo e inclusão das hipóteses, apresentado na Figura 7, foi possível montar o pré-teste do instrumento de pesquisa, que é apresentado a seguir.

4.6.3 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Após a reprodução do instrumento de pesquisa em versão eletrônica, quatorze pessoas que passaram por transições interprofissão diferentes da transição para a carreira docente foram convidadas a responder ao questionário para efeito de teste. Além do monitoramento do tempo de resposta do questionário, as principais modificações após essa etapa foram:

- **Alteração do texto de assertivas:** foram sugeridos ajustes na formulação de algumas assertivas, que geravam dúvida na resposta, além disso, houve a

sugestão de que assertivas negativas tivessem seu texto modificado para conotação positiva.

- **Esclarecimento de critérios:** foi apontada a necessidade de esclarecer, nas comunicações, o significado da transição interprofissão e os critérios para participação na pesquisa.
- **Exclusão de instituição:** foi sugerida a remoção da instituição na qual o respondente trabalha com intuito de evitar a inibição de respostas.

4.7 Versão final do instrumento e dos textos de apresentação

Após o pré-teste e ajustes, a versão final do instrumento de pesquisa e as hipóteses foram reformuladas. Foram também elaborados textos que acompanharam o questionário. Tais realizações podem ser observadas a seguir.

4.7.1 Versão final das comunicações com os respondentes

Foi elaborada uma **carta de apresentação**, incluída no Apêndice 9 (Carta de Apresentação do Questionário), que foi posicionada no início do questionário, na qual foram oferecidas informações relevantes quanto ao propósito da pesquisa; critérios para seleção dos respondentes e o tempo de resposta estimado com base no pré-teste do instrumento de pesquisa.

Na **mensagem de agradecimento**, incluída no Apêndice 10 (Mensagem de Agradecimento pela Resposta ao Questionário), que foi posicionada no final do questionário, foi solicitada a indicação de novos respondentes e avisado que os resultados seriam disponibilizados aos participantes.

Adicionalmente, na mensagem de *e-mail* incluída no Apêndice 11 (Mensagem de *e-mail* com o *link* da Pesquisa), direcionada aos professores que aceitaram previamente a responder ao questionário, foi explicado de maneira simplificada o critério de seleção dos respondentes e disponibilizado o *link* para acesso ao questionário.

4.7.2 Versão final do instrumento de pesquisa

A versão final do instrumento de pesquisa encontra-se no Apêndice 12 (Versão Final do Questionário), ressaltando-se o fato de que as assertivas foram respondidas em escala Likert de cinco pontos, com enunciado entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A numeração das variáveis está indicada em cada uma das assertivas (V1; V2; V3...). Nesse instrumento, são também apresentadas as categorias e subcategorias finais da pesquisa.

O questionário, em associação com as categorias e subcategorias, para aplicação aos respondentes selecionados para o estudo, foi reproduzido em versão eletrônica, utilizando-se a ferramenta de pesquisa *online Survey Monkey*⁷. (Apêndice 13 – Cópia de Trecho do Questionário na Versão Eletrônica).

4.8 Síntese do planejamento operacional da pesquisa

Para finalização da explicação sobre o planejamento operacional da pesquisa, no Quadro 1, são apresentados os exemplos das assertivas e suas relações com as categorias, associadas ao referencial teórico principal. É importante ressaltar o fato de que, por conta da necessidade de operacionalização da pesquisa, em certos momentos do trabalho, tais categorias são nomeadas de “constructo”.

⁷ Informações sobre o *Survey Monkey* podem ser obtidas em www.surveymonkey.com

Quadro 1- Relação entre constructos, subcategorias e assertivas

Constructo	Subcategorias	Referência	Assertiva (exemplo)
1- Percepção sobre a profissão anterior	Percepção geral Flexibilidade Desenvolvimento Compartilhamento Equilíbrio Mobilidade	Clarke (2013)	Em minha profissão anterior... <i>Sentia-me inseguro profissionalmente</i>
2- Impulsos da transição	Gargalo profissional Tensão entre trabalho e vida pessoal Horizonte ampliado Capacitação obsoleta Desilusão com a empresa Esgotamento Decepção com a carreira	Morison, Erickson e Dychtwald (2006)	Mudei de profissão porque... <i>Eu queria equilibrar melhor o trabalho com a minha vida pessoal.</i>
3- Atributos da transição	Magnitude Desejabilidade social Voluntarismo Previsibilidade Coletividade Duração Reversibilidade Dificuldade Valência	Ashforth (2001)	Quanto à minha mudança de profissão, sinto que... <i>O que faço hoje é parecido com o que eu fazia antes.</i>
4- Recursos para lidar com a transição	Situação Pessoa Suporte social Estratégias	Anderson, Goodman e Schlossberg (2012)	Quanto à maneira como enfrentei a minha mudança de profissão, percebo que... <i>Eu estava no controle da situação.</i>
5- Decisões na transição	Racionais Racionais/cognitivas Extrapolam a racionalidade	Murtagh, Lopes e Lyons (2011)	Para decidir mudar de profissão... <i>Tomei atitudes que seguiam uma sequência lógica.</i>

FONTE: Elaborado pela autora

No Quadro 1, é possível visualizar o resumo do planejamento operacional, que sintetiza o esforço de elaboração e de validação de um instrumento de pesquisa, que permitisse o estudo do modelo conceitual e a promoção de sua evolução, durante a concretização da pesquisa de campo.

Após a decisão, tomada durante o planejamento aqui detalhado, de considerar professores universitários a população pesquisada, torna-se relevante detalhar, no próximo capítulo, características da carreira docente de nível superior, considerando também suas transições.

5 JUSTIFICATIVA DA POPULAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo, é oferecido o detalhamento da população pesquisada. Na descrição do perfil do universo docente brasileiro, são considerados dados sobre a carreira docente de nível superior, que permitem apresentar, na sequência, o poder de atração dessa carreira, incluindo o movimento de transição de outras profissões para a academia.

Para justificar a população desta pesquisa, é importante retomar aqui o fato de que, nas discussões da metodologia e do instrumento de pesquisa com especialistas do meio acadêmico, a possibilidade de delimitação do universo de pesquisa mostrou-se complicada pela falta de um ponto de partida que determinasse de qual (ou quais) empresa(s) a pessoa deveria ter saído e de um ponto de chegada que determinasse para qual (ou quais) profissão(ões) essas pessoas se direcionaram.

Dessa forma, foi necessário delimitar o público que seria pesquisado antes de reformular o modelo inicial. Nas leituras sobre transições no Brasil, tornou-se possível identificar que a transição de outras profissões para a docência de nível superior é um fenômeno recente e relevante no país, já estudado por alguns pesquisadores, como, por exemplo, Oliveira, Kilimnik e Oliveira (2013); Kilimnik *et al.* (2015); Santos Neto, Kilimnik e Sant'Anna (2016). Dessa forma, a seguir, é realizada a descrição e justificativa do público que foi considerado como a população em análise nesta pesquisa.

5.1 Descrição e justificativa da população da pesquisa

O processo de transição, muitas vezes construído por expectativas otimistas, demanda conhecimento mais detalhado da desejada nova profissão. A figura do professor universitário, central na estrutura do mundo acadêmico brasileiro, convive com realidade ainda algo idealizada, carente de conhecimento mais objetivo.

5.1.1 Perfil e dados do universo docente brasileiro

O Brasil contava, em 2014, com 383.386 docentes no ensino superior, conforme o mais completo e recente Resumo Técnico com dados consolidados do Ministério da Educação. A primeira observação obrigatória sobre este universo é o esforço de capacitação vivido pelos profissionais da educação. Entre 2004 e 2014, os docentes com doutorado na rede privada, praticamente, dobraram, com um aumento de 98,7%, saltando de 22.023 para 43.531 doutores nesse período. Nas instituições de ensino superior públicas, o salto de formação foi ainda mais significativo: em 2004, essas instituições contavam com 41.221 docentes com essa formação; em 2014, eram 90.963 doutores (INEP, 2016).

A evolução obtida com o grau de mestre foi semelhante, tanto na rede pública como na privada de ensino superior. Na rede pública, na década iniciada em 2004, o salto foi de 22.614 para 46.963 professores com essa qualificação. Na rede privada, de 63.712 para 103.570 professores com titulação de mestrado nesse mesmo período (INEP, 2016).

O avanço de capacitação foi geograficamente ampliado no Brasil nas décadas anteriores a 2014. A pesquisa “Mestres e Doutores 2015” revelou a descentralização na capacitação docente, antes concentrada na Região Sudeste do país, especialmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1996, estes dois estados eram responsáveis por 58,8% dos títulos de mestrado e 83,4% dos de doutorado. Em 2014, essa concentração foi bastante reduzida: juntos, São Paulo e Rio de Janeiro passaram a responder pela formação de 36,6% dos mestres e de 49,5% dos doutores do País. Esse estudo mostrou, por exemplo, o aumento de 1.200% no número de títulos concedidos na Região Norte: em 1996, foram 135 títulos de mestre nessa região e 1.984 em 2014. Na titulação de doutorado a evolução foi igualmente incisiva: de 21 títulos de doutoramento em 1996 para 301 em 2014. O aumento foi semelhante nas regiões Nordeste e Centro Oeste durante este período (CGEE, 2016).

A expansão da oferta de capacitação tem vínculos com a atratividade da carreira docente universitária. A absorção de mestres e doutores nas empresas privadas e públicas foi muito menor do que o crescimento da inclusão dessa mão de obra qualificada nas redes pública e privada de ensino superior. O estudo acima citado mostrou que, entre 2005 e 2014, o número de mestres e doutores empregados em empresas públicas e privadas cresceu apenas 9,8% e 11,7%, respectivamente. Dessa forma, torna-se importante observar que o aumento absoluto do número de mestres e doutores formados foi, proporcionalmente, muito mais acelerado do

que a absorção dessa mão de obra qualificada pelo universo corporativo. Em 2010, o país formou 39,5 mil mestres e 11,3 mil doutores. Em 2014, estes números alcançaram a outorga de 50,2 mil mestrados e 16,7 mil doutorados. Em projeção de tempo maior entre 1996 e 2014, a expansão de mestrados no país foi de 379% e a de doutorados de 486%. (CGEE, 2016).

5.1.2 Número de matrículas e oferta de trabalho docente

A sequência de dados sobre a formação e aproveitamento de professores titulados sugere que o centro de absorção da mão de obra mais qualificada no país foi a rede privada e pública de ensino superior. Por outro lado, o poder de atração da carreira docente também se consolidou pela forte expansão de matrículas na educação universitária, desde 1996 até 2012. Especialmente na primeira década dos anos 2000, a expansão anual média foi de 13% no número de matrículas (INEP, 2016).

Essa expansão ocorreu tanto na rede pública como na privada, mas, perdeu intensidade entre 2012 e 2014. Na comparação entre 2014 e 2015, o número de ingressantes na rede privada declinou 6,9%: de 2.562.306 matrículas em 2014 para 2.385.861 no ano seguinte. Nas universidades públicas, essa redução de novos ingressantes foi menor, de 2,4%, na mesma comparação temporal (INEP, 2016-a).

A rede privada, ainda em 2015, foi responsável por 81,7% das matrículas iniciais de educação superior brasileira. Porém, o setor, como um todo, perdeu fôlego desde 2013, em especial pelo crescimento de vagas ociosas. Em 2015, 57,9% das vagas oferecidas pelas universidades públicas, confessionais e particulares não foram preenchidas. Na referência de 2015, do total de 8,2 milhões de estudantes de educação superior no Brasil, 77,5% estão matriculados em instituições particulares de ensino. Porém, apenas 20,8% dos docentes dessa rede têm título de doutorado, enquanto na rede pública, que atende uma parcela muito menor do universo discente, a porcentagem de professores com grau de doutor atinge 57,9%. (INEP, 2016-a).

5.2 Poder de atração da carreira docente

O perfil quantitativo da carreira docente no Brasil, quando contraposto à oferta de capacitação para o título de doutorado e mestrado, sugere forte poder de atratividade para a carreira acadêmica. Porém, condições típicas da conjuntura econômica, com significativo impacto no número de matrículas, sugerem oscilações nesse poder de atração de novos professores.

A oscilação sugerida no poder de atração da carreira docente em relação à corporativa já foi, de certa forma, captada pelas consultorias e agências de recrutamento e recolocação de executivos, que também adaptaram seu discurso à alternância conjuntural que atinge o setor de educação superior no Brasil. A mídia não acadêmica, que acompanha fenômenos corporativos, como, por exemplo, o *Jornal Valor Econômico*, mostrou que não era incomum, até 2013, a intensiva utilização, nessas empresas de recolocação, o uso da expressão “troca de sala de reuniões pela de aula” (SIGOLLO, 2011). Após 2015, o discurso de incentivo dessas empresas para a carreira docente sofreu certa adaptação e se transformou em “mais opções de trabalho”, especialmente para pessoas com idade mais avançada (ARCOVERDE, 2016).

É preciso observar que as oscilações de conjuntura, com todos os seus efeitos na expansão de oferta de trabalho no setor da educação superior, não atingiram certos padrões de idealização da atividade docente, que funcionam como um ativo impulsionador das transições de carreira entre o mundo corporativo e o acadêmico. Essa idealização e seus impactos nessas transições profissionais já foi objeto de atenta observação e análise da literatura acadêmica especializada e é tratado a seguir.

5.2.1 Imagem e realidade da carreira docente

É preciso reconhecer que o processo de idealização da carreira docente, entre os executivos, obedeceu a fases distintas. Como observado por Kilimnik *et al.* (2006), desde os anos 1990, a transição de carreira do mercado para a academia caracterizou-se pela imagem de que, na academia, o profissional está sujeito a estímulos que mudam permanentemente e este estímulo era visto como “autonomia e responsabilidade”. O peso da autonomia e também do “processo interativo”, que ocorre com maior facilidade na sala de aula, como reconhecido por Paiva e

Melo (2009), também foi incentivo importante na transição de carreira da empresa para a docência.

Esta imagem, a da autonomia inerente à carreira docente, em contraposição a um maior controle hierárquico na carreira empresarial, está no cerne da idealização no processo de transição para a carreira docente. Em pesquisa de perfil qualitativo, Oliveira, Kilimnick e Oliveira (2013) entrevistaram 22 executivos que fizeram a transição de carreira para a docência, utilizando o procedimento metodológico da Análise de Discurso Francesa. Essa pesquisa separou quatro conjuntos de categorias em busca de uma síntese de motivos para essa mudança de vida profissional. O estudo mostrou que os quatro conjuntos de categorias (Carreira e Organização; Carreira e Academia; Transição para a Academia e Motivos para a Transição) se “interpenetram”.

O que aparece, de forma preponderante nos depoimentos dos respondentes, é que a sala de aula é “mágica”, um espaço diferenciado, em que haverá um “reconhecimento perpétuo” dos alunos, apresentando uma dualidade surpreendente e explícita. Na análise interativa das quatro categorias selecionadas, o contexto acadêmico tem imagem consolidada de “mundo do conhecimento e das ideias”; enquanto o cenário empresarial é reconhecido como “mundo do mercado”. Os autores desse estudo apontam que a dualidade de imagem é tão significativa que encontraram, em diferentes depoimentos de executivos que realizaram a transição entre empresa e universidade, a imagem de contraposição “entre céu e inferno”. O corpo discente é visto como entes que possuem “bagagens diferentes” e não “máquinas ou computadores”. Os autores apontam que os efeitos da globalização sobre o “mundo organizacional” estão na origem da imagem idealizada dos executivos sobre o mundo acadêmico (OLIVEIRA, et al., 2013).

5.2.2 A segunda fase na atração da carreira docente

O quadro geral do ensino superior sofreu significativa alteração nos últimos anos, em especial após 2010, conforme o Censo da Educação Superior de 2014 (INEP, 2016-a). Tais mudanças provocaram diferentes impactos nas expectativas e nos processos de transição de carreiras executivas para acadêmicas. O estudo de Santos Neto, Kilimnik e Oliveira (2015) analisou

novas estratégias e novos dilemas de profissionais que fizeram a transição para a docência, entrevistados em 2009 e reavaliados cinco anos depois, em 2014.

A pesquisa de Santos Neto, Kilimnik e Oliveira (2015), qualitativa e de caráter longitudinal, envolvendo 25 profissionais de diversos segmentos de atividade que migraram para a docência, revelou, na fase de 2009, que 44% deles decidiram ficar somente no mundo acadêmico, realizando uma “transição total”, enquanto 56% preferiram permanecer no mundo acadêmico e no corporativo, “com um pé e cada canoa”, conforme menção dos entrevistados. Os resultados dessa pesquisa, realizada em 2009, já mostram a aguda percepção dos profissionais nos dois universos, o da transição total e o da transição parcial, de que a migração melhor sucedida foi feita no melhor momento de suas carreiras e em um contexto de expansão do ensino superior.

Os respondentes que optaram pela transição total para o mundo acadêmico, quando novamente entrevistados em 2014, desenvolveram estratégias específicas de “manutenção e desenvolvimento” da carreira acadêmica, enfrentando o que o estudo chamou de “dilemas” da nova carreira. O maior desses “dilemas”, referido por 84% dos entrevistados que optaram pela transição total, é a oscilação da carga horária. A expressão recorrente é: “nós professores temos um horizonte de cinco meses” (p. 10), em termos de planejamento financeiro. A pesquisa constatou que essa apreensão, esse “dilema” não estava presente na análise de discurso dos professores quando da pesquisa de 2009 (SANTOS NETO; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2015).

Essa constatação da pesquisa coincide, quase que inteiramente, com o declínio no movimento de matrículas no ensino universitário entre 2010 e 2015 (INEP, 2016-a) e também com a forte concentração de matrículas do ensino superior em apenas oito grupos empresariais. Conforme matéria publicada no Jornal O Estado de São Paulo, entre 2010 e 2014, o percentual de universitários desses oito grandes conglomerados passou de 12,8% para 27,8% do total de matriculados (TOLEDO, 2016).

A mudança no contexto do ensino superior provocou alteração de expectativas nos processos de transição profissional do mundo corporativo para o acadêmico. Na referência da pesquisa de 2009, é importante ressaltar novamente o fato de que 44% dos entrevistados por Santos Neto, Kilimnik e Oliveira (2015) realizaram uma transição total para o mundo acadêmico. Em 2014, esse cenário era bem diferente, com 24% dos entrevistados permanecendo no mundo

acadêmico e corporativo; 48% dedicando-se apenas à carreira docente, mas, com 28% desses profissionais, que iniciaram uma transição para a academia, tendo retornado integralmente para o mundo corporativo (SANTOS NETO; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2015).

Paralelamente, como forma de testar a consistência da amostra de professores proposta neste trabalho, foram utilizados resultados parciais do levantamento apresentado nesta tese (VELOSO *et al.*, 2015) em um estudo, em formato quantitativo, com a abordagem de 245 respondentes, que fazem parte da amostra total dos dados desta pesquisa. Nessa época, a partir de questões baseadas em Ashforth (2001), foi analisada a valência (positiva ou negativa) da transição de pessoas que mudaram de outras profissões para a carreira acadêmica. Considerando as reflexões desse autor, os profissionais dessa amostra parcial, com média de idade de 46 anos, enxergaram a transição como “positiva”, embora não tenham enxergado “facilidade” nesse movimento de carreira. O estudo confirmou que, no universo investigado, a transição entre profissões apresentará “valência mais positiva” se for de baixa magnitude, longa duração, socialmente aceitável, voluntária, previsível, coletiva e reversível.

Essas reflexões indicaram a importância do avanço nos estudos da transição para a carreira docente. É importante ressaltar que a maior parte dos artigos apresentados neste item privilegiaram entrevistas qualitativas. Esse fato reforça, novamente, a importância de realizar estudos quantitativos voltados à transição de carreira, especialmente, de professores universitários. Dessa forma, a metodologia de pesquisa, detalhando os procedimentos técnicos do trabalho, é apresentada no próximo capítulo.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo, são expostos os procedimentos metodológicos, que incluem o posicionamento filosófico e classificação da pesquisa; as características da população e amostra; a operacionalização da pesquisa de campo e os procedimentos de coleta de dados e de análise dos resultados.

6.1 Posicionamento filosófico

Para encontrar coerência no delineamento da metodologia de um estudo, é importante compreender o seu posicionamento filosófico. De acordo com Boeira e Vieira (2010), existem duas principais vertentes nas pesquisas em ciências sociais: a positivista e a fenomenológica. A vertente fenomenológica defende que a ciência social só pode compreender realmente as relações sociais ao incorporar em seus enfoques analíticos o universo interior dos indivíduos e, sobretudo, a dimensão do sentido que estes conferem às suas ações. Por outro lado, a vertente positivista argumenta que a “experiência de construção e complexificação das ciências naturais constitui um modelo que deveria ser seguido pelos pesquisadores vinculados ao campo das ciências humanas e sociais” (BOEIRA; VIEIRA, 2010, p. 34).

Conforme Lima (2011, p. 203), "o paradigma positivista assume que existe um mundo, ou realidade objetiva, que os métodos científicos, com maior ou menor presteza, podem representar, a partir da descrição de propriedades mensuráveis que independem tanto do observador quanto de seus instrumentos". Assim, segundo o autor, o paradigma positivista enfatiza o estudo das relações entre variáveis ou fenômenos, cujos dados devem ser objetivamente processados, com o apoio de métodos estatísticos para análise de prováveis relações de causalidade.

Diante das explicações aqui empreendidas, é possível considerar que o estudo apresentado neste trabalho se enquadra no paradigma positivista. Essa decisão permitiu realizar a classificação e definir a abordagem da pesquisa.

6.2 Classificação e abordagem da pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas conforme os seus objetivos gerais, conforme Gil (2010). Seguindo as orientações desse autor, é possível classificar esta pesquisa como descritiva, uma vez que tem como principal objetivo *analisar a transição interprofissão de professores universitários* e não se propõe a empreender uma análise aprofundada da realidade.

A pesquisa descritiva, que tem entre suas finalidades a associação entre variáveis e o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2010) foi realizada neste trabalho por meio da aplicação de questionário padronizado, tratado de forma quantitativa.

Segundo Gil (2010), existem duas abordagens distintas de pesquisa, a quantitativa e a qualitativa, que podem ser utilizadas, em alguns casos, de forma complementar. A pesquisa qualitativa não emprega um instrumento estatístico como base na análise de um problema e não pretende medir ou numerar categorias, mas sim entender um fenômeno em profundidade. Assim, ela possui um caráter mais participativo, menos controlável e mais subjetivo.

É importante ressaltar, neste ponto, a tendência atual do uso de *softwares* na análise de resultados de pesquisas qualitativas⁸. Nesse tipo de pesquisa, a análise de conteúdo é amplamente utilizada e consiste na “explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação” (BARDIN, 1977, p. 42). Esses *softwares* têm sido utilizados, não somente na formação de categorias em análises de conteúdo, mas, também, na contagem de palavras e expressões, viabilizando a possibilidade de aplicação de técnicas estatísticas na análise de resultados.

Quanto às pesquisas quantitativas, Michel (2005) e Richardson *et al.* (1999) explicam que elas podem ser também chamadas de pesquisas fechadas, provavelmente, pelo formato de coleta dos dados, que são fechados e quantificáveis. Neste trabalho, que tem seu foco nesse tipo de abordagem, considera-se a orientação de Gil (2010) de que a pesquisa quantitativa é adequada a tudo que pode ser quantificável, à possibilidade de traduzir informações e opiniões em números que permitam realizar análises e classificações. Para isso, é necessário o

⁸ Exemplos de softwares para análise de dados qualitativos: Atlas TI, com informações disponíveis em <http://atlasti.com/>; NVIVO, com informações disponíveis em <http://www.qsrinternational.com/support/downloads>

uso de recursos metodológicos específicos e de técnicas estatísticas. Esse tipo de pesquisa é utilizado em situações nas quais é necessário garantir a precisão dos resultados e gerar medidas confiáveis, que possibilitem análises estatísticas.

Apesar da possibilidade de quantificar resultados e empregar técnicas estatísticas em análises de resultados de pesquisas qualitativas, nas pesquisas quantitativas, essa é uma necessidade mandatória. A pesquisa quantitativa foi a opção do trabalho apresentado nesta tese e, dessa forma, para operacionalizá-lo, foi importante definir a população e o critério de definição da amostra.

6.3 População e amostra

De acordo com Selltitz, Wrightsman, Cook (2007, p. 81), “uma população é o agregado de todos os casos que se adéquam a algum conjunto de especificações pré-definidas”. Enquanto isso, a amostra é tratada por esses autores como a seleção de um grupo de elementos da população, de forma que possibilite a investigação de informações que possam ser representativas do todo.

Neste estudo, a população é formada por professores universitários que passaram pela transição interprofissão no Brasil. O critério principal de seleção é que a pessoa considere ter realizado uma mudança de profissão quando buscou a carreira acadêmica e que tenha passado a considerar a docência de nível superior como sua profissão principal, independentemente de continuar exercendo, paralelamente, outra profissão.

O tamanho da população não pôde ser circunscrito, uma vez que seria impossível determinar a quantidade de professores que atendessem ao critério definido para esta pesquisa. Por conta dessa impossibilidade, foi adotada uma amostra não-probabilística, selecionada por conveniência. Apesar da não utilização da seleção aleatória, procurou-se obter uma seleção de elementos que apresentassem uma boa estimativa das características dessa população, conforme definições da transição interprofissão, propostas por Louis (1980), que constam no referencial teórico deste trabalho.

6.4 Técnicas de coleta e dados e abordagem dos respondentes

Como técnica de coleta de dados, foi usada a pesquisa de levantamento. Essa escolha está associada à capacidade dessa técnica, de proporcionar conhecimento direto da realidade, ou seja, as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e valores. A economia, rapidez e a possibilidade de quantificação das respostas são outros atributos que apresentam vantagens para o pesquisador (GIL, 2010).

Para Selltitz, Wrightsman e Cook (2007), a pesquisa de levantamento procura responder a questões sobre a distribuição das variáveis, com a finalidade de verificar sua incidência relativa. Muitas das ações de pesquisa em que o levantamento é alternativa lógica são aplicadas em áreas onde o pesquisador deseja fazer inferências causais. “Tais inferências nunca podem ser feitas neste tipo de pesquisa com a mesma certeza com que são feitas na pesquisa experimental” (p. 57). Todavia, segundo esses autores, estratégias podem ser empregadas para aumentar a validade interna da pesquisa de levantamento. Uma dessas estratégias é fazer com que as hipóteses alternativas se tornem menos convincentes por meio de controles estatísticos, como é o caso deste trabalho.

Com o intuito de obter respostas suficientes para a aplicação de técnicas estatísticas de análise de dados, o procedimento de coleta de respostas envolveu a necessidade de levantamento de múltiplas indicações. Uma assistente de pesquisa, estudante de doutorado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), entrou em contato com pessoas que constavam em listas de professores de diversas instituições e, ao constatar a adequação do respondente às características da população do trabalho, solicitou a resposta ao questionário eletrônico. Durante essa abordagem, a assistente solicitou novas indicações de professores que atendessem aos critérios da pesquisa. Esse procedimento teve seu tempo pré-determinado e delimitado em um mês. Após esse período, foi realizado um estudo para, de acordo com o tamanho da amostra, determinar as técnicas estatísticas mais adequadas.

6.5 Técnicas de análise dos dados

Para a utilização de técnicas quantitativas na análise dos dados, foram aplicadas análises estatísticas preliminares, univariadas, bivariadas e multivariadas para a aferição da qualidade do modelo de mensuração e estrutural. As escalas das variáveis do questionário aplicado na pesquisa quantitativa estão apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Escalas das Variáveis do Questionário Direcionado aos Professores

Tema	Escalas
Atitudes sobre a profissão anterior	Razão
Atitudes sobre a decisão da transição	Razão
Atitudes sobre os impulsionadores da transição	Razão
Atitudes sobre os atributos da transição	Razão
Atitudes sobre os recursos da transição	Razão
Profissão Anterior	
Idade	Razão
Gênero	Nominal
Estado onde trabalha	Nominal
Ano em que deixou a profissão anterior	Razão
Tempo que atuou na profissão anterior	Razão
Tipo de cargo	Nominal
Vínculo	Nominal
Setor	Nominal
Tipo de empresa	Nominal
Escolaridade antes da mudança de profissão	Ordinal
Profissão Atual	
Período de início na profissão atual	Razão
Cargo horária semanal	Razão
Escolaridade atual	Ordinal
Em paralelo, exercício outra atividade remunerada	Nominal

FONTE: Elaborado pela autora

Na análise das respostas obtidas pelos professores ao questionário, os casos multivariados extremos foram verificados pela distância de *Mahalanobis* e excluídos da análise. Além disso, foi constatada aleatoriedade das omissões dos respondentes; assim, os dados omissos também foram excluídos. Por fim, a normalidade das variáveis foi verificada. No Quadro 3, estão detalhados os objetivos das técnicas estatísticas preliminares adotadas antes do processamento das técnicas estatísticas multivariadas, que permitiram atingir os objetivos específicos propostos neste estudo.

Quadro 3 - Análises estatísticas preliminares utilizadas na pesquisa

Técnica	Objetivo da técnica	Premissas
Análise de Valores Omissos	Analisar os casos omissos quanto a sua frequência e sistematicidade.	
Análise do escore Z	Detectar a presença de casos extremos univariados.	- Escala razão.
Teste de Kolmogorov-Smirnov	Verificar a normalidade univariada a fim de se optar pela inclusão das variáveis na análise fatorial.	- Escala razão; - Teste KS – H0: a distribuição é normal; desejável não rejeitar H0; Nível de significância: 5%.
Cômputo da Distância de Mahalanobis	Detectar a existência de casos extremos multivariados.	- Escala razão; - Normalidade; - Linearidade.
Correlações de Pearson	Verificar a multicolinearidade e linearidade entre as variáveis referentes às assertivas de percepção do ambiente de trabalho para a análise fatorial.	- Escala razão; - Normalidade univariada.
Análise de frequências	Os dados de caracterização de perfil dos respondentes foram tabulados.	
Teste T e Anova: Técnicas usadas para averiguar a diferença de média de uma variável dependente, considerando duas ou mais variáveis independentes categóricas.	Averiguar a existência de diferenças de padrões de respostas, conforme o perfil sócio-demográfico dos respondentes.	- Distribuição multivariada das variáveis dependentes próxima da normalidade. - Não haver multicolinearidade excessiva entre as variáveis. - Linearidade das relações entre as variáveis. - Normalidade desejável

FONTE: Elaborado pela autora

No Quadro 4, são descritos os procedimentos utilizados nas técnicas de análises estatísticas multivariadas.

Quadro 4 - Análises estatísticas multivariadas utilizadas na pesquisa

Técnica	Alinhamento com os objetivos específicos da pesquisa	Premissas
Análise fatorial exploratória: Busca explorar os dados e a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação.	Verificar a existência dos constructos propostos pelos objetivos específicos da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escala razão; ▪ Não necessita padronização; ▪ Ausência de casos extremos; ▪ Correlação entre variáveis; ▪ Linearidade das inter-relações; ▪ Normalidade desejável, mas contornável para grandes amostras.
Análise Fatorial Confirmatória: Tem por objetivo testar a hipótese de quanto um conjunto de variáveis satisfaz a uma determinada estrutura, a partir de uma ideia previamente concebida e embasada teoricamente.	Validar a adequação estatística dos constructos à teoria que embasa os objetivos específicos da pesquisa.	
Modelo estrutural: Busca representar conceitualmente a relação entre os constructos. Essa representação da teoria é feita com um conjunto de equações estruturais e é geralmente descrita com um diagrama visual.	Analisar a relação entre os constructos propostos pelos objetivos específicos da pesquisa.	

FONTE: Elaborado pela autora

Para o entendimento do Quadro 4, é importante ressaltar que existem dois tipos de análise fatorial: a exploratória (AFE) e a confirmatória (AFC). Geralmente, a AFE é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, para explorar os dados. Nessa fase, busca-se explorar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. Por sua vez, a

AFC é utilizada quando o pesquisador é guiado por teoria, testando, em que medida, determinadas variáveis são representativas de um conceito (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Segundo Hair Jr *et al.* (2009), a AFC “não designa variáveis a fatores. Ao invés disso, o pesquisador deve ser capaz de fazer essa designação antes que quaisquer resultados possam ser obtidos” (p. 590). Dessa forma, essa é uma técnica adequada para a verificação da validade de constructo de escalas de mensuração, ou seja, do “grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir”. (p.591)

Diante dessas reflexões, neste estudo, considerou-se que ambas, a AFE e AFC, são adequadas aos objetivos previamente definidos, tendo em vista o arcabouço teórico desenvolvido e utilizado para delinear o trabalho de pesquisa. Adicionalmente, calculou-se o *Alpha de Cronbach* para averiguar a confiabilidade do instrumento de mensuração, com base em sua consistência interna. Em outras palavras, buscou-se verificar se as variáveis que se propõem a medir os fatores produzem resultados semelhantes (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Em complemento a essas reflexões e decisões metodológicas, é importante ressaltar que, na **modelagem de equações estruturais**, existem diversos índices que avaliam a qualidade de ajuste do modelo aos dados e a relação entre os constructos, porém, não existem índices considerados ideais para avaliação de um determinado modelo. Por isso, na avaliação geral do modelo, é necessário ter uma visão geral dos diversos índices, não se restringindo a um índice particular (KLINE, 2005; HAIR Jr. *et al.*, 2009). Portanto, nesta pesquisa, foram utilizados três índices de ajuste absoluto (X^2 , GFI e RMSEA) e dois de ajuste incremental (CFI e TLI) (HAIR Jr *et.al*, 2009). Paralelamente, para atingir a todos os objetivos específicos, foram utilizadas as médias das respostas dos cinco constructos da pesquisa e procedida a análise univariada (ANOVA) e o teste T *Student*, considerando distintas características de perfil dos respondentes.

6.6 Resumo da metodologia

Para consolidar a leitura das etapas da pesquisa, é possível observar, no Quadro 5, o resumo das principais decisões metodológicas que foram empreendidas durante o levantamento e análise dos dados.

Quadro 5 – Resumo da Metodologia

Posicionamento filosófico	Positivista
Classificação da pesquisa	Descritiva
Delineamento	Pesquisa de levantamento
População e amostra	Professores universitários que tenham passado por uma transição interprofissão.
Seleção da amostra dos casos	Intencional e por conveniência
Critério para seleção dos pesquisados	A pessoa considerar ter realizado uma mudança de profissão quando buscou a carreira acadêmica e que tenha passado a considerar a docência de nível superior sua profissão principal.
Técnicas de coleta dos dados	Questionário para levantamento de atitudes
Técnicas de análise dos dados	AFE, AFC, modelagem estrutural, análise de variância de médias
Validade e Confiabilidade	Elaboração de um modelo teórico (validade interna) Análise de diferentes perfis de respondentes (validade externa) Modelagem de equações estruturais (validade de constructo) Alpha de Cronbach e protocolo de pesquisa (confiabilidade)

FONTE: Elaborado pela autora

No Quadro 6, é apresentada a relação entre os objetivos da pesquisa, fundamentação teórica e técnicas de análises estatísticas, sob forma de uma matriz de amarração (TELLES, 2001).

Quadro 6 - Matriz de Amarração - Relação entre objetivos, fundamentação teórica e técnicas de coleta e análise dos dados

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Funda- mentação teórica	Delineamen- to da pesquisa	Técnicas de coleta dos dados	Técnicas estatísticas
Analisar a transição interprofissão de professores universitários brasileiros	Examinar a percepção de pessoas que passaram por transições sobre a profissão anterior	Clarke (2013)	Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de atitudes	AFE, AFC, modelo estrutural, análise de variância de médias
			Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de atitudes	AFE, AFC, modelo estrutural, análise de variância de médias
	Investigar os fatores impulsionadores das transições	Morison, Erickson e Dychtwald (2006)	Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de atitudes	AFE, AFC, modelo estrutural, análise de variância de médias
	Levantar os atributos das transições	Ashforth (2001)	Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de atitudes	AFE, AFC, modelo estrutural, análise de variância de médias
	Explorar os recursos acionados pelas pessoas para lidar com as transições	Anderson, Goodman e Schlossberg (2012)	Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de atitudes	AFE, AFC, modelo estrutural, análise de variância de médias
	Investigar a racionalidade das decisões na transição interprofissão	Murtagh, Lopes e Lyons (2011)	Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de atitudes	AFE, AFC, modelo estrutural, análise de variância de médias

FONTE: Elaborado pela autora, adaptado de Telles (2001)

Após ilustrar, no Quadro 6, o encadeamento dos objetivos do trabalho com o referencial teórico desenvolvido nesta tese e as decisões metodológicas, no próximo capítulo, os resultados são apresentados e analisados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados obtidos com a aplicação do questionário são apresentados e analisados. O estudo apresentado nesta tese foi realizado em duas fases distintas, que serão descritas nesta seção, que contou com o total de 457 respondentes. A etapa principal, denominada de Estudo 1, envolveu 357 respondentes e teve o propósito de validar o instrumento de pesquisa e de obter a continuidade da evolução do modelo conceitual inicial, apresentado na Figura 7.

Após a discussão de resultados parciais do Estudo 1 no Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, EnAnpad 2016 (VELOSO *et al.*, 2016), foi constatada a necessidade de reaplicação do instrumento de pesquisa a uma nova amostra, o que possibilitou a realização de análises complementares; a verificação do modelo ajustado, além de uma nova verificação da confiabilidade das assertivas e dos constructos propostos. Dessa forma, a nova etapa, denominada de Estudo 2, refere-se a um estudo complementar, que teve o propósito de reaplicação das assertivas validadas no Estudo 1, a novos 100 respondentes.

É importante ressaltar que não estão contempladas, nas análises apresentadas a seguir, a Variável 80, apresentada no Apêndice 12, na qual os respondentes foram solicitados a definir, em uma frase, o principal motivo da sua mudança de profissão. Essa decisão ocorreu pelo fato de a leitura inicial das respostas ter demonstrado uma grande variedade de declarações. Dessa forma, tal análise demandaria uma grande dedicação, que desviaria o foco dos objetivos e do planejamento das técnicas de análise das hipóteses definidas para o estudo.

7.1 Estudo 1 – Etapa principal

O Estudo 1, que consiste na etapa principal da pesquisa apresentada nesta tese, é aqui explicado quanto à sua análise. Antes, disso, é retomada, a seguir, a amostragem e caracterização dos respondentes.

7.1.1 Amostragem e caracterização dos respondentes

A amostra deste estudo foi formada por 357 professores universitários, que passaram pela transição interprofissão, e que se dispuseram a responder ao questionário elaborado para esta pesquisa. Conforme descrição no capítulo de metodologia deste trabalho, procurou-se obter uma seleção de elementos que apresentassem uma boa estimativa das características da população. O critério principal de seleção foi que a pessoa considerasse ter realizado uma mudança de profissão quando buscou a carreira acadêmica e que tenha passado a considerar a docência de nível superior sua profissão principal. Nessa etapa, foram seguidos padrões de escolha dos respondentes de forma condizente com as definições de Louis (1980) de transição interprofissão, que constam no referencial teórico deste trabalho.

É importante reforçar, neste ponto, que o tamanho da população não pôde ser circunscrito, uma vez que é impossível determinar a quantidade de professores que tenham ingressado na carreira acadêmica por meio de uma transição interprofissão. Por conta dessa impossibilidade, foi adotada uma amostra não-probabilística, selecionada por conveniência (GIL, 2010; SELLTIZ, WRIGHTSMAN, COOK, 2007). Os procedimentos de abordagem, já descritos no capítulo de metodologia deste trabalho, foram realizados durante um mês, entre janeiro e março de 2015.

7.1.2 Descrição das técnicas de análise do questionário

Para análise dos resultados do Estudo 1, foram empreendidas análises estatísticas preliminares; univariadas; bivariadas e multivariadas para a aferição da qualidade do modelo de mensuração dos cinco constructos da pesquisa: Profissão Anterior; Impulsos; Atributos Recursos; Decisões.

Retomando as explicações da seção de metodologia, na análise das respostas obtidas, os casos multivariados extremos foram verificados pela distância de *Mahalanobis* e excluídos. Além disso, foi constatada a aleatoriedade das omissões dos respondentes. Assim, os dados omissos também foram excluídos das análises. Por fim, a normalidade das variáveis foi verificada. No Quadro 3 da seção de Metodologia, estão detalhados os objetivos das técnicas estatísticas preliminares adotadas antes do processamento das técnicas estatísticas multivariadas, que

foram expostas no Quadro 4. Essas técnicas permitiram atingir os objetivos específicos propostos para este estudo.

A seguir, são descritos os procedimentos utilizados nas técnicas de análises estatísticas preliminares e a maneira como as variáveis empregadas foram (ou não) transformadas para atenderem às premissas dessas técnicas. A classificação das assertivas em variáveis (V1; V2; V3...) encontra-se no Apêndice 12.

Técnica selecionada: Análise de valores omissos

Variáveis originais: V1 a V56

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Cômputo das frequências de respostas para a verificação de casos omissos, a fim de se optar pela imputação de dados ou exclusão dos casos na análise fatorial. As assertivas com frequência superior a 5% de dados omissos foram analisadas quanto à sua sistematicidade. A partir disso, foi decidido pela exclusão dos casos omissos das análises posteriores devido à aleatoriedade das omissões. Assim, do total de 363 respondentes, foram excluídos 6, que não responderam a todo o questionário, resultando em 357 para continuidade do estudo.

Técnica selecionada: Análise do escore Z

Variáveis originais: V1 a V56

Transformação de variáveis: as variáveis foram transformadas para o escore Z.

Procedimentos: Cômputo e análise dos escores Z para identificar casos extremos univariados. Os casos extremos univariados são identificados pelo escore Z, sendo que são considerados casos extremos quando $Z \geq 3,0$ e $Z \leq -3,0$ para amostra maior que 80 casos. Todavia, não foram encontrados tais casos.

Técnica selecionada: Distância de Mahalanobis

Variáveis originais: V1 a V56

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Inspeção das distâncias de *Mahalanobis* para verificar a existência de casos extremos multivariados. Os casos extremos multivariados foram identificados por apresentarem valores superiores ao valor crítico do χ^2 com 0,01% de significância. Dos 357 que responderam todo o questionário, nenhum foi excluído.

Técnica selecionada: Teste de Kolmogorov-Smirnov

Variáveis originais: V1 a V56

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Cômputo dos índices de Kolmogorov-Smirnov, para a verificação da normalidade univariada, a fim de optar pela inclusão ou não das variáveis na análise fatorial exploratória e confirmatória. O teste K-S tem como H0 que a distribuição da variável é normal, o que não foi constatado nas variáveis em análise. Portanto, o método de estimação *Asymptotically distribution-free*- ADF foi adotado devido a sua insensibilidade à não-normalidade dos dados, tendo como sua principal desvantagem o grande tamanho amostral exigido.

Técnica selecionada: Correlação de Pearson

Variáveis originais: V1 a V56

Transformação de variáveis: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Cômputo das correlações bivariadas de Pearson para exame da matriz de correlação das variáveis candidatas a entrarem na análise fatorial (multicolinearidade). A força das correlações, em módulo, foi classificada como: de 0,00 até 0,40 são fracamente correlacionadas; entre 0,41 e 0,70 são moderadamente correlacionadas; entre 0,71 e 0,90 são altamente correlacionadas; e, de 0,91 a 1,00 são excessivamente correlacionadas.

Técnica selecionada: Análise de frequências

Variáveis originais: V57 a V79

Transformação da variável: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Os dados de caracterização de perfil dos respondentes foram tabulados em percentuais sobre o total de respondentes.

Técnica selecionada: Teste T e análise de variância (ANOVA)

Variáveis originais: V57 a V79

Transformação da variável: As variáveis não sofreram transformações.

Procedimentos: Os dados de caracterização de perfil dos respondentes foram tabulados e as diferenças de médias entre os cinco constructos da pesquisa foram analisados.

7.1.3 Análise da caracterização dos respondentes e das médias por assertivas

Caracterização dos Respondentes

Nas Tabelas 2 a 5, é possível observar a caracterização da amostra, composta por 357 professores universitários.

Tabela 2- Respondentes Válidos

	Respostas válidas	Respostas faltantes
Dados demográficos		
Sexo	357	0
Faixa etária	356	1
Trabalha em SP	357	0
Profissão anterior		
Período que deixou a profissão anterior	337	20
Tempo que atuou na profissão anterior	348	9
Tipo de cargo	353	4
Vínculo	353	4
Setor	353	4
Tipo de empresa	353	4
Escolaridade antes da mudança de profissão	353	4
Profissão atual		
Período de início na profissão atual	357	0
Cargo horária semanal	343	14
Escolaridade atual	350	7
Em paralelo, exercício outra atividade remunerada	350	7

FONTE: Elaborado pela autora

Tabela 3 – Perfil Demográfico

	Percentual
Sexo	
Feminino	37
Masculino	63
Faixa etária (idade média de 47 anos)	
De 25 a 40 anos	28
De 41 a 50 anos	36,8
Acima de 50 anos	35,2
Trabalha em São Paulo	
Sim	65,5
Não	34,5

FONTE: Elaborado pela autora

Tabela 4- Caracterização da profissão anterior

	Percentual
Época que deixou a profissão	
De 1975 a 2000	22,2
De 2001 a 2005	21,1
De 2006 a 2010	34,1
De 2011 a 2015	22,6
Tempo que atuou na profissão	
De 1 a 7 anos	20,7
De 8 a 12 anos	26,4
De 13 a 19 anos	21,3
Acima de 19 anos	31,6
Tipo de cargo	
Operacional	6,8
Administrativo	16,8
Supervisão	8,8
Média gerência	24,9
Alta gerência	26,6
Outros	16,1
Vínculo	
Autônomo	3,7
CLT	74,2
Pessoa jurídica	7,9
Prestador de serviços	5,4
Funcionário público	8,8
Setor	
Comércio	5,7
Indústria	25,2
Serviço	53,3
Outros	15,8
Tipo de empresa	
Empresa privada	75,9
Empresa pública	9,1
Instituição de ensino	5,4
Organização sem fins lucrativos	3,6
Outros	6
Escolaridade antes da mudança de profissão	
Ensino médio	0,6
Ensino superior incompleto	2,3
Ensino superior completo	21,2
Pós-graduação	75,9

FONTE: Elaborado pela autora

Tabela 5- Caracterização da profissão atual

	Percentual
Época que começou na profissão atual	
De 1970 a 2000	25
De 2001 a 2005	26,6
De 2006 a 2010	28,9
De 2011 a 2015	19,5
Carga horária semanal	
De 1 a 11 horas	7,6
De 12 a 20 horas	20,4
De 21 a 40 horas	54,5
Acima de 40 horas	17,5
Escolaridade atual	
Especialização	9,1
Mestrado	40
Doutorado	34
Pós-doutorado	8,9
Mestrando ou doutorando	8
Em paralelo, exercício outra atividade remunerada	
Sim	48
Não	52

FONTE: Elaborado pela autora

Na observação das Tabelas 2 a 5, é possível notar que a amostra é composta por mais homens do que mulheres e que há um balanceamento entre as faixas etárias, porém, com predomínio de pessoas com mais de 40 anos de idade.

Nota-se que, no período compreendido entre 2006 e 2010, houve uma elevação das transições para a carreira acadêmica, de forma condizente com a tendência de aumento da oferta de vagas no ensino superior. De acordo com dados divulgados pelo INEP (2016), a expansão anual média de matrículas, na primeira década dos anos 2000, foi de 13% ao ano. Por outro lado, a partir de 2011, de forma condizente com a tendência de queda de alunos ingressantes no ensino superior a partir de 2012 (INEP, 2016-a), percebe-se um declínio das transições para a carreira acadêmica.

É importante ressaltar que a maior parte da amostra trabalha em São Paulo, apesar da tendência de descentralização da formação de professores na região Sudeste (CGEE, 2016). Esse dado deve-se, provavelmente, ao fato da amostra ter sido colhida por critérios de conveniência, sem balanceamento por região.

A atração da carreira acadêmica para pessoas com vasta experiência em outras profissões é evidente, pois, a maior parte dos pesquisados atuou, no mínimo, por 8 anos na profissão anterior, sendo que, mais da metade da amostra atuava em cargos de gerência e 74% dos pesquisados tinham vínculo formal de trabalho. Esses resultados complementam as reflexões de Oliveira, Kilimnik e Oliveira (2013), de idealização da carreira acadêmica por executivos que desejam melhorar sua qualidade de vida.

A empresa privada, principalmente a do setor de serviço, de acordo com a amostra deste estudo, é fornecedora de mão de obra qualificada para o meio acadêmico. 75, 9% desses profissionais já tinham pós-graduação quando atuavam em outras profissões.

Na profissão atual dos respondentes, ou seja, na carreira acadêmica, predominam os vínculos menores do que 40 horas semanais de trabalho, porém, com pouca incidência dos vínculos menores do que 12 horas; apesar disso, praticamente metade da amostra exerce atividades paralelas à carreira acadêmica. O nível de mestrado predomina, porém, há grande incidência do nível de doutorado. Poucos respondentes têm apenas o nível de especialização, evidenciando a necessidade de qualificação para que a transição estudada nesta tese se concretize.

Médias por assertivas

Na apresentação das médias por assertivas, é importante lembrar que o questionário foi respondido em escala Likert de cinco pontos, com enunciado entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Nas Tabelas 6 a 10, são apresentadas as médias e desvios-padrão gerais por assertivas.

Tabela 6- Médias e desvios-padrão da percepção sobre a profissão anterior

Código	Assertiva	Média	Desvio padrão
V4	Com ou sem promoções, eu desenvolvia minha carreira	4,24	1,08
V5	Aproveitava as oportunidades oferecidas pelo empregador quando elas correspondiam a o que eu queria para a minha carreira	4,21	1,14
V3	Sentia que minha carreira tinha possibilidades de mudar	3,96	1,21
V7	Eu pensava em provocar mudanças constantes na minha carreira	3,76	1,18
V2	Minha relação com o empregador era secundária para que eu continuasse no emprego	2,49	1,37
V1	Eu sentia-me inseguro(a) profissionalmente	2,30	1,39
V6	Os investimentos do empregador em minha carreira eram indiferentes para mim	2,15	1,32
Total		3,30	1,24

FONTE: Elaborado pela autora

Tabela 7- Médias e desvios-padrão dos fatores impulsionadores da transição

Código	Assertiva	Média	Desvio padrão
V9	Eu queria equilibrar melhor o trabalho com a minha vida pessoal	3,84	1,34
V12	Eu sentia-me desiludido com o empregador	3,06	1,46
V13	Eu sentia-me exausto	3,05	1,54
V14	Meu trabalho era incompatível com os sonhos que eu tinha na juventude	2,98	1,49
V10	Eu acreditava que minha empregabilidade naquela profissão era insuficiente para trabalhar até a aposentadoria	2,73	1,59
V8	Pela idade que eu tinha, sentia que minha capacidade de ser competitivo naquela profissão estava se esgotando	2,34	1,52
V11	Meus estudos eram insuficientes para crescer na carreira	1,67	1,16
Total		2,81	1,44

FONTE: Elaborado pela autora

Tabela 8 - Médias e desvios-padrão dos atributos da transição

Código	Assertiva	Média	Desvio padrão
V38	A mudança foi positiva para mim	4,68	0,67
V32	A escolha foi minha	4,66	0,79
V33	A mudança foi planejada por mim	4,30	1,09
V31	Minha profissão atual causa mais admiração nas pessoas	3,93	1,14
V37	A mudança foi fácil para mim	3,36	1,42
V34	Outras pessoas passavam pela mesma mudança junto comigo	2,80	1,41
V35	O tempo de adaptação à nova profissão foi longo	2,42	1,37
V36	Eu consideraria a possibilidade de voltar a trabalhar na profissão anterior	2,24	1,37
V30	O que faço hoje é parecido com o que eu fazia antes	1,88	1,18
Total		3,36	1,16

FONTE: Elaborado pela autora

Tabela 9- Médias e desvios-padrão dos recursos para lidar com a transição

Código	Assertiva	Média	Desvio padrão
V46	Após a mudança, continuei sendo uma pessoa comprometida com meu trabalho	4,87	0,45
V47	A mudança foi condizente com os meus valores	4,80	0,53
V52	Tomei atitudes concretas para enfrentar a situação	4,48	0,74
V39	Os motivos da mudança eram claros para mim	4,45	0,84
V45	Encarei a situação de maneira otimista	4,44	0,81
V56	Busquei as informações necessárias para enfrentar as mudanças	4,38	0,89
V40	A transição aconteceu dentro dos meus limites de superação	4,34	0,87
V49	Apoiei-me em pessoas em quem podia confiar	4,34	0,99
V50	O afeto que recebi das pessoas mais próximas foi um importante apoio	4,29	1,01
V55	Tomei atitudes para tentar melhorar a situação	4,16	0,99
V41	Eu estava no controle da situação	3,99	1,01
V48	Minha espiritualidade me ajudou a enfrentar a situação	3,96	1,31
V53	Passei a dar mais valor a coisas não relacionadas ao trabalho	3,87	1,20
V42	Usei a experiência que tinha com mudanças semelhantes para enfrentar a situação	3,84	1,27
V51	Tive todos os recursos que precisava para realizar a mudança	3,67	1,23
V54	Procurei atividades que me ajudassem a lidar com o estresse da mudança	3,47	1,36
V43	Na época, minha vida pessoal estava tranquila	3,23	1,49
V44	Procurei conformar-me com a situação	2,55	1,40
Total		4,06	1,02

FONTE: Elaborado pela autora

Tabela 10 - Médias e desvios-padrão das decisões na transição

Código	Assertiva	Média	Desvio padrão
V16	Tomei atitudes que seguiam uma sequência lógica	4,05	1,19
V27	Considereei meus sentimentos para tomar atitudes	4,04	1,03
V29	Usei minha criatividade para tomar atitudes	3,89	1,02
V17	Considereei todas as alternativas possíveis	3,84	1,16
V28	Interpretei do meu jeito as informações disponíveis	3,68	1,16
V18	Tomei somente atitudes que poderiam me trazer resultados positivos	3,64	1,20
V15	Pensei muito antes de agir	3,64	1,35
V19	Eu fiquei em dúvida se estava fazendo a coisa certa	2,90	1,50
V26	Tomei algumas atitudes apenas para aproveitar a oportunidade	2,60	1,40
V21	Eu ignorei a possibilidade de tomar certas atitudes, mesmo sabendo que elas podiam trazer bons resultados	2,25	1,15
V20	Eu pensei pouco nas consequências do que estava fazendo	2,14	1,29
V22	Eu rejeitei a possibilidade de fazer um planejamento	1,83	1,08
V25	Tomei várias atitudes por acaso	1,79	1,13
V24	A ajuda do meu autoconhecimento foi pequena	1,77	1,04
V23	Tomei atitudes inconscientes	1,64	1,06
Total		2,91	1,18

FONTE: Elaborado pela autora

Na observação das Tabelas 6 a 10, destaca-se o constructo “recursos para lidar com a transição”, que apresentou a maior média entre todos os constructos, com o menor desvio padrão. Nesse ponto, é importante resgatar a visão de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) de que a avaliação individual sobre a transição é a chave para avaliar a própria transição, ou seja, a maneira como um indivíduo avalia a transição, influencia sua maneira de lidar com a mudança de carreira.

No caso deste estudo, os indivíduos pesquisados tendem a avaliar positivamente seus recursos para lidar com o processo de mudança, tendendo a enxergar a transição como mais positiva. Essa avaliação é evidente na assertiva com a segunda maior concordância da pesquisa e a de maior concordância na categoria referente aos atributos da transição: “a escolha foi minha” e “a mudança foi positiva para mim”. Essa visão altamente positiva quanto à transição refere-se à valência embutida nesse processo que, na visão de Ashforth (2001), pode ser positiva ou negativa, dependendo também de outros atributos que já foram também estudados em uma parte da amostra analisada nesta tese (VELOSO *et al.*, 2016)

No constructo que trata da “profissão anterior”, é interessante notar a disposição dos respondentes para desenvolver sua carreira, com ou sem promoções, e também a consciência na hora de aproveitar oportunidades. Essa incidência é condizente com a segunda premissa de Clarke (2013) quanto à “nova carreira organizacional”, em que a autora supõe que, atualmente, organizações podem atrair pessoas pela possibilidade de desenvolvimento integral, não somente por meio de movimentações verticais, mas, também, de movimentações laterais e de que os empregados têm condições de criar seu próprio caminho de carreira, de forma independente das oportunidades oferecidas pela empresa.

Nos “impulsionadores” da transição, é possível destacar a ambição de equilibrar o trabalho com a vida pessoal. Essa decisão, na visão de Morison, Erickson e Dychtwald (2006), ocorre quando há uma tensão entre o trabalho e a vida pessoal e o indivíduo percebe a necessidade de equilibrar o trabalho com obrigações com seus pais e/ou filhos, por exemplo.

A assertiva com maior concordância e com o menor desvio padrão entre as mensuradas foi a relativa ao comprometimento, tanto na profissão anterior quanto na atual, demonstrando que o público pesquisado sente que se compromete com o trabalho, independente da transição. O comprometimento, na visão de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), refere-se a um recurso psicológico, que faz parte da personalidade da pessoa e a ajuda a resistir a ameaças.

Na categoria relativa às decisões, apesar da maior média estar em uma assertiva mais condizente com decisões racionais, a assertiva seguinte, com uma média muito próxima, é mais condizente com atitudes menos racionais, conforme estudos de Murtagh, Lopes e Lyons (2011). Essa incoerência condiz com a necessidade de aprofundamento nas análises estatísticas que foram propostas para este estudo que resultaram na redução de assertivas e na reorganização dessa última categoria.

Após a obtenção de médias e desvios-padrão, apresentados nas tabelas 6 a 10, foram adotadas as técnicas de análise de diferenças de médias, Teste T *student* para o caso de duas variáveis independentes e a Análise de Variância (ANOVA), que oferece maior flexibilidade, pois proporciona ao pesquisador a possibilidade de testar diferenças em mais de dois grupos (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Nesse caso, para avaliar as diferenças, foram empregadas comparações planejadas ou testes *post hoc*. O método de Scheffé foi utilizado por ser o mais conservador em relação ao erro Tipo 1, ou seja, concluir que duas médias são significativamente diferentes quando, na verdade, são iguais (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Nas análises estatísticas iniciais, que são apresentadas a seguir, foram detalhadas apenas as variáveis independentes que evidenciaram diferenças de médias.

7.2 Análises estatísticas iniciais

Nas análises estatísticas iniciais, foram considerados os constructos da pesquisa como variáveis dependentes. As variáveis independentes foram as de caracterização dos respondentes.

Nos testes realizados, as variáveis sexo; estado onde trabalha; tipo de cargo; vínculo; setor; tipo de empresa e escolaridade antes da mudança não apresentaram diferenças significativas de médias ($p < 0,05$) em nenhuma das cinco variáveis dependentes da pesquisa. Dessa forma, essas variáveis não serão detalhadas nas análises iniciais aqui empreendidas.

Em relação ao período em que os respondentes “deixaram a profissão anterior”, foram constatadas diferenças significativas em dois constructos: “percepção sobre a profissão anterior” ($F = 2,49$; $p < 0,05$) e “impulsionadores” ($F = 6,80$; $p < 0,01$). No constructo “percepção sobre a profissão anterior”, os respondentes que deixaram a profissão anterior entre 2011 e 2015 possuem médias mais positivas do que os respondentes da faixa de 2001 a 2005 (2,70) e de 1975 a 2000 (2,64).

Na observação desses resultados, nota-se que, entre 2011 e 2015, as “novas carreiras organizacionais” de Clarke (2013), provavelmente, já estavam mais consolidadas no Brasil. Essa visão sobre a profissão anterior pode ter contribuído com a decisão dos respondentes de mudar de profissão, uma vez que as assertivas desse constructo procuravam mensurar a

tendência de instabilidade em relação à profissão anterior e de protagonismo do indivíduo, condizentes com as “novas carreiras organizacionais” (CLARKE, 2013). Dessa forma, é possível deduzir que os pesquisados tinham uma sensação de insegurança em sua profissão anterior que, provavelmente, contribuiu com sua decisão de mudança. Porém, é importante ressaltar também que essas pessoas entraram no meio acadêmico em um período marcado por instabilidade, pois, a partir de 2010, houve uma oscilação forte no setor educacional de nível superior, com tendência de queda no número de matrículas (INEP, 2016; 2016-a).

No constructo “impulsionadores”, os respondentes que deixaram a profissão anterior entre 2011 e 2015 possuem médias mais elevadas (3,47) do que os respondentes que fizeram o mesmo movimento no período entre 1975 e 2000 (3,22). Os impulsionadores associados à crise da meia carreira (MORISON, ERICKSON; DYCHTOWALD, 2006), dessa forma, passaram a fazer mais sentido para o público que mudou de profissão mais recentemente. Os respondentes que começaram a atuar na profissão atual entre 2011 e 2015 ($F= 5,72$, $p< 0,01$) também possuem médias mais elevadas (3,17) nesse constructo do que os que fizeram esse movimento entre 1975 e 2000 (2,65) e entre 2001 e 2005 (2,75).

Nesse mesmo constructo “impulsionadores”, os respondentes com idade entre 25 e 40 anos possuem médias mais elevadas (2,99) do que os com idade acima de 50 anos (2,71) ($F= 3,01$; $p< 0,05$). Paralelamente, os que começaram a atuar na profissão atual entre 2011 e 2015 ($F= 5,72$; $p< 0,01$) possuem médias mais elevadas (3,17) do que os que ingressaram na carreira acadêmica entre 1975 e 2000 (2,65) e entre 2001 e 2005 (2,75). Nota-se, portanto, que o fator “impulsionadores” também fez diferença para o público com faixa etária mais jovem, demonstrando que as fontes de frustração, que provocam a crise da meia carreira, pode determinar transições já a partir dos 25 anos.

É importante ressaltar neste ponto que, de acordo com a época em que os respondentes consideraram ter realizado a transição para a carreira acadêmica, a média de idade dessas pessoas era de 38 anos. Para análise dessa característica demográfica, é importante relembrar que, entre os estudos apontados no referencial teórico que abordam a crise da meia carreira, estão os de Ibarra (2004; 2009). Essa autora afirma que essa crise, que tem sua incidência mais comum na fase dos 40 anos, pode ser expandida para a faixa dos 30 aos 50 anos. Dessa forma, considerando a proximidade entre a média de idade dos respondentes com a fase mais incidente da crise da meia carreira, é possível entender que essas pessoas, provavelmente,

adotaram essa profissão, entre outros motivos, também pelo fato de que ela recebe pessoas mais maduras.

O nível educacional também fez diferença no constructo “impulsionadores”, uma vez que os profissionais com formação educacional até o nível de especialização, que foi o menor nível medido na pesquisa ($F= 4,03$, $p< 0,01$), possuem média mais elevada (3,09) nos impulsionadores do que os respondentes com pós-doutorado (2,50), que foi o nível máximo de formação medido na pesquisa. Neste ponto, nota-se que pessoas com menor escolarização estão mais sujeitas a serem levadas a trocar de profissão por conta de frustrações do que os mais escolarizados, que têm mais chance de trocar de profissão por outros motivos, provavelmente, mais associados com suas ambições pessoais de carreira.

Entre os resultados, destaca-se o fato de que pessoas com carga horária de 1 a 10 horas semanais de trabalho possuem médias mais elevadas (3,21) no constructo “atributos” ($F= 2,67$; $p< 0,01$) do que os respondentes que trabalham mais de 40 horas (3,43). Então, os atributos abordados por Ashforth (2001), que representam as características da transição, fizeram mais sentido para os respondentes que têm uma carga menor de trabalho. É importante lembrar aqui que as assertivas correspondentes aos atributos tiveram conotação positiva, como, por exemplo, “a mudança foi planejada por mim”. Dessa forma, é possível notar que a carga horária elevada de trabalho leva a uma visão mais pessimista quanto às características da mudança realizada.

Após essas reflexões iniciais, a seguir, são empreendidas análises sobre o modelo de mensuração.

7.2.1 Modelo de mensuração estrutural

Na Tabela 11, é possível observar as médias, desvios padrões, índices de confiabilidade e correlações entre todas as variáveis incluídas no estudo. Aparentemente, essas correlações evidenciam a pertinência do modelo de mensuração proposto. Todas as variáveis obtiveram correlações significantes entre pares.

Tabela 11- Média, desvio padrão, correlações e confiabilidade

Fator	M	DP	1	2	3	4	5
1- Carreira em empresas	3,32	0,60	0,60				
2- Impulsionadores da transição	2,82	0,84	0,50**	0,71			
3- Decisões na transição	2,93	0,44	0,40**	0,61**	0,67		
4- Atributos da transição	3,38	0,40	0,42**	0,52**	0,64**	0,62	
5- Recursos para lidar com a transição	4,08	0,44	0,47**	0,37**	0,41**	0,50**	0,77

Observação: N = 357. Os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach (α) estão na diagonal da matriz.

M: média; DP: desvio padrão

** $p < .01$

FONTE: Elaborado pela autora

De forma geral, a partir da análise dos resultados apresentados na Tabela 11, constatou-se a presença de valores moderados de correlações. Portanto, a princípio, a partir da percepção dos respondentes, os constructos em análise se correlacionam. Os constructos “impulsionadores” e “recursos da transição” possuem índices de confiabilidade Alpha de Cronbach satisfatórios (acima de 0,7), enquanto que os constructos “profissão anterior”; “decisões na transição” e “atributos da transição” estão próximos a tal parâmetro. A maior média é a do constructo “recursos para lidar com a transição” (4,08) e a menor dos “impulsionadores da transição” (2,82).

As medidas de qualidade da análise fatorial exploratória KMO (0,75), MSAs ($>0,5$) e o teste de Bartlett ($p < 0,01$) revelaram-se satisfatórios, indicando a adequação do uso dessa técnica para os constructos da pesquisa. Além disso, a variância explicada, soma dos três fatores, foi de 63,47.

A extração dos fatores foi realizada através do método dos eixos principais, com rotação oblíqua, porque permitem que os constructos da pesquisa sejam correlacionados. Assim, foi possível verificar, através dos valores dos *eigenvalues* (>1), a provável existência de dezoito constructos, sendo uma quantidade fora do estipulado inicialmente no modelo teórico. Então, posteriormente, procurou-se pela adoção da AFC, restringindo a quantidade a cinco constructos, sustentados pelo arcabouço teórico deste estudo e pela validação realizada com os especialistas em gestão de pessoas na etapa do pré-teste. As assertivas e as suas respectivas

cargas fatoriais estão na tabela apresentada no Apêndice 14, classificadas em ordem decrescente.

Na tabela das cargas fatoriais (Apêndice 14), é importante considerar que, quanto maiores os indicadores, maior a correlação da assertiva ao seu respectivo constructo. Paralelamente, na modelagem de equações estruturais, existem diversos índices que avaliam a qualidade de ajuste do modelo aos dados, porém, não existem índices considerados ideais para avaliação de um determinado modelo. Por isso, na avaliação do modelo, é necessário ter uma visão geral dos diversos índices, não se restringindo a um índice particular (KLINE, 2005; HAIR Jr *et al.*, 2009). Portanto, serão apresentados, a seguir, os índices que foram utilizados neste estudo: três de ajuste absoluto (X^2 , GFI e RMSEA) e dois de ajuste incremental (CFI e TLI) (HAIR Jr *et al.*, 2009).

O principal índice de ajuste absoluto do modelo é o qui-quadrado (X^2). De acordo com Hair Jr *et al.* (2009), o valor desse teste estatístico é sensível a grandes tamanhos de amostra e ao número de variáveis observadas, o que pode reduzir o ajuste de um modelo por motivos que podem não ser verdadeiramente prejudiciais à sua validade geral. Em modelos que apresentam entre 12 e 30 variáveis observadas e amostras maiores de 250, portanto, valores-p significantes podem ser esperados (HAIR Jr *et al.*, 2009).

Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), outros índices de ajuste absoluto, comumente utilizados, são o *Goodness of Fit Index* (GFI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). O GFI é uma estatística de ajuste menos sensível ao tamanho amostral, cujo valor de referência é 0,9. O RMSEA é uma medida que tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado a rejeitar modelos com amostras grandes ou com grande número de variáveis observadas, com valor de referência entre 0,05 e 0,08. Neste trabalho, os seguintes índices de ajuste incremental foram utilizados para comparação de modelos concorrentes: *Comparative Fit Index* (CFI), cujo valor de referência é 0,9 e *Tucker-Lewis Index* (TLI), usado para comparar modelos com diferentes números de constructos, no qual modelos com valores menores são os mais ajustados.

Modelo de Mensuração

Na Tabela 12, são apresentadas as estatísticas de ajuste para o modelo de mensuração. É possível observar que o ajuste de medição proposto obteve os seguintes índices de ajuste aos

dados: X^2 (1474, $N = 357$) = 3798,25, $p < 0,01$, $X^2 / df = 2,58$, $GFI = 0,80$, $CFI = 0,75$, $RMSEA = 0,07$, $TLI = 0,65$), com valor X^2 significativo. Assim, procurou-se ajustar o modelo, selecionando as assertivas com cargas fatoriais acima de 0,4 ou -0,4, totalizando a escolha de 29 assertivas, entre as 56 mensuradas. Dessa forma, a proporção de respondentes totais (357), por variável observadas, foi de 12 respondentes por assertivas, de maneira coerente com as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2009).

Tabela 12 - Estatísticas do Modelo de Mensuração

Modelos de mensuração testados	χ^2	df	χ^2 / df	$\Delta \chi^2$	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Modelo de cinco fatores	3798,25**	1474	2,58	-2741,0	0,80	0,75	0,07	0,65
Modelo de cinco fatores (ajustado)	1057,25**	393	2,69		0,91	0,90	0,06	0,89
Modelo independente	6157,67**	1540	3,99	-5100,42**	0,50	-	0,09	-
Modelo de dois fatores	1476,49**	402	3,67	-419,24**	0,79	0,62	0,08	0,58
Modelo de um fator	1556,62**	403	3,86	-499,37**	0,75	0,56	0,09	0,52

** $p < .01$.

FONTE: Elaborado pela autora

Na sequência das análises, constatou-se a necessidade de reduzir a divisão do constructo “decisões na transição” a duas subcategorias chamadas “decisões racionais” e “decisões que extrapolam a racionalidade”, reformulando-se, assim, o conteúdo desse constructo. Com isso, foi possível obter o modelo com melhores indicadores X^2 (393, $N = 357$) = 1057,25, $p < 0,01$, $X^2 / df = 2,70$, $GFI = 0,91$, $CFI = 0,90$, $RMSEA = 0,06$, $TLI = 0,89$). O diagrama do modelo aceito está na Figura 8. E as assertivas utilizadas em tal modelo, agrupadas por constructo, são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias e Assertivas do Modelo Ajustado

Constructo	Assertiva
Profissão anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Eu pensava em provocar mudanças constantes na minha carreira • Eu sentia-me inseguro(a) profissionalmente • Minha relação com o empregador era secundária para que eu continuasse no emprego
Atributos da transição	<ul style="list-style-type: none"> • A escolha foi minha • A mudança foi planejada por mim
Decisões que extrapolam a racionalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Tomei várias atitudes por acaso • Eu rejeitei a possibilidade de fazer um planejamento • Tomei atitudes inconscientes • Tomei algumas atitudes apenas para aproveitar a oportunidade • Eu pensei pouco nas consequências do que estava fazendo • A ajuda do meu autoconhecimento foi pequena • Eu ignorei a possibilidade de tomar certas atitudes, mesmo sabendo que elas podiam trazer bons resultados
Decisões racionais	<ul style="list-style-type: none"> • Pensei muito antes de agir • Tomei atitudes que seguiam uma sequência lógica • Considerei todas as alternativas possíveis
Impulsionadores	<ul style="list-style-type: none"> • Meu trabalho era incompatível com os sonhos que eu tinha na juventude • Eu queria equilibrar melhor o trabalho com a minha vida pessoal • Eu sentia-me desiludido com o empregador • Eu sentia-me exausto
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • O afeto que recebi das pessoas mais próximas foi um importante apoio • Apoiei-me em pessoas em quem podia confiar • Eu estava no controle da situação • Tomei atitudes para tentar melhorar a situação • Encarei a situação de maneira otimista • A mudança foi condizente com os meus valores • A transição aconteceu dentro dos meus limites de superação • Os motivos da mudança eram claros para mim • Busquei as informações necessárias para enfrentar as mudanças • Tomei atitudes concretas para enfrentar a situação.

FONTE: Elaborado pela autora

Figura 8 - Modelo de Mensuração Ajustado

FONTE: Elaborado pela autora

Modelo Estrutural

Uma teoria estrutural é uma representação conceitual das relações entre constructos, que pode ser expressa em termos de um modelo estrutural. Tal modelo representa a teoria com um conjunto de equações estruturais, que é geralmente descrito como um diagrama visual. Um modelo estrutural infere que as relações atendem às condições necessárias para causalidade e são uma junção entre a *path analysis* e a análise fatorial confirmatória (HAIR Jr. *et al.*, 2009; KLINE, 2005). Neste trabalho, considerando o ajuste satisfatório do modelo de mensuração, seguiu-se a mesma estratégia no modelo estrutural de comparação a um modelo ajustado e a outro concorrente.

Na sequência das análises, seguindo as recomendações de Hair Jr *et al.* (2009) e Kline (2005), foram testados modelos concorrentes: o proposto conceitualmente (Figura 7); o modelo ajustado (Figura 8); um modelo independente e modelos concorrentes. Primeiramente, houve o teste do modelo independente, depois, foi testado um modelo de dois fatores, no qual os

quatro fatores atribuídos à transição de carreira (impulsionadores, decisão, atributos e recursos) foram agrupados em um fator. O outro fator referiu-se a percepção sobre a profissão anterior. Já o segundo modelo testado agrupava os cinco fatores propostos em apenas um fator. Na Tabela 13, encontram-se as estatísticas do Modelo Estrutural.

Tabela 13 - Estatísticas do Modelo Estrutural

Modelos estruturais testados	χ^2	df	χ^2 / df	$\Delta \chi^2$	GFI	CFI	RMSEA	TLI
Modelo proposto	1025,70	399	2,57	-	0,90	0,88	0,07	0,87
Modelo ajustado	999,06**	398	2,51		0,92	0,90	0,06	0,89
Modelo concorrente	1431,69**	403	3,55	**	0,78	0,63	0,08	0,59

** $p < 0,01$

FONTE: Elaborado pela autora

Conforme Tabela 13, o modelo teoricamente proposto apresentou os seguintes índices de ajuste $X^2 (399, N = 357) = 1025,70$, $p < 0,01$, $X^2 / df = 2,57$, $GFI = 0,90$, $CFI = 0,88$, $RMSEA = 0,07$, $TLI = 0,87$). Porém, nesse modelo, não foram constatadas influências significantes ($p < 0,05$) da percepção dos impulsionadores da transição ($\beta = -0,04$) na decisão da transição. Por isso, procurou-se ajustar o modelo, considerando os fatores impulsionadores como sendo influentes na percepção sobre a profissão anterior, obtendo-se, assim, uma influência positiva neste último e melhores índices de ajuste $X^2 (398, N = 357) = 999,06$, $p < 0,01$, $X^2 / df = 2,51$, $GFI = 0,92$, $CFI = 0,90$, $RMSEA = 0,06$, $TLI = 0,89$).

O modelo concorrente, em que a decisão na transição influenciava todos os demais constructos (profissão anterior, atributos, impulsos e recursos da transição), apresentou os piores índices $X^2 (357, N = 800) = 1431,67$, $p < 0,01$, $X^2 / df = 3,55$, $GFI = 0,78$, $CFI = 0,63$, $RMSEA = 0,08$, $TLI = 0,59$). Dessa forma, considerou-se o modelo ajustado o mais verossímil dentre os testados, podendo ser observado na Figura 9.

Figura 9- Modelo estrutural ajustado

FONTE: Elaborado pela autora

O modelo exposto na Figura 9 demonstra a atuação das variáveis consideradas modificadas no decorrer do trabalho de pesquisa. Antes de analisa-lo, a seguir, será explicado o segundo estudo empreendido neste trabalho de pesquisa.

7.3 Estudo 2: Etapa complementar para reaplicação do instrumento final

Conforme recomendação de Hair Jr. *et al.* (2009), “os resultados da análise fatorial confirmatória que sugerem modificações relevantes devem ser reavaliados com um novo conjunto de dados” (p. 609). Dessa forma, para efeito de reaplicação e ajustes do instrumento final, o questionário com suas 29 assertivas validadas no estudo principal, expostas no Quadro 7, foi aplicado novamente, em 2016, a uma segunda amostra de 100 docentes, com critério de seleção idêntico ao do Estudo 1. Esses novos participantes tinham idade média de 48 anos;

96% eram atuantes no Estado de São Paulo; 60% eram homens e 40% mulheres, sendo que 77% deles exerciam alguma profissão paralela à carreira docente.

Na Tabela 14, está apresentada a descrição das 29 assertivas, alocadas nos cinco constructos, além das médias e dos desvios-padrão. Entre parênteses, ao lado dos nomes dos constructos, estão os índices de confiabilidade de Cronbach.

Tabela 14 - Médias, desvios-padrão e confiabilidade da reaplicação do questionário

	M	DP
Profissão anterior ($\alpha=0,51$)	2,92	1,36
Eu pensava em provocar mudanças constantes na minha carreira	3,74	1,14
Eu sentia-me inseguro(a) profissionalmente	2,56	1,33
Minha relação com o empregador era secundária para que eu continuasse no emprego	2,45	1,24
Impulsionadores ($\alpha=0,70$)	3,08	1,40
Meu trabalho era incompatível com os sonhos que eu tinha na juventude	2,64	1,35
Eu queria equilibrar melhor o trabalho com a minha vida pessoal	3,57	1,31
Eu sentia-me desiludido com o empregador	3,01	1,43
Eu sentia-me exausto	3,12	1,38
Atributos ($\alpha=0,77$)	4,10	1,10
A escolha foi minha	4,39	1,00
A mudança foi planejada por mim	4,00	1,16
Recursos ($\alpha=0,86$)	4,19	0,91
O afeto que recebi das pessoas mais próximas foi um importante apoio	3,89	1,04
Apoiei-me em pessoas em quem podia confiar	4,11	0,95
Eu estava no controle da situação	3,61	1,06
Tomei atitudes para tentar melhorar a situação	4,24	0,87
Encarei a situação de maneira otimista	4,38	0,76
A mudança foi condizente com os meus valores	4,53	0,74
A transição aconteceu dentro dos meus limites de superação	4,25	0,80
Os motivos da mudança eram claros para mim	4,39	0,78
Busquei as informações necessárias para enfrentar as mudanças	4,14	0,92
Tomei atitudes concretas para enfrentar a situação	4,34	0,79
Decisões ($\alpha=0,66$)	2,66	1,34
Racionais	3,45	1,24
Pensei muito antes de agir	3,17	1,28
Tomei atitudes que seguiam uma sequência lógica	3,57	1,18
Considere todas as alternativas possíveis	3,61	1,21
Extrapolam a racionalidade	2,32	1,04
Eu rejeitei a possibilidade de fazer um planejamento	2,11	1,10
Tomei atitudes inconscientes	2,02	1,15
Tomei várias atitudes por acaso	2,37	1,22
Tomei algumas atitudes apenas para aproveitar a oportunidade	2,88	1,32
Eu pensei pouco nas consequências do que estava fazendo	2,44	1,35
A ajuda do meu autoconhecimento foi pequena	1,86	0,95
Eu ignorei a possibilidade de tomar certas atitudes, mesmo sabendo que elas podiam trazer bons resultados	2,54	1,24

M: média / DP: desvio-padrão

FONTE: Elaborado pela autora

Conforme os resultados apresentados na Tabela 14, os índices de confiabilidade de quatro dos cinco constructos foram satisfatórios, sendo próximos ou superiores ao valor de referência de

0,7. Todavia, acredita-se que as assertivas referentes à profissão anterior necessitem de maior aprofundamento devido ao índice de confiabilidade ter sido o menor dos cinco.

Na análise de correlações entre os constructos, constatou-se uma relação significativa ($p < 0,01$) entre os constructos “profissão anterior” e “impulsionadores” da decisão de carreira (0,40); entre os “impulsionadores” e as “decisões” na transição (0,31); e entre os “atributos” e os “recursos” para lidar com a transição (0,59). Com significância de ($p < 0,05$), constatou-se a relação entre a “profissão anterior” e as “decisões” na transição (0,24). As outras correlações entre os cinco constructos não se relevaram significantes. Uma vez que o tamanho da amostra não permitiu o avanço para estatísticas que pudessem reafirmar o modelo obtido no Estudo 1, partiu-se para a análise das médias das categorias, com a redução das assertivas, promovida por análises anteriores.

Depois da reaplicação do questionário com as 29 assertivas validadas no Estudo 1, foi constatado que a menor média foi a do constructo “decisões” (2,66). Essa média é próxima à obtida no Estudo 1 (2,91). No entanto, após o desdobramento dessa categoria, foi possível constatar que as “decisões racionais” apresentaram médias maiores (3,45) do que as “decisões que extrapolam a racionalidade” (2,32). Com isso, é possível supor que os respondentes tomaram atitudes planejadas durante a transição para a carreira docente.

No Estudo 1, o constructo “recursos” foi o que apresentou a maior média (4,06) em comparação com os demais, assim como neste estudo, em que a média obtida foi de 4,19. Ao considerarmos também a maior média das decisões racionais, obtidas no Estudo 2, podemos supor que isso se deve ao fato de os respondentes poderem recorrer a recursos que possibilitaram decisões mais planejadas e sistematizadas. A comparação das médias dos constructos dos dois estudos é apresentada na Tabela 15.

Tabela 15: Média do total dos constructos do estudo

Constructo	Estudo 1	Estudo 2	Distância entre as médias
Profissão anterior	3,30	2,92	0,38
Impulsionadores	2,81	3,08	-0,27
Atributos	3,36	4,10	-0,74
Recursos	4,06	4,19	-0,13
Decisões	2,91	2,66	0,25

FONTE: Elaborado pela autora

A leitura da Tabela 15 permite verificar a coerência entre as duas fases desta pesquisa, apesar da diferença no tamanho da amostra do Estudo 1 (357 respondentes) em relação ao Estudo 2 (100 respondentes). O constructo com médias mais próximas entre os dois estudos é o dos “recursos”, com uma distância de 0,13, enquanto o que apresentou a maior distância (0,74) foi o da “profissão anterior”. De forma geral, os resultados do Estudo 2 não são contraditórios aos do Estudo 1 e permitem a análise das hipóteses, apresentadas a seguir.

7.4 Análise das hipóteses

Para analisar as hipóteses propostas nesta tese, é importante retomar seu conteúdo: **Hipótese 1:** Há influência direta da percepção quanto à profissão anterior sobre as decisões na transição interprofissão; **Hipótese 2:** Há influência direta dos fatores impulsionadores das transições sobre as decisões na transição interprofissão; **Hipótese 3:** Há influência direta dos atributos das transições sobre as decisões na transição interprofissão; **Hipótese 4:** Há influência direta dos recursos acionados pelas pessoas sobre suas decisões na transição interprofissão; **Hipótese 5:** Há influência direta da percepção sobre a profissão anterior, dos atributos, dos impulsionadores e dos recursos sobre a racionalidade das decisões tomadas na transição interprofissão.

Os resultados comprovaram parcialmente a **Hipótese 1**, ou seja, a percepção sobre a carreira na profissão anterior tem influência direta somente nas decisões que extrapolam a racionalidade ($\beta = 0,32$, $p < 0,01$). Conforme explicam Murtagh, Lopes e Lyons (2011), esse

tipo de decisão envolve bastante a subjetividade e tem o contexto como algo importante. Portanto, a percepção sobre a profissão anterior, se considerada um fator contextual da transição, certamente, influencia a maneira como a pessoa se sente e toma decisões em relação às mudanças profissionais, influenciando também, mesmo que indiretamente, as formas mais racionais de tomada de decisões.

Nos resultados do estudo das **Hipóteses 3 e 4**, é possível observar que os atributos da transição ($\beta = 0,41$, $p > 0,01$) e os recursos para lidar com a transição ($\beta = 0,34$, $p > 0,01$) influenciam positivamente as decisões racionais, no entanto, influenciam negativamente as decisões que extrapolam a racionalidade. Na análise dessas duas hipóteses, é possível perceber que a variação das situações de transição influencia a maneira como a pessoa toma suas decisões nesse momento da carreira. Nesse sentido, Ashforth (2001) explica que as transições afetam as pessoas de diferentes maneiras, dependendo da natureza e dos atributos da mudança. Paralelamente, Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) afirmam que o indivíduo sempre aciona recursos para lidar com a transição. A partir dessa análise, é possível deduzir que os atributos positivos da transição e os recursos acionados pela pessoa nesse momento profissional também tornam as decisões mais racionais e, provavelmente, mais planejadas.

Na análise dos impulsionadores da transição, constatou-se sua influência positiva direta sobre a percepção quanto à profissão anterior ($\beta = 0,51$, $p < 0,01$) e indireta ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$) sobre as decisões que extrapolam a racionalidade. Dessa forma, é possível confirmar apenas parcialmente a **Hipótese 2**. Esse resultado mostra que a frustração com a carreira (MORISON; ERICKSON; DYCHTOWALD, 2006) e a visão sobre o contexto em que a transição aconteceu (MURTAGH; LOPES; LYONS, 2011) têm o potencial de determinar a ocorrência de decisões mais subjetivas na transição, provavelmente, pela carga emocional associada a certas situações anteriores de trabalho.

Quanto à **Hipótese 5**, que engloba todas as anteriores, ela foi confirmada parcialmente, uma vez que os impulsionadores têm influência indireta somente nas decisões que extrapolam a racionalidade. Essa confirmação parcial deve-se, também, ao fato de que a percepção sobre a profissão anterior tem influência direta somente sobre as decisões que extrapolam a racionalidade, não influenciando as decisões racionais. Por outro lado, constatou-se que há influência direta da profissão anterior, dos recursos e dos atributos nas decisões que extrapolam a racionalidade. É importante ressaltar que os atributos ($\beta = -0,30$, $p > 0,01$) e

recursos ($\beta = -0,45$, $p > 0,01$) influenciam positivamente as decisões racionais e negativamente as decisões que extrapolam a racionalidade.

Após a análise das hipóteses e das várias discussões empreendidas neste capítulo, que resultaram na elaboração de um modelo estatístico que apoia o entendimento das transições entre profissões, o próximo capítulo é dedicado às discussões gerais dos resultados do estudo e à proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS: A PROPOSTA DE UM MODELO DE ORIENTAÇÃO DE MUDANÇAS DE CARREIRA

Neste capítulo, é apresentada a discussão dos resultados do estudo, englobando as reflexões anteriormente realizadas. Neste momento, é também detalhada a proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira, por meio do qual se concretizam os esforços de construção de um novo instrumento de pesquisa, que associa os temas “transição de carreira” e “decisões de carreira”. Para finalizar o trabalho, após as considerações finais, são pontuadas as implicações práticas e teóricas, bem como as limitações e possibilidades de futuros estudos.

8.1 Discussão dos resultados

Retomando os conceitos apresentados nesta tese, os modelos de decisões em gestão de carreira indicam que decisões racionais são sequenciais, consideram todas as alternativas e envolvem a escolha da alternativa que produz o melhor resultado. Já os modelos que extrapolam a racionalidade envolvem processos inconscientes, a variação do contexto, os atributos individuais e criatividade, considerando que decisões de carreira são subjetivas (MURTAGH; LOPES; LYONS, 2011). Neste trabalho de pesquisa, a associação da transição interprofissão com a racionalidade das decisões permitiu a construção de um modelo que envolve esses dois temas.

O modelo estatístico obtido demonstra que a maneira como a transição interprofissão acontece em termos de recursos e atributos influencia tanto as decisões racionais quanto as mais subjetivas, nomeadas de decisões que extrapolam a racionalidade. Porém, a percepção sobre a profissão anterior influencia mais as decisões subjetivas do que as racionais.

Foi possível constatar que os impulsionadores têm, tanto o potencial indireto de explicar a racionalidade das decisões, quanto o próprio fenômeno das transições interprofissão, uma vez que eles interferem na percepção sobre a profissão anterior. Nota-se, então, que frustrações com a situação anterior de trabalho podem impulsionar a pessoa a realizar a transição e que os

próprios impulsos que levam a mudanças carreira interferem na percepção sobre a profissão anterior. Esse mecanismo leva a pessoa a tomar decisões mais subjetivas e, provavelmente, mais emocionais quanto à transição.

De maneira geral, esse modelo esclarece a racionalidade da tomada de decisão na transição de carreira. As pessoas, ao perceberem a situação da profissão anterior com incerteza, tendem a tomar decisões mais emocionais e sujeitas a variações contextuais. Todavia, ao perceberem ter os recursos necessários e os atributos positivos da transição, conseguem tomar decisões mais racionais e reduzem a influência de decisões impulsivas e sem planejamento.

Em termos de contexto, foi possível constatar que existem diferenças entre as transições mais recentes e as mais antigas. A percepção sobre a profissão anterior, mais voltada para as “novas carreiras organizacionais” propostas por Clarke (2013), foi mais predominante para público com transição mais recente. Esse resultado mostra que o cenário do trabalho no Brasil já não considera carreiras organizacionais no sentido tradicional, mas tende a considerá-las na direção de trabalhos mais flexíveis e menos estáveis. Dessa forma, é possível constatar que as transições se alteram conforme a fase em que acontecem e que são sujeitas a variações na economia e nos cenários de emprego. A carreira acadêmica de nível universitário recebe, então, trabalhadores que não sentiam estabilidade em sua profissão anterior.

O público mais jovem, de faixa etária entre 25 e 40 anos, assim como os professores com menor formação educacional, tiveram sua mudança de profissão mais impulsionada pelas fontes de frustração descritas por Morison, Erickson e Dychtwald (2006). Os resultados obtidos podem ajudar a ampliar a faixa etária que consta dos estudos da crise da meia carreira e a reafirmar que tais frustrações podem ser relacionadas à falta de investimento do próprio trabalhador em sua formação profissional. De qualquer forma, é possível inferir que os trabalhadores mais jovens são atraídos para a carreira acadêmica no Brasil por vivenciarem, em suas profissões anteriores, situações que envolvem desequilíbrio entre vida pessoal e profissional; falta de perspectivas; desilusão com a carreira e esgotamento (MORISON; ERICKSON; DYCHTWALD, 2006).

O fato de pessoas com menor carga horária semanal de trabalho perceberem mais positivamente os atributos da transição do que os com maior carga horária pode indicar que a maior disponibilidade de tempo pode favorecer a elaboração de um planejamento mais estruturado da transição. A partir dessas reflexões, que consideram os resultados estatísticos

da pesquisa, a seguir, é apresentada a proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira.

8.2 Proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira

A proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira pode ser justificada pela constatação de Krieshok (1998) de que intervenções, como por exemplo, as vocacionais, os cursos e as oficinas aumentam a assertividade da decisão. Dessa forma, apesar da tendência atual de considerar que as decisões oscilam entre a racionalidade, a emoção e a cognição (MURTAGH; LOPES; LYONS, 2011), o modelo estatístico obtido neste estudo, as reflexões teóricas, conceituais e a análise dos resultados da pesquisa revelam a possibilidade de ajudar pessoas a refletirem sobre a sua situação profissional atual e sobre o futuro de suas carreiras. Assim, acredita-se ser possível auxiliar indivíduos a tomarem decisões menos impulsivas e, consequentemente mais assertivas, em momentos de “encruzilhadas” que permeiam a carreira, evitando, assim, frustrações futuras.

Dessa forma, a seguir, são listados cinco fatores orientadores de mudanças de carreira, que podem ser utilizados para realizar análises que levem a decisões mais assertivas, menos sujeitas a equívocos ou permeadas por ilusões. Esses fatores são explicados a seguir e podem ser observados na Figura 10.

Fatores orientadores de mudanças de carreira

1- Posicionar a mudança no momento de vida

O momento que a pessoa vivencia, tanto no trabalho quanto fora dele, deve ser cuidadosamente analisado ao pensar em mudanças profissionais. Esse cuidado deve ser tomado para evitar que outras frustrações ou situações estressantes, mais associadas com a vida pessoal, se confundam ou potencializem frustrações profissionais. Nesse ponto, é preciso atentar para o fato de que o estresse e as frustrações com a vida pessoal e profissional podem levar a uma visão equivocada quanto à situação que se pretende deixar para trás e também quanto ao futuro pretendido. É importante, também, posicionar o trabalho na vida pessoal, em

termos de tempo de dedicação e divisão do espaço pessoal e profissional, lembrando que essas questões de espaço têm permeado a vida das pessoas, especialmente, pelo uso intensivo de tecnologia em, praticamente, todas as profissões.

2- Avaliar, cuidadosamente, a situação profissional que originou o desejo mudança

A situação profissional anterior tem relação com a escolha da profissão seguinte e, especialmente, com as emoções que envolvem o processo de mudança de carreira. Dessa forma, antes de decidir pela transição, é importante analisar o contexto atual da carreira que se pretende deixar para trás, verificando pontos fortes e fracos da situação atual de trabalho. É essencial, também, avaliar os motivos que originaram a vontade de mudar profissionalmente, lembrando, neste ponto, que a visão negativa sobre a situação atual pode levar a pessoa a tomar decisões influenciadas por emoções, levando, muitas vezes, a equívocos futuros.

3- Refletir sobre as características da mudança

As características da própria mudança afetam a pessoa em situações de transição, portanto, para tomar decisões mais assertivas, é importante levantar os seguintes pontos e refletir sobre o quanto eles afetarão a adaptação à futura situação profissional: contraste da situação profissional anterior com a situação almejada; visão da sociedade quanto à mudança; a opção, ou a falta de opção, que provocaram a vontade de mudar; algum choque na carreira que pode estar levando a uma falsa vontade de mudar; a possibilidade de inspiração em pessoas que passaram ou estão passando pela mesma transição; o tempo demandado para adaptação à nova situação; a possibilidade de “voltar atrás” na mudança.

4- Fazer um balanço dos recursos que podem ser acionados durante a mudança

Para não aumentar a dificuldade inerente à mudança, é essencial fazer um levantamento dos recursos que, inevitavelmente, serão acionados durante o processo de transição. Além dos recursos financeiros, que devem ser cuidadosamente analisados, é preciso pensar nos recursos psicológicos. Esses recursos consistem em características pessoais que podem favorecer ou dificultar a transição e que devem ser “trabalhados” durante o processo, como, por exemplo, a tendência a ser otimista demais ou muito pessimista diante desse tipo de situação. É preciso

pensar, também, no suporte social que pode ser acionado, como, por exemplo, a família, os amigos ou instituições de apoio. Além disso, deve-se pensar em estratégias de enfrentamento da situação, que podem levar a pessoa ter um papel ativo, manejando o estresse, que é inerente a processos de mudança de carreira.

5- Analisar as características da nova situação profissional

Na escolha de uma nova situação profissional, é importante analisar as características passadas e ficar atento às análises de futuro da carreira que se pretende seguir. Muitas vezes, situações profissionais que, no passado foram boas, têm poucas perspectivas de futuro, mas, normalmente, as suposições ou opiniões quanto a tais carreiras permeiam a decisão de segui-las, levando a equívocos e frustrações. Para evitar equívocos, é importante analisar dados do mercado de trabalho e análises de projeções de mudanças nas carreiras, principalmente as causadas pelo avanço da tecnologia. O contrário também pode acontecer, de uma profissão menos favorecida passar a ser promissora em certos momentos. Para analisar a nova situação profissional, é importante, também, pensar no desenvolvimento pretendido e na necessidade de qualificação na qual se deve investir.

Figura 10 - Modelo de orientação de mudanças de carreira

FONTE: Elaborado pela autora

Após a apresentação, na Figura 10, do modelo de orientação das transições de mudanças de carreira proposto neste trabalho, considerando cinco fatores orientadores, que levariam o indivíduo a decisões mais conscientes e assertivas, a seguir, são realizadas considerações finais.

8.3 Considerações Finais

Neste trabalho, por conta da novidade de associar dois conceitos relacionados à gestão de carreira em uma pesquisa de natureza quantitativa; da ambição de validar um novo instrumento de pesquisa e de propor um modelo de orientação de mudanças de carreira, houve o cuidado de não omitir nenhuma etapa da construção dos objetivos e das hipóteses, da evolução da metodologia e do modelo conceitual e estatístico, evidenciando, principalmente, a construção das assertivas do questionário.

O objetivo geral de analisar a transição interprofissão de professores universitários brasileiros foi concretizado por meio da análise dos seguintes objetivos específicos: 1) Examinar a percepção de pessoas que passaram por transições sobre a profissão anterior; 2) Investigar os fatores impulsionadores das transições; 3) Levantar os atributos das transições; 4) Explorar os recursos acionados pelas pessoas para lidar com as transições; 5) Investigar a racionalidade das decisões na transição interprofissão.

Esses objetivos foram explorados por meio da abordagem de 457 professores universitários, que responderam a um questionário, que foi analisado por meio de técnicas que permitiram a elaboração de um modelo estatístico, que gerou a possibilidade de realizar novas interpretações sobre os temas envolvidos no trabalho, especialmente a transição interprofissão e as decisões em gestão de carreira. Para interpretação dos resultados, foi necessário empreender discussões sobre particularidades da carreira de professores universitários. Além disso, foi necessário o confronto cuidadoso dos dados obtidos com o referencial teórico elaborado para este estudo. Essa evolução levou a reflexões que têm implicações práticas e teóricas, que são apresentadas a seguir.

8.4 Implicações práticas

Nicholson (1984) afirma que o estudo das transições contribui para o entendimento da evolução das sociedades, de suas instituições organizacionais, da mobilidade, do redesenho de cargos e das mudanças organizacionais. De maneira coerente com as indicações de Nicholson (1984), é possível utilizar este estudo no entendimento de um fenômeno latente no Brasil, que é a migração de pessoas de outras profissões para a docência de nível universitário (KILIMNIK *et al.*, 2015; FREIRE, FERNANDEZ, 2015).

Paralelamente, a área de gestão de pessoas necessita de novos estudos que contribuam para a conciliação entre os objetivos dos profissionais e os objetivos da organização (ALBUQUERQUE, 2002). Esse alinhamento depende, entre outros fatores, do quanto as pessoas se sentem atendidas quanto ao momento de carreira que estão vivenciando. Considerando que uma parte dos pesquisados é oriunda de empresas, entender o que levou esses profissionais a deixarem seus empregos pode ajudar na realização de novas análises sobre esse fenômeno e a promover ações de retenção. Nesse sentido, merecem atenção os resultados sobre os impulsionadores da transição entre profissões.

Para pessoas em transição, os resultados indicam a importância de analisar cuidadosamente situação da transição (ASHFORTH, 2001); de buscar por recursos de autoconhecimento; de obter suporte social; de definir estratégias (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012). Essas ações podem favorecer o equilíbrio entre a tomada de decisões racionais e as decisões mais subjetivas.

Em complemento, a análise conjunta dos dois estudos (Estudo 1 e Estudo 2) permitiu verificar a importância, para a tomada de decisões mais racionais, dos recursos acionados pelo indivíduo durante a transição. Esse fato indica a necessidade de planejamento da transição. Apesar da constatação de Ibarra (2004; 2009) de que as estratégias para as mudanças de carreira não são convencionais e que a própria transição leva ao autoconhecimento, tal planejamento pode ser um importante impulso para o êxito da pessoa na nova profissão. Neste ponto, é importante ressaltar o valor da proposta, realizada nesta tese, de um modelo orientador de mudanças de carreira que ofereça um direcionamento a pessoas em momentos de “encruzilhadas” em sua carreira.

Para as empresas e profissionais de gestão de carreira, ressalta-se a importância do subsídio a programas de orientação profissional que ofereçam o suporte e os recursos necessários para as pessoas lidarem com as transições. Aqui, ressalta-se que orientadores de carreira, como *coaches*, mentores e aconselhadores, podem ser beneficiados pela proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira, que favoreça análises pessoais e contextuais, relevantes ao amadurecimento, tanto dos orientadores quanto dos seus orientados.

De forma geral, atualmente, há um apelo social para que profissionais construam suas carreiras de maneira mais independente das organizações, porém, não são claros os meios com que as pessoas conseguem realizar mudanças em sua vida profissional. Então, entender a maneira como alguns indivíduos realizaram transições entre profissões é algo que pode ajudar outras pessoas a se tornarem mais autônomas em suas decisões, em momentos críticos da carreira.

8.5 Implicações teóricas

Trabalhos recentes mostram a importância que os temas envolvidos neste trabalho têm, atualmente, para a área de gestão de carreira, por exemplo, Ayoobzadeh (2015); Skilton e Bravo (2015). Portanto, a associação entre transição e decisões de carreira em um modelo conceitual, testado estatisticamente, tem o potencial de contribuir com a literatura sobre esses dois temas.

A análise dos impulsos às transições tem o potencial de ampliar a percepção sobre os fatores que provocam frustrações com a carreira, que podem levar pessoas a provocarem mudanças em sua vida profissional e, também, sobre a crise da meia carreira. As particularidades das transições, representadas pelos atributos e pelos recursos acionados por pessoas em momentos críticos de suas carreiras, também podem ser associadas aos trabalhos já existentes sobre transição, por exemplo, Hennekam e Bennett (2016); Horst, Klehe e Hejden (2017)

8.6 Limitações e futuros estudos

A pesquisa é classificada como um estudo *cross-sectional* e não permite identificar com precisão a ocorrência de causa e efeito entre a situação do respondente na profissão anterior e a sua situação durante a transição de carreira. Por isso, é preciso reconhecer que os resultados podem ter problemas de viés do *common method* (PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). De toda forma, procurou-se mitigar tal possibilidade e ajustar o modelo conceitual, por meio das seguintes ações: testes de modelos de mensuração e estruturais concorrentes; validação do instrumento de pesquisa e das categorias por especialistas em gestão de pessoas; teste com uma amostra piloto de respondentes; reaplicação do instrumento de pesquisa em um estudo complementar.

Para futuros estudos, recomenda-se, além da aplicação do instrumento de pesquisa a outras populações, a realização de entrevistas que permitam aprofundar o entendimento dos fenômenos analisados neste trabalho, principalmente, os detalhes da profissão anterior, que se configurou como a categoria com menor índice de confiabilidade entre as categorias que compõem o modelo proposto. Essas novas pesquisas, certamente, possibilitarão o aprimoramento do modelo de orientação de mudanças de carreira, que é proposto nesta tese.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In FLEURY, M. T. L. (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

ALLRED, B. B.; SNOW, C. C.; MILES, R. E. *Characteristics of managerial careers in the 21st Century*. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, pp. 17-27, 1996.

AMUNDSON, N. E. *An interactive model of career decision making*. **Journal of Employment Counseling**, v. 32, pp. 11-23, 1995.

_____.; BORGES, W. A.; IAQUINTA, M.; BUTTERFIELD, L. D.; KOERT, E. *Career decisions from the decider's perspective*. **The Career Development Quarterly**. v. 58, Jun., 2010.

ANDERSON; M. L. GOODMAN, J.; SHLOSSBERG, N. K. **Counseling Adults in Transition: Linking Schlossberg's Theory with Practice in a Diverse World**. New York, NY, Springer Publishing Company, 2012.

ARCOVERDE, L. Mais opções para quem passou dos 50. **Valor Econômico**. Edição de 14/11/2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/4775255/mais-opcoes-de-trabalho-para-quem-passou-dos-50> Acesso em: 02/07/2017.

ARMISHAW, D. D. *Vocational identity: It's about working at becoming*. **College Quarterly**. v. 10, n. 2. Spring, 2007.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle*. In ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (eds.) **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.

_____.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. *Career success in a boundaryless career world*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, pp. 177-202, 2005.

ASHFORTH, B. A. **Role Transitions in Organizational Life: an Identity-Based Perspective**. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

ASHFORD, S. J.; TAYLOR, M. S. *Adaptation to work transitions: an integrative approach*. In FERRIS, G. R.; ROWLAND, K. M. (eds.) **Research in Personnel and Human Resources management**, v. 8, Greenwich, CT, JAI, pp. 1-39, 1990.

ATCHLEY, R. C. **The Sociology of Retirement**. New York, Wiley, 1976.

AYOOBZADEH, M. *Does academic mentoring improve career decision-making?* **Academy of Management Proceedings** (Meeting Abstract Supplement), 2015. doi:10.5465/AMBPP.2015.12822abstract

BARRETO, L. M. T.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da Anpad 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, EnEO, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARLEY, S.; BECHKY, B. MILLIKEN, F. *The changing nature of work: careers, identities, and work lives in the 21st Century*. **Academy of Management Discoveries**. v. 3, n.2, pp.111-115, 2017.

BARRET, F. *Coaching for resilience*. **Organization Development Journal**, v.22, pp.93-96, 2004.

BARUCH, Y. *Career systems in transitions: a normative model for organizational career practices*. **Personnel Review**, v. 32, n. 2, pp. 231-251, 2003.

_____. **Managing careers**. Harlow, Essex, Pearson Education, 2004.

BEACH, L. R.; CONNOLLY, T. **The Psychology of Decision Making: People in Organizations**, 2nd.ed., London, England, Sage, 2005.

BECK, A. T. **Cognitive Therapy and the Emotional Disorders**. New York, NY, International University Press, 1976.

BETZ, N.; HACKETT, G. *Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior*. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 4, n.3, pp. 279-289, 1986.

BLUMENTHAL, W. M. *Candid reflections of a business man in Washington*. **Fortune**, January v. 29, p. 36, 1979.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2^aed., São Paulo, Saraiva, 2010.

BRIGHT, J. E. H.; PRYOR, R. G. L.; HARPHAM, L. *The role of chance events in career decision making*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, pp. 561-576, 2004.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. *The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, pp. 4-18, 2006.

_____. ; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. *Careers around the world*. In BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. (eds.) **Careers Around the World: Individual and Contextual Perspectives**. New York and London, Routledge; Taylor & Francis Group, 2012.

_____.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. *Careers in the United States*. In BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. (eds.) *Careers Around the World: Individual and Contextual Perspectives*. New York and London, Routledge; Taylor & Francis Group, 2012a.

BULLOCK-YOWELL, E.; PETERSON, G. W.; REARDON, R. C.; LEIRERER, S. J.; REED, C. A. *Relationships among career and life stress, negative career thoughts, and career decision state: a cognitive information processing perspective*. *The Career Development Quarterly*, v. 59, pp. 302-314, Jun. 2001.

BYRNES, J. P. *The Nature and Development of Decision Making: A Self-Regulation Model*. Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1988.

_____. *The development of decision making*. *Journal of Adolescent Health*, v. 31, pp. 208-215, 2002.

CARSON, A.; MOWSESIAN, R. *Some remarks on Gati's theory of career decision-making models*. *Journal of Counseling Psychology*, v. 37, pp. 502-507, 1990.

CAVANAUGH, M. A.; NOE, R. A. *Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract*. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, pp. 323-340, 1999.

CGEE – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. Mestres e doutores 2015 - estudos da demografia da base técnico-científica brasileira. **Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, Brasília**, DF, 2016. 348p. Disponível em: https://www.cgee.org.br/documents/10182/734063/Mestres_Doutores_2015_Vs3.pdf Acesso em 30/06/2017.

CESCHI, A.; COSTANTINI, A.; PHILLIPS, S.; SARTORI, R. *The career decision-making competence: a new construct for the career realm*. *European Journal of Training and Development*, v. 41, n.1, pp. 8-27, 2017.

CHUDZIKOWSKI, K.; DEMEL, B.; MAYRHOFER, W.; BRISCOE, J. P.; UNITE, J.; MILIKIC, B. B.; HALL, D. T.; LAS HERAS, M.; SHEN, Y.; KIKIC, J. *Career transitions and their causes: a country-comparative perspective*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, pp. 825-849, 2009.

CLARCK, F. L. E. *Work, Age and Leisure: Causes and Consequences of the Shortened Working Life*. London, Michael Joseph Ltd, 1966.

CLARKE, M. *The organizational career: not dead but in need of redefinition*. *The international Journal of Human Resource Management*. v. 24, n. 4, pp. 684-703, 2013.

DANY, F. *"Free actors" and organizations: critical remarks about the new career literature based on French insights*. *International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 5, pp. 821-838, 2003.

DHEER, R. J. S.; LENARTOWICZ, T. *Career decisions of immigrants: role of identity and social embeddedness*. *Human Resource Management Review*, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.010> Acesso em: 27/05/2017

DI FABIO, A.; PALAZZESCHI, L.; BAR-ON, R. *The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties.* **Journal of employment counseling**, v. 49, pp. 118-129, Sept. 2012.

DUBERLEY, J.; MALLON, M.; COHEN, L. *Exploring career transitions: accounting for structure and agency.* **Personnel review**, v. 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.

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

ELLIS, A. *Reason and emotion in psychotherapy.* New York, Lyle Stuart, 1962.

EUN, H. Y.; SOHN, Y. W.; LEE, S. *The effect of self-regulated decision making on career path and major-relates career choice satisfaction.* **Journal of Employment Counseling**, v. 50, pp. 98-109, Sept. 2013.

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

FELDMAN, D. C.; NG, T. W. H. *Careers mobility, embeddedness, and success.* **Journal of Management**, v. 33, n.3, pp. 350-377, 2007.

FELDT, R. C. *Factorial invariance of the indecision scale: a multigroup confirmatory factor analysis.* **The Career Development Quarterly**, v. 61, n. 3, pp. 249-255, Sept., 2013.

FISKE, M. *Changing hierarchies of commitment in adulthood.* In SMELSER, N. J. ERIKSON, E. H. (eds.) **Themes of Work and Love in Adulthood.** Cambridge, MA, Harvard University Press, pp. 238-264, 1980.

FOGARTY, M. P.; RAPPORT, R.; RAPPORT, B. N. **Sex, Career, and Family.** Beverly Hills, Sage, 1971.

FREIRE, L. I. F.; FERNANDEZ, C. O professor universitário novato: tensões, dilemas e aprendizados no início da carreira docente. **Revista Ciência & Educação**, v. 21, 255-272, 2015.

FRIJDA, N. H.; MANSTEAD, A. S. R.; BEM, S. **Emotions and Beliefs: How Feelings Influence Thoughts.** Cambridge, United Kingdom, Maison des Sciences de l'Homme/Cambridge University Press, 2000.

GATI, I. *Making career decisions: A sequential elimination approach.* **Journal of Counseling Psychology**, v. 33, pp. 408-417, 1986.

_____.; KRAUSZ, M.; OSIPOW, S. H. *A taxonomy of difficulties in career decision making. Journal of Counseling Psychology*, v. 43, pp: 510-526, 1996.

_____.; ASHER, I. *The PIC model for career decision-making: Prescreening, in-depth exploration and choice. In LEONG F. T. L.; BARAK, A. (eds.). Contemporary Models in Vocational Psychology: A Volume in Honor of Samuel Osipow Mah-wah*, NJ, Erlbaum, pp.7-54, 2001.

GELATT, H. B. *Decision making: A conceptual frame of reference for counseling. Journal of Counseling Psychology*, v. 9, pp. 240-245, 1962.

_____. *Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. Journal of Counseling Psychology*, v. 36, pp. 252-256, 1989.

GRANROSE, C. S.; BACCILI, P. A. *Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? Career Development International*, v.11, n. 2, pp. 163-182, 2006

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *Status passage*. Chicago, Aldine-Atherton, 1971.

GREENHAUS, J.; CALLANAN, G. A. (eds.) *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks, CA, Sage, 2006.

GUNZ, H, EVANS, M.; JALLAND, M. *Career boundaries in a 'boundaryless' world. In PEIRPEL, M.; ARTHUR, M. B.; GOFFEE, R.; MORRIS, T. (eds.) Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford, Oxford University Press, 2000.

_____.; PEIRPERL, M.; TZABBAR, D. *Boundaries in the study of career. In GUNZ, H.; PEIPERL, M. (eds.) Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.

HACKETT, G.; BETZ, N. *A self-efficacy approach to the career development of women. Journal of Vocational Behavior*, v. 18, pp. 326-339, 1981.

HAIR, JR., J. F; BLACK, W.; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

HALL, D. T. *Potential for career growth. Personnel administration*, 34, 1971.

_____. *Career in Organizations*. Pacific Palisades, CA, Goodyear, 1976.

_____. *Preface. In HALL, D. T. and Associates. The Career is Dead - Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996.

_____. *Careers In and Out of Organizations*. London, Sage Publications, 2002.

HARTUNG, P. J.; BLUSTEIN, D. L. *Reason, intuition and social justice: elaborating on Parsons's career decision-making model. Journal of Counseling & Development*, v. 80, pp. 41-47, 2002.

HENNEKAM, S.; BENNETT, D. *Involuntary career transition and identity within the artist population. **Personnel Review***, v. 45, n. 6, pp. 1114-1131, 2016.

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

_____.; DOBROW, S. R.; ROLOFF, K. S. *Optimism and the boundaryless career: the role of developmental relationships. **Journal of Organizational Behavior***, v. 31, pp. 749-769, 2010.

HORST, A. C. V. D.; KLEHE, U. C.; HEIJDEN, B. I. J. M. V. D. *Adapting to a looming career transition: how age and core individual differences interact. **Journal of Vocational Behavior***, v. 99, pp. 132-145, Apr., 2017.

IBARRA, H. *Network centrality, power and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. **Academy of Management Journal***, v.36, pp. 471-501, 1993.

_____. ***Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing your Career***. Boston, Harvard Bussiness School Press, 2004.

_____. *Identity transitions: possible selves, liminality and the dynamics of voluntary career change. **Faculty & Research-Working Paper***. 2007. Disponível em <<https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2720>> Acesso em 01/07/2017.

_____. ***Identidade de Carreira: a Experiência é a Chave para Reinventá-la***. São Paulo, Editora Gente, 2009.

_____. BARBULESCU, R. *Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. **Academy of Management Review***, v. 35, n. 1, pp. 135-154, 2010.

INEP-INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Resumo Técnico. **Censo da Educação Superior – 2014***. 55p. Brasília, 2016. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484154/Resumo+T%C3%A9cnico+-+Censo+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+2014/18f31c19-9885-4d1d-ba53-06008b11531e?version=1.0> Acesso em 01/07/2017.

INEP-INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. ***Censo da Educação Superior – 2014***. 78p. Brasília, 2016-a. Disponível em http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/censosuperior_2015/ Acesso em 04/07/2017.

JANIS, I. L.; MANN, L. ***Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment***. New York, NY, Free Press/Macmillan, 1977.

JOHNSON-LAIRD, P. N.; OATLEY, K. *Cognitive and social construction in emotions. In LEWIS, M.; HAVILAND-JONES, J. M. (eds.), **Handbook of Emotions***. New York, NY, Guilford Press, pp. 458-475, 2004.

JUNG, H. PARK, I. J. RIE, J. *Future time perspective and career decisions: the moderating effects of affect spin. Journal of Vocational Behavior*, v. 89, pp.46–55, 2015.

KAHN, R. L. *Memorandum to SSRC Committee on Work and personality in the middle Years*. Ann Arbor, MI, 1975.

_____.; ANTONUCCI, T. E. *Convoys over the life course: attachment, roles, and social support. In* BALTES, P. B.; BRIM JR. O. G. (eds.) *Life Span Development and Behavior*, New York, NY, Academic Press, pp. 383-405, 1980.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, England, Cambridge University Press, 1982.

KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B.; WILDEROM, C. P. M.; SEVENSSON, J. *Professional identity as the key to career change intention. Career Development International*, v.12, n. 7, pp. 584-595, 2007.

KATZ, M. *A model for guidance for career decision making. Vocational Guidance Quarterly*, v. 15, pp. 2-10, 1966.

KIDD, J. M. *Emotion: an absent presence in career theory. Journal of Vocational Behavior*, v. 52, pp. 275-288, 1998.

KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, M. R. C. T.; SANT'ANNA, A.; CORREIA, C. M. S.; FERREIRA, M. C. Representações, sobre carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrandos em administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, EnANPAD, 2006, Salvador. *Anais....* Salvador, EnANPAD, 2006.

_____. Apresentação. In KILIMNIK, Z. M. (org.) *Transformações e Transições nas Carreiras: Estudos Nacionais e Internacionais sobre o Tema*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2011.

_____.; REIS NETO, M. T.; SANTOS, G. S.; MALTA, V. D.; SANTOS, M. F. O Significado do trabalho: um estudo com professores de administração em uma universidade. *Revista Lugares de Educação*, v.5, n.11, pp. 3-27, 2015.

KING, Z. *New or traditional careers? A study of UK graduates preferences. Human Resource Management Journal*. v. 13, n. 1, pp. 5-26, 2003.

_____. BURKE, S.; PEMBERTON, J. *The “bounded” career: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. Human Relations*, v. 58, n. 8, pp. 981-1001, 2005.

KIRK, S. *Career capital in global kaleidoscope careers: the role of HRM. The International Journal of Human Resource Management*, v.27, n.6, pp. 681-697, 2015.

KLINE, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd ed. New York, The Guilford Press, 2005.

KRAM, K. E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL, Scott, Foresman, 1985.

KREINER, G. E., HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. *Where is the 'me' among the 'we'? Identity work and the search for optimal balance*. *Academy of Management Journal*, v.49, n. 5, pp. 1031-1057, 2006.

KRIESHOK, T. S. *An anti-introspectivist view of career decision making*. *The Career Development Quarterly*, v. 46, Mar., 1998.

KRUMBOLTZ, J. D. *The wisdom of indecision*. *Journal of Vocational Behavior*, v. 41, pp. 239-244, 1992.

_____. *Serendipity is not serendipitous*. *Journal of Counseling Psychology*, v. 45, pp. 390-392, 1998.

LATAACK, J. C.; DOZIER, J. B. *After the ax falls: job loss as a career transition*. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 2, 375-392, 1986.

LAZAROVA, M.; TAYLOR, S. *Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: implications for organizational performance*. *Journal of Organizational Behavior*, v. 30, pp. 119-139, 2009.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. *Stress, Appraisal and Coping*. New York, NY, Springer, 1984.

LEE, C. I. S. G.; FELPS, W.; BARUCH, Y. *Mapping career studies: a bibliometric analysis*. *Academy of Management Proceedings (Meeting Abstract Supplement)*. Jan., 2014.

LEVINSON, D. J.; DARROW, C. M.; KLEIN, E. B.; LEVINSON, M. H.; MCKEE, B. *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*, v.3, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1974.

_____. *A conception of adult development*. *American Psychologist*, v. 41, 1986.

_____. *The Season of a Woman's Life*. New York, Knopf, 1996.

LIMA, L. A. A Representação das múltiplas dimensões paradigmáticas no estudo da administração: um ensaio sobre os limites contidos nas defesas paradigmáticas excludentes. *Revista de Administração Contemporânea- RAC*, Curitiba, v. 15, n. 2, pp. 198-208, 2011.

LIPSHITS-BRAZILER, Y.; GATI, I.; TATAR, M. *Strategies for coping with career indecision: Concurrent and predictive validity*. *Journal of Vocational Behavior*, v. 91, pp. 170-179, Dec., 2015.

LIPS-WIERSMA, M.; HALL, D. T. *Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change*. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, pp. 771-792, 2007.

LOEVINGER, J. *Ego Development: Conceptions and Theories*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1976.

LOUIS, M. R. *Career transitions: varieties and commonalities*. *Academy of Management Review*, v. 5, 1980.

LOWENTHAL, M. J.; WEISS, L. *Intimacy and crises in adulthood*. *The Counselling Psychologist*, v.6, pp. 10-15, 1976.

LYONS, S. T.; SCHWEITZER, L.; NG, E. S. W. *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations*. *Journal of Managerial Psychology*, v. 30, n. 1, pp.8-21, 2015.

MADDOX-DAINES, K. *Mid-career as a process of discovery*. *Career Development International*, v. 21, n. 1, pp. 45-59, 2016.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. *Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the 'opt out' revolution*. *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, pp. 106-123, 2005.

_____.; SULLIVAN, S. E. *The Opt-Out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Mountain View, Davies-black Publishing, 2006.

MAU, W-C. J. *Cultural dimentions of career decision-making difficulties*. *The Career Development Quarterly*, v. 53, Sept., 2004.

MAY, G. G. *Will and Spirit: a Contemplative Psychology*. San Francisco, CA, Harper Collins, 1982.

MCMAHON, M.; PATTON, W. *Development of a systems theory of career development*. *Australian Journal of Career Development*, v. 4, pp. 15-20, 1995.

MEADOWS, D. *The Limits to Growth*. New York, Universe Books, 1972.

MICHEL, M. H. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. 1ª Ed. São Paulo, Atlas, 2005.

MITCHELL, K. E.; LEVIN, A. S.; KRUMBOLTZ, J. D. *Planned happenstance: constructing unexpected career opportunities*. *Journal of Counseling & Development*, v. 77, pp. 115-124, 1999.

MORISON, R.; ERICKSON, T.; DYCHTWARD, K. A crise da meia carreira. *Harvard Business Review*, Brasil. Mar., 2006.

MURTAGH, N.; LOPES, P. N.; LYONS, E. *Decision making in voluntary career change: an other-than-rational perspective*. *The Career Development Quarterly*, v. 59, pp. 249-263, 2011.

MYERS, J. E.; SEWEENEY, T. J.; WITTMEN, M. *The wheel of wellness, counselling for wellness: a holistic model for treatment planning*. *Journal of Counseling and Development*, v.78, pp. 251-266, 2000.

NICHOLSON, N. A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, v. 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*, v. 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.

OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, R. P. Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. *Revista Eletrônica de Administração*. V .19, n. 2, Porto Alegre, 2013.

OSIPOW, S. H. *The Career Decision Scale: How good does it have to be?* *Journal of Career Assessment*, v. 2, pp. 15-18, 1994.

_____; CARNEY, C. G.; WINER, J.; YANICO, B.; KOSCHIER, M. *Career Decision Scale*. Lutz, FL, Psychological Assessment Resources, 1976.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências Profissionais docentes e sua gestão em universidades mineiras. In II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Anpad, 2009, Curitiba. *Anais...* Curitiba, EnGPR, 2009.

PATTON, W.; CREED, P. A. *Developmental issues in career maturity and career decision status*. *The Career Development Quarterly*, v. 49, jun., 2001.

PARSONS, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston, Houghton-Mifflin, 1909.

PEARLIN, L. I. *Life-strains and psychological distress among adults*. In SMELSER, N. J.; ERIKSON, E. H. (eds.) *Themes of Work and Love in Adulthood*, Cambridge, MA, Harvard University Press, pp. 174-182, 1980.

_____.; SCHOOLER, C. *The structure of coping*. *Journal of Health and Social behavior*, 19, pp. 2-21, 1978.

PERDUE, S. V.; REARDON, R. C.; PETERSON, G. W. *Person-environment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: a career decision theory perspective*. *Journal of Employment Counseling*, v. 44, Mar., 2007.

PETERSON, S. *Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies*. *Human Resource Development Quarterly*, v. 20, n. 4, Winter, 2009.

PETERSON, G. W.; SAMPSON, J. P. Jr.; LENZ J. G.; REARDON, R. C. *Becoming career problem solvers and decision makers: a cognitive information processing approach*. In Brown, D. (ed.). **Career Choice and Development**, 4th ed., pp.312-369, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2002.

PHILLIPS, S. D. *Choice and change: convergence from the decision- making perspective*. In SAVICKAS, M. L.; LENT, R. W. (eds.), **Convergence in Career Development Theories: Implications for Science and practice**. Palo Alto, CA, Davies-Black, pp. 155–163, 1994.

_____. *Toward an expanded definition of adaptive decision making*. **The Career Development Quarterly**, v. 45, pp. 275-287, 1997.

_____.; JOME, L. M. *Vocational choices: What do we know? What do we need to know?* In SAVICKAS, M. L.; WALSH, W. B. (eds.), **Handbook of Vocational Psychology: Theory, Research and Practice**, 3rd ed., Mahwah, NJ, Erlbaum, pp. 127–153, 2005.

PITZ, G.; HARREN, V. A. *An analysis of career decision making from the point of view of information processing and decision theory*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 16, pp. 320-346, 1980.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. *Common method biases in behavioral research: a critical review literature and recommended remedies*. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n.5, pp. 879-903, 2003.

POPE, M. *Career counseling in the 21st century: Beyond cultural encapsulation*. **The Career Development Quarterly**, v. 52, pp. 54-60, 2003.

PRATT, M. G., ROCKMAN, K. W.; KAUFMANN, J. B. *Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents*. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 2, pp. 235-262, 2006.

RAPPORT, R.; RAPPORT, R. N. **Working Couples**. New York, Harper, 1978.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

RODDIN, J. *Control by any other name: definitions, concepts and precesses*. In RODIN, J.; SCHOOLER, C.; SCHAIK, K. W. (eds) **Self Directedness: Cause and Effects Throughout the Life Course**. Hillsdale, NJ, Elbaum, 1990.

SAMPSON, J. P.; LENZ, J. G; REARDON, R. C.; PETERSON, G. W. *A cognitive information processing approach employment problem solving and decision making*. **The Career Development Quarterly**, v. 48, pp. 3-18, Sept. 1999.

SANTOS NETO, S. P.; KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, L. C. V. *Estratégias de carreira e dilemas enfrentados por profissionais que transitaram para a carreira acadêmica: um estudo com docentes de faculdades particulares de Administração*. In Encontro da ANPAD, 39, Belo Horizonte. **Anais....** Belo Horizonte, EnANPAD, 2015.

_____.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Competências docentes sob a ótica de profissionais na transição de carreira do mundo corporativo para o acadêmico: um estudo de corte longitudinal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 2, pp. 113-130, Mai., 2016.

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

SCHOOREEL, T.; SCHOCKLEY, K. M.; VERBRUGGEN, M. *What if people's private life constrained their career decisions? Examining the relationship between home-to-career interference and career satisfaction*. **Career Development International**, v. 22, n. 2, pp. 124-141, May 8, 2017.

SCHUMACHER, E. *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*. London, Perennial Press, 1973.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, Pedagógica e Universitária, 2007.

SELIGMAN, M. *Learned Optimism*. New York, Knopf, 2002.

SIGOLLO, R., Executivos trocam a sala de reuniões pela de aulas. **Valor Econômico**. Edição de 29/08/2011. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreiras/990502/executivos-trocam-sala-de-reunioes-pela-de-aulas> Acesso em 25/06/2017.

SIMON, H. A. *A Behavioral model of rational choice*. **Quartely Journal of Economics**, v. 69, pp. 99-118, 1955.

SKILTON, P. F.; BRAVO, J. Employment transition intention: opportunity, personality and perception of risk. **Academy of Management Proceedings (Meeting Abstract Supplement)**, 2015. doi:10.5465/AMBPP.2015.13684abstract

STURGES, J.; GUEST, D.; DAVY, K. M. *Who is in charge? Graduate attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment*. **European Journal of Work & Organizational Psychology**, v. 9, n. 3, pp. 351-370, 2000.

_____.; GUEST, D. *Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment and turnover intentions of graduates early in their career*. **British Journal of Guidance and Counseling**, v. 29, n. 4, pp. 447-462, 2001.

_____.; CONWAY, N.; GUEST, D.; LIEFOOGHE, A. *Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, pp. 821-838, 2005.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. *The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, pp. 19-29, 2006.

_____.; BARUCH, Y. *Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future studies*. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, pp. 1541-1571, 2009.

SUSSMAN, M. B. *An analytic model for the sociological study of retirement*. In CARP, F.M. (ed.) **Retirement**, New York, NY, Human Sciences Press, pp. 28-73, 1972.

SUUTARI, V., TORNIKOSKI, C.; MÄKELÄ, L. *Career decision making of global careerists*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n.16, pp. 3455-3478, 2012.

TAMS, S.; ARTHUR, M. B. *New directions for boundaryless careers: agency and interdependence in a changing world*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, pp. 629-646, 2010.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 4, pp. 64-72, Out./Dez., 2001.

TOLEDO, L. F. Só 8 grupos concentram 27,8% das matrículas do ensino superior. **O Estado de São Paulo**. Edição de 08/06/2016. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,apenas-8-grupos-privados-concentram-27-8-das-matriculas-do-ensino-superior,10000055857> Acesso em 12/06/2017.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. *Toward a theory of organizational socialization*. In STAW (ed.) **Research in Organization Behavior**, v. 1, pp. 209-264. Greenwich, CT, JAI, 1979.

VERBRUGGEN, M.; VOS, A. *When people don't realize their career decisions: towards a theory of career inaction*. **Academy of Management Proceedings**. (Meeting Abstract Supplement). Jan., 2016. doi: 10.5465/AMBPP.2016.181

VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11092009-101742/>>. Acesso em 10/05/2017.

_____. **Carreiras sem Fronteiras e Transição Profissional no Brasil: Desafios e Oportunidades para Pessoas e Organizações**. São Paulo, Atlas, 2012.

_____.; DUTRA, J. S. *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada*. **RAC Eletrônica**, v. 15, pp. 834-854, 2011.

_____.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C. *Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada*. **Revista de Ciências Humanas (UFSC)**, v. 46, pp. 211-231, 2012.

_____.; DUTRA, J. S. *A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos*. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**, v.15, n. 2. Mai/Ago, 2014.

_____.; DUTRA, J. S.; SILVA, R.; TREVISAN, L. N. T. Qualidades da transição interprofissão: um estudo com professores universitários. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, pp. 431-452, 2015.

_____. DUTRA, J. S.; SILVA, R.; TREVISAN, L. N. T. A racionalidade da transição interprofissão de professores universitários brasileiros. *In* Encontro da ANPAD, 40, 2016, Costa do Sauípe, BA. **Anais....** EnAnpad-2016. Costa do Sauípe-BA, 2016.

VERBRUGGEN, M.; VOZ, A. D. *When people don't realize their career decisions: towards a theory of career inaction. Academy Management Proceedings*. Jan. 2016 (*Meeting Abstract Supplement*), 2016. doi: 10.5465/AMBPP.2016.181

ZIMMERMAN, B. J. *Attaining self-regulation: a social cognitive perspective. In* BOEKAERTS, M.; PINTRICH, P. R.; ZEIDNER, M. (eds.). **Handbook of Self-Regulation** London, United Kingdom, Academic Press, pp. 13-39, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUADRO SÍNTESE DAS PESQUISAS E MODELOS DE TOMADAS DE DECISÃO RELACIONADOS A TRANSIÇÕES DE CARREIRA

APÊNDICE 2 – ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 1

APÊNDICE 3 – ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 2

APÊNDICE 4 – ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 3

APÊNDICE 5 – ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 4

APÊNDICE 6 – ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 5

APÊNDICE 7 – MIMI CURRÍCULO E *E-MAIL* DOS ESPECIALISTAS

APÊNDICE 8 – DECLARAÇÃO FORNECIDA AOS ESPECIALISTAS

APÊNDICE 9 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE 10 – MENSAGEM DE AGRADECIMENTO PELA RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE 11 – MENSAGEM DE E-MAIL COM O LINK DA PESQUISA

APÊNDICE 12 – VERSÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE 13 – CÓPIA DO TRECHO DO QUESTIONÁRIO NA VERSÃO ELETRÔNICA

APÊNDICE 14 – CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS

APÊNDICE 1 – QUADRO SÍNTESE DAS PESQUISAS E MODELOS DE TOMADAS DE DECISÃO RELACIONADOS A TRANSIÇÕES DE CARREIRA

Autor (es)	Objetivo	Metodologia	Abordagem	Principais resultados
Louis (1980)	O objetivo do artigo é desenvolver uma compreensão geral das transições de carreira.	Proposição de um modelo teórico sobre a transição de carreira.	Revisão da literatura	Foram identificados tipos de transições de carreira; os pontos comuns entre as experiências de transição; as necessidades e processos de enfrentamento.
Latack e Dozier (1986)	O artigo discute como o crescimento da carreira pode ser gerado a partir da transição gerada pela perda do emprego.	Com base em uma síntese de estudos empíricos, o artigo propõe um modelo que apresenta fatores que podem gerar crescimento na carreira após a perda de emprego.	Revisão da literatura	São recomendadas estratégias para o gerenciamento criativo da transição de carreira.
Krieshok (1998)	É apresentada uma visão anti-introspectivista, desenvolvida pela aplicação de resultados da psicologia social cognitiva e experimental à tomada de decisões na carreira.	O artigo analisa 50 anos de literatura empírica sobre decisões de carreira, resumindo 10 pontos que esse campo de estudos reconhece como válidos.	Revisão da literatura	Uma visão anti-introspectivista sustenta que a maioria dos processos realizados pela mente humana para decisão não é realizada em um nível consciente, sendo que essa reflexão é, até mesmo, prejudicial para as boas decisões.
Higgins (2001)	O artigo investiga o contexto social no qual as decisões de carreira são tomadas.	Realização de uma pesquisa de levantamento com estudantes dos 20 principais MBAs dos Estados Unidos.	Estudo quantitativo	Os resultados mostram que, além dos fatores de nível individual, tais como demografia e história profissional, as decisões de carreira também consideram fatores sociais.
Patton e Creed (2001)	O estudo relata dados de adolescentes australianos, com idades entre 12 e 18 anos, que completaram inventários de decisão e desenvolvimento de carreira.	Os participantes eram estudantes do ensino médio, matriculados em três escolas secundárias no sudeste da Austrália. As escolas foram escolhidas por refletirem a estrutura socioeconômica da sociedade australiana.	Estudo quantitativo	Os resultados ilustraram uma progressão do desenvolvimento na maturidade da carreira dos estudantes, embora um padrão menos uniforme tenha surgido com as diferenças de gênero. Constatações relativas a indecisão na carreira também indicaram uma imagem

				complexa, que implica considerar outros fatores demográficos e contextuais.
Byrnes (2002)	O artigo descreve o que é, e o que não é, conhecido sobre o desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão durante a adolescência	O autor fornece uma definição de tomada de decisão; apresenta uma breve visão geral da literatura sobre o desenvolvimento desta competência e escreve os tipos de estudos que devem ser realizados em um futuro próximo.	Revisão da literatura	A literatura sugere que os adolescentes podem ter menos competências de decisão do que os adultos em certas áreas (Ex: na busca de conselhos; processos de avaliação; definição de metas adaptativas e aprendizagem), contudo, podem ter níveis de competência semelhantes em outras áreas (Ex: conhecimento de opções por meio de familiares e resposta a certos fatores moderadores).
Hartung e Blustein (2002)	Os autores examinam as perspectivas contemporâneas na tomada de decisões de carreira, que incluem modelos racionais e alternativos.	Elaboração de modelo teórico que integra modelos racionais e alternativos para a decisão de carreira.	Revisão da literatura	Modelos alternativos enfatizaram o processo emocional, cultural e fatores cognitivos ao invés de conteúdo, racionalidade, independência e objetividade na tomada de decisões. Os autores propõem que os modelos racionais e os alternativos sejam integrados.
Mau (2004)	O estudo investigou as dimensões culturais que geram dificuldades na decisão de carreira	As dificuldades na tomada de decisão de carreira foram comparadas entre brancos, africanos, hispânicos e asiáticos americanos. Todos eram estudantes do ensino médio e universitário dos EUA.	Estudo quantitativo	Os resultados indicaram que os estudantes asiáticos, hispânicos e afro-americanos perceberam significativamente mais dificuldades na decisão de carreira do que os estudantes brancos.
Khapova, (2007)	O objetivo do trabalho foi investigar a intenção de mudança de carreira e seus preditores na carreira de profissionais da tecnologia da informação.	A teoria do comportamento planejado foi usada para prever a intenção de mudança de carreira e o papel da identidade profissional na previsão de intenção de mudança. Para tanto, foi analisada uma amostra de profissionais da	Estudo quantitativo	Os resultados mostraram que, entre quatro variáveis assumidas para prever a intenção de mudanças na carreira, apenas a identidade profissional pareceu ser um preditor significativo.

		tecnologia da informação de quatro países europeus: Áustria, Grécia, Itália e Países Baixos.		
Ibarra (2007)	O artigo desenvolve um modelo de transição de identidade na mudança voluntária de carreira.	O estudo discerne sobre as limitações das perspectivas existentes sobre mudança de identidades e oferece um novo modelo, baseado em ideias sobre a evolução dos possíveis <i>selves</i> (eus).	Revisão da literatura	O modelo propõe que as pessoas elaboram seus <i>selves</i> continuamente, modificando suas atividades, relacionamentos e sentido dos eventos da vida. A elaboração desses fatores varia de acordo com estágios da transição.
Chudzikowski et al. (2009)	O artigo investiga como os indivíduos conceituam as causas de suas transições de carreira em três países europeus da Áustria, Sérvia e Espanha, em comparação com os Estados Unidos e a China.	Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com membros de três grupos ocupacionais: empresários, enfermeiros e trabalhadores de nível operacional.	Estudo qualitativo	Os resultados apoiam noções contemporâneas de que as carreiras estão altamente individualizadas. Na Europa, as causas das transições de carreira são atribuídas internamente e externamente. A China, que representa a região cultural confuciana, enfatiza causas externas para transições de carreira. Em contraste, nos EUA, apenas as atribuições internas são relatadas como causas das transições.
Peterson (2009)	O objetivo da pesquisa foi explorar relacionamentos entre várias dimensões integrativas do ambiente de trabalho e da decisão de carreira e o impacto dessas variáveis na retenção de profissionais em agências governamentais.	Resultados baseados em respostas de gerentes em três agências governamentais.	Estudo quantitativo	Os gerentes que apresentaram maior autoeficácia de decisão de carreira, integração e equilíbrio entre vida e trabalho tinham de 63% a 69% mais probabilidade de ficar na organização.
Ibarra e Barbulescu (2010)	Foi proposto um modelo processual em que as pessoas se baseiam em repertórios narrativos para se envolverem em uma nova identidade profissional.	Análise de narrativas de pessoas que passaram por transição.	Estudo qualitativo	Para os autores, uma transição bem-sucedida é facilitada pela persistência e um repertório coerente para expressar a nova identidade profissional.
Amundson et al. (2010)	O estudo investiga as experiências de tomada de decisão de 17 profissionais, sob a	Os autores utilizaram um método de pesquisa fenomenológica. Os	Estudo qualitativo	Os autores afirmam que as decisões de carreira estão inseridas na vida relacional e têm

	perspectiva de “quem decide”.	resultados foram organizados em 3 grupos: decisões centradas na vida relacional; decisões centradas no significado pessoal e decisões centradas nas realidades econômicas.		significado contextual.
Bullock-Yowell et al. (2011)	O objetivo do estudo foi investigar relações entre emoções e fases da decisão de carreira.	Coleta de respostas de uma amostra de estudantes universitários. Foi adotada a modelagem de equações estruturais para validar o modelo conceitual da pesquisa.	Estudo quantitativo	O estudo constatou que o aumento no estresse de carreira foi associado a um aumento de pensamento negativo e que o aumento desses pensamentos estava associado a uma menor capacidade de decisão e de satisfação com a carreira.
Murtagh, Lopes e Lyons (2011)	Os autores apresentam um estudo qualitativo da mudança voluntária de carreira, destacando a importância das emoções positivas, das ações não planejadas e da convicção pessoal.	Adoção de uma abordagem fenomenológica interpretativa. A análise explorou os relatos de mulheres que mudaram de carreira, apoiando perspectivas alternativas ao modelo racional da tomada de decisões de carreira.	Estudo qualitativo	O estudo ressalta o papel da emoção e a importância da auto-regulação para tomada de decisão na carreira.
Suutari, Tornikoski e Mäkelä (2012)	O estudo teve como objetivo aumentar a compreensão dos elementos que carreiristas globais valorizam em sua relação de trabalho e os fatores que afetam suas decisões para mudar de empregador ou rejeitar ofertas de trabalho.	Foi adotada a abordagem de pesquisa qualitativa com base em entrevistas semiestruturadas com gerentes possuidores de carreiras globais.	Estudo qualitativo	As decisões de carreiristas globais são baseadas em duas categorias em sequência: primeiro, em recompensas intangíveis e não financeiras e, depois, em recompensas financeiras.
Di Fabio, Palazzeschi e Bar-On (2012)	O estudo examina o papel dos traços de personalidade, autoavaliação e inteligência emocional nas dificuldades para a tomada de decisão na carreira.	Estudantes responderam os inventários: Big Five; escala de autoavaliação; quociente emocional e dificuldades na tomada de decisão de carreira.	Estudo quantitativo	Os resultados destacam o papel exclusivo da inteligência emocional na tomada de decisões de carreira frente as dificuldades.
Eun, Sohn e Lee (2013)	A pesquisa examinou a influência da tomada de decisão autorregulamentada sobre a satisfação e as	Foi realizada uma pesquisa de levantamento com estudantes universitários.	Estudo quantitativo	Os achados sugerem que os indivíduos que possuem habilidade de autorregulação são mais propensos a escolher

	escolhas de carreira.			carreiras relevantes aos seus anseios.
Feldt (2013)	O estudo determina até que ponto os itens de uma Escala de Decisão de Carreira são invariantes em relação ao gênero.	Modelagem de equações estruturais e análise fatorial confirmatória.	Estudo quantitativo	Os resultados indicaram invariância em um modelo de 3 fatores da escala, indicando ausência de variação por gênero.
Jung, Park e Rie (2015)	O estudo investigou o impacto da perspectiva de futuro em variáveis das decisões de carreira.	Pesquisa feita com estudantes de graduação coreanos com o uso do método de amostragem de experiência, durante 7 dias consecutivos.	Estudo quantitativo	Análises de regressão hierárquica mostraram que a autoeficácia e a ansiedade da escolha foram positivamente relacionadas com a perspectiva de futuro na carreira.
Lipshits-Braziler, Gati e Tatar (2015)	Os principais objetivos da pesquisa foram testar se o uso de estratégias de enfrentamento (<i>coping</i>) predizem o <i>status</i> de decisão dos indivíduos e as dificuldades de decisão de carreira (no início e no final da faculdade). Além disso, foram investigadas as mudanças no uso de estratégias de enfrentamento ao longo do tempo.	Foi realizado um estudo em duas fases longitudinais no qual foram analisados os efeitos das estratégias de enfrentamento sobre o <i>status</i> da tomada de decisões na carreira de 251 alunos de um programa preparatório para a faculdade.	Estudo quantitativo	Os resultados mostraram que o uso de estratégias de enfrentamento não-produtivas no início do programa foi associado com um maior grau de "dificuldades de decisão de carreira". Também foram distinguidos os participantes "decididos" e os "indecisos" no início e no final do curso.
Fachin e Davel (2015)	O objetivo do trabalho é compreender a interconexão da identidade no trabalho durante as transições de papel profissional.	Os autores realizaram um estudo longitudinal baseado na história de um diretor de cinema.	Estudo qualitativo	Os autores explicaram como manter uma sensação de autenticidade na transição entre caminhos contraditórios, destacando o papel da identidade profissional.
Hennekam e Bennett (2016)	O objetivo do trabalho é analisar as transições involuntárias de carreira de artistas e seu impacto em suas identidades profissionais.	Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com artistas holandeses, aplicando a técnica de análise de narrativas.	Estudo qualitativo	Os artistas que não podem mais ganhar a vida com suas atividades artísticas são forçados a trabalhar fora do seu domínio criativo e, gradualmente, são afastados das indústrias criativas. Essa perda de sua identidade criativa leva ao estresse e ao sofrimento psicológico, tornando a transição profissional problemática. Além disso, a comunidade

				artística, muitas vezes, condena a transição de um artista para outras atividades fora dos seus domínios.
Ceschi et al. (2017)	O artigo tem como objetivo vincular os resultados de pesquisas de tomada de decisão na carreira a competências para decisão e intervenções organizacionais.	Foi realizada uma revisão da literatura sobre intervenções organizacionais nas decisões de carreira e foram fornecidas informações sobre como estas podem ser efetivas para o desempenho organizacional e desenvolvimento de carreira.	Revisão da literatura	A principal contribuição foi a de aprimorar o conhecimento sobre as competências para tomada de decisões na carreira, apresentando uma abordagem que liga a pesquisa de decisão às intervenções gerenciais.
Horst, Klehe e Heijden (2017)	No estudo, é examinada a importância do <i>locus</i> de controle; da autoeficácia e da curiosidade para as respostas adaptativas dos trabalhadores diante de uma transição de carreira iminente	Os dados foram coletados de trabalhadores que enfrentam uma transição de carreira iminente, geralmente ocasionada pela perda de seus empregos.	Estudo quantitativo	Os resultados destacam a importância das diferenças individuais para garantir respostas de carreira adaptativas.
Dheer e Lenartowicz (2017)	O estudo procura entender o papel da identidade social na tomada de decisões de carreira dos imigrantes.	Foram desenvolvidas hipóteses múltiplas de investigação de teorias para proposição de um modelo teórico.	Revisão da literatura	Foi desenvolvido um quadro centrado na identidade para explicar a maneira como os imigrantes tomam suas decisões na carreira. Conclui-se que mecanismos sociológicos e cognitivos estão subjacentes a este processo.
Schooreel, Shockley e Verbruggen, (2017)	O artigo explora a interferência do conceito “lar na carreira”, definido a medida em que as pessoas percebem que suas vidas privadas limitam suas decisões de carreira.	Pesquisa quantitativa em três estágios, com seis meses de intervalo, em uma organização de telecomunicações belga com amostra de funcionários.	Estudo quantitativo	Os resultados mostraram que a interferência do “lar na carreira” de funcionários influencia negativamente seus objetivos, a autoeficácia e o suporte organizacional de carreira percebido.

FONTE: Elaborado pela autora

APÊNDICE 2 - ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 1

ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 1
Base conceitual: Proposições sobre carreiras organizacionais (CLARKE, 2013)
Subcategoria 1.1: visão geral sobre as carreiras organizacionais
Quando trabalhava em empresas, me sentia protegido pela organização e isso fazia com que eu continuasse no emprego (protecionismo).
Quando trabalhava em empresas, minha relação com a organização era o fator principal para que eu continuasse trabalhando (contrato psicológico relacional).
Eu gostaria de voltar a trabalhar na minha profissão anterior (desejo pelas carreiras organizacionais).
Subcategoria 1.2: Visão sobre a flexibilidade, desafio e mobilidade das carreiras organizacionais
Quando trabalhava na minha profissão anterior, tinha possibilidade de me movimentar entre várias funções.
Quando trabalhava na minha profissão anterior, desenvolvia diversas competências.
Quando trabalhava na minha profissão anterior, tinha uma carreira flexível.
Quando trabalhava na minha profissão anterior, me sentia constantemente desafiado.
Quando trabalhava em empresas, sentia minha carreira constantemente em movimento.
Subcategoria 1.3: Visão sobre oportunidades de desenvolvimento nas carreiras organizacionais
Quando trabalhava em empresas, minhas necessidades pessoais tinham prioridade frente às necessidades organizacionais.
Quando trabalhava em empresas, tinha oportunidade de me desenvolver profissionalmente
Quando trabalhava em empresas, tinha oportunidade de me desenvolver como pessoa
Quando trabalhava em empresas, tinha oportunidades de ser promovido
Quando trabalhava em empresas, tinha oportunidades de mudar de área, mesmo que não fosse promovido

Subcategoria 1.4: Visão sobre o gerenciamento compartilhado nas carreiras organizacionais
Quando trabalhava em empresas, o direcionamento que organização oferecia à minha carreira fazia com que eu me sentisse dono das minhas decisões profissionais
Quando trabalhava em empresas, gerenciava minha carreira em conjunto com a organização.
Quando trabalhava em empresas, aproveitava as oportunidades que a organização oferecia para planejar minha carreira de acordo com a minha vontade.
Quando trabalhava em empresas, sentia que meu planejamento de carreira beneficiava tanto a mim quanto à organização.
Subcategoria 1.5: Visão sobre o equilíbrio das relações nas carreiras organizacionais
Quando trabalhava em empresas, sentia que minha relação com a organização era equilibrada entre minhas necessidades e as necessidades da organização.
Quando trabalhava em empresas, minha liberdade de ação era tão importante quanto a estrutura organizacional.
Quando trabalhava em empresas, o suporte que recebia em minha carreira fazia com que eu me sentisse querido e apreciado.
Quando trabalhava em empresas, me comprometia com a organização porque me sentia seguro.
Quando trabalhava em empresas, a segurança que era proporcionada pela organização fazia com que eu quisesse continuar no emprego.
Subcategoria 1.6: Visão sobre a mobilidade em carreiras organizacionais
Quando trabalhava em empresas, sentia dificuldade em promover mudanças em minha carreira.
Quando trabalhava em empresas, tomava poucas decisões sobre minha própria carreira.
Quando trabalhava em empresas, eu não tinha vontade de mudar de emprego.
Quando trabalhava em empresas, a própria organização impedia que eu fizesse mudanças em minha carreira.
Quando trabalhava em empresas, as mudanças na minha carreira não eram escolhidas por mim.

FONTE: Elaborado pela autora

APÊNDICE 3 - ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 2

ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 2
<p>Base conceitual – Fontes de Frustração (MORINSON; ERICKSON; DYCHTAWALD, 2006)</p>
Subcategoria 2.1: Gargalo profissional
Minha saída da empresa foi impulsionada por minha preocupação com a alta competição que os trabalhadores da minha idade enfrentavam na época.
Subcategoria 2.2: Tensão entre trabalho e vida pessoal
Minha saída da empresa foi impulsionada por minha necessidade de equilibrar o trabalho com as obrigações da minha vida pessoal.
Subcategoria 2.3: Horizonte ampliado
Minha saída da empresa foi impulsionada pelo fato de que ainda precisava trabalhar por muitos anos e não sabia se teria emprego até poder me aposentar.
Subcategoria 2.4: Capacitação obsoleta
Minha saída da empresa foi impulsionada por não ter me qualificado o suficiente para crescer na carreira na qual eu atuava.
Subcategoria 2.5: Desilusão com a empresa
Minha saída da empresa foi impulsionada pelo sentimento de desilusão que sentia em relação à instituição.
Subcategoria 2.6: Esgotamento
Minha saída da empresa foi impulsionada pelo fato de que eu me sentia exausto.
Subcategoria 2.7: Decepção com a carreira
Minha saída da empresa foi impulsionada pelo fato de que meu trabalho não correspondia aos sonhos da minha juventude.

FONTE: Elaborado pela autora

APÊNDICE 4 - ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 3

ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 3
Base conceitual – Atributos da transição (ASHFORTH, 2001)
Subcategoria 3.1: Atributo – Magnitude
O que faço hoje é completamente diferente do que fazia quando trabalhava na empresa.
Subcategoria 3.2: Atributo – Desejabilidade social
Minha nova profissão causa mais admiração às pessoas do que a que eu tinha quando trabalhava na empresa.
Subcategoria 3.3: Atributo – Voluntarismo
Mudei de profissão exclusivamente por escolha própria.
Subcategoria 3.4: Atributo – Previsibilidade
As mudanças que ocorreram na minha carreira foram previstas e planejadas por mim.
Subcategoria 3.5: Atributo – Coletividade
Mudei de profissão ao mesmo tempo que outras pessoas realizavam a mesma mudança.
Subcategoria 3.6: Atributo – Duração
Considero curto o tempo entre a minha saída da empresa e a adaptação à nova profissão.
Subcategoria 3.7: Atributo – Reversibilidade
Considero a possibilidade de voltar à situação profissional de quando trabalhava na empresa
Subcategoria 3.8: Qualidade – Dificuldade
Sair da empresa para trabalhar em outra profissão foi muito difícil para mim
Subcategoria 3.9: Qualidade – Valência
Sair da empresa para trabalhar em outra profissão foi algo positivo para mim

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE 5 - ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 4

ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 4	
Base conceitual – Recursos para lidar com a transição (ANDERSON, GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012)	
Subcategoria 4.1: Situação	
Os motivos que provocaram minha saída da empresa são claros para mim.	
Para sair da empresa, tive que superar meus limites.	
Quando saí da empresa, sentia que tinha o controle da situação.	
O que faço hoje é completamente diferente do que eu fazia na empresa.	
Para sair da empresa, usei a experiência que tinha com mudanças semelhantes que tinham ocorrido na minha vida.	
Enxergo minha saída da empresa como um caminho sem volta.	
Quando saí da empresa, estava enfrentando outras tensões na minha vida.	
Minha saída da empresa significou uma mudança positiva para mim.	
Subcategoria 4.2: Pessoa	
Quando saí da empresa, procurei me conformar com a situação, sem contestá-la.	
Encarei minha saída da empresa de maneira otimista.	
Sinto que as mudanças ocorridas pela minha saída da empresa foram conduzidas por mim.	
Quando saí da empresa, sentia que era uma pessoa comprometida com meu trabalho.	
Quando saí da empresa, sentia que as mudanças na minha carreira eram condizentes com os meus valores.	
Quando saí da empresa, minha espiritualidade me ajudou a enfrentar as mudanças que ocorreram na minha vida.	
Quando saí da empresa, minha espiritualidade me ajudou a enfrentar as mudanças que ocorreram na minha vida.	
Quando saí da empresa, enfrentei as mudanças em minha vida, sem desanimar.	
Subcategoria 4.3: Suporte social	

Quando saí da empresa me apoiei em pessoas em quem podia confiar para enfrentar as mudanças que ocorreram na minha vida.
Quando saí da empresa me apoiei em amigos para enfrentar as mudanças que ocorreram na minha vida.
Quando trabalhava em empresas, tinha oportunidade de me desenvolver como pessoa.
Quando saí da empresa, procurei grupos de apoio comunitário, que me ajudaram a enfrentar as mudanças que ocorreram na minha vida.
Quando saí da empresa, o afeto que recebi das pessoas mais próximas foi um importante apoio para enfrentar as mudanças que ocorreram na minha vida.
Quando saí da empresa, tive acesso aos recursos necessários para promover as mudanças na minha vida.
Subcategoria 4.4: Estratégias
Quando deixei a empresa, procurei tomar atitudes concretas para enfrentar a situação de mudança que ocorria em minha vida.
Quando deixei a empresa, procurei passei a dar mais valor a outras coisas, não relacionadas ao trabalho.
Quando deixei a empresa, procurei atividades que me ajudassem a lidar com o estresse que aquela situação representava.
Quando deixei a empresa, tomei atitudes concretas para enfrentar a situação.
Antes de deixar a empresa, tomei atitudes para tentar reverter a situação.
Quando deixei a empresa, busquei as informações necessárias para enfrentar as mudanças em minha vida.
Quando deixei a empresa, minha maneira de pensar me ajudou a enfrentar as mudanças em minha vida.
Quando deixei a empresa, passei a ignorar situações que me remetessem ao estresse que aquela situação representava.

FONTE: Elaborado pela autora

APÊNDICE 6- ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 5

ASSERTIVAS SOBRE O OBJETIVO ESPECÍFICO 5
Base conceitual – Modelos de decisão em mudanças de carreira (MURTAGH; LOPES; LYONS, 2011)
Subcategoria 5.1 – Decisões racionais
Na época da minha saída da empresa, eu pensava muito antes de tomar uma decisão.
Na época da minha saída da empresa, antes de tomar decisões, eu considerava todas as alternativas possíveis.
Na época da minha saída de empresa, só tomava atitudes que poderiam me trazer resultados positivos.
Subcategoria 5.2 – Decisões racionais/cognitivas
Na época da minha saída de empresa, eu nem sempre sabia se estava tomando a melhor decisão.
Na época da minha saída de empresa, eu nem sempre considerava todas as alternativas antes de tomar decisões.
Na época da minha saída de empresa, eu tomava algumas decisões sem pesar muito as consequências.
Na época da minha saída de empresa, eu decidia não tomar algumas decisões, mesmo sabendo que elas podiam trazer bons resultados.
Subcategoria 5.3 – Decisões que extrapolam a racionalidade
Na época da minha saída de empresa, nem sempre as decisões aconteciam a partir de uma previsão.
Na época da minha saída de empresa, eu normalmente não tinha total consciência das minhas decisões.
Na época da minha saída de empresa, o que conhecia de mim mesmo(a) nem sempre me ajudava a tomar decisões.
Na época da minha saída de empresa, tomei algumas decisões por acaso.
Na época da minha saída de empresa, tomei algumas decisões apenas pela oportunidade que elas representavam.
Na época da minha saída de empresa, considerava meus sentimentos para tomar decisões.
Na época da minha saída de empresa, considerava meus sentimentos para tomar decisões.
Na época da minha saída de empresa, eu interpretava as informações disponíveis do meu jeito.
Na época da minha saída de empresa, tomei algumas decisões sem planejar.

FONTE: Elaborado pela autora

APÊNDICE 7 -MINI CURRÍCULO E E-MAIL DOS ESPECIALISTAS

Prof. Dr. Germano Glufke Reis

e-mail: germanoglufkereis@yahoo.com.br

Doutorado sanduíche pela FEA/USP e University of Cambridge, Judge Business School, Inglaterra (apoio Capes). Estágio de pós-doutorado em andamento no Institute of Social Studies da Erasmus University of Rotterdam (Holanda) no âmbito do Programa de Cooperação Internacional CAPES/NUFFIC. Mestre em Administração de Empresas pela FGV/EAESP e psicólogo pela Universidade de Brasília, com foco em organizações. Professor da FGV/EAESP e professor e pesquisador do programa de mestrado em administração da FMU, onde lidera o projeto "Liderança, cultura e internacionalização de empresas". Coordena o curso de extensão "Gestão de pessoas: políticas e práticas contemporâneas". É editor científico da revista Internext-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais. Interesses de pesquisa: negócios internacionais, gestão em ambientes multiculturais, recursos humanos.

Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan

e-mail: lnetrevisan@pucsp.br

É graduado em História (1976), mestre em História Econômica (1984) e doutor em Ciência Política (1993), todos pela Universidade de São Paulo. Obteve títulos de pós-doutor, na área de Economia do Trabalho, pela University of London (1997) e pela Warwick University (1998), ambos com bolsa da Fapesp. Como Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no Departamento de Economia e na Pós-Graduação em Administração, coordena o Grupo de Pesquisa Gestão de Carreiras e Transformação no Trabalho site: www.pucsp.br/carreiras. É Editor Responsável da Revista de Carreiras e Pessoas, periódico científico integrante do sistema Quallis. É também professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing e jornalista, desde 1976, em diferentes jornais e revistas, com experiência nas áreas de Mercado de Trabalho, Economia e Relações Internacionais.

Prof. Dr. Luciano Venelli Costa

e-mail: luciano.costa@metodista.br

Possui graduação em Engenharia Elétrica - ênfase Eletrônica pelo Centro Universitário da FEI (1992), graduação em Administração Geral pela Universidade Metodista de São Paulo (2011), mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (2003) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (2011). Atualmente é professor titular da Universidade Metodista de São Paulo, atuando como docente da graduação e do mestrado em Administração e Diretor da Faculdade de Administração e Economia. Tem experiência na área de Administração e Tecnologia, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, tecnologia aplicada, gestão de projetos e educação a distância.

Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva

e-mail: rdgcdasilva@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo- USP. É professor convidado da pós-graduação da Faculdade FIA de Administração e Negócios, e da graduação em administração da Faculdade Impacta. Coordenador do mestrado em administração da Universidade Ibirapuera. Trabalhou como analista estatístico e em projetos da Associação Brasileira de Recursos Humanos- ABRH Nacional e consultor técnico da pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar- Você S.A/ FIA. Além disso, realiza as suas pesquisas nos seguintes temas: gestão de pessoas, gestão de carreiras, gerações e comportamento organizacional.

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim

e-mail: wamorim@usp.br

Graduado em Economia pela Universidade de São Paulo (1984), mestre em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutor em Administração (2007, concentração em Recursos Humanos) na FEA-USP. Sua tese de doutorado investigou processos de aprendizagem organizacional em entidades de pesquisa e apoio ao movimento sindical brasileiro. Atualmente leciona na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e coordena projeto de pesquisa (financiamento FAPESP) com pesquisadores da FEA USP, Fundação João Pinheiro (MG) e Fundação Pedro Leopoldo (MG). Também participa da equipe brasileira que integra a pesquisa The Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet). É avaliador (blind review) de periódicos Qualis e eventos acadêmicos. Tem experiência nas áreas de Economia e Administração (Recursos Humanos), com ênfase em Sindicatos, Relações de Trabalho e Emprego, atuando principalmente nos seguintes temas: sindicalismo, emprego, clima organizacional, ética, aprendizagem organizacional.

APÊNDICE 8 –DECLARAÇÃO FORNECIDA AOS ESPECIALISTAS

ENCONTRO PARA DISCUSSÃO METODOLÓGICA

Na condição de supervisor do pós-doutorado da Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso, em andamento na FEA-USP, declaro que o Prof. Dr. XXXXXXXXXXXXXXXX participou do encontro para discussão metodológica e validação de questionário, do projeto de pesquisa intitulado **Modelos de orientação da transição de carreira: As pessoas e suas decisões de mudanças profissionais** (processo FAPESP: 2012/21432-3).

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Professor Livre Docente da Faculdade de Economia e Administração da Universidade
de São Paulo

São Paulo, 18 de novembro de 2014.

APÊNDICE 9 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Carta de apresentação

Olá, colega!

Este questionário faz parte da pesquisa do meu pós doutorado em administração, em andamento na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O projeto é supervisionado pelo professor Joel Dutra e está vinculado à FAPESP, sob número 2012/21432-3.

Nessa pesquisa, me proponho a explorar o contexto da transição entre profissões, com foco nas decisões tomadas na época da mudança. Dessa forma, você foi convidado a responder às perguntas das páginas seguintes porque considera que realizou uma mudança de profissão quando passou a atuar como docente do ensino superior.

Mesmo que você tenha mantido, paralelamente, atividades da profissão anterior, para poder participar da pesquisa, é importante que tenha passado a considerar a docência de nível superior sua profissão principal.

O tempo estimado de resposta é de 10 a 15 minutos e os dados serão tratados em conjunto, sem identificação do respondente.

Agradeço desde já,

Profa. Elza Veloso

APÊNDICE 10 – MENSAGEM DE AGRADECIMENTO PELA RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Agradeço por ter concluído o questionário!

Tão logo obtenha os resultados, enviarei aos participantes da pesquisa.

Caso conheça outras pessoas que possam participar da pesquisa, por favor, envie uma mensagem para a Janaína, que é administradora dos contatos: janainarute@hotmail.com

Um grande abraço!

Profa. Elza Veloso

APÊNDICE 11 –MENSAGEM DE E-MAIL COM O *LINK* DA PESQUISA

Olá professor (a),

Muito obrigada por ter aceito responder ao questionário da minha pesquisa de pós doutorado.

A transição entre profissões consiste em um momento crítico da carreira das pessoas. Para entender melhor esse momento, conto com sua percepção sobre diversos aspectos dessa mudança.

Mesmo que você tenha mantido, paralelamente, atividades da profissão anterior, é importante que tenha passado a considerar a docência de nível superior sua profissão principal.

O link para acessar o questionário é: www.xxxxxxxxxxx

Caso tenha alguma dúvida, estou à sua disposição para esclarecê-las.

Atenciosamente,

Profa. Elza Veloso

E-mail: elzafr@usp.br

Telefone: 11-9-9999.3385

APÊNDICE 12 - VERSÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO

VERSÃO FINAL DO INSTRUMENTO DE PESQUISA
Categoria 1: Percepção sobre a profissão anterior
Enunciado: Em minha profissão anterior...
<p><i>Subcategoria 1.1: Percepção geral sobre as carreiras organizacionais</i></p> <p>V1 - Sentia-me inseguro(a) profissionalmente</p> <p>V2- Minha relação com o empregador era secundária para que eu continuasse no emprego</p>
<p><i>Subcategoria 1.2: Percepção sobre a flexibilidade, desafio e mobilidade das carreiras organizacionais</i></p> <p>V3- Sentia que minha carreira tinha possibilidades de mudar</p>
<p><i>Subcategoria 1.3: Percepção sobre oportunidades de desenvolvimento nas carreiras organizacionais</i></p> <p>V4- Com ou sem promoções, eu desenvolvia minha carreira</p>
<p><i>Subcategoria 1.4: Percepção sobre o gerenciamento compartilhado nas carreiras organizacionais</i></p> <p>V5- Aproveitava as oportunidades oferecidas pelo empregador quando elas correspondiam a o que eu queria para a minha carreira</p>
<p><i>Subcategoria 1.5: Percepção sobre o equilíbrio das relações nas carreiras organizacionais</i></p> <p>V6- Os investimentos do empregador em minha carreira eram indiferentes para mim</p>
<p><i>Subcategoria 1.6: Percepção sobre a mobilidade em carreiras organizacionais (visão oposta às premissas anteriores)</i></p> <p>V7- Eu pensava em provocar mudanças constantes na minha carreira</p>
Categoria 2 – Fatores impulsionadores da transição
Enunciado: Mudei de profissão porque...
<p><i>Subcategoria 2.1: Gargalo profissional</i></p> <p>V8- Pela idade que eu tinha, sentia que minha capacidade de ser competitivo naquela profissão estava se esgotando</p>
<p><i>Subcategoria 2.2: Tensão entre trabalho e vida pessoal</i></p> <p>V9- Eu queria equilibrar melhor o trabalho com a minha vida pessoal</p>
<p><i>Subcategoria 2.3: Horizonte ampliado</i></p> <p>V10- Eu acreditava que minha empregabilidade naquela profissão era insuficiente para trabalhar até a aposentadoria</p>
<p><i>Subcategoria 2.4: Capacitação obsoleta</i></p> <p>V11- Meus estudos eram insuficientes para crescer na carreira</p>

<i>Subcategoria 2.5: Desilusão com a empresa</i>
V12- Eu sentia-me desiludido com o empregador
<i>Subcategoria 2.6: Esgotamento</i>
V13- Eu sentia-me exausto
<i>Subcategoria 2.7: Decepção com a carreira</i>
V14- Meu trabalho era incompatível com os sonhos que eu tinha na juventude
Categoria 3: Atributos da transição
Enunciado: Quanto à minha mudança de profissão, sinto que...
<i>Subcategoria 3.1: Atributo – Magnitude</i>
V15- O que faço hoje é parecido com o que eu fazia antes
<i>Subcategoria 3.2: Atributo – Desejabilidade social</i>
V16- Minha profissão atual causa mais admiração nas pessoas
<i>Subcategoria 3.3: Atributo – Voluntarismo</i>
V17- A escolha foi minha
<i>Subcategoria 3.4: Atributo – Previsibilidade</i>
V18- A mudança foi planejada por mim
<i>Subcategoria 3.5: Atributo – Coletividade</i>
V19- Outras pessoas passavam pela mesma mudança junto comigo
<i>Subcategoria 3.6: Atributo – Duração</i>
V20- O tempo de adaptação à nova profissão foi longo
<i>Subcategoria 3.7: Atributo – Reversibilidade</i>
V21- Eu consideraria a possibilidade de voltar a trabalhar na profissão anterior
<i>Subcategoria 3.8: Qualidade – Dificuldade</i>
V22- A mudança foi fácil para mim
<i>Subcategoria 3.9: Qualidade – Valência</i>
V23- A mudança foi positiva para mim
Categoria 4 – Recursos para lidar com a transição
Enunciado: Quanto à maneira como enfrentei a minha mudança de profissão, percebo que...
<i>Subcategoria 4.1: Situação</i>
V24- Os motivos da mudança eram claros para mim
V25- A transição aconteceu dentro dos meus limites de superação
V26- Eu estava no controle da situação
V27- Usei a experiência que tinha com mudanças semelhantes para enfrentar a situação

V28- Na época, minha vida pessoal estava tranquila
Subcategoria 4.2: Pessoa
V29- Procurei conformar-me com a situação V30- Encarei a situação de maneira otimista V31- Após a mudança, continuei sendo uma pessoa comprometida com meu trabalho V32- A mudança foi condizente com os meus valores V33- Minha espiritualidade me ajudou a enfrentar a situação
Subcategoria 4.3: Suporte social
V34- Apoiei-me em pessoas em quem podia confiar V35- O afeto que recebi das pessoas mais próximas foi um importante apoio V36- Tive todos os recursos que precisava para realizar a mudança
Subcategoria 4.4: Estratégias
V37- Tomei atitudes concretas para enfrentar a situação V38- Passei a dar mais valor a coisas não relacionadas ao trabalho V39- Procurei atividades que me ajudassem a lidar com o estresse da mudança V40- Tomei atitudes para tentar melhorar a situação V41- Busquei as informações necessárias para enfrentar as mudanças
Categoria 5 – Decisões na transição
Enunciado: Para decidir mudar de profissão...
Subcategoria 5.1 – Decisões racionais
V42- Pensei muito antes de agir V43- Tomei atitudes que seguiam uma sequência lógica V44- Considerei todas as alternativas possíveis V45- Tomei somente atitudes que poderiam me trazer resultados positivos
Subcategoria 5.2 – Decisões racionais/cognitivas
V46- Eu fiquei em dúvida se estava fazendo a coisa certa V47- Eu pensei pouco nas consequências do que estava fazendo V48- Eu ignorei a possibilidade de tomar certas atitudes , mesmo sabendo que elas podiam trazer bons resultados
Subcategoria 5.3 – Decisões que extrapolam a racionalidade
V49- Eu rejeitei a possibilidade de fazer um planejamento V50- Tomei atitudes inconscientes V51- A ajuda do meu autoconhecimento foi pequena V52- Tomei várias atitudes por acaso V53- Tomei algumas atitudes apenas para aproveitar a oportunidade V54- Considerei meus sentimentos para tomar atitudes V55- Interpretei do meu jeito as informações disponíveis V56- Usei minha criatividade para tomar atitudes
Dados demográficos
V57- Sexo: Feminino () Masculino () V58- Idade atual: _____ V59- Cidade/ Estado aonde trabalha: _____
Sobre a profissão anterior...
V60- Qual era sua profissão anterior? _____

<p>V61- Ano em que considera que deixou a profissão anterior: _____</p> <p>V62- Por quantos anos você atuou na profissão anterior? _____</p> <p>V63- Informe o último cargo que você ocupou na profissão anterior: _____</p> <p>V64- Tipo do último cargo: Administrativo () Operacional () De supervisão () De média gerência () De alta gerência () Outros. Especifique: _____</p> <p>V65- Último tipo de vínculo: CLT () Prestador de serviços () Pessoa Jurídica () Autônomo () Outros. Especifique _____</p>
<p>V66- Último setor em que atuou: Indústria () Serviço () Comércio () Outros. Especifique: _____</p> <p>V67- Classificação da última organização na qual atuou: Empresa privada () Empresa pública () Instituição de ensino () Organização sem fins lucrativos () Cooperativa () Outro. Especifique _____</p> <p>V68- Nível de Escolaridade antes da mudança: Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino superior incompleto () Ensino superior completo () Pós-graduação lato sensu incompleta () Pós-graduação lato sensu completa () Pós-graduação stricto sensu incompleta () Pós-graduação stricto sensu completa () Outro. Especifique: _____</p>
<p>Sobre a profissão atual...</p>

V69- Qual é o nome que você atribui à sua profissão atual? _____

V70- Área do conhecimento na qual atua: _____

V71- Ano em que considera que começou a trabalhar na profissão atual: _____

V72- Sobre as instituições de ensino superior nas quais atua:

Cargo ocupado na Instituição Principal: _____

V73- Tipo de vínculo com a instituição principal:

CLT ()

Prestador de serviços ()

Pessoa Jurídica ()

Autônomo ()

Outros. Especifique _____

V74- Segunda instituição (se houver):

Cargo ocupado na Segunda Instituição: _____

V75- Tipo de vínculo com a segunda instituição:

CLT ()

Prestador de serviços ()

Pessoa Jurídica ()

Autônomo ()

Outros. Especifique _____

V76- Terceira instituição (se houver):

Cargo ocupado na Terceira Instituição: _____

V77- Tipo de vínculo com a terceira instituição:

CLT ()

Prestador de serviços ()

Pessoa Jurídica ()

Autônomo ()

Outros. Especifique _____

V78- Além da atuação em instituições de nível superior, você exerce alguma outra atividade remunerada?

Não ()

Sim. Especifique: _____

V79- Nível de escolaridade atual:

Graduação ()

Especialização ()

Mestrado em andamento ()

Mestrado completo ()

Doutorado em andamento ()

Doutorado completo ()

Pós-doutorado ()

Outro. Especifique: _____

V80- Defina em uma frase o principal motivo da sua mudança de profissão:

_____ (delimitar o número de palavras)

FONTE: Elaborado pela autora

APÊNDICE 13 –CÓPIA DE TRECHO DO QUESTIONÁRIO NA VERSÃO ELETRÔNICA

Editor SurveyMonkey: D...
 Seguro | https://pt.surveymonkey.com/create/?sm=cMQdN4trEzgi3XtCNAEnKV4DWAj_2B05G3nFGEPqEwdjM_3D

Decisões na transição de carreira

Fazer upgrade Avaliar meu questionário Visualizar e testar Imprimir Seguinte →

BANCO DE PERGUNTAS

Pesquisar perguntas

Perguntas usadas anteriormente

Todas as categorias 500+ perguntas

Comunidade 45 perguntas

Diversão 69 perguntas

Educação 263 perguntas

Eventos 114 perguntas

Feedback de clientes 222 perguntas

ONGs 62 perguntas

Pesquisa de mercado 371 perguntas

EDITOR

TEMAS

LÓGICA

OPÇÕES

Decisões na transição de carreira

+ Adicionar título de página

* 1. Em minha profissão anterior...

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Eu sentia-me inseguro(a) profissionalmente	☐	☐	☐	☐	☐
Minha relação com o empregador era secundária para que eu continuasse no emprego	☐	☐	☐	☐	☐
Sentia que minha carreira tinha possibilidades de mudar	☐	☐	☐	☐	☐
Com ou sem promoções, eu desenvolvia minha carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Aproveitava as oportunidades oferecidas pelo empregador quando elas correspondiam a o que eu queria para a minha carreira	☐	☐	☐	☐	☐

VAL_POS_GES_IN....docx Monografia_RH38....docx apresentacao_qu....pptx

Exibir todos

2021 06/07/2017

APÊNDICE 14 – CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS

Assertivas	Cargas fatoriais
A mudança foi planejada por mim	0,864
Eu sentia-me exausto	0,742
Eu sentia-me desiludido com o empregador	0,702
Tomei atitudes concretas para enfrentar a situação	0,684
A escolha foi minha	0,616
Busquei as informações necessárias para enfrentar as mudanças	0,578
Minha relação com o empregador era secundária para que eu continuasse no emprego	0,547
Os motivos da mudança eram claros para mim	0,523
A transição aconteceu dentro dos meus limites de superação	0,503
A mudança foi condizente com os meus valores	0,502
Eu sentia-me inseguro(a) profissionalmente	0,499
Encarei a situação de maneira otimista	0,499
Considerarei todas as alternativas possíveis	0,467
Eu queria equilibrar melhor o trabalho com a minha vida pessoal	0,448
Tomei atitudes que seguiam uma sequência lógica	0,432
Meu trabalho era incompatível com os sonhos que eu tinha na juventude	0,427
Eu pensava em provocar mudanças constantes na minha carreira	0,418
Tomei atitudes para tentar melhorar a situação	0,417
Eu estava no controle da situação	0,416
Apoiei-me em pessoas em quem podia confiar	0,406
O afeto que recebi das pessoas mais próximas foi um importante apoio	0,396
Pensei muito antes de agir	0,400
Após a mudança, continuei sendo uma pessoa comprometida com meu trabalho	0,387
Tive todos os recursos que precisava para realizar a mudança	0,382
Pela idade que eu tinha, sentia que minha capacidade de ser competitivo naquela profissão estava se esgotando	0,361
Eu acreditava que minha empregabilidade naquela profissão era insuficiente para trabalhar até a aposentadoria	0,353
Usei a experiência que tinha com mudanças semelhantes para enfrentar a situação	0,336
Meus estudos eram insuficientes para crescer na carreira	0,322
Os investimentos do empregador em minha carreira eram indiferentes para mim	0,322
Sentia que minha carreira tinha possibilidades de mudar	0,309

Minha espiritualidade me ajudou a enfrentar a situação	0,307
Passei a dar mais valor a coisas não relacionadas ao trabalho	0,281
Procurei atividades que me ajudassem a lidar com o estresse da mudança	0,281
A mudança foi positiva para mim	0,279
Tomei somente atitudes que poderiam me trazer resultados positivos	0,246
Com ou sem promoções, eu desenvolvia minha carreira	0,125
A mudança foi fácil para mim	0,108
Na época, minha vida pessoal estava tranquila	0,108
Aproveitava as oportunidades oferecidas pelo empregador quando elas correspondiam a o que eu queria para a minha carreira	0,108
Minha profissão atual causa mais admiração nas pessoas	0,068
Outras pessoas passavam pela mesma mudança junto comigo	0,058
Considereei meus sentimentos para tomar atitudes	0,054
O que faço hoje é parecido com o que eu fazia antes	0,044
Usei minha criatividade para tomar atitudes	0,043
Procurei conformar-me com a situação	-0,001
O tempo de adaptação à nova profissão foi longo	-0,026
Eu consideraria a possibilidade de voltar a trabalhar na profissão anterior	-0,118
Interpretei do meu jeito as informações disponíveis	-0,162
Eu fiquei em dúvida se estava fazendo a coisa certa	-0,186
Eu ignorei a possibilidade de tomar certas atitudes, mesmo sabendo que elas podiam trazer bons resultados	-0,446
A ajuda do meu autoconhecimento foi pequena	-0,551
Eu pensei pouco nas consequências do que estava fazendo	-0,583
Tomei algumas atitudes apenas para aproveitar a oportunidade	-0,591
Tomei atitudes inconscientes	-0,625
Eu rejeitei a possibilidade de fazer um planejamento	-0,703
Tomei várias atitudes por acaso	-0,744

FONTE: Elaborado pela autora