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

**A MUDANÇA DA IDENTIDADE PROFISSIONAL EM TRANSIÇÕES DE
CARREIRA**

Esteban José Ferrari Cálcena

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

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

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

ESTEBAN JOSÉ FERRARI CÁLCENA

**A MUDANÇA DA IDENTIDADE PROFISSIONAL EM TRANSIÇÕES DE
CARREIRA**

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

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

VERSÃO ORIGINAL

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Ferrari Cálcena, Esteban José
A mudança da identidade profissional em transições de carreira /
Esteban José Ferrari Cálcena. – São Paulo, 2012.
186 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.
Orientador: Tania Casado.

1. Administração de carreiras 2. Identidade 3. Satisfação 4.
Comportamento organizacional I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

**À Mônica pelo apoio, carinho e
compreensão durante a caminhada.**

**Aos meus pais Carlos e Maria Júlia
que sempre me incentivaram a
aprender.**

AGRADECIMENTOS

Há cerca de dois anos iniciei minha própria transição de carreira e aprendi por meio desta pesquisa, e por experiência própria, que as transições geram angústia, dúvidas e algum sofrimento. No entanto, essa jornada se torna mais suave quando recebemos o apoio de outras pessoas. Agradeço aqui a todos aqueles que me ajudaram a percorrer o caminho para me tornar uma nova pessoa.

Agradeço à professora e orientadora Tania Casado, não somente pela sua valiosa contribuição para a realização deste trabalho, mas por ter sido um modelo de referência e ter me apoiado na minha transição oferecendo-me *feedback*, apoio emocional e oportunidades para testar uma nova identidade.

Agradeço imensamente à Mônica pelo seu amor e por nunca ter duvidado de que era a coisa certa a se fazer. Agradeço aos meus filhos Lucas e Martin pela paciência e compreensão pelos muitos “agora não posso...” que ouviram nos últimos anos.

Agradeço a todos aqueles que me apoiaram desde o princípio deste trabalho e que me ajudaram a acreditar que eu conseguiria: Luís Fernando Guedes (em parte responsável por eu estar escrevendo estas palavras hoje), Nelson Yoshida, Maria Tereza Gomes, Lina Nakata e Talita Cordeiro. Colegas e bons amigos que fiz ao longo desta jornada.

Agradeço também as valiosas e generosas contribuições oferecidas pela professora Liliana Vasconcellos Guedes e pelos professores Marcelo Ribeiro e Sigmar Malvezzi.

Por fim, agradeço a todos os entrevistados pela coragem e disponibilidade para compartilhar suas experiências de vida. Desejo a todos vocês sucesso em suas novas carreiras.

**“Nada é mais maléfico para o espírito
aventureiro do homem que um futuro
seguro.”**

***Chris McCandless em “Na natureza
selvagem” de Jon Krakauer***

RESUMO

A intensificação da competição nos ambientes de negócio nas últimas décadas provocou profundas mudanças nos modelos de gestão de pessoas e, conseqüentemente, na forma como se conduzem as carreiras dentro e fora das organizações. A fim de alcançarem maior satisfação profissional e pessoal, os profissionais têm se responsabilizado cada vez mais pelo seu desenvolvimento e pela gestão da própria carreira. Para isso, é comum que ultrapassem as fronteiras tradicionais das organizações, buscando oportunidades e realização em novas ocupações ou empregos diferentes. Com isso, movimentos de transição de carreira têm se tornado cada vez mais comuns. Pesquisas recentes realizadas no Brasil indicam que 60% dos ex-alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo já realizaram ao menos uma interrupção voluntária de carreira para empreender ou então para reduzir ou flexibilizar a carga de trabalho. Resultados semelhantes foram encontrados em pesquisas realizadas com mulheres executivas no exterior. Muito já se sabe sobre o “quando” e “com que frequência” as pessoas mudam de carreira, mas pouco se sabe sobre como elas realizam essas mudanças e quais os seus impactos sobre sua identidade profissional. Assim, nesta pesquisa de natureza exploratória, buscou-se compreender como ocorrem os processos de transição de carreira e quais as ações que as pessoas realizam para reconfigurar sua identidade profissional. Para isso, foram entrevistadas nove pessoas que realizaram, entre os 31 e 41 anos de idade, uma transição de carreira que envolveu uma mudança significativa de seu papel profissional. As narrativas de carreira resultantes dessas entrevistas foram analisadas utilizando-se o método de análise de conteúdo. Os resultados desta pesquisa apontam que transições de carreira realizadas por indivíduos que já possuem um histórico profissional relevante, construído ao longo de vários anos, demandam um grande esforço de redefinição da identidade profissional. Concluiu-se que a redefinição dessa identidade se dá por meio de um processo subjetivo e dinâmico de criação de sentido das diferenças percebidas pelo indivíduo entre um papel profissional novo e um antigo. Esse processo tem como consequência a mudança da percepção sobre quem ele é e, apesar de provocar sofrimento psicológico, ao final da transição o indivíduo atinge uma integração maior entre quem ele é e aquilo que faz, obtendo assim satisfação e realização profissional e pessoal.

Palavras-chave: Administração de carreiras. Identidade. Satisfação. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

The intensification of competition in business environments in recent decades has caused profound changes in people management models and, consequently, how careers are managed within and outside organizations. In order to achieve greater personal and professional satisfaction, professionals have increasingly held accountable for their development and management of their own career. Therefore, it is usual they transcend the traditional boundaries of organizations, seeking new opportunities and achievements in different occupations or jobs. As a result, career transitions have become more frequent. Recent research in Brazil indicates that 60% of former students of the Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade of Universidade de São Paulo, have had at least one voluntary interruption in their career, so as to endeavor or to reduce or ease the workload. Similar results were found in research studies conducted on businesswomen abroad. Much is known about "when" and "how often" people change careers, but little is known about how they carry that out and what the impacts are on their professional identity. Therefore, this exploratory research intended to understand how the career transition processes occur and what actions people take to reconfigure their professional identity. For this, nine people who made a career transition between 31 and 41 years of age which involved a significant change in their professional role were interviewed. Their career narratives were analyzed through the content analysis method. The results show that career transitions that take place when an individual already has a relevant work history, built over several years, demand a significant effort to redefine the professional identity. It was concluded that this identity's redefinition occurs through a subjective and dynamic sense making process of the perceived differences between a new and a former professional role. This process leads to a change in the perception of who he is, and despite being psychologically distressful, at the end of the transition the individual attains greater integration between who he is and what he does, thereby obtaining satisfaction and professional and personal fulfillment.

Keywords: Career management. Identity. Satisfaction. Organizational behavior.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	7
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS	11
2.1 Problema de pesquisa	11
2.2 Objetivos da pesquisa e contribuições	11
3 JUSTIFICATIVAS	13
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
4.1 Conceito de carreira	17
4.1.1 Origem e evolução do conceito de carreira	17
4.1.2 As carreiras contemporâneas e seus impactos nas transições	21
4.1.2.1 Maior atenção para as necessidades do indivíduo: as carreiras subjetivas	21
4.1.2.2 O indivíduo no controle de sua carreira: a Carreira Proteana	23
4.1.2.3 A ampliação dos limites de carreira: as Carreiras sem Fronteiras	25
4.2 Transição de carreira	29
4.2.1 Definições e tipos de transição de carreira	30
4.2.1.1 Definição de transição de carreira segundo Schlossberg	33
4.2.1.2 Definição de transição de carreira segundo Louis	35
4.2.1.3 Definição de transição de carreira segundo Ibarra	37
4.2.2 O processo de transição de carreira	39
4.2.2.1 O processo de transição segundo Bridges	39
4.2.2.2 O processo de transição segundo Schlossberg	41
4.2.2.3 O processo de transição segundo Louis	43
4.3 Identidade	46
4.3.1 Identidades e carreiras: a identidade profissional	48
4.3.2 A formação da identidade	50
4.4 A mudança de identidade profissional em transições de carreira	51
4.4.1 O modelo de Ibarra de construção identitária em transições de carreira	52
4.4.1.1 Explorando possíveis <i>selves</i>	54
4.4.1.2 Testando novas identidades	55
4.4.1.3 Consolidando a mudança	56
4.4.1.4 Características das transições: momentos de alerta e de distanciamento	57
4.4.2 Narrativas de carreira	58
4.5 Resumo do referencial teórico	59
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
5.1 Enfoque e tipo de estudo	63
5.2 Definição da população e da amostra	64
5.3 Estratégia e instrumento de coleta de dados	67
5.4 Pré-teste	70
5.5 Método de análise dos resultados	72
5.6 Esquema do estudo	75
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
6.1 Descrição do perfil dos entrevistados	77
6.2 Descrição das carreiras	79
6.2.1 Entrevistado E1	79
6.2.2 Entrevistado E2	81
6.2.3 Entrevistado E3	83

6.2.4	Entrevistada E4.....	84
6.2.5	Entrevistada E5.....	87
6.2.6	Entrevistada E6.....	88
6.2.7	Entrevistado E7	90
6.2.8	Entrevistado E8	93
6.2.9	Entrevistada E9.....	95
6.3	A análise de conteúdo das entrevistas	96
6.3.1	Categoria 1: características das transições de carreira	100
6.3.2	Categoria 2: motivos para mudar de carreira	109
6.3.3	Categoria 3: ações para mudar de carreira	113
6.3.4	Categoria 4: comportamentos na transição de carreira.....	122
6.3.5	Categoria 5: dificuldades da transição de carreira.....	133
6.3.6	Categoria 6: recursos para se fazer a transição de carreira.....	137
6.3.7	Categoria 7: resultados da transição	143
7	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
7.1	Discussão dos pontos gerais.....	147
7.2	Formulação de hipóteses a partir dos resultados do estudo	151
7.3	Modelo conceitual proposto para o processo de mudança de identidade profissional em transições de carreira.....	152
7.4	Limitações e sugestões para estudos futuros.....	154
7.5	Recomendações para empresas e profissionais de aconselhamento de carreira	155
	REFERÊNCIAS	159
	APÊNDICES	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos explorados neste trabalho e suas subseções	17
Quadro 2 – As principais diferenças entre as carreiras subjetivas e objetivas	23
Quadro 3 – As principais características da Carreira Proteana	25
Quadro 4 – As principais características das Carreiras sem Fronteiras	28
Quadro 5 – Mudanças no gerenciamento das carreiras	28
Quadro 6 – Diferentes definições para transição de carreira.....	32
Quadro 7 – Fatores que influenciam a transição: o sistema 4S	43
Quadro 8 – Esquema metodológico da pesquisa.....	75
Quadro 9 - Perfil dos entrevistados	77
Quadro 10 - Mudanças de papéis profissionais analisadas e idade aproximada da mudança..	78
Quadro 11 - Carreira do entrevistado E1.....	80
Quadro 12 - Carreira do entrevistado E2.....	82
Quadro 13 - Carreira do entrevistado E3.....	84
Quadro 14 - Carreira da entrevistada E4.....	86
Quadro 15 - Carreira da entrevistada E5	88
Quadro 16 - Carreira da entrevistada E6.....	90
Quadro 17 - Carreira do entrevistado E7.....	92
Quadro 18 - Carreira do entrevistado E8.....	94
Quadro 19 - Carreira da entrevistada E9	96
Quadro 20 - Categorias de análise da pesquisa	99
Quadro 21 - Características das transições de carreira.....	100
Quadro 22 - Unidades de registro das características das transições	104
Quadro 23 - Motivos para a mudança de carreira	109
Quadro 24 - Unidades de registro dos motivos para a mudança de carreira	111
Quadro 25 - Ações para mudar de carreira.....	114
Quadro 26 - Unidades de registro das ações para mudar de carreira	118
Quadro 27 – Comportamentos dos entrevistados na transição de carreira.....	123
Quadro 28 - Unidades de registro dos comportamentos na transição de carreira	126
Quadro 29 - Dificuldades da transição de carreira	133
Quadro 30 - Unidades de registro das dificuldades da transição de carreira	135
Quadro 31 - Recursos para se fazer a transição de carreira.....	137
Quadro 32 - Unidades de registro dos recursos para fazer transição de carreira	140
Quadro 33 - Resultados da transição.....	143
Quadro 34 - Unidades de registro das sensações resultantes da transição	144
Quadro 35 - Resumo dos resultados da análise de conteúdo	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema conceitual da pesquisa.....	16
Figura 2 – Curvas de evolução nas Carreiras sem Fronteiras	26
Figura 3 – O modelo de transição de Schlossberg	34
Figura 4 – As três fases da transição de Bridges.....	40
Figura 5 – Modelo integrado do processo de transição de Schlossberg.....	42
Figura 6 – O processo de criação de sentido em transição de carreira.....	45
Figura 7 – O processo de transição de Ibarra e ações para uma mudança bem sucedida	54
Figura 8 – O processo de mudança de identidade profissional em transições de carreira	153

1 INTRODUÇÃO

A intensificação da competição nos ambientes de negócio a partir da década de 1980 provocou profundas mudanças nos modelos de gestão de pessoas e, consequentemente, na forma como se conduzem as carreiras dentro e fora das organizações.

Em função disso, pesquisadores da área das ciências sociais têm dado maior atenção ao estudo de novas configurações de carreiras que surgiram como uma alternativa aos modelos de carreiras tradicionais - aquelas construídas dentro de uma mesma organização, de forma vertical e que exigem fidelidade incondicional dos trabalhadores para com a empresa.

Os novos modelos de gestão de carreiras apresentam como principal característica a transferência para o indivíduo da responsabilidade pelo seu desenvolvimento e pelo planejamento da própria carreira. Caracterizam-se também pelo fato de darem maior atenção às necessidades e interesses individuais, enfatizando que, além de realização profissional, os trabalhadores devem buscar realização pessoal (HALL; MOSS, 1998). São carreiras que oferecem maior mobilidade aos indivíduos dentro ou fora das fronteiras da organização e que não são mais definidas por uma sequência ordenada de etapas pré-estabelecidas pelo departamento de recursos humanos, dentro de uma mesma área funcional da empresa (ARTHUR, 1994; HALL, 2002b).

As mudanças na forma como as pessoas gerenciam suas carreiras trouxeram impactos significativos na sua relação com o trabalho. Diversos pesquisadores, e também a mídia, têm destacado o crescimento alarmante do número de profissionais, especialmente mulheres, que interrompem voluntariamente suas carreiras profissionais de forma temporária ou definitiva (DOUGLAS, 2003; STORY, 2005; GARDNER, 2006; HILL *et al.*, 2006; MAINIERO; SULLIVAN, 2006; STILL, 2006; CABRERA, 2007; GRAFF, 2007; SCALABRIN, 2008; KELLY, 2010). Mainiero e Sullivan (2006) chamaram este fenômeno de “revolta *opt-out*”. Para elas, estas interrupções são normalmente motivadas pela busca de maior Autenticidade, Balanço ou Desafio pelo indivíduo que constrói sua carreira priorizando suas escolhas, valores e parâmetros pessoais (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Movimentos de *opt-out* são considerados cada vez mais naturais e passaram a ser vistos como parte de um contexto que abrange não só o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, mas também o seu desenvolvimento humano (WEICK, 1996). Hewlett (2007), em pesquisa realizada com mais de três mil homens e mulheres de 34 empresas multinacionais, mostrou que 60% das mulheres destas empresas apresentaram carreiras não lineares e Scalabrin (2008), em uma pesquisa feita com 248 ex-alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), revelou um percentual equivalente de profissionais que fizeram algum movimento de *opt-out*, sendo que desses, 32,6% o fizeram para empreender, 22,7% já deixaram um emprego em busca de novas oportunidades sem ter uma proposta de recolocação e 14,2% já deixaram um trabalho para assumir uma posição de menor responsabilidade, remuneração ou status.

Em síntese, houve nas últimas décadas um grande crescimento do número de indivíduos que decidem abandonar voluntariamente seus empregos com o objetivo de alcançar maior realização pessoal, assumindo a responsabilidade pela construção de suas próprias carreiras fora dos limites tradicionais das organizações. Como consequência, mudanças de carreira têm se tornado cada vez mais comuns, o que tem estimulado diversos pesquisadores a interpretar e examinar com maior profundidade as carreiras pela perspectiva das transições (LOUIS, 1980a; ASHFORTH, 2001; HIGGINS, 2001; BROSCIO; SCHERER, 2003; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006; KHAPOVA *et al.*, 2007; BRIDGES, 2009; CHUDZIKOWSKI *et al.*, 2009; IBARRA; BARBULESCU, 2010).

O termo “transição de carreira” é normalmente associado à ideia de “mudança de profissão”, mas ele inclui também todas as formas de mudança objetiva do papel profissional, como por exemplo: a entrada ou saída do mercado de trabalho, uma mudança de cargo ou promoção dentro da mesma empresa, mudança lateral entre empresas etc (LOUIS, 1980a). Diversos autores têm destacado que mais importante do que analisar a mudança de carreira em si é analisar o impacto subjetivo da transição; ou seja, como o indivíduo interpreta e sente a mudança e a forma como ele se vê no novo papel profissional (LOUIS, 1980a; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006). Neste trabalho, pretende-se analisar como se dá a mudança de identidade profissional em transições de carreira pelo seu aspecto subjetivo, ou seja, a partir da interpretação feita pelo indivíduo do seu processo de mudança de papel profissional. Assim, define-se a transição de carreira como: movimentos feitos pelos indivíduos onde há uma mudança do papel profissional e que demandam dele um esforço de

redefinição de sua identidade profissional. Entende-se por identidade profissional a “[...] constelação relativamente estável e duradoura dos atributos, crenças, valores, motivações, e experiências pela qual as pessoas se definem em um papel profissional.” (IBARRA, 1999).¹

As transições de carreira oferecem desafios significativos para aqueles que se propõem a realizá-las. Elas demandam dos indivíduos mudanças de padrões de comportamento, assim como a redefinição dos seus relacionamentos, da sua rotina e de seus papéis e são acompanhados por períodos de grande confusão, angústia e sofrimento (LOUIS, 1980a; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006). As transições produzem custos pessoais e financeiros e afetam não somente a vida de quem muda, mas de toda a sua família. Por outro lado, as transições oferecem aos indivíduos uma oportunidade única de crescer e de se transformar para que obtenham maior satisfação profissional e realização pessoal.

Dentre os diversos desafios que a transição de carreira impõe ao indivíduo, um dos mais complexos é o processo de definição de uma nova identidade profissional. A transição de carreira, geralmente, exige a alteração pelo indivíduo de uma identidade profissional estabelecida, que foi construída ao longo de diversos anos, para formar uma nova identidade ainda incerta. Em função disto, ela gera, para a maioria daqueles que enfrentam essa mudança, períodos de grande insegurança e ansiedade (IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006).

Diversos autores estudaram o impacto do trabalho e das condições sociais sobre o indivíduo e sua identidade (MIRVIS; HALL, 1994; BAKER; ALDRICH, 1996; HALL, 1996b; ENRIQUEZ, 2000; SENNETT, 2000; BECK; BECK-GERNSHEIM, 2002; KALLINIKOS, 2003; INKSON, 2006; BENDASSOLLI, 2007). Nesses estudos, verifica-se que a relação atual do homem com o trabalho exige dele uma grande capacidade de transitar em diversos papéis e identidades e que houve um enfraquecimento do papel do emprego como fonte principal de construção da subjetividade. Ainda assim, o trabalho continua sendo a principal fonte de renda das pessoas, que organizam sua vida pessoal e social em torno dele. Para Baker e Aldrich (1996) o trabalho é um dos principais aspectos para a expressão e desenvolvimento da identidade nos indivíduos.

¹ “[...] *the relatively stable and enduring constellation of attributes, beliefs, values, motives, and experiences in terms of which people define themselves in a professional role.*”

Há, portanto, diversos elementos destacados por pesquisadores das ciências sociais que indicam que um processo de transição de carreira encaminhado de maneira inadequada pode gerar sérios problemas na percepção do indivíduo sobre quem ele é; por outro lado, são oportunidades únicas de crescimento e de transformação. Daí a importância de se estudar como os indivíduos mudam de carreira e compreender quais as ações que realizam para definirem para si uma nova identidade profissional.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados o problema e os objetivos desta pesquisa, assim como suas possíveis contribuições para a academia, as organizações e os indivíduos.

2.1 Problema de pesquisa

A questão que se pretende investigar empiricamente por meio desta pesquisa é: como se dá a mudança da identidade profissional dos indivíduos durante uma transição de carreira?

2.2 Objetivos da pesquisa e contribuições

Esta pesquisa, de natureza exploratória, tem como principal objetivo analisar o processo de transição de carreira e as ações que as pessoas realizam para mudar sua identidade profissional nesse processo.

Pretende-se encontrar elementos que ajudem a esclarecer as seguintes dúvidas relacionadas às transições de carreira:

- Como as pessoas realizam uma transição de carreira e quais as suas características?
- O que acontece com a identidade profissional de indivíduos quando passam por uma transição de carreira?
- Se os indivíduos mudam sua identidade profissional quando fazem uma transição de carreira, como é o processo de construção da nova identidade?

Desta forma, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Levantar por meio de entrevistas, narrativas de transição de carreira;
- Estudar os motivos pelos quais os indivíduos decidem mudar de carreira;
- Identificar se as transições de carreira demandam dos indivíduos a mudança da sua identidade profissional;

- Analisar o processo e as ações que indivíduos realizam para fazer a transição de carreira e construir uma nova identidade profissional;

Pretende-se com esta pesquisa contribuir com os estudos acadêmicos na área de gestão de carreiras e identidade profissional, especificamente com as pesquisas relacionadas com os dilemas e desafios enfrentados em processos de transição de carreira, já que mudanças de carreira geralmente implicam custos financeiros e pessoais que impactam as organizações, os indivíduos e suas famílias.

Para as organizações, esta pesquisa poderá contribuir com a compreensão dos fatores que estão envolvidos em processos de mudanças de papéis profissionais e, assim, auxiliar os profissionais de gestão de pessoas na condução dos processos de retenção, recolocação, promoção ou transferência de pessoal. Poderá auxiliar também consultores em aconselhamento de carreira a identificarem aspectos relevantes a serem considerados nos processos de transição dos seus clientes. E, finalmente, pretende ajudar indivíduos que assumiram a responsabilidade pela gestão da própria carreira a compreenderem melhor os desafios enfrentados em processos de transição de carreira.

3 JUSTIFICATIVAS

O interesse inicial por esta pesquisa surgiu do desejo do autor de compreender melhor a razão pela qual as pessoas decidem fazer mudanças de trajetória profissional, seja para cuidar dos negócios da família, abrir sua própria empresa ou investir em uma nova profissão. Desejava-se também entender os motivos de tantas pessoas manifestarem o desejo de mudar de carreira, mas não darem o primeiro passo, permanecendo no mesmo emprego mesmo quando estão insatisfeitos com os rumos de suas vidas profissionais.

Entre aqueles que já fizeram uma mudança de carreira, chamou a atenção do autor o fato de que muitos abriram mão do seu emprego atual para aventurarem-se em uma nova carreira por vontade própria e não por uma imposição de origem externa como, por exemplo, a demissão por parte da empresa. Em sua maioria, estavam empregados em posições privilegiadas na empresa, muitos deles em cargos executivos.

Outro ponto que chamou a atenção foi o fato de que muitas dessas pessoas manifestavam que com a mudança procuravam obter maior realização e satisfação com o trabalho. Buscavam obter maior identificação com suas carreiras. No entanto, muitas delas sentiam-se confusas e angustiadas com o processo de mudança. Esta constatação motivou o autor desta pesquisa a estudar os motivos que geravam esses sentimentos e como a transição de carreira poderia ser encaminhada de forma a minimizar esses problemas.

As percepções e a motivação do autor para a realização desta pesquisa foram reforçadas pela afirmação de Ibarra (2004) de que, nos últimos vinte anos, houve um crescimento significativo de pessoas que mudaram para um trabalho completamente diferente do anterior, mas que, apesar disso, ninguém ainda descobriu como evitar os impactos emocionais negativos que essas mudanças provocam nos indivíduos. Para ela, “a maioria das pessoas vivencia a transição para uma nova vida profissional como um período de confusão, perda, insegurança e incertezas.”² (IBARRA, 2004, p. X). Destaca-se ainda que, apesar do aumento do número de pessoas que fizeram uma transição de carreira, ainda são incipientes os estudos

² “Most people experience the transition to a new working life as a time of confusion, loss, insecurity, and uncertainty.”

sobre como elas ocorrem e os pesquisadores dessa área ainda sabem pouco sobre como as identidades profissionais mudam nesses processos (IBARRA, 2007; IBARRA; BARBULESCU, 2010). Segundo Khapova (2007), é necessário se fazer mais pesquisas sobre como se forma a identidade profissional em mudanças de carreira e para Hall (2002a) há pesquisas significativas em mudanças de identidade nas décadas de 1950 e 1960, no apogeu da Escola de Sociologia de Chicago, mas poucos trabalhos desse tipo têm sido realizados nas organizações contemporâneas.

No Brasil, a situação não é diferente. Uma pesquisa recente realizada com 770 executivos por uma empresa de recolocação profissional revelou que 45% deles não pretendem continuar na mesma organização por mais do que três anos (DBM, 2011). Segundo a mesma fonte, o desejo de mudança entre profissionais de até 34 anos é muito maior do que o encontrado em gerações anteriores. Esse cenário revela a importância de se aprofundar o conhecimento em transições de carreira também no Brasil.

Para Korotov (2011), os movimentos de carreira estão se tornando mais relevantes e assumem cada vez mais características que fogem de um padrão considerado “normal” pela sociedade. Muitas vezes são mudanças consideradas “estranhas” ou “ilegítimas” pelos outros. Para esse autor, as mudanças de carreira assumem características cada vez mais parecidas com aquelas encontradas nos empreendedores, ou seja, são movimentos de busca por oportunidades que estão além da capacidade que os indivíduos possuem e que demandam recursos sobre os quais não detêm controle e que muitas vezes não estão disponíveis para os mesmos.

Em resumo, nos últimos anos houve um crescimento significativo do número de pessoas que têm realizado movimentos não convencionais de carreira. No entanto, ainda são poucas as pesquisas que analisam os impactos dessas mudanças sobre a identidade profissional e que descrevem como se dá a formação de uma nova identidade profissional em processos de transição de carreira, o que justifica a realização deste estudo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os conceitos que fundamentaram o presente estudo.

Inicialmente, se fará uma apresentação da origem e evolução do conceito de carreira ao longo das últimas décadas (subseção 4.1.1) para depois explorar com maior profundidade os conceitos contemporâneos de carreira que explicam em grande parte o crescimento nos últimos anos do número de pessoas que realizam algum tipo de transição de carreira (subseção 4.1.2). São eles: a carreira subjetiva, a carreira Proteana e as Carreiras sem Fronteiras.

O estudo de como se dá a mudança de identidade profissional em processos de transições de carreira, objetivo central desta pesquisa foi suportado por duas grandes linhas teóricas: a de transição de carreira e a de identidades.

Na subseção 4.2 serão apresentados e analisados os conceitos sobre transição de carreira. Na subseção 4.2.1 serão apresentadas as definições de diferentes autores para “transição de carreira” e a forma como eles classificam os diferentes tipos de transição. Serão analisados em maior profundidade os conceitos sobre transição de três pesquisadores dentre os mais citados nas publicações sobre esse tema, que são: Schlossberg (subseção 4.2.1.1), Louis (subseção 4.2.1.2) e Ibarra (subseção 4.2.1.3). Em seguida (subseção 4.2.2), serão apresentadas as visões de diferentes autores para o processo de transição, onde se analisará com maiores detalhes as teorias de Bridges (subseção 4.2.2.1), Schlossberg (subseção 4.2.2.2) e Louis (subseção 4.2.2.3).

Na subseção seguinte, 4.3, se apresentará o conceito de identidade e se analisará em maiores detalhes como diferentes autores relacionam a identidade com as carreiras e como definem a identidade profissional (subseção 4.3.1). Em seguida, na subseção 4.3.2, se descreverão alguns conceitos sobre como os indivíduos formam sua identidade profissional.

Na subseção 4.4 se analisará a teoria sobre mudança de identidade em transições de carreira, onde se detalhará o modelo teórico de construção identitária em transições de carreira de Hermínia Ibarra (subseção 4.4.1), autora que tem se dedicado ao estudo de transições de carreira pela perspectiva da identidade nos últimos anos. Na subseção 4.4.2 se apresentará o conceito de narrativas, um dos principais elementos que contribui para a formação de novas identidades em transições de carreira e também objeto central de estudo desta pesquisa.

Finalmente, na subseção 4.5, se fará um resumo dos principais conceitos utilizados neste estudo.

A Figura 1 a seguir apresenta o esquema conceitual que se elaborou com o objetivo de estruturar a fundamentação teórica desta pesquisa, e o Quadro 1, apresentado na sequência, contém um resumo dos principais conceitos que serão abordados neste capítulo e suas correspondentes subseções.

Figura 1 – Esquema conceitual da pesquisa

Quadro 1 – Conceitos explorados neste trabalho e suas subseções

Conceito	Seção
Conceito de carreira e sua evolução. Carreiras contemporâneas: carreiras subjetivas, Carreira Proteana e Carreiras sem Fronteiras.	4.1 e subseções
Definição e tipos de transição de carreira. O processo de transição de carreira.	4.2 e subseções
Identidade e identidade profissional. A formação da identidade profissional.	4.3 e subseções
Mudança de identidade profissional em transições de carreira. Modelo de Ibarra de construção identitária em transições de carreira. Narrativas de carreira.	4.4 e subseções

4.1 Conceito de carreira

Usualmente, a palavra “carreira” é associada à trajetória profissional de um indivíduo dentro de uma organização e está vinculada à ideia de crescimento e progresso dentro de uma mesma empresa, área ou profissão. No entanto, como se verá adiante, a definição de carreira evoluiu muito nos últimos anos. Ela agora ultrapassa as fronteiras tradicionais das empresas e já não compreende mais somente o progresso do indivíduo pelo ponto de vista da sociedade, mas também pelo seu aspecto subjetivo.

4.1.1 Origem e evolução do conceito de carreira

O uso do termo “carreira” como trajetória profissional é relativamente recente. Há evidências que ele começou a ser utilizado com esse sentido no século XIX, na Grã-Bretanha, mas só se expandiu no século XX (GUNZ *et al.*, 2007). A origem dos estudos contemporâneos sobre carreiras nas organizações é atribuída às discussões sobre este tema ocorridas na década de 1970 entre diversos pesquisadores da área de comportamento organizacional, que incluiu a realização de uma série de seminários informais organizados por Donald E. Super no início daquela década (ARTHUR *et al.*, 1989c; GUNZ *et al.*, 2007). Estes trabalhos culminaram com a publicação de três livros seminais para a área de estudos em carreira nas organizações: *Careers in organizations* de Hall (1976), *Organizational careers: some new perspectives* de

Van Maanen (1977) e *Career dynamics: matching individual and organizational needs* de Schein (1978).

No entanto, Gunz *et al* (2007) vão muito além desta data e afirmam que o discurso em torno do conceito de carreira já estava presente nas obras de Platão e Cícero, filósofos da antiguidade, que discutiam em suas obras temas como: as ocupações mais apropriadas para cada indivíduo (em *A República*, de Platão) e um conceito preliminar sobre vocação (no livro 1 de *Dos Deveres* de Cícero). Ressaltam ainda a contribuição e influência de outras disciplinas para o estudo das carreiras como a da sociologia – destacando-se os trabalhos de Émile Durkheim (1858-1917) e de Max Weber (1864-1920) – e da psicologia, onde se destacaram os trabalhos de Frank Parsons (1854-1908) e as teorias sobre vocações de John Holland (1966; 1973).

Ainda que não tenham originado os estudos sobre carreiras, os trabalhos daqueles pesquisadores da década de 1970 foram fundamentais para estabelecer e legitimar o campo de pesquisa sobre carreiras organizacionais em uma época onde os estudos nessa área eram feitos de forma independente, principalmente pelos pesquisadores da área da psicologia vocacional e da sociologia (ARTHUR *et al.*, 1989c).

Desta forma, pavimentou-se o caminho para o crescimento de iniciativas em pesquisas que, na década de 1980, produziram novas perspectivas de análise sobre esse tema. A carreira passou a ser analisada como resultante da negociação entre o indivíduo e a empresa e não mais como um plano traçado pelas áreas de recursos humanos das organizações que não leva em conta os interesses individuais. A quantidade de publicações acadêmicas sobre o tema multiplicou-se exponencialmente, permitindo a consolidação de teorias e a formação de paradigmas nesse campo de estudo (VELOSO; DUTRA, 2010). A edição do livro *Handbook of career theory* (ARTHUR *et al.*, 1989b) em 1989 foi um esforço conjunto de diversos pesquisadores da área para consolidar e sistematizar os conhecimentos já adquiridos sobre o tema e procurou estimular a produção de novas teorias sobre o tema, apontando novos caminhos de estudo. Nessa obra, há uma definição para carreira que é, ainda hoje, uma das mais utilizadas pelos pesquisadores desse tema e que será adotada também nesta pesquisa. Entende-se por carreira

“a sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.”
(ARTHUR *et al.*, 1989a, p. 8).³

Na década de 1990, o aumento da competitividade e as consequentes mudanças nas formas de trabalho, que se tornaram mais flexíveis e adaptativos, provocaram uma fragilização nas relações de emprego. Os novos contratos de carreira já não garantiam a mesma estabilidade e segurança de anos anteriores o que levou Hall (1996a) a afirmar que a carreira organizacional tradicional, estava “morta”. Assim, ganharam maior atenção dos pesquisadores os estudos que colocavam o indivíduo como o protagonista da construção de sua própria carreira em ambientes que extrapolavam os limites da organização. Neste contexto, destacaram-se os conceitos de Carreira Proteana (HALL, 1996b) e Carreira sem Fronteiras (ARTHUR, 1994).

A Carreira Proteana foi originalmente concebida em 1976 por Douglas Hall no seu livro *Career in Organizations* (1976), mas foi somente na década de 1990 que ganhou a atenção da academia em função da maior aderência das suas ideias ao ambiente organizacional daquela época. A Carreira Proteana consiste em um processo que é gerenciado pelo indivíduo, e não mais pela organização, e inclui todas as experiências pessoais em educação, treinamento, trabalhos em outras empresas, experiências em outros campos profissionais (HALL, 1976). O conceito de Carreira sem Fronteiras foi criado por Michael Arthur (1994) e é designada como uma carreira que se opõe às carreiras organizacionais – aquelas planejadas pelas próprias organizações e que ocorrem dentro dos limites de uma mesma empresa (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a).

A última década foi um período de grandes transformações sociais que trouxeram novas questões para o mundo do trabalho e, consequentemente, para a forma como se constroem as carreiras. O papel das pessoas como sujeito e objeto dos processos organizacionais ganharam maior relevância (CASADO, 2007). Houve uma intensificação da globalização e da competitividade nas empresas e as organizações começaram a se deparar com novos desafios relacionados à gestão de pessoas e às carreiras, sendo que dois fenômenos têm se destacado nos últimos anos: o das redes sociais de desenvolvimento e o da revolução *opt-out* (SCALABRIN *et al.*, 2010).

³ “*The evolving sequence of a person’s work experience over time.*”

Higgins e Kram (2001) definem as redes sociais de desenvolvimento como o conjunto de pessoas que um indivíduo identifica como aquelas que o ajudam a progredir na sua carreira assistindo-o no seu desenvolvimento. Há evidências de que quanto maior a diversidade da rede de relacionamentos de um indivíduo, maior a probabilidade de que ele faça uma transição de carreira (HIGGINS, 2001). No Brasil, há também estudos recentes nessa área. Em um desses estudos, realizado com 265 alunos de MBA da Fundação Instituto de Administração (FIA) de São Paulo, concluiu-se que a diversidade da rede de relacionamentos, apesar de contribuir com o desenvolvimento da carreira de um indivíduo, possui baixa correlação com a satisfação no trabalho (KISHORE, 2006).

A expressão “revolução *opt-out*” foi criada pela mídia nos Estados Unidos para descrever o crescimento alarmante do número de mulheres que abandonavam a carreira executiva, supostamente para dedicar maior atenção à família. Mainiero e Sullivan (2006) ao estudarem esse fenômeno, concluíram que os motivos que levavam mulheres (e homens) a fazer um movimento de *opt-out* eram mais complexos e estavam relacionados com a busca do indivíduo por Autenticidade, Balanço ou Desafio. Assim, aquelas pessoas desenvolviam um novo tipo de carreira à qual chamaram de Caleidoscópio, que consiste em uma carreira centrada nas escolhas, valores e parâmetros pessoais. É uma carreira dinâmica que se adapta às mudanças na vida das pessoas por meio do rearranjo dos seus papéis e relacionamentos em novas formas, como as peças de um caleidoscópio.

Percebe-se, pelo exposto acima, que o desenvolvimento profissional na atualidade oferece grandes desafios para os indivíduos. Para Ribeiro (2009) a construção das carreiras demanda duas estratégias básicas: a construção de um projeto de vida e o enfrentamento de transições no mundo do trabalho. Com o objetivo de examinar os recentes desafios do estudo das carreiras, Gunz e Peiperl organizaram e lançaram em 2007 um novo e importante manual sobre o estudo das carreiras intitulado *Handbook of career studies* (GUNZ; PEIPERL, 2007), onde diversos pesquisadores fazem uma reflexão sobre os novos paradigmas ligados a esse tema.

A seguir serão discutidos alguns dos novos paradigmas das carreiras contemporâneas e como influenciam as transições de carreira.

4.1.2 As carreiras contemporâneas e seus impactos nas transições

A evolução do conceito de carreira ao longo dos últimos anos evidencia diversas mudanças na forma como se gerenciam as carreiras dentro e fora das organizações. Dentre as mudanças, destacam-se três que serão apresentadas a seguir e que ajudam a compreender o contexto onde ocorrem as transições de carreira e os motivos do seu crescimento.

4.1.2.1 Maior atenção para as necessidades do indivíduo: as carreiras subjetivas

Observa-se que os conceitos contemporâneos de carreira dão grande importância à construção de carreiras que atendam não somente às necessidades da organização, mas que também colaborem para o atendimento das necessidades individuais. O sucesso na carreira passa a ser medido não somente em função do crescimento na hierarquia da organização e pelo aumento de ganhos financeiros, mas também pelo sentimento individual de crescimento e realização. A fim de diferenciá-la da carreira tradicional, denominou-se esta nova carreira de “subjetiva”.

Apesar do grande destaque que tem recebido nos últimos anos, o conceito de carreira subjetiva não é novo. Em 1937, Everett Hughes já afirmava que a carreira, pelo olhar subjetivo, seria “[...] a perspectiva móvel pela qual a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta o significado dos seus vários atributos, as ações, e as coisas que acontecem com ele.”⁴ (HUGHES, 1937, p. 409-410). Essa visão contrasta com o que chamou de “carreira objetiva”, ou seja, aquela construída como uma sequência de posições e tarefas claramente definidas. Para ele, em sociedades cada vez menos estruturadas e rígidas, os indivíduos têm à sua disposição um número maior de possibilidades para escolher ou criar sua própria carreira. Por outro lado, já não possuem a mesma segurança de antes, tendo que lidar constantemente com o risco do fracasso e com imprevistos.

Arthur *et al* (2005) também diferenciaram as carreiras em subjetiva e objetiva. A primeira é baseada no conceito de Stebbins (1970, p. 34) para quem a carreira subjetiva é “[...] o reconhecimento e a interpretação pelo indivíduo de eventos passados e futuros associados a uma identidade particular, e especialmente sua interpretação das contingências importantes

⁴ “Subjectively, a career is the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions, and the things which happen to him.”

que encontrou ou ainda irá encontrar.”.⁵ Trata-se de uma visão pela perspectiva interna dos eventos que ocorrem em determinados aspectos da vida do indivíduo e que colaboram com a construção de sua identidade. É uma interpretação muito semelhante à de Hughes apresentada acima. A segunda, a carreira objetiva, é a interpretação feita pela sociedade das situações de trabalho do indivíduo. Está, portanto, relacionado com uma interpretação externa dos seus estágios de desenvolvimento profissional.

Consequentemente, o sucesso na carreira pode ser interpretado sob a perspectiva objetiva ou subjetiva. O sucesso objetivo é definido sob uma perspectiva externa e, portanto, visível à sociedade e envolve a ocupação, a situação familiar, mobilidade, as tarefas, renda e hierarquia profissional. O sucesso subjetivo é definido pela perspectiva do indivíduo, em sua maneira pessoal com que avalia sua carreira nas diferentes dimensões que valoriza (VAN MAANEN, 1977).

O sucesso subjetivo pode ser relacionado ao conceito de sucesso psicológico de Hall (1996b, p. 8) que o define como “[...] um sentimento de orgulho e realização pessoal que acompanha o cumprimento das principais metas da vida de uma pessoa, sejam elas realização, felicidade familiar, paz interior ou qualquer outra coisa.”.⁶ Portanto, o sentimento de sucesso na carreira pode ocorrer quando ela proporciona a sensação de realização não somente no aspecto profissional, mas quando possibilita a realização em outras dimensões da vida de uma pessoa.

Há situações onde o indivíduo já atingiu o sucesso objetivo em sua carreira, mas não se sente realizado e satisfeito com seu trabalho, muito provavelmente porque não atingiu o sucesso subjetivo de carreira. São situações como essas que levam muitos a buscarem uma nova carreira que lhe proporcione um sentimento pessoal de realização, o que colabora com o crescimento do número de pessoas que têm feito transições de carreira nas últimas décadas.

O Quadro 2 a seguir resume as principais diferenças entre as carreiras subjetivas e objetivas.

⁵ “[...] the actor's recognition and interpretation of past and future events associated with a particular identity, and especially his interpretation of important contingencies as they were or will be encountered.”

⁶ “[...] the feeling of pride and personal accomplishment that comes from achieving one's most important goals in life, be they achievement, family happiness, inner peace, or something else.”

Quadro 2 – As principais diferenças entre as carreiras subjetivas e objetivas

Carreira Subjetiva	Carreira Objetiva
<ul style="list-style-type: none"> • É interpretada pelo indivíduo. • Refere-se ao significado atribuído pelo indivíduo aos atributos, ações e coisas que acontecem com ele. • É baseada na interpretação pessoal dos eventos passados e futuros e que colabora com a formação da identidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • É interpretada pela sociedade. • Refere-se à sequência de posições e tarefas claramente definidas pela organização. • É baseada na interpretação da sociedade das situações de trabalho do indivíduo.

FONTE: baseado em HUGHES, 1937; STEBBINS, 1970 e ARTHUR *et al*, 2005.

Neste trabalho, a análise das carreiras se fará pela perspectiva subjetiva, ou seja, se analisará o impacto provocado pelas transições de carreira somente pela perspectiva do indivíduo e não pela perspectiva social (ou das organizações), uma vez que se pretende estudar a sua influência sobre a percepção pessoal de mudança de identidade profissional.

4.1.2.2 O indivíduo no controle de sua carreira: a Carreira Proteana

A diminuição do tempo médio de emprego e o surgimento de novos modelos de gestão nas últimas décadas confrontaram as teorias clássicas de gestão de carreiras que priorizavam as chamadas carreiras organizacionais – aquelas com ênfase nas grandes empresas, programadas pelas próprias organizações, de forma linear, sempre dentro dos limites da própria empresa e que consideravam os ambientes de negócio estáveis (ARTHUR, 1994). É neste cenário que começaram a ganhar maior destaque modelos alternativos de carreira, que se diferenciavam do modelo organizacional, entre outras coisas, por apresentarem uma característica incomum para a época: a transferência da responsabilidade da gestão da carreira para o indivíduo.

Um dos primeiros autores a destacar essa tendência foi Douglas T. Hall que em 1976, no seu livro *Career in Organizations*, já descreveu o que chamou de Carreira Proteana. Ele definiu essa nova carreira como um processo que é gerenciado pelo indivíduo, e não mais pela organização, e que inclui todas as experiências pessoais com educação, treinamento, trabalhos em outras empresas e experiências em outros campos profissionais (HALL, 1976).

O termo *Proteano* foi emprestado por Hall (1976) da mitologia grega e refere-se ao deus do mar, Proteus, mencionado no poema épico *Odisséia* de Homero, que possuía a capacidade de mudar sua aparência de acordo com as circunstâncias. Hall utilizou essa metáfora para ilustrar

uma carreira que se altera constantemente para adaptar-se às características contemporâneas dos ambientes organizacionais em constante mudança e que exigem dos trabalhadores maior flexibilidade e capacidade de adaptação.

A seguir, são resumidas as principais contribuições que o conceito de Carreira Proteana ofereceu aos estudos de carreira:

- Mostrou novas formas de se pensar a carreira ao longo do tempo: de uma carreira linear e única, baseada na idade da pessoa, para uma definida por ciclos de desenvolvimento em diversas carreiras, baseada na “idade” de cada ciclo;
- Ampliou o “espaço da carreira”: para Hall, o papel profissional deve se integrar aos outros papéis desempenhados pelo indivíduo - como o familiar e social, pois assim, pode colaborar para um desenvolvimento mais sadio e integral da sua identidade;
- Definiu novas formas de se pensar a relação entre empregado e empregador: as pessoas, cada vez mais, estão assumindo a responsabilidade pela própria carreira ao invés de deixarem para a empresa a tarefa de determinar seu futuro profissional.

Outra característica da Carreira Proteana diz respeito às fontes de desenvolvimento. Para Hall (1996b), nos modelos de carreira do século XXI “[...] o desenvolvimento será um processo de aprendizagem contínuo alimentado por uma combinação do indivíduo, dos desafios profissionais e dos relacionamentos.”⁷ (HALL, 1996b, p.10). Na Carreira Proteana, as relações com o chefe, colegas do trabalho ou fornecedores e as situações e desafios do dia-a-dia do trabalho contribuem mais para o desenvolvimento da carreira de uma pessoa do que os treinamentos formais oferecidos pelas empresas, que muitas vezes são improdutivos e desconectados da realidade dos negócios.

Uma vez que o desenvolvimento da Carreira Proteana se dá por meio de um processo de aprendizagem contínuo, Hall (1996b) enfatiza a importância do indivíduo desenvolver duas metacompetências: a adaptabilidade e o autoconhecimento. São as habilidades necessárias para aprender a “como aprender”. Assim, quanto mais uma pessoa aprende a se adaptar às constantes mudanças do ambiente e a adaptar sua imagem ao mundo exterior, mais ela estará aprendendo o “como aprender”. Desta forma, ela poderá adquirir rapidamente novas

⁷ “[...] growth will be a process of continuous learning fueled by a combination of the person, work challenges, and relationships.”

habilidades necessárias para o desempenho de tarefas em uma nova carreira, sem ter que esperar por um processo formal de treinamento que normalmente é lento, de alto custo e não aborda necessariamente as questões que a realidade exige.

O Quadro 3 a seguir resume as principais características da Carreira Proteana.

Quadro 3 – As principais características da Carreira Proteana

Características							
<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo é atingir o sucesso psicológico. • A carreira é gerenciada pela própria pessoa. • A carreira é uma sequência de aprendizagem contínua e de mudança de identidade. • O ciclo temporal é definido pela “idade” da carreira e não pela idade da pessoa. • A organização oferece: rede de relacionamentos e desafios. • Desenvolvimento não é necessariamente: <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento formal. • Subir na hierarquia. • Perfil para o sucesso: <table border="0"> <tr> <td>• De “saber como” (<i>know-how</i>)</td><td>Para “aprender como” (<i>learn-how</i>)</td></tr> <tr> <td>• De “segurança no emprego”</td><td>Para “empregabilidade”</td></tr> <tr> <td>• De “ser profissional” (<i>work self</i>)</td><td>Para “ser integral” (<i>whole self</i>)</td></tr> </table> 		• De “saber como” (<i>know-how</i>)	Para “aprender como” (<i>learn-how</i>)	• De “segurança no emprego”	Para “empregabilidade”	• De “ser profissional” (<i>work self</i>)	Para “ser integral” (<i>whole self</i>)
• De “saber como” (<i>know-how</i>)	Para “aprender como” (<i>learn-how</i>)						
• De “segurança no emprego”	Para “empregabilidade”						
• De “ser profissional” (<i>work self</i>)	Para “ser integral” (<i>whole self</i>)						

FONTE: adaptado de HALL, 1996b, p. 9. Traduzido pelo autor.

Como visto, uma das principais características da Carreira Proteana é o seu caráter dinâmico e adaptativo. Consiste em mudar e adaptar-se a novos papéis profissionais com o objetivo de se atingir o sucesso psicológico, o que gera demandas significativas para a definição de uma nova identidade profissional.

4.1.2.3 A ampliação dos limites de carreira: as Carreiras sem Fronteiras

O conceito de Carreiras sem Fronteiras foi criado por Michael Arthur e Denise Rousseau (1994) e é definida como uma carreira que se opõe às carreiras organizacionais, aquelas planejadas pelas próprias organizações e que ocorrem dentro dos limites de uma mesma empresa (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a).

A Carreira sem Fronteiras tem como principal característica o fato de apresentar uma maior mobilidade do indivíduo entre diferentes experiências de trabalho e de empregadores ao longo de sua vida, seja em diferentes organizações, ou mesmo dentro da mesma organização, mas em funções muito distintas. Isto é, ela não se limita a uma única trajetória profissional, dentro de uma mesma área, na mesma empresa, como nas carreiras tradicionais.

Inicialmente, a ausência de uma fronteira clara para o desenvolvimento da carreira poderia gerar certa ansiedade entre alguns profissionais, mas como observam Defillippi e Arthur (1994, p.307):

[...] a eliminação das trajetórias de carreira intraorganizacional não implica ausência de oportunidades de trabalho para os profissionais envolvidos. Pelo contrário, as trajetórias de carreira implicam uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras da configuração de um único emprego.⁸

Para Mirvis e Hall (1994) o desenvolvimento do indivíduo em uma organização sem fronteiras se caracteriza por diferentes ciclos, ao invés de uma carreira linear e “em escada”, e envolve requalificações frequentes (Figura 2). Além disso, caracteriza-se por movimentos quase sempre laterais, exigindo um ajuste das expectativas do indivíduo muitas vezes direcionadas à visão tradicional de progresso na carreira como um movimento sempre “para cima”.

Figura 2 – Curvas de evolução nas Carreiras sem Fronteiras

FONTE: adaptado de MIRVIS; HALL, 1994, p. 371. Traduzido pelo autor.

Outra característica importante das Carreiras sem Fronteiras, citada por Arthur e Rousseau (1996a), é que ela possui valor não somente dentro da organização, mas também fora dela, de forma que a capacidade de produção da pessoa pode ser comercializada para outras empresas, como no caso dos profissionais liberais. Caracteriza-se também por ser amparada por uma

⁸ “[...] the elimination of intra-organizational career paths may not imply an absence of job opportunities for affected workers. Instead, career paths may involve sequences of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings.”

rede externa de informações e de relacionamentos, que, segundo Defillippi e Arthur (1994), é uma das principais competências pessoais de carreira e contribui ao mesmo tempo para o desenvolvimento das competências e das capacidades da organização.

As Carreiras sem Fronteiras caracterizam-se também pelo rompimento das fronteiras tradicionais da organização, em especial, a que envolve a hierarquia e as linhas de comando da empresa. Compreende ainda a recusa de uma promoção por motivos pessoais, como por exemplo, uma promoção que envolva mudança para outro país que possa interferir na carreira do marido ou da esposa. São carreiras que estão centradas na interpretação de um futuro sem fronteiras pelo próprio indivíduo, ator de sua própria existência, independente dos obstáculos que venha a enfrentar (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a). A definição que melhor expressa a Carreira sem Fronteiras é que “transcende a organização”, alterando o foco e os paradigmas das carreiras organizacionais.

As características apresentadas acima impactam de forma significativa a visão de competências necessárias para uma pessoa desenvolver-se em sua carreira com sucesso. De uma visão baseada nas competências organizacionais para outra baseada nas competências de carreira centradas no sujeito. Para Defillippi e Arthur (1994), as mudanças no contexto das organizações levaram ao desenvolvimento de novas competências individuais de carreira que são alavancadas pelos princípios das Carreiras sem Fronteiras. Essas competências são: o *knowing-why*, o *knowing-how* e o *knowing-whom*.

O *knowing-why* é uma competência individual estimulada por um contexto organizacional que incentiva as pessoas a se adaptarem a novos arranjos organizacionais e a adotarem comportamentos mais empreendedores no seu trabalho. Está relacionada à identidade, aos valores e aos interesses pessoais, influenciados pela cultura organizacional, e que dão sentido às escolhas e experiências profissionais.

A competência *knowing-how* refere-se ao conjunto de habilidades e conhecimentos profissionais que determinam como as pessoas podem contribuir para a formação do conjunto de capacidades de uma empresa e, normalmente, está relacionada ao seu *job description*. Ela pode ser adquirida com as avaliações de desempenho, treinamentos e outras atividades de desenvolvimento.

A competência *knowing-whom* refere-se à rede de relacionamentos que um indivíduo tem não somente dentro da empresa, mas também fora dela, em outras empresas e em âmbito social, que contribuem para a construção da sua reputação, geram novas oportunidades de negócio e é fonte de novos aprendizados.

O Quadro 4 a seguir resume as principais características das Carreiras sem Fronteiras.

Quadro 4 – As principais características das Carreiras sem Fronteiras

Características
<ul style="list-style-type: none"> • O movimento se dá entre as fronteiras de diferentes empresas. • Possui valor tanto dentro como fora da empresa atual. • É sustentado por redes externas de relacionamentos e de informações. • Rompe as fronteiras tradicionais da organização. • Rejeita oportunidades de promoção na carreira por motivos pessoais. • Percebe um futuro sem fronteiras apesar das barreiras estruturais.

FONTE: adaptado de INKSON, 2006, p. 54. Traduzido pelo autor.

Assim, o crescimento do número de transições de carreira nos últimos anos pode ser visto como uma consequência da mudança do paradigma das fronteiras organizacionais explicado pelo conceito das Carreiras sem Fronteiras. As fronteiras organizacionais se ampliaram e, apesar de não serem mais definidas de forma clara, elas oferecem novas oportunidades para aqueles indivíduos que buscam alternativas para se redefinirem, estimulando as mudanças profissionais.

O Quadro 5 a seguir apresenta um resumo das principais mudanças na forma como as carreiras são gerenciadas na atualidade baseado nos três conceitos de carreira apresentados anteriormente.

Quadro 5 – Mudanças no gerenciamento das carreiras

Características	DE	PARA	TEORIA
Foco da atenção	Necessidades da organização	Necessidades do indivíduo	Carreira Subjetiva (HUGHES, 1937)
Responsabilidade pela gestão da carreira	Organização	Indivíduo	Carreira Proteana (HALL, 1976)
Fronteiras da carreira	Dentro das organizações	Fora das organizações	Carreiras sem Fronteiras (ARTHUR, 1994)

Para maior compreensão, o Quadro 5 apresenta as mudanças na forma como as carreiras são gerenciadas como “DE”, “PARA”. No entanto, é importante destacar que estas mudanças estão ocorrendo de forma gradual e que o aumento do foco de atenção para as necessidades do indivíduo, o crescimento da responsabilidade do indivíduo pela gestão da própria carreira e a ampliação das fronteiras da carreira, não substituíram por completo (e, eventualmente, nunca substituirão) as formas tradicionais de se gerenciar as carreiras. O que se observa na prática é o crescimento destas novas formas de gerenciamento e interpretação das carreiras, que substituem aos poucos o modelo organizacional, mas sem eliminá-lo por completo, uma vez que diversas organizações e indivíduos ainda gerenciam as carreiras pela maneira tradicional.

É possível observar ainda que os três conceitos de carreira apresentados, apesar de serem diferentes, tangenciam-se. A fim de alcançar maior satisfação profissional e pessoal, as pessoas têm se responsabilizado cada vez mais pelo seu desenvolvimento e pela gestão da própria carreira. Para isso, é comum ultrapassarem as fronteiras tradicionais das organizações, buscando oportunidades e realização em novas ocupações ou empregos diferentes.

A fim de compreender melhor as características das mudanças para novas ocupações ou empregos diferentes, serão apresentados a seguir as definições, os tipos e as características das transições de carreira de acordo com os principais teóricos desse campo de estudo.

4.2 Transição de carreira

Os ambientes organizacionais nas últimas décadas tornaram-se mais dinâmicos e flexíveis e, em função destas mudanças, o conceito de carreira sofreu grandes alterações. Como visto na subseção 4.1, elas passaram a considerar aspectos subjetivos, além dos objetivos, e deixaram de ser lineares e limitadas a uma mesma organização. Outra característica dos novos conceitos de carreira é que passaram a integrar também outros aspectos da vida do indivíduo e não somente aqueles ligados ao seu emprego formal. Verificou-se que a carreira já não é mais somente a experiência de trabalho limitada a um emprego em uma mesma organização, mas a sequência de todas as experiências de trabalho de um indivíduo ao longo de sua vida e considera a integração do papel profissional aos outros papéis sociais.

É possível identificar uma importante característica comum às definições contemporâneas de carreira que é o seu caráter de mudança. Segundo Hall (2002a), a Carreira Proteana é sujeita a frequentes mudanças de direções e formatos e, para Arthur e Rousseau (1996a), as Carreiras sem Fronteiras são caracterizadas pela mobilidade entre diferentes empregadores.

Sendo a carreira a sequência de todas as experiências de trabalho do indivíduo ao longo de sua vida, então as mudanças de profissão e de emprego são agora parte integrante do conceito de carreira. Desta maneira, o estudo da transição de carreira, ou seja, o período de tempo onde ocorre uma mudança de papel profissional, passa a ter maior relevância para a compreensão das carreiras contemporâneas. Segundo Ribeiro (2009), o enfoque “transicional” é uma das formas possíveis de se analisar a carreira na atualidade, uma vez que o mundo encontra-se em transição constante e dificulta o estabelecimento de padrões de carreira.

Muito já se sabe sobre o “quando” ou “com que frequência” as pessoas mudam de carreira, mas o principal desafio para aqueles que estudam esse fenômeno tem sido o de responder à questão de “como” as pessoas mudam de carreira: quais os motivos para a mudança e como se caracterizam (IBARRA, 2004).

Para fundamentar melhor como se dão as transições de carreira, serão analisadas nesta subseção como diferentes autores definem e classificam as transições e quais as suas principais características.

4.2.1 Definições e tipos de transição de carreira

Existem diferentes definições para “transição de carreira”, mas, de maneira geral, quase todos os autores a interpretam como um período de mudança de papel profissional que demanda do indivíduo um esforço psicológico de redefinição de quem ele é⁹ (LOUIS, 1980a; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a; ASHFORTH, 2001; HIGGINS, 2001; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006; BRIDGES, 2009).

⁹ O papel profissional se define pelas tarefas e comportamentos associados com a posição em uma organização ou sistema social (LOUIS, 1980a).

Segundo Louis (1980a), as transições de carreira têm forte relação com o papel profissional que o indivíduo desempenha. Pode ser o período durante o qual um indivíduo está ou mudando papéis (assumindo um papel objetivo diferente) ou mudando a orientação de um papel já existente (alterando um estado subjetivo). Assim, uma transição pode ser fruto tanto de uma mudança objetiva de papel ou de uma mudança subjetiva, ou seja, da interpretação que a pessoa faz de seu papel atual.

O termo “transição” pode gerar alguma confusão com outra expressão muito utilizada para designar um movimento de carreira: “mudança”. Para Bridges (2009), a mudança é um fator externo ao indivíduo (“situacional”), enquanto a transição é um fator interno (“psicológico”), é um processo pelo qual a pessoa passa ao internalizar e vivenciar os detalhes de uma nova situação provocada por uma mudança.

Ashforth (2001), apoiado nos conceitos de Louis (1980a), define a transição de maneira geral, não somente a de carreira, como um movimento psicológico e físico (se relevante para o indivíduo), entre papéis diferentes. Portanto, diferentemente de Bridges citado acima, para Ashforth uma mudança externa também pode ser classificada como transição dependendo do seu impacto subjetivo. Ashforth classifica as transições em dois tipos: *macro role transition* e *micro role transition*. A primeira ocorre quando o indivíduo faz uma mudança entre papéis sequenciais, ou seja, que não são simultâneos, como por exemplo, entrada ou retorno à organização, mudanças dentro da organização (promoção ou transferências), mudança para outra organização, mudança de profissão ou saída do mercado de trabalho. A segunda ocorre quando o indivíduo faz uma mudança entre papéis simultâneos, como por exemplo, quando muda o papel profissional de chefe para subordinado ao longo do dia, ou quando muda o seu papel familiar de pai para marido, ou ainda quando intercala os papéis familiar e profissional de um dia para o outro.

Em sua maioria, os autores estudados concordam que mais do que a mudança em si, o que mede a importância de uma transição de carreira é o impacto que ela provoca no sujeito e a forma como ele a interpreta e a enfrenta. Para que uma transição de carreira possa ser assim entendida, é necessário que o sujeito da transição tenha essa interpretação sobre a mudança pela qual passou. Assim, um mesmo tipo de mudança pode ser enfrentado de maneira muito tranquila por uma pessoa e gerar grande trauma e confusão para outra. Para alguém que passa por uma transição, mais importante do que a mudança da sua carreira objetiva é o impacto que

ela provoca na carreira subjetiva. No entanto, Louis (1980a) observa que, quanto maiores as diferenças objetivas do novo papel, há uma tendência de que sejam maiores também as diferenças subjetivas e, portanto, maiores serão os desafios para a redefinição de um novo papel profissional.

No Quadro 6 a seguir apresenta-se um resumo das definições de diferentes autores para a transição de carreira.

Quadro 6 – Diferentes definições para transição de carreira

Autor	Definição de transição de carreira
Arthur e Rousseau (1996b)	Ciclos predominantes de mudança e adaptação, incluindo estágios de preparação, encontro, ajustamento, estabilização, e preparação renovada.
Ashforth (2001)	Movimentos psicológicos e, se relevantes, físicos entre papéis.
Bridges (2009)	Processo psicológico de três fases que as pessoas atravessam na medida em que internalizam e vivenciam os detalhes de uma nova situação provocada por uma mudança externa.
Higgins (2001)	Ocorre quando um indivíduo muda de emprego e de empregador (aspectos objetivos da carreira) e quando ele percebe que tal mudança se configura como uma mudança de carreira (aspecto subjetivo da carreira).
Ibarra (2004)	A redefinição da nossa <i>working identity</i> , ou seja, a maneira como nos vemos no nosso papel profissional, como nos mostramos aos outros e, finalmente, como vivemos nossas vidas profissionais.
Louis (1980a)	O período durante o qual um indivíduo está ou mudando papéis (assumindo um papel objetivo diferente) ou mudando a orientação de um papel já existente (alterando um estado subjetivo).
Schlossberg (SCHLOSSBERG <i>et al.</i> , 2006)	Qualquer evento ou não-evento que resulta em uma mudança de relacionamentos, rotinas, pressupostos ou papéis.

FONTE: traduzido e adaptado pelo autor a partir da definição dos pesquisadores para transição de carreira.

Nas três próximas subseções, serão apresentadas em maiores detalhes as definições sobre transições de carreira de alguns dos mais importantes estudiosos do tema, sendo os dois primeiros, Schlossberg e Louis, uns dos pioneiros no estudo de transição e a terceira, Ibarra, uma das autoras que mais tem se dedicado ao estudo deste tema na atualidade, tendo publicado diversos trabalhos sobre o processo de formação de identidade em transições profissionais (IBARRA, 2004; 2007; IBARRA; BARBULESCU, 2010; IBARRA; PETRIGLIERI, 2010).

4.2.1.1 Definição de transição de carreira segundo Schlossberg

Nancy Schlossberg construiu um modelo para entender as transições baseando-se nas teorias sobre o desenvolvimento de adultos e o apresentou, em 1981, na primeira edição do seu livro *Counseling adults in transitions* que tinha como proposta ajudar adultos não somente em situação de mudança de carreira, mas também em momentos de mudanças de relacionamentos pessoais e familiares (SCHLOSSBERG *et al.*, 2006).

Segundo Schlossberg *et al* (2006) uma transição de maneira geral, não só a de carreira, é qualquer evento, ou não-evento, que resulta em uma mudança de relacionamentos, rotinas, pressupostos ou papéis e que demandam mudanças de padrões de comportamento. Um “não-evento” é a conscientização pelo indivíduo de que um evento esperado não irá mais ocorrer (exemplo: a frustração pelo não acontecimento do nascimento de um filho, de uma promoção no trabalho ou de um casamento). É considerada uma transição pelas autoras, pois um não-evento também pode mudar os pressupostos que as pessoas têm sobre si e tem potencial para alterar os seus comportamentos. Assim, segundo a definição apresentada pelas autoras para a transição, uma simples mudança de área dentro de uma mesma empresa, mesmo que seja para exercer uma mesma função, pode ser considerada uma transição de carreira quando ela implicar, por exemplo, uma mudança do grupo de pessoas com quem o indivíduo terá que lidar no dia-a-dia.

Schlossberg *et al* (2006) classificam ainda as transições em esperadas ou inesperadas. A transição esperada é aquela programada com antecedência e que possui alta probabilidade de ocorrer (exemplos: casamento, nascimento do primeiro filho, o primeiro emprego, aposentadoria etc.). A inesperada não é programada e tem baixa probabilidade de ocorrer (exemplos: demissões ou promoções repentinas, mudanças provocadas por doenças, morte brusca de familiares, divórcios e separações, desastres naturais etc.).

As autoras sugerem a utilização de um modelo para abordagem das transições em trabalhos de aconselhamento que é formado por três partes:

- a) “*Approaching transition*”: tem como objetivo identificar a natureza da transição para compreender a melhor maneira de abordá-la. Nesta etapa, devem ser identificados: o tipo da transição, a intensidade da mudança que ela provoca na vida da pessoa e em

qual estágio da transição o indivíduo se encontra (início, meio ou fim) uma vez que as pessoas respondem às mudanças de diferentes maneiras, dependendo do estágio em que se encontram.

- b) *"Taking stock of coping resources"*: possibilita a identificação dos recursos potenciais que o indivíduo possui para enfrentar a transição, baseado em um sistema que ela chamou de 4 S's: *"Situation, Self, Support, Strategies"*.
- c) *"Taking charge"*: identifica novas estratégias para o enfrentamento da mudança.

A Figura 3 a seguir mostra o modelo elaborado por Schlossberg para a abordagem das transições.

FONTE: traduzido de SCHLOSSBERG *et al*, 2006, p. 33.

Outro fato interessante da teoria de Schlossberg é que, para ela, mais importante do que analisar a transição em si, é analisar:

- O seu impacto: o grau em que a mudança altera a vida diária da pessoa. Quanto maior a mudança dos relacionamentos, das rotinas, dos pressupostos sobre o *self* e dos papéis do indivíduo, maior será a demanda sobre ele para desenvolver os seus recursos de enfrentamento e maior o tempo necessário para adaptar-se à mudança;
- O seu contexto: as pessoas envolvidas na mudança e como são afetadas;
- A sua relatividade: o significado que a mudança tem para a pessoa, já que uma mesma mudança pode ser interpretada de maneira diferente por pessoas distintas. Por exemplo,

a aposentadoria pode ser vista como um marco de encerramento da vida útil por uma pessoa e, para outra, pode ser uma oportunidade para iniciar uma nova atividade.

Estes três fatores demonstram que os efeitos das transições de carreira sobre o indivíduo são relativos, pois dependem da interpretação que cada um dá para elas, o que reforça a ideia de que as carreiras não são mais interpretadas somente de forma objetiva, mas também pelo seu aspecto subjetivo, conforme comentado na subseção 4.1.2.1.

4.2.1.2 Definição de transição de carreira segundo Louis

Louis (1980a), procurou identificar e classificar os diferentes tipos de transição de carreira, assim como explorar a existência de padrões entre diferentes processos de transições, a fim de contribuir com o conhecimento e o gerenciamento desse fenômeno.

Baseado no conceito de carreira de Hall (1976), interpretado como o conjunto de experiências relacionadas a papéis ao longo do tempo, Louis (1980a, p. 330) define transição de carreira como “[...] o período durante o qual um indivíduo está ou mudando papéis (assumindo um papel objetivo diferente) ou mudando a orientação de um papel já existente (alterando um estado subjetivo).”¹⁰. Essa autora define “papel” como as tarefas e comportamentos associados a uma determinada posição em uma organização ou sistema social e abrange situações relacionadas ao trabalho ou a outras dimensões da vida do indivíduo.

Assim como Schlossberg *et al* (2006), Louis destaca a importância de se analisar a transição também pelo seu aspecto subjetivo. Segundo ela, a transição de carreira é um processo onde o indivíduo tem que lidar com mudanças objetivas (aquelas que são de conhecimento público e possíveis de serem previstas) e subjetivas (resultado da sua percepção sobre a experiência no novo papel e situação e que não são facilmente previstas). Quanto maiores as diferenças objetivas do novo papel, maiores serão as diferenças subjetivas, e, nesses casos, as dificuldades de adaptação ao novo papel serão maiores uma vez que será mais difícil para o indivíduo antecipar com precisão as suas reações em uma nova situação. Para ela, uma transição pode acontecer mesmo quando não há mudanças objetivas do papel profissional,

¹⁰ [...] the period during which an individual is either changing roles (taking on a different objective role) or changing orientation to a role already held (altering a subjective state).

pois, mesmo nessa situação, pode ocorrer uma mudança na forma como o indivíduo sente e interpreta sua carreira atual (semelhante à transição do tipo “não-evento” de Schlossberg descrita acima).

Para Louis, o desafio para se fazer uma transição de carreira consiste em saber lidar com as “surpresas” – as diferenças entre as expectativas subjetivas, aquelas criadas pelo indivíduo em relação ao novo papel, e a realidade. Como dependem desse encontro com a realidade, as surpresas só ocorrem na prática e normalmente não podem ser identificadas com antecedência, o que dificulta a preparação das pessoas para enfrentá-las. Quanto maiores forem as diferenças entre os papéis, maiores serão as surpresas e, portanto, as dificuldades em se fazer a transição.

Louis classifica as transições de carreira de acordo com o tipo de ajuste de papel que a mudança demanda do indivíduo, podendo ser:

- *Interrole*. É quando há uma mudança objetiva de papel que pode, ou não, demandar uma mudança subjetiva. Ocorrem quando o indivíduo: (a) entra ou retorna para o mercado de trabalho, (b) assume um novo papel dentro da mesma organização, (c) muda de organização, (d) muda de profissão ou (e) abandona o mercado de trabalho. Dentre essas mudanças, Louis afirma que a mudança de profissão é aquela que demanda maiores desafios de mudança subjetiva, uma vez que é a que contempla maiores mudanças no aspecto objetivo e, portanto, é aquela como maior potencial de oferecer “surpresas”;
- *Intrarole*. É quando há uma mudança de orientação de um papel já existente (mudança subjetiva de papel), sem haver mudança objetiva do papel. Podem ocorrer quando: (a) há uma mudança de comportamento profissional como resposta a uma mudança de contexto interno (exemplo: um funcionário que passa a sentir-se mais satisfeito e a dedicar-se mais ao trabalho em função de uma mudança do seu gestor imediato vista por ele como positiva); (b) há uma mudança da orientação sobre o papel profissional como resposta a mudança em outro papel (exemplo: o nascimento do primeiro filho que provoca mudanças na forma como o indivíduo se comporta no trabalho, passando, por exemplo, a sair mais cedo); (c) mudança do papel profissional como efeito da progressão natural dentro de uma mesma função na empresa (por exemplo: o reconhecimento adquirido pelo indivíduo em função de sua experiência em

determinada função)¹¹; e, finalmente, (d) mudança de papel como efeito da passagem natural do indivíduo pelo seu ciclo de desenvolvimento psicossocial.

4.2.1.3 Definição de transição de carreira segundo Ibarra

Para Ibarra (2004) a transição de carreira está profundamente relacionada à mudança da identidade profissional, a ponto de afirmar que mudar de carreira é mudar de identidade. A sua definição de transição de carreira está baseada em duas premissas básicas: (a) a de que a identidade profissional não é única ou algo que possa ser encontrado no interior das pessoas, mas algo que é formado por diversas possibilidades (diversos possíveis *selves*) e (b) mudar de carreira significa mudar a natureza do indivíduo por meio de um processo de transição onde se redefine o conjunto de possibilidades desses *selves*. Assim, para ela, transição de carreira é a redefinição pelo indivíduo daquilo que chamou de *working identity*.

Esta expressão, *working identity*, é utilizada por Ibarra ao longo do seu livro de 2004, em dois contextos. No primeiro, aquele que utiliza para definir o que é a transição de carreira, ela define *working identity* como um substantivo, ou seja, é a maneira “como nós nos vemos em nossos papéis profissionais, aquilo que transmitimos aos outros sobre nós mesmos, e finalmente, como vivemos nossas vidas profissionais.”¹² (IBARRA, 2004, p. 1). No segundo, utilizado por ela para descrever o processo de mudança de carreira, ela a define com um verbo, ou seja, como a ação subjetiva de construção de uma nova identidade.

Assim como Schlossberg *et al* (2006) e Louis (1980a), Ibarra considera que a avaliação da intensidade de uma transição de carreira é altamente subjetiva. Para ela, o que reflete a magnitude da mudança, mais do que a mudança de contexto de trabalho, é o quanto ela demanda, daqueles que fazem a transição, a redefinição dos seus pressupostos básicos e das regras de tomada de decisão que governam as suas vidas profissionais. Afirma ainda que, apesar de haver diferentes tipos de transições, com diferentes pontos de partida e de chegada, o meio do caminho é sempre muito semelhante, ou seja, há um padrão nos processos de mudança de carreira.

¹¹ Corresponde ao que Schein (1978) classificou como movimento para dentro do círculo da ocupação ou da organização.

¹² “How we see ourselves in our professional roles, what we convey about ourselves to others, and ultimately, how we live our working lives.”

No mesmo livro, Ibarra não demonstra preocupação em classificar os tipos de mudança, uma vez que para ela, mais importante do que entender o tipo da mudança, é entender se a transição provoca uma mudança psicológica, aquela onde o indivíduo experimenta uma “sensação subjetiva de ter chegado a uma encruzilhada”¹³ (IBARRA, 2004, p. 177). Ainda assim, ela classifica a sua amostra de pesquisa em indivíduos que fizeram: ou uma mudança no contexto onde trabalha ou uma mudança no conteúdo do seu trabalho, ou uma mudança em ambos, contexto e conteúdo.

Já em outro artigo, escrito em coautoria com Barbulescu (IBARRA; BARBULESCU, 2010), ela afirma que as transições de carreira podem ser caracterizadas em função de três dimensões:

- (a) De acordo com sua magnitude ou “radicalidade”. Refere-se à intensidade das mudanças envolvidas na transição que pode ser medida pelo grau em que o novo papel profissional permite a utilização de conhecimentos, habilidades práticas e relacionamentos já estabelecidos pelo indivíduo no seu papel anterior. Esse conceito assemelha-se ao de avaliação do “impacto” da transição proposto por Schlossberg *et al* (2006);
- (b) De acordo com sua singularidade ou grau de institucionalização. Transições institucionalizadas são aquelas planejadas pelas organizações e realizadas em etapas bem definidas, enquanto as transições menos institucionalizadas são aquelas menos estruturadas e com características singulares, que fogem do padrão tradicional de carreira;
- (c) De acordo com o fato de ser desejada ou indesejada socialmente. A transição desejada é aquela que é valorizada pelas pessoas que fazem parte da rede social do indivíduo em seu papel profissional atual, que é normalmente associada à ideia de que uma transição deve necessariamente oferecer-lhe progresso e ascensão social. Qualquer mudança que represente uma perda de status ou prestígio será considerada indesejada socialmente.

Finalmente, Ibarra e Barbulescu (*Ibid.*, p. 139) consideram que transições de baixa magnitude, institucionalizadas e desejadas demandam baixo esforço pelo indivíduo para serem realizadas, uma vez que são facilmente explicadas pelo indivíduo e não transgridem a ordem social. Já as

¹³ “Subjective feeling of reaching a crossroad”

transições que fogem do padrão comum demandam maior esforço para serem justificadas tanto para os outros como para o próprio sujeito da mudança.

Tendo-se apresentado a forma como diferentes autores definem e classificam as transições de carreira, se analisará a seguir como se dá o processo de transição de carreira.

4.2.2 O processo de transição de carreira

Diversos autores que estudaram o fenômeno da transição de carreira afirmam que se trata de um processo de longa duração que transcorre em diferentes etapas. Apesar de divergirem em relação à quantidade de etapas, todos concordam que a transição possui uma fase inicial de abandono de antigos comportamentos, outra fase final representada pela vivência de um novo papel e uma terceira, intermediária, representada por uma passagem turbulenta entre o papel antigo e o novo.

A seguir se examinará o processo de transição pela perspectiva de três pesquisadores do tema.

4.2.2.1 O processo de transição segundo Bridges

Para Bridges (2009), o processo de transição consiste em uma passagem por três diferentes fases. Para ele, toda transição se inicia pelo “fim”, o término de uma condição vivida pela pessoa. Em seguida, há uma fase de confusão, anterior a uma nova fase de normalidade, à qual ele chamou de “zona neutra”. E, finalmente, vem o “novo começo”, uma fase de início de uma nova condição. A Figura 4 a seguir ilustra o modelo de Bridges para o processo de transição.

Figura 4 – As três fases da transição de Bridges

FONTE: Adaptado e traduzido de BRIDGES, 2009, p. 5.

A primeira fase, o “fim”, caracteriza-se pelo abandono de velhas formas do indivíduo fazer as coisas e de antigos papéis. Segundo Bridges (2009), é a fase onde a pessoa mais precisa de ajuda de outros para lidar com a perda. Para ilustrar esta fase, esse autor se utiliza do exemplo de uma pessoa que é promovida para um cargo gerencial na empresa onde trabalha. A promoção pode significar o começo de uma nova fase, mas antes disso, o indivíduo deve abandonar uma série de hábitos e crenças características de sua função anterior, como a convivência com o grupo de pessoas da antiga função, o seu senso de competência em determinado assunto, ou mesmo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional já que cargos gerenciais normalmente demandam um maior número de horas extras no trabalho. Segundo Bridges, a identificação pelo indivíduo daquilo que deve abandonar e a preparação para lidar com a perda são uns dos aspectos mais importantes para se fazer uma transição com sucesso.

Na fase intermediária, a “zona neutra”, a pessoa já abandonou sua situação antiga, mas a nova ainda não está completamente formada. É uma fase onde o sentido de identidade se enfraquece, pois uma identidade antiga é deixada de lado, mas ainda não há uma nova para substituí-la. Para Bridges, esta fase demanda do indivíduo um grande esforço de realinhamento psicológico e a formação de novos padrões, pois, apesar da mudança externa normalmente se dar de forma rápida, a interna leva mais tempo, já que não é fácil a tarefa de se tornar uma nova pessoa. Segundo Bridges, o sucesso em se fazer a transição depende do indivíduo tomar consciência que ele necessariamente terá que passar por essa fase de confusão e que ela faz parte desse processo. De outro modo, poderá concluir que há algo de errado com ele, tomando assim a iniciativa de acelerar o processo ou pular diretamente para a fase seguinte, para descobrir somente mais tarde que essa atitude não o ajudou em nada,

frustrando-se ainda mais. Outra possível consequência da falta de conhecimento e preparação para enfrentar a “zona neutra”, é que ele poderá desistir da mudança e perder uma oportunidade única de desenvolver-se e tornar-se uma nova pessoa.

A última fase, o “novo começo”, é quando a transição está praticamente concluída e o indivíduo recomeça uma nova vida. Segundo Bridges, nesta fase o indivíduo desenvolve uma nova identidade e experimenta uma renovação de suas energias e um novo sentido em sua vida que o habilita a concluir sua mudança.

Como mostra a Figura 4 acima, as três fases do processo de transição não acontecem separadamente. Elas ocorrem simultaneamente, mas com diferentes impactos para o indivíduo ao longo do tempo, sendo a fase da “zona neutra” a mais relevante ao longo da transição e a que ocupa maior parte do processo. Para Bridges, a transição só se completa quando o indivíduo passa necessariamente por essas três fases.

4.2.2.2 O processo de transição segundo Schlossberg

Schlossberg *et al* (2006), baseando-se nos conceitos de transição de Bridges (2004), Ebaugh (1988), Van Gennep (1960), Hudson (1999), e Bloch e Richmond (1998), criaram um modelo integrado para explicar o processo de transição de carreira. Para elas, a transição é um processo ativo que requer do indivíduo energia, estratégia e coragem. Na transição, é necessário reconhecer a perda e aprender a lidar com a confusão. Fazer uma transição implica correr riscos e enfrentar medos e, como as reações às mudanças diferem de pessoa para pessoa, o sucesso de uma transição depende da percepção que elas têm sobre a transição e sobre os recursos e limitações que possuem para lidar com a mudança. Segundo as autoras, toda transição é uma oportunidade, mas tem o potencial de ser resolvida construtivamente ou destrutivamente.

O modelo integrado do processo de transição proposto por Schlossberg *et al* (*op cit.*, p. 49-51) é formado por três etapas (Figura 5). A primeira representa o movimento de saída de um papel estabelecido, onde são abandonados velhos relacionamentos, rotinas e pressupostos. A segunda representa o movimento de entrada em um novo papel, onde são incorporados novos relacionamentos, rotinas e pressupostos. E a terceira etapa representa a passagem entre os dois

papéis, o velho e o novo. É a “zona neutra”, onde o indivíduo faz uso dos seus recursos psicológicos para experimentar e aprender a lidar com os novos papéis, rotinas, relacionamentos e pressupostos. É uma fase onde o indivíduo sente um vazio e uma confusão de sentimentos, mas é também a fase onde experimenta uma sensação de renovação, de esperança e tem a sua espiritualidade fortalecida. Alguns podem passar por essa fase fortalecidos para enfrentar a nova situação, outros, no entanto, podem falhar, perder-se e terminar em desespero.

Figura 5 – Modelo integrado do processo de transição de Schlossberg

FONTE: traduzido de SCHLOSSBERG *et al*, 2006, p. 50.

Para as autoras, existem quatro fatores que são utilizados pelos indivíduos para aprender a lidar com a transição. Elas denominaram estes fatores “Sistema 4S”. São eles: “*situation*”, “*self*”, “*support*” e “*strategy*” (situação, “eu”, apoio e estratégia). O Quadro 7 a seguir resume as principais questões que estes recursos devem responder e quais suas características.

Quadro 7 – Fatores que influenciam a transição: o sistema 4S

Recurso	Questão para o sujeito da transição	Fatores a serem analisados
Situação (<i>situation</i>)	O que está acontecendo com ele?	Qual o gatilho da mudança, momento atual, meios de controle, mudança de papel, duração, experiência anterior em situações parecidas, situações de estresse e como avalia a mudança.
Eu (<i>self</i>)	Quem é ele?	Características pessoais e recursos psicológicos. Importância do trabalho. Adaptabilidade.
Apoio (<i>support</i>)	Qual a ajuda disponível?	Apoio social: família, pessoa íntima, amigos, rede de relacionamento e instituições. Opções disponíveis. Ajuda prática.
Estratégia (<i>strategy</i>)	Como ele lida com as transições?	Ações para controle da situação. Melhorar controle do estresse. Modificar a significação da situação.

FONTE: Adaptado e traduzido de SCHLOSSBERG *et al*, 2006, p. 55-56 e RIBEIRO, 2009, p. 158.

4.2.2.3 O processo de transição segundo Louis

Louis (1980a) utilizou os aprendizados que obteve em suas pesquisas sobre como novos funcionários lidam com as experiências de socialização ao entrar em ambientes organizacionais desconhecidos (LOUIS, 1980b) para descrever o processo de transição de carreira. Para ela, a transição de carreira se traduz por um processo de “criação de sentido” (*sense-making*), onde o indivíduo busca um significado nas diferenças encontradas entre o novo papel e o velho papel, e a maneira como o indivíduo irá enfrentar a transição depende em grande parte da magnitude dessas diferenças, que ela classificou em três:

- **Mudanças:** são diferenças objetivas do novo papel em relação ao papel que se está abandonando. São aspectos visíveis e previsíveis da troca de papel, como a mudança de endereço, de cargo, de salário etc;
- **Contrastes:** são diferenças subjetivas entre os papéis. Aquelas que são especialmente relevantes para o sujeito que passa pela mudança e normalmente não são previstas, como por exemplo, as diferenças na forma como as pessoas se vestem, a linguagem que utilizam no dia-a-dia ou até mesmo a falta de janelas no ambiente de trabalho. Os contrastes são subjetivos e diferem da mudança na medida em que contrastes diferentes podem ser percebidos por pessoas que passam pela mesma mudança;
- **Surpresas:** são as diferenças entre as expectativas criadas em relação ao novo papel e a realidade. Ocorrem, por exemplo, quando alguém imagina que na nova empresa terá maior autonomia para tomar decisões e, no entanto, se depara com uma estrutura

extremamente centralizadora. As surpresas podem ser negativas ou positivas, mas sempre requerem um esforço de adaptação do indivíduo à nova situação.

Segundo Louis (1980a; b), a criação de sentido é um processo cíclico que se inicia quando surge uma surpresa (positiva ou negativa). Em uma transição de carreira, as surpresas podem produzir sentimentos de fracasso, frustração, negação ou arrependimento que criam uma tensão e um desequilíbrio do campo psicológico do indivíduo. Esta tensão dispara um mecanismo interno de busca de equilíbrio e de explicação, de forma a atribuir um significado às diferenças e eliminar a tensão criada. Para isso, ele se utiliza tanto de seu mapa cognitivo atual como de experiências passadas em situações semelhantes, das interpretações dadas por outras pessoas para aquela situação e das suas características pessoais, como propósitos e predisposição para assumir responsabilidade pelos seus atos. Outro fator que influencia esse processo é o seu esquema de interpretação, ou seja, o conjunto de significados internalizados que utiliza para interpretar determinado contexto.

Como resultado desse processo, o indivíduo revisa seu mapa cognitivo, ou seja, a maneira como interpreta e descreve suas experiências no novo papel e ambiente, e escolhe uma determinada resposta comportamental para aquela situação. Assim, aquilo que era estranho e novo passa a ser integrado ao seu mapa cognitivo e, desta forma, passa a ter sentido para o indivíduo. O resultado disto é que ele terá maior habilidade para entender, prever e interpretar novos eventos gerados pela transição.

A Figura 6 a seguir ilustra o modelo de Louis para o processo de “criação de sentido” em transições de carreira.

Figura 6 – O processo de criação de sentido em transição de carreira

FONTE: Traduzido de LOUIS, 1980a, p. 337.

A dificuldade de se “criar sentido” se deve ao fato de que o indivíduo que faz uma transição não possui experiência prática na nova situação que possa ajudá-lo a interpretar as “surpresas” encontradas. Se utilizar as suas experiências passadas, acabará errando e isso o levará a comportamentos e atitudes inapropriados. Por isso, Louis (1980a; b) destaca a importância de se desenvolver uma rede de relacionamentos no novo papel. Assim, o indivíduo poderá testar suas percepções e compartilhar interpretações com outras pessoas. Esta visão equivale ao fator “*support*” destacado por Schlossberg *et al* (2006), e apresentado anteriormente, como um importante elemento de enfrentamento da transição, no entanto, Louis ressalta a importância de se buscar esse apoio entre pessoas ligadas ao novo papel, uma vez que são elas que poderão ajudar o indivíduo a interpretar as “surpresas” de maneira mais adequada. Como destaca Louis (1980a, p. 338) “Para que os indivíduos em transição desenvolvam um mapa cognitivo preciso do cenário [...] eles precisam de ajuda para que possam atribuir significados às suas experiências em papéis e cenários novos ou modificados.”¹⁴

De acordo com os diferentes autores apresentados anteriormente, as transições de carreira exercem um significativo impacto sobre a percepção que os indivíduos possuem sobre seu papel profissional e provocam mudanças na sua identidade profissional. Isso demonstra a

¹⁴ “Until transitioners develop accurate cognitive maps of the setting [...] they need help in attaching meanings to their experiences in new or altered roles and settings.”

importância de se estudar a forma como as pessoas mudam suas identidades em processos de transição de carreira, objetivo principal desta pesquisa. Assim, na próxima subseção, se fará uma revisão da definição que diferentes pesquisadores dão para identidade e identidade profissional.

4.3 Identidade

O conceito de identidade é abordado por diferentes campos teóricos – psicologia, psicanálise, filosofia e sociologia – de maneiras diferenciadas (FRANZOI, 2006). Isso torna o seu estudo desafiador, ainda assim, necessário, pois na era da “modernidade” – a época estabelecida inicialmente na Europa depois do feudalismo – há uma multiplicidade de opções para a construção do eu (GIDDENS, 2002), o que demanda maior esforço psíquico para a sustentação de uma identidade. Como afirma Giddens:

Transições nas vidas dos indivíduos sempre demandaram a reorganização psíquica, algo que era frequentemente ritualizado nas culturas tradicionais na forma de *ritos de passagens*. Mas em tais culturas, nas quais as coisas permaneciam mais ou menos as mesmas no nível da coletividade, geração após geração a mudança de identidade era claramente indicada – como quando um indivíduo saía da adolescência para a vida adulta. Nos ambientes da modernidade, por contraste, o eu alterado tem que ser explorado e construído como parte de um processo reflexivo de conectar mudança pessoal e social. (2002, p. 37).

Uma das principais preocupações dos pesquisadores que estudam a identidade é a de conciliar a visão da Psicologia e da Sociologia para a pergunta: “quem sou eu?”. A primeira preocupava-se em analisar o indivíduo pelo seu aspecto subjetivo (o *self*), a segunda busca analisar o indivíduo como agente social a partir dos papéis que exerce na sociedade e de sua relação com os grupos e instituições. Segundo Paiva (2007), alguns dos primeiros pesquisadores a manifestar esta preocupação foram Erik H. Erikson (1968) quando utilizou pela primeira vez o termo “identidade” e George H. Mead que inspirou Blumer (1969), um dos mais influentes autores da Escola de Chicago, a criar teoria do interacionismo simbólico.

Dentro da perspectiva psicossocial, a identidade pode ser definida como os diversos predicados que são associados a um indivíduo, por ele mesmo e pelos outros, a partir das características do seu papel social – identidade social – ou a partir das características pessoais que demonstra por meio de seu comportamento – identidade pessoal (ASHFORTH; MAEL, 1989), sendo que ambas as identidades, social e pessoal, estão intimamente ligadas. Para

Sennett (2000), a identidade é originada no confronto entre a visão que um indivíduo tem de si e a visão que os outros têm dele.

Segundo Paiva (2007), a teoria de identidade social foi desenvolvida por Henri Tajfel (1972; 1981) a partir de pesquisas com percepção visual e está relacionada com o sentimento de pertença a um determinado grupo social com características semelhantes. Consiste em “categorizar” pessoas que possuem características não possuídas por outras. Outro importante autor para o desenvolvimento da teoria de identidade social foi John C. Turner (1985; 1987) que desenvolveu a teoria da autocategorização, que é semelhante à teoria de Tajfel, mas que prefere usar o termo “protótipo” ao termo “categoria”. O “protótipo”, que são as representações das características que melhor definem as pessoas de um mesmo grupo, é menos rígido que o conceito de categoria (PAIVA, 2007).

Uma vez que são diversos os papéis sociais que um indivíduo desempenha, a identidade social é formada por diversas subidentidades (HALL, 2002a). Stryker e Statham (1985) chamam essas subidentidades de identidades múltiplas que, segundo eles, se estruturam em uma hierarquia. Esta hierarquia de identidades é determinada pela importância subjetiva que cada pessoa atribui aos seus diversos papéis sociais e que podem variar ao longo de sua vida. A identidade no topo da hierarquia é a que tem maior poder de definir a identidade da pessoa, pois é aquela que é utilizada mais vezes pelo indivíduo. Uma vez que o trabalho exerce função central na vida de muitas pessoas, supõe-se que a identidade profissional está entre aquelas que exercem maior influência sobre sua identidade pessoal. De fato, Baker e Aldrich (1996, p. 132) afirmam que “na sociedade americana, o trabalho é um contexto importante para a expressão e desenvolvimento tanto da identidade como do conhecimento.”¹⁵ e Hall (2002a) ressalta que nas sociedades ocidentais, a identidade profissional está intimamente ligada à identidade pessoal.

Sendo assim, na próxima subseção serão analisadas as formas como diferentes autores pensam a relação entre identidade e carreira e como definem a identidade profissional.

¹⁵ “*In American society, work is an important context for the expression and further development of both identity and knowledge.*”

4.3.1 Identidades e carreiras: a identidade profissional

Analisando-se alguns trabalhos dos principais pesquisadores sobre carreiras, é possível perceber que diversos autores destacam a identidade como uma das dimensões mais importantes para a construção da carreira, sendo que, muitos deles, criaram suas próprias definições de identidade associada à carreira. Estes conceitos serão utilizados nesta subseção para analisar-se as diferentes definições de identidade profissional nas carreiras contemporâneas.

Em seu livro *Careers in and out of organizations*, Hall (2002a) identifica quatro dimensões que medem a eficácia no desenvolvimento das carreiras: *performance*, atitude, adaptabilidade e identidade. Nesse livro, ele utiliza a expressão “identidade da Carreira Proteana” (*Protean Career Identity*), ou então, simplesmente, “identidade de carreira” (*career identity*), para designar a dimensão “identidade” no desenvolvimento de carreiras que, para ele, é a dimensão mais importante para o indivíduo. Segundo Hall a identidade de carreira possui dois componentes. O primeiro está relacionado com o nível de conhecimento do indivíduo de seus valores, interesses, habilidades e planos. Quanto maior o nível de conhecimento, menor a chance do indivíduo enfrentar uma crise de identidade, ou seja, um sentimento interno de confusão e conflito sobre quem ele é. O segundo componente é o grau de integração do seu conceito de *self* passado, presente e futuro. É o grau de coerência que existe entre velhos e novos valores e interesses, mesmo quando esses mudam ao longo do tempo. Quanto maior a integração, mais forte será a percepção do indivíduo sobre sua identidade.

Outros autores que destacam a identidade como uma das dimensões relevantes para a construção das carreiras são Baker e Aldrich (1996). Para eles, a identidade, o acúmulo de conhecimento e a multiplicidade de empregadores determinam os resultados das carreiras ao longo da vida dos indivíduos. Esses autores definem a identidade a partir dos conceitos psicossociais sobre autenticidade e autoeficácia de Gecas e Burke (1995). O primeiro relaciona-se com a crença pessoal da existência de um *self* essencial e central em todas as pessoas. Este conceito corresponde ao de Hall (2002a) sobre a existência de uma identidade principal que é comum às diversas “subidentidades” de uma pessoa. Esta identidade principal deve ser utilizada como uma “bússola” pelo indivíduo quando toma decisões sobre sua carreira. Desta forma, ele não se afastará de seus valores, crenças e objetivos. O segundo conceito, a autoeficácia, refere-se à percepção de que as pessoas são agentes causais no

ambiente em que vivem. Para Baker e Aldrich (*op. cit.*, p. 142) o desenvolvimento da identidade na carreira é facilitado por um ambiente organizacional que permita às pessoas trabalharem com objetivos desafiadores, mas possíveis de serem atingidos, e que combinem com a percepção que têm sobre si. Desta forma, a identidade é fator determinante para a construção das carreiras, mas ao mesmo tempo, é construída por elas.

Ashforth (2001), em seu livro “*Role transitions in organizational life*”, analisa as transições de papéis na vida organizacional pela perspectiva da identidade. Ao integrar a teoria de identidade social (que pressupõe o pertencimento a uma determinada categoria social) ao pensamento do interacionismo simbólico (identidade baseada nos papéis sociais que o indivíduo representa), ele cria sua própria definição de identidade, à qual chamou de “*role-based identity*”, como sendo definições socialmente construídas do *self* por aquele que ocupa um papel social. Assim, para Ashforth, quando um indivíduo muda de papel profissional, ele muda sua identidade.

Ibarra (1999), utilizando-se dos conceitos de dinâmica das carreiras de Schein (1978), define identidade profissional como sendo “[...] a constelação relativamente estável e duradoura dos atributos, crenças, valores, motivações, e experiências pela qual as pessoas se definem em um papel profissional.” (IBARRA, 1999, p. 764-765).¹⁶ Segundo ela, as identidades profissionais são construídas ao longo da carreira do indivíduo pelas experiências que vive e pelos *feedbacks* que recebe dos outros pois permitem que conheça melhor seus valores, talentos e preferências.

Finalmente, Malvezzi (1998) propõe que a identidade profissional é um importante elemento de enfrentamento dos desafios criados pela interdependência entre a necessidade dos indivíduos desenvolverem suas competências e habilidades (“*empregabilidade*”) e a necessidade das empresas de manterem sua capacidade competitiva retraindo profissionais competentes e comprometidos (“*enterpriseability*”). Para ele, a identidade profissional é “a construção de respostas para a pergunta ‘quem sou eu (ou quem é ele/ela) como um trabalhador?’.”¹⁷ (MALVEZZI, 1998, p. 80) e é utilizada pelo indivíduo como uma forma de assemelhar-se a um determinado grupo e diferenciar-se de outros por meio do

¹⁶ “[...] the relatively stable and enduring constellation of attributes, beliefs, values, motives, and experiences in terms of which people define themselves in a professional role.”

¹⁷ “The construction of answers to the question ‘who I am (or who he/she is) as a worker?’.”

desenvolvimento de competências, habilidades e comportamentos necessários para a prática de determinada profissão.

Apresentadas as definições de identidade profissional, a seguir se descreverá a visão de diferentes autores para a questão de como os indivíduos formam suas identidades profissionais.

4.3.2 A formação da identidade

O processo de formação de identidade pode ser associado ao que alguns autores chamam de “construção identitária” (*identity work*) ou “formas identitárias”. São conceitos que demonstram que a identidade não é mais um produto acabado, “pronto para o uso”, mas algo que se constrói ao longo da vida, de forma dinâmica, na relação com o outro. Como afirma Sennett (2000, p. 175), “A identidade envolve uma narrativa de vida, ao invés de uma imagem fixa de si mesmo”¹⁸. Segundo Hinchman e Hinchman (2001) as narrativas são discursos significativos que conectam os eventos e oferecem *insights* importantes sobre as experiências das pessoas com o mundo. Bruner (2004) afirma que as narrativas ajudam os indivíduos a criar sentido em sua vida. Em função da importância que as narrativas possuem no processo de formação de uma nova identidade em transições de carreira, na subseção 4.4.2 esse conceito será explorado em maiores detalhes.

Para Ibarra e Barbulescu (2010), construção identitária é a ação de se formar, corrigir, manter, fortalecer ou revisar uma identidade por meio da busca de um equilíbrio entre múltiplas identidades, da vivência de possíveis *selves* e da expressão para os outros dos problemas de identidade enfrentados.

Demazière e Dubar (2006) propõem a noção de formas identitárias para descrever quatro “lógicas” de identidades encontradas pelo cruzamento de duas dimensões que chamaram de “identitárias”: a relacional e a biográfica. A primeira dimensão é definida a partir da relação com o outro e do reconhecimento social. A segunda é definida pelo modo como o indivíduo conta sua trajetória profissional, ligando o passado ao presente e às suas previsões sobre o futuro.

¹⁸ “An identity involves a life-narrative rather than a fixed image of self”

Malvezzi (1998), apoiado na perspectiva dialética, afirma que a identidade se constrói continuamente, em um processo reflexivo, e que ela é constantemente desafiada pelas ações futuras do indivíduo. Para ele, a identidade profissional se constrói na prática, por meio das respostas que o indivíduo apresenta aos desafios impostos pelo seu trabalho (aprendizados, relacionamentos que estabelece, opiniões e mudanças) e que revelam suas habilidades, conhecimentos, motivações e sentimentos. Portanto, ao escolher desafios e tarefas específicas, ele poderá direcionar a construção de sua identidade profissional para tornar-se aquilo que pretende ser. Ele propõe que a identidade profissional se forma por meio da operacionalização de três variáveis: (a) o desenvolvimento de novos conhecimentos, experiências e habilidades; (b) o desenvolvimento de energia e motivação aplicadas ao trabalho, e (c) o desenvolvimento de um histórico de conquistas profissionais.

Como visto acima, a construção de uma identidade profissional depende, em grande parte, da permanência do indivíduo em um papel profissional por um tempo suficiente que lhe permita criar uma imagem consistente e coerente de si mesmo. Mas como criar tal coerência em um contexto profissional onde a mudança é frequente e os ambientes organizacionais são cada vez mais instáveis? Como apresentado na subseção 4.1.2.3, as Carreiras sem Fronteiras, são caracterizadas pela maior mobilidade do indivíduo entre diferentes experiências de trabalho, mas, para Sennett (2000), o aumento da flexibilidade no local de trabalho dificulta a tarefa de se construir uma narrativa profissional, pois em um mercado de trabalho onde as histórias são erráticas e descontínuas, é mais difícil para o indivíduo criar um sentido de continuidade pessoal.

Torna-se necessário, portanto, entender melhor como as pessoas enfrentam as mudanças de papel profissional e como fazem para definir para si uma nova identidade profissional nos processos de transição de carreira que é o objetivo da próxima subseção.

4.4 A mudança de identidade profissional em transições de carreira

Como visto na subseção 4.2.2, os processos de transição de carreira impõem uma série de dificuldades para o indivíduo, principalmente sobre a percepção de quem ele é. Esta dificuldade se deve ao fato de que as transições criam um vazio nas identidades de quem

passa por uma mudança de carreira; uma separação entre a velha e a nova identidade profissional. Este vazio gera um conflito pessoal e pode ser interpretado como uma ameaça pelo indivíduo que poderá reagir criando mecanismos de defesa e, eventualmente, abortando o processo, ou poderá reagir explorando novas possibilidades e tornando-se uma nova pessoa.

Como exposto na introdução (Capítulo 1), pretende-se analisar neste trabalho como se dá a mudança da identidade profissional em transições de carreira. Pretende-se analisar, no entanto, especificamente, aquelas mudanças que ocorrem durante a vida profissional do indivíduo, ou seja, as que ocorrem quando ele já possui uma identidade profissional estabelecida ao longo de anos de experiência em um determinado papel profissional e que precisa ser modificada para se estabelecer uma nova identidade. Mais do que a “formação” da identidade, pretende-se, portanto, analisar o processo de “transição de identidade” definido por Ibarra (2007) como “[...] o processo de questionamento e, eventualmente, separação de uma identidade central, enquanto se explora e, eventualmente, se integra outra.”¹⁹ (IBARRA, 2007, p. 2-3). Trata-se de um processo onde possíveis futuras identidades evoluem de uma imagem mental para uma identidade permanente e socialmente aceita.

Apesar do destaque dado pelos autores citados na subseção 4.2.2 para o impacto das transições de carreira sobre a identidade profissional, eles não chegam a detalhar os mecanismos utilizados pelos indivíduos para formar uma nova identidade profissional durante o processo de transição. Assim, na subseção a seguir, se apresentará o conceito de Ibarra sobre construção identitária em transições de carreira, por ser uma das principais autoras que tem se dedicado ao estudo das transições de carreira pela perspectiva da identidade.

4.4.1 O modelo de Ibarra de construção identitária em transições de carreira

Para Ibarra (2004), mudar de carreira é mudar de identidade. No entanto, essa mudança não se dá por uma troca simples de uma identidade por outra, mas por meio de um processo de transição onde o indivíduo reconfigura o conjunto de possibilidades dos seus diferentes *selves*.

¹⁹ “[...] the process of questioning, and eventually disengaging from a central identity while exploring, and eventually integrating another.”

Essa visão muda radicalmente a forma como se pensa a transição de carreira. A autora sugere que para mudar de carreira o indivíduo deve dedicar mais tempo e energia para a ação e a realização e menos para a reflexão e o planejamento, estratégia tradicionalmente utilizada nos trabalhos de consultoria em aconselhamento de carreira. Assim como Hall (2002a), que considera o autoconhecimento uma “metacompetência” fundamental para a construção de carreiras Proteanas, Ibarra acredita que o autoconhecimento é um fator importante para se fazer uma transição de carreira, mas para ela, as pessoas se conhecem melhor testando constantemente a realidade, e não olhando somente para dentro de si. Para Ibarra (*Ibid.*, p. xii), “descobrimos as verdadeiras possibilidades *agindo* – experimentando atividades novas, aproximando-nos de grupos novos, encontrando novos modelos de papéis, e reconstruindo nossa história na medida em que a contamos aos que estão a nossa volta.”²⁰

Assim, para Ibarra, a transição de carreira é um processo dinâmico, que ocorre na prática, onde a identidade da pessoa muda na medida em que ela reage aos acontecimentos, recebe validação dos outros, e interpreta e incorpora novas informações, aprendendo e ajustando a sua expectativa sobre aquilo que quer se tornar.

Assim como nos processos de transição de Schlossberg *et al* (2006) e Bridges (2009), descritos anteriormente, Ibarra considera que a transição de identidade em mudanças de carreira é um processo cíclico, formado por três etapas, como indicado na Figura 7 a seguir. A primeira etapa consiste na exploração pelo indivíduo de possíveis novas identidades (“Explorando possíveis *selves*”). Na segunda, novas identidades são testadas e colocadas à prova (“Testando novas identidades”). E na terceira, a nova identidade é estabelecida (“Consolidando a mudança”).

Nas próximas três subseções serão apresentadas em maiores detalhes as principais características de cada uma das três etapas do processo de transição de identidades em mudança de carreira proposto por Ibarra.

²⁰ “We discover the true possibilities by doing – trying out new activities, reaching out to new groups, finding new role models, and reworking our story as we tell it to those around us.”

Figura 7 – O processo de transição de Ibarra e ações para uma mudança bem sucedida

FONTE: adaptado e traduzido de IBARRA, 2004, p. 162.

4.4.1.1 Explorando possíveis selves

A primeira etapa, “explorando possíveis selves”, consiste em responder à pergunta: “quem eu quero ser?” por meio da exploração de possíveis novas identidades. Nesta etapa, Ibarra sugere que o indivíduo faça uma lista de diferentes papéis profissionais que gostaria de ocupar, sem colocar barreiras ou filtros, a fim de criar diversas novas possibilidades. Ao fazer a sua lista, o indivíduo deve pensar nas possíveis carreiras que lhe trarão maior satisfação e realização.

Apesar de ser uma etapa importante no processo de transição, Ibarra destaca que não se deve gastar muito tempo nesta etapa, pois o tipo de conhecimento necessário para fazer mudanças na vida é tácito (se aprende com a prática) e não explícito (transmitido de forma sistemática e formal). Para ela, o que alguém deseja ser, aprende-se na prática e não com longos e

demorados exercícios de reflexão e introspecção. A cada passo que dá, novas informações são incorporadas pelo indivíduo. Estas novas informações mudam seus pressupostos sobre aquilo que quer se tornar e revelam barreiras que muitas vezes não podem ser previstas somente com a autoanálise. Esta ideia corresponde à de Louis (1980a), para quem a criação de sentido em transições de carreira se dá pelas “diferenças” e “surpresas” encontradas na prática de novos papéis em um processo reflexivo.

4.4.1.2 Testando novas identidades

A segunda etapa, “testando novas identidades”, consiste na experimentação de novas identidades na prática. Esta etapa é uma zona psicológica onde o indivíduo ainda mantém um pé na identidade antiga enquanto experimenta novas identidades. É uma fase que gera grande ansiedade e medo, pois diversos aspectos da vida do indivíduo são deixados para trás enquanto ele assume uma nova identidade, mas sem estar ainda totalmente inserido nela. Segundo Ibarra, apesar de difícil, é uma fase necessária para se concluir a transição.

Ibarra (2004) destaca três ações relevantes que o indivíduo deve realizar para testar novas identidades durante esta segunda etapa do processo de transição. São elas:

- Experimentação de novas atividades: é a prática de fazer pequenos testes que permitem ao indivíduo experimentar novos papéis profissionais em escala limitada, mas tangível, sem comprometer-se em uma direção particular. É uma forma de investigação onde podem se confirmar, ou não, pressentimentos sobre quais opções são viáveis ou atraentes. Após experimentar novas atividades, o indivíduo deve utilizar-se da razão e da emoção para avaliar os resultados e decidir qual atividade deve manter e qual deve abandonar.
- Mudança das relações: é o exercício de buscar e encontrar as pessoas que possam ajudar o indivíduo a crescer em uma nova identidade. Geralmente, são pessoas que admira e que lhe servem de referência para aquilo que quer se tornar. Elas o ajudam a caminhar em novas direções enquanto oferecem uma base onde a mudança pode ser realizada com segurança. Segundo Ibarra, estas pessoas geralmente se encontram fora do círculo de relacionamento atual do indivíduo. As pessoas de sua rede de relações atual não só não ajudam no processo de transição, pois estão ligados a uma identidade que se quer abandonar, como, muitas vezes, criam barreiras e sabotam a sua tentativa

de transição. Mudar de carreira envolve a procura de novos grupos, orientadores e comunidades que ajudem o indivíduo a construir uma nova identidade profissional.

- Criação de sentido: refere-se à interpretação do que acontece hoje, a reinterpretação do que aconteceu no passado e a criação de histórias convincentes que liguem as duas coisas. Este conceito é semelhante ao de Louis (1980a), para quem o confronto entre as experiências passadas e novas deve ser utilizado pelo indivíduo para se criar sentido na transição. Para Ibarra, só conhecemos realmente quem somos quando conhecemos nossas histórias – as narrativas subjacentes que dão significado, unidade e propósito para nossas vidas. Nas transições de carreira, as mudanças caóticas só fazem sentido para o indivíduo quando ele consegue ligar os eventos com significado especial e narrá-los para si e para os outros em histórias coerentes sobre quem ele está se tornando. O *feedback* dado por terceiros sobre as narrativas pessoais tem para Ibarra papel fundamental nas transições, pois ajudam o indivíduo a confirmar e validar suas experiências, ajudando-o a fazer ajustes de percurso ou dando-lhe segurança para continuar no caminho traçado.

É interessante notar que as três ações propostas por Ibarra têm relação com as três competências individuais necessárias para o indivíduo desenvolver Carreiras sem Fronteiras como proposto por Defillippi e Arthur (1994). Apesar de diferentes, os conceitos desses teóricos apontam para a mesma direção. A competência *knowing-how* corresponderia à ação “experimentação de novas atividades”, a *knowing-whom* à “mudança das relações” e a *knowing-why* à “criação de sentido”. Isto não chega a ser uma surpresa, visto que as Carreiras sem Fronteiras caracterizam-se por apresentarem maior mobilidade do indivíduo entre diferentes experiências de trabalho e, portanto, compreendem as transições de carreira.

4.4.1.3 Consolidando a mudança

A terceira etapa do processo de transição de identidade, “consolidando a mudança”, ocorre quando as prioridades, os pressupostos básicos e o autoconceito do indivíduo são atualizados. Os pressupostos básicos são modelos mentais que orientam o comportamento das pessoas e estão relacionados com os seus valores pessoais e profissionais mais profundos. Geralmente não são questionados e dificilmente são modificados. O acúmulo de pequenas vitórias – a construção de relacionamentos com pessoas diferentes e a aquisição de novas habilidades –

mudam de forma profunda os hábitos e as prioridades do indivíduo e o ajudam a redefinir a sua identidade profissional.

Esta terceira etapa tem relação com o resultado final do processo de criação de sentido em transições de carreira proposto por Louis (1980a), e apresentado na subseção 4.2.2.3, segundo o qual, após atribuir significado às diferenças encontradas entre o novo papel e as expectativas sobre o novo papel e as experiências anteriores, o indivíduo revisa o seu mapa cognitivo e atualiza suas crenças e expectativas sobre o novo papel.

4.4.1.4 Características das transições: momentos de alerta e de distanciamento

Segundo Ibarra, várias histórias de transição de carreira possuem em comum momentos de “alerta” e de “distanciamento”.

Os momentos de “alerta” são eventos inesperados que provocam *insights*. São momentos importantes das transições, pois motivam o indivíduo a tomar uma ação após um longo período de paralisia. São geralmente momentos de crise, quando os pressupostos básicos do indivíduo são desafiados. Os alertas podem ocorrer, por exemplo, quando o indivíduo é demitido pela sua empresa, ou então quando sofre uma crise de estresse muito grave (*burnout*).

Os momentos de “distanciamento” são momentos de afastamento da situação de estresse que permitem ao indivíduo ver velhos problemas sob uma nova perspectiva. Para Ibarra, a complexidade emocional e cognitiva dos processos de mudança só pode ser absorvida com momentos de distanciamento. Estes momentos podem ser curtos, como por exemplo, uma viagem solitária de carro de algumas horas, ou longos, como por exemplo, o afastamento por um ano para fazer um “sabático”. O mais importante do distanciamento não é a sua duração, mas o quanto esse momento permite ao indivíduo ver sua vida sob uma nova perspectiva, visão esta que a situação em que se encontrava anteriormente não permitia que pudesse ter.

Assim, a “reflexão” e o “autoconhecimento” são para Ibarra elementos importantes para se fazer uma transição de carreira, pois geram *insights* e estimulam a mudança, mas se não houver a “ação”, eles não serão suficientes para que o indivíduo faça uma verdadeira transição de identidade.

4.4.2 Narrativas de carreira

Como visto anteriormente, a narrativa é um elemento fundamental das transições de carreira e contribui de forma significativa com a construção de identidade, pois ajuda o indivíduo a criar sentido nas mudanças de papel e a conhecer-se melhor (LOUIS, 1980a; IBARRA, 2004; DEMAZIÈRE; DUBAR, 2006; IBARRA; BARBULESCU, 2010). É também o principal objeto de estudo do autor desta pesquisa que pretende analisar narrativas de carreira para compreender como as pessoas mudam sua identidade quando trocam de papel profissional. Faz-se necessário, portanto, analisar em maiores detalhes o seu conceito. Assim, nesta subseção, se fará uma revisão do conceito de narrativas pela perspectiva de alguns dos principais pesquisadores do tema.

Segundo Hinchman e Hinchman (2001) existem diferentes definições para o termo “narrativas” nas ciências humanas, ainda assim, baseando-se em elementos comuns às definições dos principais autores sobre o tema, eles as definem como sendo “[...] discursos com uma ordem sequencial clara que conectam eventos de forma significativa para um público específico e, assim, oferecem ‘insights’ sobre o mundo e/ou sobre as experiências das pessoas sobre ele” ²¹ (2001, p. xvi). Para esses autores, as narrativas, mais do que simplesmente descrever um fenômeno, ajudam a explicá-lo. No entanto, é uma explicação que se dá de uma maneira diferente daquela oferecida pelos modelos dedutivos tradicionais das ciências naturais. As narrativas fazem a mediação entre o *self* e o mundo, seja reproduzindo ou criando ordem e significado.

Para Bruner (2004), narrativa é a forma como o indivíduo reconhece experiências e significados. Esse autor utiliza a lógica construtivista para explicar como as narrativas autobiográficas ajudam o indivíduo a criar sentido em sua vida. Segundo essa lógica, as histórias não acontecem no mundo “real”, elas são construídas nas mentes das pessoas. O que significa que a autobiografia não é o registro daquilo que aconteceu com a pessoa, mas a contínua interpretação e reinterpretação das suas experiências de vida. Desta forma, a narrativa não só reflete a vida do indivíduo como também ajuda a construí-la. Segundo Bruner

²¹ “[...] discourses with a clear sequential order that connect events in a meaningful way for a definite audience, and thus offer insights about the world and/or people’s experiences of it.”

(*Ibid.*, p. 694), “[...] nós nos tornamos as narrativas autobiográficas que usamos para contar nossas vidas.”²² e para Hinchman e Hinchman (*Op. cit.*, p. xvii) “a identidade pessoal [...] se forma pelas histórias que contamos a nosso respeito.”²³.

Ibarra e Barbulescu (2010) argumentam que o conceito de identidade como narrativa é fundamental para compreender a dinâmica de mudança de identidade durante transições de carreira. Para elas, as narrativas ajudam as pessoas a revisar e reconstruir suas identidades durante as transições. Segundo o modelo teórico dessas autoras, os indivíduos utilizam o *feedback* que recebem de outras pessoas para revisar suas histórias e seu repertório e as transições são bem sucedidas quando apoiadas por mudanças de repertório coerentes com a identidade do novo papel.

4.5 Resumo do referencial teórico

Nesta última subseção, se fará um resumo da teoria apresentada até aqui, destacando os principais conceitos que servirão de suporte teórico para se atingir o objetivo desta pesquisa.

Inicialmente, demonstrou-se que o conceito de carreira sofreu grandes transformações ao longo das últimas décadas, fruto do aumento da competição nos ambientes de negócio que provocaram mudanças significativas nos modelos de gestão de pessoas. Em seguida, mostrou-se que a mudança de três paradigmas das carreiras colaborou significativamente com o crescimento do número de pessoas que realizam mudanças na sua trajetória profissional. São elas: o deslocamento do foco de atenção das necessidades organizacionais para as necessidades individuais (da carreira objetiva para a carreira subjetiva), a transferência da responsabilidade pela gestão da carreira para o indivíduo (a Carreira Proteana) e a ampliação das fronteiras da carreira (Carreira sem Fronteiras). Neste trabalho, a carreira será entendida como a sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo de sua vida (ARTHUR et al., 1989a).

²² “[...] we become the autobiographical narratives by which we ‘tell about’ our lives.”

²³ “Personal identity [...] takes shape in the stories we tell about ourselves.”

Em seguida, destacou-se que o caráter de mudança frequente está presente de forma marcante nas novas definições de carreira e que, portanto, para entender melhor as carreiras contemporâneas, torna-se imprescindível estudar com maior profundidade o fenômeno da “transição de carreira”. Analisando-se as diferentes definições para transição de carreira, é possível compreender que elas envolvem tanto uma mudança objetiva de papel profissional como também subjetiva. Toda transição implica uma mudança de relacionamentos, rotinas, pressupostos pessoais ou de papéis e alteram o comportamento do indivíduo. Concluiu-se também que nas transições, mais importante do que entender a mudança em si, é compreender o impacto que ela provoca na vida do indivíduo e o significado que ele atribui à mudança. Neste trabalho, a transição de carreira será entendida como o movimento feito pelo indivíduo onde há uma mudança do papel profissional e que demanda um esforço de redefinição de sua identidade profissional (LOUIS, 1980a; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006), sendo que o “papel profissional” se definirá como sendo as tarefas e comportamentos associados com a posição do indivíduo em uma determinada organização ou sistema social (LOUIS, 1980a). A definição de “identidade profissional” se fará logo a seguir.

Na sequência, apresentou-se a visão de diferentes autores para o processo de transição de carreira. Pelos conceitos apresentados, é possível perceber que as transições oferecem desafios significativos para a identidade daqueles que fazem uma mudança profissional, pois é um processo que envolve o abandono de velhos papéis, rotinas, pressupostos e relacionamentos para que se possa dar espaço a uma nova identidade. O vazio criado no intervalo de tempo onde a velha identidade já foi deixada de lado, mas uma nova ainda não foi totalmente formada, gera nos indivíduos uma grande sensação de angústia e exige grande esforço psicológico de criação de sentido (LOUIS, 1980a), assim como a utilização de recursos de enfrentamento (SCHLOSSBERG *et al.*, 2006).

Em seguida, procurou-se compreender como diferentes autores definem a identidade, em especial, a identidade profissional. Foi possível perceber que a definição de identidade é um tema bastante complexo, pois envolve diferentes campos teóricos e possui uma grande diversidade de enfoques. Nesta pesquisa, se adotará o enfoque psicossocial que define a identidade como os diversos predicados que são associados a um indivíduo, por ele mesmo e pelos outros, a partir das características do seu papel social – identidade social – ou a partir das características pessoais que demonstra por meio de seu comportamento – identidade pessoal (ASHFORTH; MAEL, 1989). E a identidade profissional será entendida como “[...] a

constelação relativamente estável e duradoura dos atributos, crenças, valores, motivações, e experiências pela qual as pessoas se definem em um papel profissional.” (IBARRA, 1999, p. 764-765).

Uma vez que o objetivo desta pesquisa é entender como as pessoas formam uma nova identidade profissional em transições de carreira, procurou-se conhecer como os autores citados entendem o processo de formação de identidade. Compreendeu-se, a partir das teorias apresentadas, que as identidades se formam a partir das experiências práticas de vida do indivíduo, da relação com os outros e dos *feedbacks* e reconhecimento que recebe deles e, por fim, pelas narrativas que cria para ligar suas experiências passadas ao presente e ao futuro (DEMAZIÈRE; DUBAR, 2006; IBARRA; BARBULESCU, 2010). No entanto, mais do que a “formação” da identidade, se buscará compreender nesta pesquisa como o indivíduo faz a “mudança” de uma identidade por outra em processos de transição de carreira. Assim, define-se “mudança de identidade” como sendo “[...] o processo de questionamento e, eventualmente, separação de uma identidade central, enquanto se explora e, eventualmente, se integra outra.” (IBARRA, 2007, p. 2-3).

Finalmente, na última subseção, detalhou-se o modelo teórico de construção identitária de Ibarra (2004). Esta autora foi selecionada especificamente por diferenciar-se dos demais pesquisadores do tema em função de sua preocupação em entender e analisar o processo de transição de carreira pela perspectiva da mudança da identidade. Para ela, mudar de carreira é mudar de identidade e a transição é um processo formado por três etapas: (a) a exploração pelo indivíduo de possíveis *selves*, (b) o teste de novas identidades na prática e (c) a consolidação da mudança. Segundo Ibarra, para que uma mudança de carreira seja bem sucedida, o indivíduo deverá adotar uma estratégia incomum. Ao invés da abordagem tradicional de “planejamento” e “implementação”, o indivíduo em transição deve adotar a estratégia de “teste” e “aprendizagem”. Para ela, as principais ações para se fazer uma mudança de carreira com sucesso são: experimentar novas atividades, mudar a rede de relacionamentos e criar sentido por meio de narrativas pessoais.

Na próxima seção, se fará a descrição dos procedimentos metodológicos propostos para se realizar esta pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Serão apresentados o enfoque e tipo de estudo, a estratégia de coleta de dados, a definição da população e amostra da pesquisa, descrição do pré-teste, o método de análise dos resultados, e o esquema da pesquisa.

5.1 Enfoque e tipo de estudo

As pesquisas qualitativas têm como preocupação a descrição, compreensão e interpretação dos fatos ao invés de medi-los, enquanto as quantitativas têm como objetivo a mensuração e quantificação de dados e das evidências coletadas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Assim, entende-se que o enfoque deste estudo é qualitativo, pois tem como objetivo principal obter maior compreensão do fenômeno de transição de carreira e dos processos de formação de identidade profissional em indivíduos que passaram por uma mudança de papel profissional, utilizando como procedimento a coleta e análise de narrativas de carreira.

Segundo Sampieri (2006), algumas das características da pesquisa qualitativa são:

- O desenvolvimento de hipóteses pode ser feito antes, durante ou depois da coleta e análise dos fatos;
- É utilizada para compreender um fenômeno social complexo;
- A sua ênfase é no entendimento das variáveis estudadas e não na sua medição;
- Busca compreender o fenômeno em seu ambiente usual;
- Não pretende generalizar os resultados da pesquisa para populações mais amplas e nem obter necessariamente amostras representativas.

Quanto ao tipo, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, uma vez que a pesquisa exploratória tem como objetivo obter maior familiaridade e compreensão de certos fenômenos de forma a poder formular e criar novas hipóteses, aprimorar ideias e descobrir intuições (SELLTIZ *et al.*, 1975; GIL, 2002). São pesquisas que devem ter um planejamento

suficientemente flexível para permitir a consideração de diferentes aspectos de um mesmo fenômeno.

Para Selltiz *et al.* (1975) as pesquisas exploratórias têm como função: a ampliação do conhecimento acerca de um fenômeno, o esclarecimento de conceitos, o estabelecimento de prioridades para pesquisas futuras ou o recenseamento de problemas considerados urgentes em um determinado campo de estudo. É o tipo de pesquisa mais recomendado para problemas em que o conhecimento é muito reduzido (*Ibid.*, p. 61).

Esta pesquisa tem como objetivo principal ampliar o conhecimento sobre os processos de mudança de identidade profissional quando um indivíduo faz uma transição de carreira. Como dito anteriormente, pouco se sabe sobre como as pessoas mudam de carreiras quando buscam novas possibilidades (IBARRA, 2004). Trata-se, portanto, de um campo do conhecimento com grande potencial de descobertas por meio de um estudo qualitativo exploratório como proposto nesta pesquisa.

5.2 Definição da população e da amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 27), a população é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”. Define-se a população alvo desta pesquisa como os indivíduos adultos que realizaram, ou estão realizando, uma transição de carreira depois de já terem estabelecido para si uma identidade profissional. Ou seja, não é foco de análise desta pesquisa a transição para o primeiro emprego ou a transição de saída do mercado de trabalho, mas aquelas realizadas ao longo da vida profissional do indivíduo, depois dele já ter iniciado sua carreira profissional e, portanto, estabelecido uma identidade profissional.

A amostra representa a parcela da população, convenientemente selecionada, que realmente será submetida à pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009). Considerando-se o perfil da população e a estratégia para a coleta de dados, optou-se nesta pesquisa utilizar o método de amostragem não probabilístico, intencional e por conveniência.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 123), as amostragens não probabilísticas são aquelas onde “há uma escolha deliberada dos elementos da amostra” e, segundo Marconi e Lakatos (2009), as amostragens intencionais são aquelas onde o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, mas que não são representativos dela. Neste caso, como a escolha dos entrevistados seguiu um critério pré-estabelecido para algumas características de interesse do autor e como foram escolhidos de forma deliberada, pode-se considerar a amostragem não probabilística e intencional. Quando se utilizam amostras não probabilísticas, não é possível generalizar os resultados da pesquisa para toda a população que será estudada, já que a amostra não possui representatividade, sendo esse um fator limitante deste estudo.

A amostra também se classifica como por conveniência, pois foram escolhidos indivíduos com maior disponibilidade para a entrevista e que fazem parte da rede de relacionamento do pesquisador, uma vez que a relação de confiança que se deve estabelecer com o entrevistado é um fator importante para garantir o sucesso das entrevistas.

Segundo Patton (1990), para se definir a amostra de estudo em pesquisas qualitativas, o pesquisador deve escolher casos que irão oferecer maior aprendizado ou aqueles pelos quais tenha um interesse particular. Considera-se que os casos de transição que oferecerão maior possibilidade de aprendizado nesta pesquisa são aqueles que produziram um impacto relevante sobre a percepção subjetiva da identidade profissional do indivíduo.

Como visto no referencial teórico, existem diferentes formas de se classificar as transições de carreira, e elas apresentam diferentes níveis de dificuldades para o indivíduo. Segundo o modelo de transição apresentado por Schlossberg *et al* (2006), mais do que a mudança em si, a dificuldade da transição está na forma como cada um a avalia e no significado que ela tem para o indivíduo. Por outro lado, as mesmas autoras afirmam que um dos aspectos que devem ser levados em consideração para analisar-se a mudança de carreira é o impacto que ela provoca na vida diária da pessoa, ou seja, como ela altera os seus relacionamentos, rotina, pressupostos e papéis. Segundo Louis (1980a), em uma transição de carreira, quanto maiores forem as diferenças objetivas do papel profissional, maiores serão os desafios de mudança subjetiva para o indivíduo e, portanto, os desafios para a redefinição de uma nova identidade também serão maiores.

Buscou-se formar a amostra desta pesquisa com indivíduos que realizaram uma transição que tenha envolvido uma mudança significativa de papel profissional. Define-se “mudança significativa de papel profissional” como aquela que envolve uma mudança tanto de contexto de trabalho como de conteúdo. Uma mudança de contexto de trabalho ocorre quando o indivíduo muda para um novo trabalho com uma cultura desconhecida, onde irá encontrar grandes diferenças de: linguagem, normas de relacionamento, códigos de ética, grupos de referência e identidade profissional, que Louis (1980a) classifica como uma transição do tipo *“interrole”*. A transição com mudança de conteúdo é aquela onde o indivíduo aproveita pouco os conhecimentos e as habilidades práticas que adquiriu em seu papel anterior e que demanda a aquisição de novos conhecimentos e habilidades. São transições de alta magnitude, ou radicais, segundo a classificação utilizada por Ibarra e Barbulescu (2010) para as mudanças de carreira. Logo, um dentista que se torna advogado ou um executivo de uma grande empresa que vira empreendedor, ou professor em uma universidade, podem ser considerados profissionais que realizaram uma transição de carreira com mudança significativa de papel profissional.

Assim, os critérios utilizados para a escolha dos indivíduos que participaram desta pesquisa foram os seguintes:

- Possuir formação escolar em nível superior (graduação) e ter de 35 a 50 anos de idade;
- Ter realizado ao menos uma transição de carreira que tenha envolvido uma mudança significativa de papel profissional (conforme definido anteriormente), ou estar em processo de transição há pelo menos um ano;
- Ter concluído o processo de transição há menos de três anos (para quem já o concluiu), de forma a facilitar a recuperação de lembranças de detalhes dos sentimentos e emoções que tiveram durante esse período.

A utilização do primeiro critério, de idade e formação escolar, teve como objetivo restringir as variáveis da pesquisa, permitindo a análise de um grupo de indivíduos com características semelhantes em relação à sua formação escolar e ao seu estágio de ciclo de vida. Pesquisadores que estudaram a associação entre os estágios de vida do indivíduo e o desenvolvimento de carreiras concordam que existe uma fase na vida das pessoas onde elas buscam maior estabilidade e manutenção (FORM; MILLER, 1949; SUPER, 1980) e, apesar dos autores divergirem quanto ao ponto inicial e final dessas fases, para eles, estes estágios envolvem a faixa que vai dos 35 aos 50 anos de idade. Schein (1978) afirma que as pessoas

costumam mudar de carreira entre os 35 e 45 anos e, portanto, em uma fase de vida onde uma mudança como essa tem maior potencial de gerar conflitos pessoais, já que está associada à fase de busca por estabilidade e manutenção. A definição de uma faixa etária dos 35 aos 50 anos permitiu que se estudassem indivíduos com experiência de trabalho suficiente para terem estabelecido para si uma identidade profissional com a qual formaram uma forte identificação e, portanto, para quem uma mudança de carreira ofereceu desafios consideráveis em relação à formação de uma nova identidade.

O motivo da inclusão de pessoas que estejam passando por uma transição de carreira na definição da amostra (e não somente os que já a concluíram) deve-se ao fato de que o objeto de estudo desta pesquisa são os sentimentos envolvidos na mudança de identidade profissional em processos de transição de carreira, o que pode ser descrito por quem já passou, ou por quem ainda está passando por esse processo. E o critério de pelo menos um ano para ter iniciado uma transição justifica-se pelo fato de pessoas que iniciaram a transição muito recentemente provavelmente não experimentaram plenamente as emoções e incertezas inerentes ao processo que se pretende analisar.

Não se especificou nesta pesquisa a área de atuação profissional de origem ou de destino dos entrevistados uma vez que não há a preocupação de se analisar alguma categoria profissional em específico e por haver evidências colocadas por autores de que as características do processo de formação de identidade profissional em mudanças de carreira independem da categoria profissional do indivíduo (IBARRA, 2004).

5.3 Estratégia e instrumento de coleta de dados

A coleta de dados para este estudo se fez por meio de uma pesquisa de campo e o instrumento utilizado foi a entrevista focalizada com o objetivo de registrar narrativas de trajetórias profissionais de indivíduos que passaram uma transição significativa de carreira.

Segundo Gil (2002), a pesquisa de campo geralmente é feita por meio de entrevistas, ou pela observação direta das atividades de um determinado grupo, para captar informações acerca de determinado fenômeno e possui maior profundidade do que os estudos que utilizam o levantamento. Escolheu-se a pesquisa de campo para este estudo porque ela envolve a

participação direta do pesquisador com a situação de estudo o que permite maior confiabilidade nos dados e melhor compreensão dos sentimentos expressados durante a entrevista.

A entrevista é o método de coleta de dados mais apropriado para se obter informações sobre as percepções, sentimentos, crenças, motivações, previsões ou planos da pessoa e, comparado aos questionários, permite maior flexibilidade para a obtenção de informações (SELLTIZ *et al.*, 1975; MARCONI; LAKATOS, 2009). Para Selltiz *et al* (1975, p. 272), “A entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada.”.

Segundo Selltiz *et al* (*Ibid.*, p. 286), a entrevista focalizada é um tipo de entrevista não padronizado, ou seja, não possui perguntas e respostas alternativas pré-estabelecidas, e tem como objetivo concentrar a atenção sobre uma experiência particular e seus efeitos sobre o entrevistado. Para esses autores:

Na entrevista focalizada [...] o entrevistador sabe, antecipadamente, quais os tópicos ou quais os aspectos de uma questão que deseja abranger. Esta lista de tópicos ou aspectos deriva de sua formulação do problema de pesquisa, de sua análise da situação ou da experiência de que participou o entrevistado, bem como de hipóteses baseadas em teoria psicológica ou sociológica. Essa lista constitui uma estrutura dos tópicos que devem ser abrangidos, mas a maneira de propor as perguntas e sua ordem dependem, em grande parte, de decisão do entrevistador. (SELLTIZ *et al.*, 1975, p. 295)

Justifica-se, portanto, a utilização de entrevista focalizada para a coleta dos dados nesta pesquisa, uma vez que o seu objetivo é compreender como se dá o processo de mudança de carreiras pela perspectiva da mudança da identidade profissional, o que envolve o levantamento de sentimentos e motivações pessoais durante o processo de transição. No entanto, o método de pesquisa de campo com entrevistas possui algumas desvantagens e riscos. Gil (2002) destaca a necessidade de maior tempo e o risco da subjetividade na análise e interpretação dos resultados como fatores que prejudicam a pesquisa de campo quando comparada às pesquisas por levantamento.

O Apêndice 2 apresenta o roteiro que se utilizou nas entrevistas. Esse roteiro é resultado de uma adaptação de uma versão anterior utilizada em uma entrevista de pré-teste (Apêndice 1) cujos resultados serão apresentados adiante. O roteiro possui uma introdução com perguntas

para identificação dos dados demográficos do entrevistado e a frase com a qual se iniciavam as entrevistas: “Por favor [nome do entrevistado], me fale sobre sua trajetória profissional até a atualidade.”.

Ao longo do relato, o pesquisador intervinha pontualmente (quando necessário) para obter maiores detalhes do entrevistado sobre os tópicos específicos do processo de mudança profissional relativos ao objetivo da pesquisa e ao referencial teórico apresentado. Estes tópicos foram apontados dentro de quadros no roteiro de entrevista para que o pesquisador pudesse lembrar-se de todos eles e espaços em branco foram deixados ao lado de cada tópico para anotações.

Os tópicos apontados para a entrevista foram:

- Identificação da época em que o entrevistado iniciou a transição e a sua duração aproximada,
- Motivos para a mudança de trajetória profissional,
- Ações utilizadas para realizar a mudança,
- Comportamentos durante a mudança,
- Aprendizados durante a mudança,
- Ajudas de outros,
- Principais dificuldades enfrentadas,
- Mudança na percepção sobre quem é,
- E avaliação pessoal sobre o resultado da mudança.

Para a realização da entrevista era necessário estabelecer uma relação de confiança com os entrevistados, pois era preciso que compartilhassem seus sentimentos e motivações pessoais com o pesquisador. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 84) “Quando o entrevistador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não fossem possíveis.”.

No contato inicial com os candidatos à entrevista, explicava-se o objetivo da pesquisa e fazia-se também uma verificação rápida da aderência do candidato ao perfil da população alvo da pesquisa. Também era reforçado o caráter confidencial da pesquisa que estaria garantida pela assinatura de um termo de consentimento (Apêndice 3). Marconi e Lakatos (*Ibid.*, p. 84)

destacam que, para aumentar a chance de êxito da entrevista, o pesquisador deve, desde o primeiro contato, estabelecer uma conversação amistosa e ressaltar a necessidade da colaboração. Deve também assegurar ao candidato a confidencialidade de suas informações para obter e manter a sua confiança. Durante a entrevista, o entrevistador deve criar um ambiente que permita ao entrevistado ficar à vontade e deve ouvir mais do que falar, procurando sempre manter o controle da entrevista.

Ao todo, realizaram-se nove entrevistas em um período de 64 dias. Todas as entrevistas foram gravadas e houve um cuidado para se escolher os locais das entrevistas que deveriam ser lugares tranquilos, com pouco ruído, para não prejudicar a gravação das entrevistas, e em local conveniente para o deslocamento do entrevistado. Todas as entrevistas foram transcritas e as narrativas foram analisadas pelo método de análise de conteúdo como será descrito adiante.

Segundo Patton (1990) o tamanho mínimo de uma amostra em pesquisas qualitativas deve ser aquele que permite ao pesquisador obter o entendimento considerável de um fenômeno. No entanto, para ele, não existe uma regra para se definir o tamanho mínimo da amostra, pois isso depende do objetivo da pesquisa e daquilo que se poderá realizar com o tempo e os recursos disponíveis. Nesta pesquisa, entrevistaram-se nove indivíduos com histórico de transição significativa de carreira.

5.4 Pré-teste

O pré-teste consiste em testar o instrumento de pesquisa com uma pequena amostra da população antes de utilizá-lo amplamente na pesquisa. Tem como objetivo verificar possíveis erros na aplicação do instrumento e sua validade para atingir os objetivos propostos pela pesquisa uma vez que nem sempre é possível prever todos os problemas que podem surgir na fase de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A fim de se avaliar o instrumento de pesquisa e o procedimento de entrevista, assim como aprimorar o comportamento do autor no papel de entrevistador, realizou-se uma entrevista de pré-teste.

Para a escolha do local da entrevista, levaram-se em consideração os seguintes critérios:

- Conveniência: o local deveria ser próximo do entrevistado e de fácil acesso,
- Comodidade: o local deveria ser confortável e permitir que o entrevistado se sentisse à vontade,
- Tranquilidade: o local deveria ser calmo e produzir o mínimo de interrupções possíveis (se possível, fora do local de trabalho do entrevistado).

O local onde se realizou a entrevista foi um café em um bairro residencial de São Paulo. O local foi escolhido propositadamente por possuir espaços confortáveis e privacidade para a realização da entrevista. A entrevista se iniciou às 9:30 e durou cerca de 1 hora.

A entrevistada era uma mulher de 46 anos de idade que havia iniciado uma transição de carreira dois anos antes, quando abandonou um cargo executivo em uma grande editora para se dedicar a um mestrado acadêmico e ao gerenciamento de um negócio próprio.

Com o pré-teste foi possível obter os seguintes aprendizados:

- a) Papel de entrevistador: o entrevistador percebeu a importância de evitar falar demais para não influenciar a fala do entrevistado e interferir na entrevista somente com o propósito de se aprofundar algum tópico do seu roteiro de entrevista ou outro ligado ao tema de estudo que eventualmente não tenha sido incluído no roteiro;
- b) Local da entrevista: apesar de confortável, o local onde se realizou a entrevista possuía uma música ambiente que interferiu na qualidade da gravação da entrevista o que levantou a importância de levar em consideração também o nível de ruído do local onde se realizariam as entrevistas;
- c) Perfil do entrevistado: a definição da data de início e duração da transição, assim como o fato da pessoa já ter ou não concluído a transição, variáveis utilizadas para se definir o perfil da população a ser entrevistada, são aspectos subjetivos e só poderão ser identificadas posteriormente por meio da análise das entrevistas;
- d) Comportamento: o entrevistador identificou a necessidade e a importância de saber lidar de forma respeitosa com os entrevistados uma vez que ao falar sobre sua carreira, também estarão falando sobre aspectos importantes de sua vida familiar e pessoal, o que traz à tona emoções e sentimentos de grande sensibilidade;

- e) Roteiro de entrevista: a fim de facilitar e organizar as anotações durante a entrevista, criou-se um formulário (Apêndice 2) onde desenharam-se quadros específicos para cada tópico a ser explorado.

Além dos aprendizados apontados acima, o pré-teste permitiu ao autor treinar e, ao mesmo tempo, testar-se no papel de entrevistador o que lhe deu maior confiança e segurança para realizar suas próximas entrevistas. Foi possível também verificar como os tópicos apontados no formulário surgiam ao longo do relato da entrevistada, sendo alguns de forma mais clara e demorada, e outros de forma mais superficial, o que exigia a intervenção do entrevistador solicitando à entrevistada que falasse um pouco mais sobre aquele assunto. Não houve necessidade de alterar ou incluir nenhum tópico ao roteiro de entrevista. O mesmo se aplica ao termo de consentimento (Apêndice 3), que não ofereceu nenhuma barreira à realização da entrevista.

5.5 Método de análise dos resultados

A análise dos resultados desta pesquisa foi de caráter qualitativo e a técnica que se utilizou para analisar as transcrições das entrevistas foi a análise de conteúdo.

Para Sampieri *et al* (2006) a análise qualitativa de dados não se resume apenas à descrição de um fenômeno e deve contar com um plano de análise. Afirmam ainda que alguns dos principais objetivos da análise qualitativa são: a organização de dados; a interpretação e avaliação de unidades, de categorias, de temas e de padrões; a explicação de contextos e fenômenos; gerar hipóteses, e relacionar resultados de análise com uma teoria.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2010), organiza-se em torno de três etapas que serão descritas a seguir: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Para a autora, a etapa da pré-análise é uma fase de organização e tem como objetivo a operacionalização e sistematização das ideias iniciais da análise para montar um esquema preciso do desenvolvimento do plano de trabalho. Inicia-se pela leitura flutuante, que é o

contato inicial com o material a ser analisado para obter as primeiras impressões sobre seu conteúdo, para depois determinarem-se as hipóteses e os objetivos do estudo.

Na etapa de exploração do material, realiza-se a codificação e a categorização dos seus elementos constituintes.

A codificação consiste na transformação dos dados brutos do texto por recorte, agregação e enumeração, utilizando regras específicas, com o objetivo de atingir uma representação do conteúdo. Ela envolve a escolha das unidades de registro e as regras de enumeração.

A unidade de registro é “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e a contagem frequencial.” (BARDIN, 2010, p. 130). Consiste no nível de recorte que se pretende realizar para a aplicação das regras de análise, podendo ser por: palavra, tema, objeto, personagem, acontecimento ou documento. A escolha do tipo de recorte se faz em função do objetivo da pesquisa. Nesta pesquisa, utilizou-se o tema como unidade de registro, pois, segundo Bardin (*Ibid.*, p. 131), o tema é a unidade de registro mais utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências e é característico da análise de conteúdo. Para Sampieri *et al* (2006), o tema é a unidade de registro mais adequada para análise de significados. O tema é “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura.” (BARDIN, 2010, p. 131) e pode ser uma frase, ou uma frase composta, de comprimento variável.

A regra de enumeração consiste na forma que se contará as unidades de registro, podendo ser por: presença (ou ausência), frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem ou co-ocorrência. Nesta pesquisa, realizou-se a enumeração das unidades de registro por presença e frequência. A enumeração por presença verifica quais unidades de registro estão, ou não, presentes no material de análise. A enumeração por frequência corresponde à análise da frequência com que as unidades de registro aparecem, indicando assim a importância de algumas unidades em relação a outras.

Após a codificação, realiza-se a categorização que consiste em classificar os elementos de um conjunto por diferenciação e no seu reagrupamento segundo critérios definidos a priori. São

classes que reúnem um grupo de unidades de registro sob um título genérico em razão das suas características comuns (BARDIN, 2010). O objetivo da categorização é simplificar a representação dos dados brutos da pesquisa.

O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (verbos, adjetivos), léxicos (segundo o sentido da palavra) e expressivos (perturbações da linguagem). Neste estudo fez-se a categorização pelo critério semântico uma vez que se utilizou o tema como unidade de registro. As categorias foram definidas com base nos objetivos da pesquisa, no referencial teórico e na análise das entrevistas.

Bardin (*Ibid.*, p. 147) aponta que categorias bem definidas devem ser:

- Mutuamente exclusivas: cada elemento não pode existir em mais de uma categoria;
- Homogêneas: um único princípio de classificação deve governar a sua organização;
- Pertinentes: quando é relacionado ao material de análise escolhido e ao referencial teórico escolhido;
- Objetivas e fiéis: os elementos de análise devem ser codificados nas mesmas categorias, mesmo quando submetidas a várias análises por diferentes analistas. Para isso, as categorias devem ser definidas de forma clara e possuir regras objetivas para determinar a inclusão de um elemento;
- Produtivas: devem possibilitar resultados férteis em índices de inferências, hipóteses novas e dados exatos.

Para a definição das categorias utilizou-se como referencial teórico os modelos e teorias que descrevem o processo de transição de carreira (subseção 4.2.2), a formação da identidade (subseção 4.3.2) e a construção identitária em transições de carreira (subseção 4.4.1). No entanto, a análise das entrevistas revelou categorias não contempladas no referencial teórico que também foram incluídas na análise.

Finalmente, após a etapa de exploração do material, efetua-se o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Esta etapa consiste em analisar e interpretar as categorias a fim de fazer a sua descrição, a análise do seu significado para os indivíduos, a verificação da presença e frequência de cada categoria e a busca de relações entre elas (SAMPIERI *et al.*, 2006). Nesta etapa revelaram-se os padrões de comportamento e as motivações dos indivíduos

que permitiram a definição de hipóteses sobre como se dá a mudança de identidades profissionais em processos de transição de carreira, objetivo principal deste trabalho.

5.6 Esquema do estudo

No Quadro 8 a seguir apresenta-se uma visão geral deste estudo, descrevendo-se o objetivo e tipo da pesquisa, as principais referências teóricas utilizadas e os métodos de coleta e análise dos dados e resultados.

Quadro 8 – Esquema metodológico da pesquisa

Objetivo	Tipo de pesquisa	Matriz teórica	Método de coleta de dados	Método de análise dos resultados
Estudar como se dá a mudança de identidade profissional em indivíduos que realizam uma transição de carreira.	Exploratório com enfoque qualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de carreira (ARTHUR <i>et al.</i>, 1989a) - Conceito de Transição de carreira (LOUIS, 1980a; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG <i>et al.</i>, 2006) - Processo de transição de carreira (LOUIS, 1980a; SCHLOSSBERG <i>et al.</i>, 2006; BRIDGES, 2009) - Conceito de identidade profissional (IBARRA, 1999) - Modelo de construção de identidade profissional em transições de carreira (IBARRA, 2004) 	Entrevista focalizada.	Análise de conteúdo.

FONTE: adaptado de GUEDES, 2009, p. 61.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados desta pesquisa. Inicialmente se fará a descrição do perfil dos entrevistados e, em seguida, se apresentará a trajetória profissional de cada entrevistado. Na subseção seguinte, se fará a análise de conteúdo das transcrições das entrevistas onde se apresentarão as categorias que surgiram da análise das entrevistas, assim como as inferências e interpretações desses dados tendo como referência as teorias apresentadas neste trabalho.

6.1 Descrição do perfil dos entrevistados

Para se realizar esta pesquisa, entrevistaram-se nove pessoas que realizaram ao menos uma transição de carreira com mudança significativa de papel profissional. A fim de se preservar as suas identidades, se utilizarão os códigos E1 a E9 para nomeá-los ao longo do texto. O Quadro 9 a seguir apresenta as informações sobre as características demográficas coletadas na primeira parte da entrevista: gênero, idade, estado civil, formação em nível de graduação e profissão atual do entrevistado.

Quadro 9 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Estado civil	Formação	Profissão atual
E1	Masculino	38	Casado	Engenharia e Administração	Consultor
E2	Masculino	40	Casado	Administração	Administrador e Palhaço
E3	Masculino	40	Casado	Engenharia	Gerente Financeiro
E4	Feminino	39	Casada	Publicidade	Consultora
E5	Feminino	43	Casada	Direito	Professora
E6	Feminino	35	Casada	Desenho Industrial	Instrutora de ioga
E7	Masculino	35	Casado	Comunicação Social	Empresário
E8	Masculino	35	Casado	Administração	Empresário
E9	Feminino	37	Casada	Comunicação e Administração	Empresária

Dos nove entrevistados, cinco são homens e quatro são mulheres. Todos são casados e suas idades variam entre 35 e 43 anos. As formações acadêmicas dos entrevistados são diversas, mas há uma predominância de administradores, sendo que quatro deles se formaram nessa área. Dentre as profissões atuais dos entrevistados, há três empresários, dois consultores, um gerente financeiro, uma professora universitária, um palhaço e uma instrutora de ioga.

O Quadro 10 a seguir mostra sinteticamente as mudanças de papéis profissionais que foram objeto de análise em cada uma das narrativas de carreira e a idade aproximada de cada entrevistado quando fez a mudança indicada.

Quadro 10 - Mudanças de papéis profissionais analisadas e idade aproximada da mudança

Entrevistado	De	Para	Idade aproximada
E1	Diretor	Consultor	37
E2	Gerente	Palhaço	39
E3	Superintendente	Consultor e Professor	37
E4	Gerente	Consultora	37
E5	Advogada	Professora universitária	41
E6	Gerente	Instrutora de loga	33
E7	Diretor	Empresário	33
E8	Gerente	Empresário	31
E9	Gerente	Empresária	34

Nesse quadro é possível notar que a maior parte dos entrevistados possuía um cargo executivo antes de fazer a transição, havendo na amostra cinco ex-gerentes, um ex-superintendente, dois ex-diretores e uma ex-advogada. As mudanças de carreira foram feitas em idades que variaram de 31 a 41 anos de idade. Apesar de Schein (1978) considerar 35 anos como a idade a partir da qual as pessoas costumam mudar de carreira, quatro dos entrevistados fizeram a transição antes dessa idade. Isto pode ser um indicativo de que houve ao longo dos últimos 34 anos uma redução da idade a partir da qual as pessoas costumam mudar de carreira em função das transformações econômicas e sociais ocorridas ao longo desse período.

Todas as transições analisadas podem ser consideradas significativas, conforme definição dada anteriormente, uma vez que todas elas envolveram uma mudança tanto de contexto como de conteúdo do trabalho. Em todas elas, os indivíduos tiveram que adquirir novas habilidades e novos conhecimentos específicos, e entraram em contato com uma cultura desconhecida com grandes diferenças de linguagem, normas de relacionamento, códigos de ética, grupos de referência e identidade profissional.

6.2 Descrição das carreiras

Nesta subseção, estão descritas de forma resumida as trajetórias profissionais dos entrevistados. Estas descrições foram feitas a partir de suas narrativas e incluem os principais eventos de suas carreiras, assim como as idades aproximadas em que ocorreram. Como visto no capítulo de fundamentação teórica, as definições contemporâneas de carreira incluem não só as experiências profissionais dos indivíduos em grandes empresas, mas todas as experiências pessoais de trabalho ao longo de sua vida (ARTHUR *et al.*, 1989a), assim como a maneira como integram o papel profissional aos outros papéis, como o familiar e o social (HALL, 1976). Portanto, nas descrições abaixo, buscou-se incluir todas as experiências pessoais e familiares que marcaram a vida dos entrevistados de forma a demonstrar como as decisões tomadas no papel profissional são frequentemente influenciadas pelos acontecimentos nos demais papéis.

6.2.1 Entrevistado E1

O entrevistado E1 trancou o curso de Engenharia aos 19 anos de idade para estudar Administração na Inglaterra. Após concluir o curso de Administração, retornou ao Brasil e concluiu também sua formação em Engenharia. Aos 24 anos de idade, depois de concluir o curso de Engenharia, participou do programa de *trainee* de uma grande empresa multinacional de bens de consumo onde teve oportunidade de trabalhar em diversas áreas, incluindo seis meses na área de recursos humanos, quando se envolveu em projetos de pesquisa de clima, treinamento e *workshops* de liderança. Ao final do programa, foi alocado na área comercial, no departamento de *trademarketing*, onde permaneceu por doze anos. Durante esse período, participou do processo de fusão da empresa com outra grande empresa do segmento, quando teve a oportunidade de gerenciar pela primeira vez uma equipe. Aos 30 anos de idade, foi trabalhar como gerente na área de vendas, reportando-se ao diretor da área. Nesse período, gerenciou a conta de clientes do setor de varejo e trabalhou no desenvolvimento de novos canais. Foi durante esse período que E1 começou a sentir-se insatisfeito com sua carreira. Segundo suas palavras: “Tava faltando alguma coisa que eu não sabia dizer exatamente o que era, mas que aquele caminho de carreira não tava mais fazendo sentido para mim.”.

Em função dessa insatisfação, E1 começou a procurar alternativas para futuras carreiras. Como sempre gostou de orientar seus subordinados, fez um curso de formação em *coaching*. Fez também um curso de pós-graduação em orientação de carreira com o objetivo de testar novas possibilidades profissionais. Aos 37 anos de idade, ainda na mesma empresa, E1 tornou-se diretor de desenvolvimento de novos negócios, onde trabalhou na reestruturação de toda a equipe de *merchandising* e em projetos de desenvolvimento da área. No mesmo ano, conheceu o sócio de uma empresa de consultoria em desenvolvimento organizacional que o convidou para trabalhar na sua empresa. E1 aceitou a proposta e pediu demissão do emprego para trabalhar como gestor da área de *assessment* e de *coaching* na consultoria, onde teve oportunidade de participar de diversos projetos de consultoria na área de recursos humanos e de atuar como *coach*. Aos 38 anos de idade, acumulou a área de *executive search*.

O Quadro 11 a seguir traz um resumo da carreira do entrevistado E1.

Quadro 11 - Carreira do entrevistado E1

Idade (aproximada)	Evento
17	Iniciou o curso de Engenharia no Rio de Janeiro.
19	Foi morar na Inglaterra onde fez o curso de Administração.
	Retornou para o Rio de Janeiro e retomou o curso de Engenharia.
23	Concluiu o curso de Engenharia.
24	Entrou em uma grande empresa multinacional de bens de consumo, como <i>trainee</i> . Passou por diversas áreas: logística, manufatura e seis meses em recursos humanos.
	Decidiu trabalhar na área comercial no departamento de <i>trademarketing</i> .
	Trabalhou na fusão de duas empresas do grupo onde teve a primeira experiência como líder de uma grande equipe.
30	Migrou para a área de vendas ainda no departamento de <i>trademarketing</i> , reportando-se ao diretor do departamento.
31	Tornou-se <i>key account</i> de dois grandes clientes do varejo.
34	Trabalhou como gerente de desenvolvimento de novos canais.
	Fez curso de <i>coaching</i> .
	Fez curso de pós-graduação em orientação de carreira.
37	Tornou-se diretor de desenvolvimento de novos negócios onde reestruturou toda a área de <i>merchandising</i> da empresa.
37	Saiu da empresa e tornou-se gestor da área de <i>coaching</i> e <i>assessment</i> em uma empresa de consultoria em desenvolvimento organizacional, onde atuou como <i>coach</i> e consultor em projetos de RH.
38	Acumulou a área de <i>executive search</i> na mesma empresa.

6.2.2 Entrevistado E2

O entrevistado E2 começou a trabalhar aos 18 anos de idade. Foi vendedor autônomo, funcionário público municipal, estadual e federal, trabalhou no censo de 2001 e na secretaria de uma escola. Aos 23 anos iniciou a faculdade de Jornalismo e um ano depois ingressou em uma empresa de assessoria de imprensa. Aos 25 anos foi contratado por uma grande editora de revistas como jornalista. Nessa empresa, trabalhou no desenvolvimento dos sites de diversas revistas, sendo um dos pioneiros nesse tipo de trabalho no Brasil. Após cinco anos de trabalho na editora, E2 mudou-se para o Japão onde trabalhou como editor de um site para brasileiros que moram naquele país. Terminado seu contrato naquela empresa, retornou ao Brasil e voltou a trabalhar para a mesma Editora onde havia trabalhado antes de viajar para o Japão. Nesse período, E2 estruturou a área de desenvolvimento de conteúdo para celulares. Dessa época, E2 comenta: “Olhando para trás, eu vejo que eu era considerado, assim, empreendedor, porque eu trabalhava em algo que não existia.”.

Nesse período, teve oportunidade também de cobrir diversos eventos importantes como três olimpíadas, três copas mundiais de futebol e diversas eleições políticas. Aos 35 anos, começou um curso de graduação em Administração e um ano depois saiu da editora para trabalhar como gerente geral em uma grande empresa provedora de acesso e de conteúdo para a internet, onde estruturou uma nova área responsável pela disponibilização do conteúdo do site para aparelhos de telefonia móvel. Rapidamente seu trabalho na empresa rendeu frutos. Tornou-se uma referência no mercado e seu *site* ganhou um prêmio de melhor conteúdo para celular.

Apesar da satisfação pelos resultados alcançados no trabalho, E2 não estava feliz. Aos 38 anos de idade, sua esposa foi diagnosticada com câncer e começou a fazer um tratamento que duraria nove meses. E2 passou então a se dividir entre a função de gerente e de “enfermeiro” da esposa, tendo sido uma das épocas mais desgastantes de sua carreira. Como ele conta:

“O trabalho nessa época foi muito difícil, né. Porque era... como a equipe era muito pequena, só duas pessoas, eu levava o notebook para o hospital do câncer e ficava trabalhando remotamente, à noite, de manhã... Fiquei muito dividido. Então, não conseguia tempo para ver minha família. Só cuidava dela.”

Ao terminar o período de tratamento da esposa, E2 sentia-se exausto e sem alegria e decidiu seguir a recomendação de amigos e fazer um curso de teatro para palhaços. E2 sentiu-se tão

feliz e realizado com o primeiro curso que resolveu fazer outros e participou de diversos *workshops* na área. Aos 39 anos, E2 pediu demissão da empresa para se dedicar à carreira de palhaço. Como palhaço, trabalhou em hospitais, apresentando-se para crianças doentes e participou de eventos públicos. Em paralelo às atividades de palhaço, desenvolve projetos como profissional autônomo de assessoria de imprensa e de comunicação para a internet com o objetivo de complementar sua renda. Aos 40 anos de idade entrou em uma escola de formação profissional para atores.

O Quadro 12 a seguir ilustra a trajetória profissional de E2 de forma resumida.

Quadro 12 - Carreira do entrevistado E2

Idade (aproximada)	Evento
18	Trabalhou como vendedor autônomo.
	Trabalhou como funcionário público.
23	Iniciou faculdade de jornalismo.
24	Ingressou em uma empresa de assessoria de imprensa onde trabalhou como assessor e fez <i>clippings</i> .
25	Ingressou em uma grande editora de revistas como jornalista. Permaneceu nela por cinco anos, até tornar-se editor. Nesse período, desenvolveu os sites de diversas revistas da empresa.
30	Viajou para o Japão para trabalhar como editor de um site de conteúdos em português para brasileiros que moram naquele país.
	Retornou ao Brasil e voltou para a mesma editora onde trabalhava antes de ir ao Japão. Foi responsável pela adaptação de conteúdos dos sites das revistas para serem veiculados em aparelhos móveis (celulares e <i>handhelds</i>). Durante o período que esteve na editora, cobriu diversos eventos, como: copas do mundo de futebol, eleições e olimpíadas.
35	Ingressou no curso de Administração.
36	Saiu da editora para trabalhar como gerente de uma grande empresa de internet. Foi o responsável pela criação da área de desenvolvimento de conteúdos para internet em aparelhos celulares.
38	Sua esposa é diagnosticada com câncer e passa nove meses em tratamento. Fez diversos cursos e <i>workshops</i> para formação de palhaços.
39	Saiu da empresa de internet para trabalhar como profissional autônomo em assessoria de imprensa, projetos de comunicação na internet e como palhaço.
40	Ingressou em uma escola de teatro para formação de atores profissionais.

6.2.3 Entrevistado E3

O entrevistado E3 trabalhou em um bar e deu aulas particulares na adolescência antes de entrar na faculdade de Engenharia. Em paralelo ao curso de Engenharia, deu aulas de Física e Eletrônica por quatro anos no mesmo colégio onde seu pai estudou e também deu aulas. E3 parou de dar aulas na mesma época em que concluiu a faculdade. Logo depois de formado, foi trabalhar como engenheiro na área de tecnologia da informação e eletrônica em uma grande empresa europeia, fabricante de insumos para a indústria petroquímica, onde permaneceu por quatro anos. Depois disso, foi trabalhar em uma consultoria que fazia integração de soluções tecnológicas de negócios, onde permaneceu por um ano e meio aproximadamente, coordenando projetos de integração para empresas do setor financeiro. Recebeu então uma proposta para trabalhar em uma empresa japonesa, fabricante de equipamentos para telecomunicações, na área de treinamento técnico de celulares. E3 aceitou a proposta e viajou por todo o Brasil dando treinamentos nessa área. No entanto, achava que o treinamento era uma atividade marginal ao negócio e que para progredir na carreira precisava estar mais próximo ao seu *core business*. Assim, aos 28 anos de idade, foi trabalhar em uma operadora de telecomunicações, que estava se estruturando para competir no mercado do estado de São Paulo, onde permaneceu por cinco anos. Nessa empresa, iniciou sua carreira na área de treinamento, depois se tornou gerente de desenvolvimento corporativo e, em seguida, gerente da área de “detraf” (área responsável pelos acertos financeiros entre operadoras pela utilização de redes). Nesse período, fez uma pós-graduação em Telecomunicações e um mestrado em Administração.

Aos 33 anos de idade, E3 recebeu uma proposta para trabalhar como superintendente de interconexão em uma grande empresa de telecomunicações. E3 aceitou a proposta e permaneceu nessa empresa por quatro anos. Apesar do grande salto que essa mudança representou na carreira de E3, ela provocou um aumento considerável de desafios. Como E3 afirmou: “A [nome da empresa] foi uma experiência boa, mas muito difícil [...]. Difícil porque é muito exigente. Tirava de mim toda a energia que eu tinha durante o dia. É um trabalho infinito.”.

Insatisfeito com o trabalho, E3 decidiu trabalhar com algo de que gostasse mais. Aos 37 anos E3 pediu demissão na empresa, voltou para a academia para fazer um doutorado em Administração e começou a trabalhar como professor e consultor. Passados três anos de sua

saída da empresa de telecomunicações, E3, preocupado com sua situação financeira, decidiu voltar ao mercado de trabalho e foi trabalhar em uma grande empresa de internet como gerente financeiro sem, no entanto, abandonar o seu doutorado.

No Quadro 13 a seguir mostra-se um resumo da carreira de E3.

Quadro 13 - Carreira do entrevistado E3

Idade (aproximada)	Evento
	Trabalhou em um bar e deu aulas particulares na adolescência.
	Iniciou a faculdade de Engenharia.
22	Deu aulas de Física e Eletrônica em uma escola técnica por quatro anos em paralelo à faculdade de Engenharia.
	Concluiu a faculdade e parou de dar aulas.
	Começou a trabalhar como engenheiro na área de TI e eletrônica de uma fábrica de insumos químicos.
	Saiu da fábrica para trabalhar em uma consultoria de integração de soluções tecnológicas. Na consultoria, gerenciou projetos de troca de sistemas operacionais para caixas de agências bancárias.
	Saiu da consultoria para trabalhar em uma empresa de equipamentos de telecomunicações, na área de treinamento técnico de celulares.
28	Foi trabalhar em uma operadora de telecomunicações. Passou pela área de treinamento, foi gerente de desenvolvimento corporativo e gerente de detraf. Fez uma pós-graduação em Telecomunicações.
31	Iniciou um mestrado em Administração.
33	Saiu da operadora para trabalhar em outra empresa de telecomunicações, de grande porte, no cargo de superintendente de interconexão.
37	Entrou em um curso de doutorado e saiu da empresa de telecomunicações. Deu aulas durante três anos em curso de pós-graduação e trabalhou em projetos de consultoria.
40	Entrou em uma grande empresa de internet para trabalhar como gerente financeiro. Deixou de dar aulas, mas continuou fazendo o doutorado.

6.2.4 Entrevistada E4

E4 fez faculdade de Publicidade e durante os estudos fez um estágio em uma pequena agência de publicidade e depois outro na área de marketing de uma empresa. Seis meses depois de formada, aos 21 anos de idade, foi trabalhar como analista de mercado na área de marketing de uma grande empresa de mídia. Dois anos depois, migrou para a área de planejamento estratégico na mesma empresa, tornando-se coordenadora de planejamento. Como não via perspectivas de crescimento, aos 25 anos de idade, saiu da empresa de mídia e foi trabalhar

em uma grande companhia de consultoria estratégica, onde participou de projetos na área de marketing, estratégia, implementação de sistemas, redesenho de processos, *supply chain* e *change management*. E4 considera que esse foi um período rico em termos de aprendizado profissional. Foi também uma oportunidade única de conhecer como as empresas funcionam. Conforme disse E4:

“Então isso me ajudou a ter uma visão de como é que funcionam as empresas e aí, você acaba percebendo que todas são iguais, né. Umas têm uns problemas um pouquinho mais aqui, mais ali, mas no fundo, né, quando você passa por vinte, trinta empresas dando consultoria, você vê que são todas iguais!”

Para continuar trabalhando na empresa de consultoria, E4 teria que escolher uma área de especialidade para gerenciar projetos somente naquela área. Como não queria se tornar uma especialista, E4 decidiu sair da consultoria e aceitou uma proposta para trabalhar como analista sênior em uma grande indústria multinacional do setor químico, na área de consultoria interna em projetos de marketing e estratégia. O fato de nunca ter trabalhado na indústria motivou E4 a ir para essa empresa. Nela, E4 teve uma rápida evolução de carreira. Em dois anos, passou de analista sênior para gerente. Foi nessa época que E4 recebeu um telefonema de uma empresa do setor de iluminação interessada em contratá-la para uma vaga de gerente de inteligência de mercado para a América Latina. Apesar de não estar procurando outro trabalho, E4 aceitou conversar com essa empresa que acabou lhe fazendo uma proposta tentadora, que representava um aumento de 50% sobre o que E4 ganhava na época. Assim, aos 31 anos de idade, E4 vai trabalhar como gerente na empresa de iluminação.

Depois de três anos, E4 já pensava em mudar novamente de empresa, pois queria fazer algo diferente e mudar de área, mas decidiu adiar a mudança quando soube que estava grávida. Após o período de licença maternidade, como não via perspectiva de mudança de área dentro da empresa, E4 pediu para ser desligada. Ela não se sentia mais feliz com o que fazia e buscava novos desafios. No entanto, no dia que seria seu último dia de trabalho na empresa, recebeu uma proposta para ser gerente de *pricing* para a América Latina e trabalhar em um projeto global de preços da companhia. Por se tratar de um novo desafio, ela aceitou a proposta, mas um ano após a mudança, E4 sentia-se extenuada pelo excesso de viagens e triste por passar pouco tempo com o filho recém-nascido e começou a questionar seu estilo de vida. Decidiu então que iria parar de trabalhar por um tempo. Como disse E4:

“Sabe quando você se questiona, assim... ‘Não vale a pena! Eu tô abrindo mão de uma série de coisas pessoais que não vão voltar.’ [...] ‘O desafio é interessante e tal... é... não paga! Não paga o que eu tô perdendo.’ Foi quando eu... na verdade... decidi. Demora, né, para você tomar essa decisão de sair, né. [...] Então, quando chegou na [nome da empresa] e deu esse auge, né, de viagens, de estresse e tudo mais, eu falei: ‘Eu vou parar!’”

Aos 37 anos de idade, E4 saiu da empresa com o objetivo de descansar e pensar na vida e na carreira. No entanto, dois meses depois, um ex-fornecedor lhe telefonou convidando-a para trabalhar em um projeto de consultoria como autônoma. E4 aceitou a proposta, como disse ela, só para “brincar”, e trabalhou por três meses nesse projeto. Depois desse, várias outras oportunidades de projetos surgiram e E4 seguia “brincando”. Sentindo-se feliz com o estilo de vida que levava, finalmente, E4 decidiu assumir de vez o papel de consultora independente e passou a se dedicar a essa atividade com maior empenho e seriedade.

O Quadro 14 a seguir resume a trajetória profissional de E4.

Quadro 14 - Carreira da entrevistada E4

Idade (aproximada)	Evento
	Cursou faculdade de Publicidade.
	Fez um ano de estágio em uma pequena agência de publicidade.
	Fez estágio na área de marketing de uma empresa.
21	Terminou a faculdade e, depois de seis meses, foi trabalhar como analista de mercado em uma empresa de mídia, onde permaneceu por quatro anos.
23	Migrou para a área de planejamento estratégico e tornou-se coordenadora de planejamento.
25	Saiu da empresa de mídia para trabalhar como consultora em uma empresa de consultoria em estratégia e marketing, onde trabalhou com projetos de implementação de sistemas, redesenho de processos, <i>supply chain</i> e <i>change management</i> .
29	Saiu da empresa de consultoria para trabalhar como analista sênior, em uma grande empresa multinacional do setor químico, na área de consultoria interna em projetos de marketing e estratégia. Depois de oito meses foi promovida a consultora e, depois de outros seis meses, foi promovida a gerente.
31	Saiu da empresa química e foi trabalhar em uma grande empresa multinacional de iluminação e tecnologia para trabalhar como gerente de inteligência de mercado.
35	Nasceu seu filho e pediu para ser desligada da empresa.
36	No dia que seria seu último dia de trabalho, aceitou assumir uma gerência de <i>pricing</i> onde foi responsável pela implantação de um projeto global de preços da companhia nos países da América Latina.
37	Saiu da empresa para dedicar-se à família, pensar na vida e descansar. Cerca de dois meses depois, um ex-fornecedor a convidou para trabalhar em um projeto de inteligência de mercado como consultora independente. Depois disso, surgiram outras oportunidades de projetos e decidiu assumir de vez o papel de consultora independente.

6.2.5 Entrevistada E5

E5 formou-se em Direito com 23 anos de idade. Depois de concluir a faculdade, passou três anos estudando para prestar concurso público para a procuradoria do estado. Aos 26 anos de idade, E5 começou a trabalhar como assistente jurídica no Tribunal de Justiça, onde permaneceu por três anos. Nessa época, iniciou um curso de mestrado já pensando na vida acadêmica como uma opção de carreira futura, no entanto trancou a matrícula um ano depois. Aos 29 anos de idade, desistiu de prestar concurso público e saiu do Tribunal de Justiça para trabalhar com advogada, em um grande escritório de advocacia, na área de direito do trabalho e empresarial. Aos 30 anos, E5 retomou o curso de mestrado que viria a concluir três anos depois. Não estando satisfeita com a experiência em direito trabalhista, aos 32 anos, E5 saiu do escritório onde trabalhava e foi trabalhar em outro escritório de advocacia, este, ligado à área criminal. Seis anos depois, E5 teve sua primeira filha. Nessa época, ainda trabalhava no escritório de advocacia, mas começou a sentir-se incomodada com o fato de não poder acompanhar o crescimento da filha em função do excesso de trabalho e passou a questionar-se se não deveria parar de trabalhar. Um ano e meio depois, com o nascimento da segunda filha, E5 decidiu sair do escritório. Segundo suas palavras:

“Trabalhar menos. Esse foi o motivo pelo qual eu parei de advogar. Advocacia criminal, que eu trabalhava, eram doze horas por dia de trabalho, né. Incessante. Final de semana, feriado, férias de quinze dias por ano... então, eu sempre achei que eu podia precisar, ou podia querer um dia ter uma vida um pouco mais razoável [...]. Então, com o nascimento da primeira filha eu segui trabalhando, mas foi aí que eu comecei a ver que não a via. O primeiro ano ficou com a babá o tempo inteiro, não é. Eu via uma hora por dia, se tanto, né. Aí eu comecei a pensar se eu queria aquilo mesmo. [...] Aí eu parei durante esse ano e fiquei pensando e quando eu engravidei da segunda e vi que eu não queria aquilo, foi aí que eu resolvi [...] que eu não ia mais advogar.”

Então, aos 39 anos de idade, E5 suspendeu o exercício de advocacia e saiu do escritório onde trabalhou por sete anos, sem saber exatamente o que faria. No primeiro ano, dedicou-se exclusivamente às filhas. No entanto, como passava muito tempo em casa, E5 começou a sentir-se incomodada por não ter outras atividades, além daquelas impostas pelo papel de mãe. Passou então a frequentar as aulas de mestrado, como aluna ouvinte, na faculdade onde obtivera seu título de mestre. Sua intenção era de se relacionar com as pessoas do meio acadêmico e conseguir oportunidades para dar aulas. Além disso, enviou seu currículo para diversas instituições acadêmicas para concorrer às vagas de professora em Direito. Uma dessas instituições lhe retornou oferecendo uma vaga de professora no curso de graduação em Direito. E5 aceitou a proposta e passou desde então a dedicar-se ao ensino. Na mesma época, E5 começou a fazer um doutorado em Direito.

O Quadro 15 a seguir ilustra de forma resumida a carreira de E5.

Quadro 15 - Carreira da entrevistada E5

Idade (aproximada)	Evento
23	Formou-se em direito e estudou para prestar concurso público para a procuradoria do estado.
26	Trabalhou como assistente jurídica no Tribunal de Alçada Criminal, hoje, Tribunal de Justiça. Iniciou um mestrado em Direito, mas trancou no ano seguinte.
29	Trabalhou como advogada em um grande escritório de advocacia, na área de direito do trabalho e empresarial.
30	Retomou o mestrado que havia trancado três anos antes.
32	Saiu do escritório onde trabalhava e passou a trabalhar como advogada criminalista em outro escritório de advocacia.
33	Concluiu o mestrado.
38	Nasce sua primeira filha.
39	Com o nascimento da segunda filha suspendeu o exercício de advocacia por tempo indeterminado.
41	Começou a trabalhar como professora de direito em nível de graduação e iniciou o doutorado também em Direito.

6.2.6 Entrevistada E6

E6 fez faculdade de Desenho Industrial, pois desejava trabalhar com algo ligado às artes plásticas ou como *designer*. Ainda na faculdade participou de um programa de *trainees* em uma Câmara de Comércio que durou seis meses. Ao fim do programa, E6 foi contratada para trabalhar na área de internet para ajudar no desenvolvimento do site da instituição. Depois de um ano, E6 concluiu a faculdade e mudou-se para a Califórnia, nos Estados Unidos, onde trabalhou como garçom, *baby sitter* e aproveitou para fazer alguns cursos de curta duração. Um ano depois, E6 retornou ao Brasil e começou a trabalhar em uma pequena empresa recém-criada, que prestava serviços na área de tecnologia para empresas de *call-center*, onde permaneceu por cinco anos. Inicialmente trabalhou na área de parcerias, onde foi responsável pelas atividades de prospecção e vendas. Posteriormente tornou-se gerente de projetos sendo responsável pela criação da área de desenvolvimento de produtos na empresa. Nessa época fez uma pós-graduação em gestão de projetos.

Como não se sentia realizada no trabalho, aos 26 anos de idade, E6 saiu da empresa de tecnologia para trabalhar como gestora de projetos em uma agência de publicidade com foco de atuação em meios digitais. A princípio, E6 imaginava que a mudança para a área de publicidade iria proporcionar-lhe maior satisfação com o trabalho, pois iria aproximá-la mais de sua área de interesse que eram as artes plásticas, mas logo percebeu que estava enganada. Como disse E6:

“Todo esse tempo eu pensando assim, ‘não era realizada’, ‘eu não era feliz’, mas eu falava, ‘não, mas de repente é porque eu não estou no lugar certo. De repente, se eu for para uma área mais publicitária, de repente, pode ser que eu goste’. Aí, eu fui e trabalhei lá com gestão de projetos também e aquela/ não me completava ainda... não era algo que eu via sentido, não era algo que eu acordava feliz. Não estava realizada.”

Como não se sentia feliz no trabalho, E6 passou a considerar outras possibilidades de carreira, mas não sabia bem o que queria. Como gostava muito de esportes, ingressou em um curso de graduação em Educação Física, mas abandonou o curso alguns meses depois pela dificuldade de conciliá-lo com o trabalho. Um ano depois de entrar na agência de publicidade, uma grande companhia de cartões de crédito que E6 atendia pela agência lhe fez uma proposta para trabalhar na área de marketing. E6 aceitou a proposta e tornou-se gerente adjunto nessa companhia. Aos 30 anos de idade, com o nascimento da primeira filha, entrou em licença maternidade e começou a praticar ioga. E6 gostou tanto da experiência com a ioga que passa a se interessar pelo assunto e a estudá-lo. Dois anos depois do nascimento da primeira filha, nasce sua segunda filha. Como não se sentia feliz no trabalho e desejava passar mais tempo com as filhas, aos 33 anos de idade, E6 pediu para ser desligada da empresa. Depois de alguns meses, E6 fez um curso para formação de instrutores de ioga e começou a dar aulas em uma escola localizada no mesmo bairro onde mora. Na escola é também responsável pela área de fidelização e retenção de alunos.

No Quadro 16 a seguir apresenta-se um resumo da carreira da entrevistada E6.

Quadro 16 - Carreira da entrevistada E6

Idade (aproximada)	Evento
	Fez faculdade de Desenho Industrial
18	Participou de um programa de <i>trainee</i> em uma Câmara de Comércio durante seis meses.
19	Começou a trabalhar na área de internet da Câmara de Comércio.
20	Concluiu a faculdade e mudou-se para a Califórnia onde trabalhou como garçom, <i>baby sitter</i> e fez diversos cursos.
21	Começou a trabalhar em uma pequena empresa, recém-criada, que fornecia serviços de tecnologia para empresas de <i>call center</i> . Inicialmente na área de parcerias e posteriormente tornou-se gerente de projetos.
	Fez uma pós-graduação em gestão de projetos.
26	Foi trabalhar em uma agência de publicidade como gestora de projetos.
	Iniciou um curso de graduação em Educação Física, mas abandonou após alguns meses pela dificuldade em conciliar o curso com a profissão.
27	Foi trabalhar na área de marketing em uma empresa de cartões de crédito que mais tarde foi incorporada por uma empresa do setor financeiro, onde foi gerente adjunto.
30	Com o nascimento da primeira filha, entrou em licença maternidade e começou a praticar ioga.
32	Nasceu a segunda filha.
33	Saiu da empresa e iniciou um curso de formação para instrutora de ioga.
34	Começou a dar aulas de ioga. É também responsável pela área de retenção e fidelização de alunos na escola onde fez o curso de formação.

6.2.7 Entrevistado E7

O entrevistado E7 entrou para a faculdade de Publicidade e Propaganda com 17 anos de idade, mas trancou o curso um ano depois, pois não estava gostando do mesmo. Na mesma época, começou a trabalhar como vendedor em uma escola idiomas. Depois de um ano e meio, saiu do seu emprego, casou-se e retomou o curso de Publicidade e Propaganda que havia trancado. Aos 21 anos de idade, foi contratado por uma empresa de telecomunicações móveis para trabalhar na área de vendas para clientes corporativos. Saiu dessa empresa para trabalhar em uma empresa concorrente, ainda com a gestão de clientes corporativos. Aos 23 anos, E7 foi trabalhar como gerente de produtos de internet em uma empresa fornecedora de infraestrutura para redes de telecomunicações e internet. Nesse período fez um curso de pós-graduação em Marketing.

Em função do estouro da bolha da internet, por volta do ano de 2004, a empresa onde trabalhava entrou em processo de falência e E7 começou a procurar outro emprego. Terminou

encontrando uma oportunidade para trabalhar em uma grande companhia de telefonia fixa como analista sênior de produtos na área de marketing, onde foi contratado. Depois de um ano, E7 foi promovido a gerente de comunicação na mesma empresa. Nesse período, fez um curso de MBA. Aos 28 anos, E7 aceitou uma promoção para um cargo de superintendente de negócios, mesmo não sendo uma posição da qual gostava, pois acreditava que esse movimento lhe ofereceria oportunidade de obter conhecimentos e experiências suficientes para uma promoção futura para o cargo de diretor de comunicação da empresa, que era o seu objetivo. Nesse período, fez um curso de especialização em Gestão Empresarial. Apesar dos bons resultados obtidos na sua nova função, a mudança para a superintendência de negócios teve efeitos negativos sobre E7. Como ele disse:

“Bom, fui para a posição de superintendente de negócios, foi uma ótima experiência, superei todas as metas que a organização me deu, mas foi horrível para mim. É... dentro de mim estava errado, né. Eu sofri muito. Eu percebi que eu tinha um prazer, eu tinha conquistado um prazer de trabalhar com comunicação que eu não tinha mais [...] eu não tinha prazer nenhum em trabalhar com negócios. Não tinha prazer. Não era natural para mim, o grau de exigência.”

Em função dessa insatisfação, E7 começou a buscar novas oportunidades na área de comunicação em outras empresas. Aos 31 anos, saiu da empresa de telefonia e foi trabalhar como gerente sênior de comunicação e marketing para América Latina de um fabricante de computadores. A oportunidade de fazer viagens internacionais foi um estímulo a mais para a mudança, pois E7 sempre alimentou um sonho de viajar muito pelo mundo e conhecer novas culturas. Como viajava muito para os Estados Unidos, país sede da empresa, E7 começou a trazer peças para personalização de sua moto, um dos seus *hobbies* preferidos. Junto com um amigo, passou a fazer disso um negócio informal e começou a revender algumas das peças que trazia de fora para conhecidos.

Depois de um ano e meio, E7 começou a procurar novas oportunidades de trabalho, pois não se adaptou bem à cultura da organização e foi convidado por um ex-chefe para trabalhar como diretor de comunicação em uma empresa de meios de comunicação. E7 aceitou a proposta, mas seis meses depois a empresa cancelou o projeto para o qual havia sido contratado. Desmotivado com a falta de perspectivas, E7 negociou sua saída da empresa. Como não tinha outra proposta de trabalho, E7 começou a fazer entrevistas para emprego, mas começou a questionar-se se realmente gostaria de voltar a trabalhar em empresas. Como disse:

“Eu lembro que na época eu comentei com minha a minha mulher assim: ‘nós temos um problema financeiro, porque eu não quero mais emprego’, né. Eu ia para as entrevistas e voltava e ela falava: ‘o que foi? A entrevista era ruim, a posição era ruim? O salário era ruim? O entrevistador era ruim?’. Eu falava, ‘não sei. Só sei que nada me empolga, nada me encanta’ [...]. Eu já não tinha mais o gosto de estar dentro das organizações.”

Assim, E7 começou a vislumbrar e estudar possíveis negócios que poderia abrir por conta própria. Ao mesmo tempo, começou a estudar os procedimentos legais e formais para abrir um negócio. Depois de analisar diferentes possibilidades, aos 33 anos, E7 abriu sua própria empresa de desenvolvimento de aplicativos para aparelhos móveis.

O Quadro 17 a seguir ilustra a trajetória de carreira do entrevistado E7.

Quadro 17 - Carreira do entrevistado E7

Idade (aproximada)	Evento
17	Iniciou faculdade de Publicidade e Propaganda.
18	Trancou a faculdade para trabalhar como vendedor de cursos de uma escola de idiomas.
19	Deixou o emprego de vendedor e voltou a fazer a faculdade de Publicidade e Propaganda.
21	Começou a trabalhar na área de vendas em uma empresa de celulares, fazendo gestão de clientes corporativos.
	Saiu da empresa para trabalhar em outra empresa de celulares ainda com gestão de clientes corporativos.
23	Saiu da empresa de celulares para trabalhar como gerente de produtos na área de marketing de uma empresa fornecedora de infraestrutura para telecomunicações e internet.
	Fez uma pós-graduação em Marketing.
25	Saiu da empresa para trabalhar como analista sênior na área de marketing de uma operadora de telefonia fixa.
26	Foi promovido a gerente de comunicação na mesma empresa.
	Fez um curso de MBA.
28	Foi promovido a superintendente de negócios na mesma empresa.
	Fez uma especialização em Gestão Empresarial.
31	Saiu da empresa e foi trabalhar como gerente sênior de comunicação e marketing para América Latina de um fabricante de computadores.
	Começou um negócio informal com um amigo de importação de peças para motos que durou um ano e meio.
32	Saiu da empresa de computadores para tornar-se diretor de comunicação de um grupo de empresas de meios de comunicação.
33	Saiu da empresa e começou a fazer entrevistas em outras empresas ao mesmo tempo em que estudava opções de negócio que poderia abrir como empreendedor.
33	Criou com mais dois sócios uma empresa de aplicativos para aparelhos móveis.

6.2.8 Entrevistado E8

O entrevistado E8 entrou para a faculdade de Administração aos 17 anos de idade. Durante a faculdade, fez três estágios em empresas. O primeiro foi na empresa júnior da própria faculdade, o segundo, na área comercial de uma grande empresa fabricante de papel e celulose, e o terceiro foi em uma empresa produtora de derivados de petróleo, onde trabalhou com o desenvolvimento de novos negócios. Depois de concluir a faculdade, com 21 anos de idade, E8 viajou para os Estados Unidos, onde fez um curso de extensão em Marketing com duração de seis meses. Depois do curso, ainda nos Estados Unidos, fez um estágio de quatro meses em uma empresa de internet. Após o estágio, E8 voltou para o Brasil e participou de vários processos para contratação de *trainees*. Passou no processo de uma grande empresa de bens de consumo na área de alimentos e foi contratado como coordenador de vendas na área de *trademarketing*. Aos 23 anos, E8 fez um curso de pós-graduação em Economia e montou uma empresa de *e-learning* com outro sócio. Um ano depois, pediu demissão do seu emprego para dedicar-se exclusivamente ao seu negócio, mas o empreendimento não teve sucesso e foi fechado alguns meses depois.

E8 começou então a procurar emprego novamente e recebeu uma proposta de um ex-chefe para trabalhar com ele em uma grande empresa fabricante de bebidas lácteas, como gerente distrital de vendas. Nessa época, iniciou um curso de mestrado em Administração, mas teve que abandonar o curso em razão de conflitos com o trabalho. Cerca de um ano depois de ter entrado na empresa, foi promovido a gerente de operações e outro ano mais tarde a gerente de *trademarketing* onde ficou responsável pelo gerenciamento dos canais de venda diretos e indiretos. Um ano depois, E8 solicitou que fosse transferido para a gerência nacional de vendas, pois acreditava que essa experiência seria importante para sua carreira na área de *trademarketing*. E8 foi transferido e, apesar dos bons resultados que trouxe para a área, foi demitido depois de um ano em função de conflitos com o diretor da área. Essa demissão provocou fortes ressentimentos em E8 com relação ao mundo corporativo. Como relatou em sua entrevista:

“Então, eu saí com muita raiva do mundo corporativo porque eu percebi a inconsistência entre essa conversa de valores, humanismo. A [nome da empresa] tinha muitos valores, a gente tinha que fazer cursos sobre isso, humanismo, os valores da empresa e tal. E na verdade, tudo residia na mão de um diretor que, porque não vai com a sua cara, demite, não tenta te realocar e demite sem pagar as coisas que são devidas, no meio das férias, da pior forma. [...] Quando se tem uma situação dessas, tudo bem, mas não tem valores nenhum. [...] Eu comecei a acreditar que o mundo corporativo não tinha valores verdadeiros.”

Nesse momento, E8 resolveu que iria montar seu próprio negócio novamente e abriu uma empresa de prestação de serviços em auditoria de pontos de venda, mas como precisava de dinheiro, em paralelo, voltou a trabalhar em uma empresa fabricante de alimentos como gerente de desenvolvimento de canais. Por cerca de um ano e meio, E8 gerenciou seu próprio negócio nos horários livres, prestando serviços para pequenos clientes, mas quando finalmente fechou seu primeiro grande contrato, pediu demissão da empresa de alimentos para se dedicar exclusivamente à sua empresa. Aos 33 anos, E8 começou, em paralelo, a dar aulas de marketing em um curso de pós-graduação.

O Quadro 18 a seguir mostra um resumo da carreira de E8.

Quadro 18 - Carreira do entrevistado E8

Idade (aproximada)	Evento
17	Iniciou a graduação em Administração de Empresas.
19	Fez estágio na empresa júnior da faculdade.
20	Fez estágio na área comercial de uma grande empresa de papel e celulose.
21	Fez estágio na área de novos negócios de uma grande empresa de energia de derivados de petróleo. Concluiu a faculdade e foi para os Estados Unidos fazer um curso de extensão em marketing.
22	Nos Estados Unidos, fez um estágio em uma empresa de internet. Voltou para o Brasil e participou do programa de <i>trainee</i> de uma grande empresa de bens de consumo e foi contratado como coordenador de vendas na área de <i>trademarketing</i> .
23	Fez uma pós-graduação em Economia e criou uma empresa de <i>e-learning</i> .
24	Saiu da empresa de bens de consumo para dedicar-se exclusivamente à sua empresa, mas ela faliu alguns meses depois.
25	Começou a trabalhar em uma grande empresa de bebidas lácteas como gerente distrital de vendas. Iniciou um mestrado em Administração, mas abandonou o curso em função de conflitos com o trabalho.
26	Foi promovido a gerente de operações e um ano depois a gerente de <i>trademarketing</i> .
28	Pediu transferência para a gerência nacional de vendas. Foi transferido, permaneceu na área por um ano e em seguida foi demitido.
29	Foi trabalhar em uma empresa de alimentos como gerente de desenvolvimento de canais em Santa Catarina. Em paralelo abriu e começou a dedicar-se a um negócio próprio de auditoria em pontos de venda.
31	Fechou seu primeiro grande contrato com uma empresa e saiu da empresa de alimentos para dedicar-se exclusivamente à sua empresa.
33	Começou a dar aulas em um curso de pós-graduação.

6.2.9 Entrevistada E9

A entrevistada E9 mudou-se ainda jovem para os Estados Unidos com seus pais. Lá, entrou para a universidade e começou a fazer o curso de Cinema, Rádio e TV na Escola de Comunicação e Arte. Depois de dois anos, retornou com a família para o Brasil e começou a fazer estágio em uma grande agência de publicidade, mas não se adaptou à cultura da empresa. Após concluir o estágio, E9 mudou-se para a Austrália para continuar a faculdade. Como gostou muito das disciplinas de marketing, mudou a orientação do seu curso e acabou graduando-se em Administração, Marketing e Comunicação. Após concluir a graduação retornou ao Brasil e, com 24 anos, entrou como *trainee* em uma empresa de consultoria onde participou de projetos ligados à internet, logística, compras e marketing.

Depois de dois anos, saiu da empresa para trabalhar em outra consultoria especializada em projetos ligados à internet. Como desejava trabalhar na área de marketing, começou a procurar emprego e, aos 27 anos de idade, foi trabalhar como gerente de produtos em um grande banco. Dois anos depois, foi transferida para a área de marketing do banco para ser gerente de CRM onde, inicialmente, se sentiu muito realizada. Nesse período, ganhou uma bolsa integral da empresa para cursar um MBA. Depois de alguns anos, E9 já não se sentia tão feliz com o trabalho. A sensação de insatisfação foi aumentando ao longo do tempo, até que resolveu pedir demissão, mesmo sem saber ainda o que faria. E9 só sabia que não queria continuar trabalhando na mesma área. Como relatou na sua entrevista:

“Não se faz isso! Todo mundo procura outro [emprego]. Só que eu sabia que se eu procurasse outra coisa, internamente eu sabia que se eu procurasse outra coisa na mesma área, eu também não iria ser feliz, eu só iria mudar. Ia ser até pior, porque eu ia ter que passar pela mudança de não conhecer as pessoas, de conhecer o negócio, para fazer a mesma coisa, que já não me fazia feliz.”

Apesar disso, E9 participou de algumas entrevistas de emprego na mesma área, mas, mesmo quando recebia excelentes propostas, ela não as aceitava, pois sentia que não seria feliz fazendo a mesma coisa. Após alguns meses sem trabalhar e sem saber o que fazer, E9 entrou em depressão e voltou a fazer terapia. Como relatou:

“aí depois de uns três meses, quatro meses que eu estava sem fazer nada, entrei em depressão. Eu já não sabia/ eu nem sabia quem eu era, eu nem trabalhava, eu nem contribuía para produzir alguma coisa, como se eu não fosse um... Como se eu fosse um nada. Estava fazendo terapia.”

Como não estava trabalhando, E9 resolveu ajudar o marido, que possuía uma pequena empresa de consultoria, desenvolvendo pequenos projetos de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Sentindo-se realizada com a experiência, E9 decidiu montar o seu próprio negócio colocando em prática uma antiga paixão que era a decoração de interiores. Aos 34 anos, abriu uma empresa que comercializa móveis com decoração personalizada pela internet. Dois anos depois, assumiu em paralelo a área administrativa da empresa do marido.

O Quadro 19 a seguir resume a carreira da entrevistada E9.

Quadro 19 - Carreira da entrevistada E9

Idade (aproximada)	Evento
	Viajou para os Estados Unidos com a família e ingressou na Escola de Comunicação e Artes para estudar Cinema, Rádio e TV.
	Depois de dois anos voltou para o Brasil e fez um estágio em uma grande agência de publicidade.
	Mudou-se para a Austrália para concluir a faculdade.
23	Formou-se em Administração, Marketing e Comunicação na Austrália e retornou para o Brasil.
24	Ingressou no programa de <i>trainee</i> de uma empresa de consultoria onde trabalhou em projetos de internet, logística, compras e marketing.
26	Saiu da consultoria para trabalhar em uma empresa de consultoria especializada em projetos de internet.
27	Foi trabalhar em um grande banco como gerente de produtos.
29	Foi transferida para a área de marketing no mesmo banco onde se tornou gerente de CRM.
31	Fez um curso de MBA.
33	Pediu demissão do banco.
34	Abriu uma empresa que comercializa poltronas e cadeiras com decoração personalizada pela internet.
36	Em paralelo, assumiu a área administrativa da empresa do marido.

6.3 A análise de conteúdo das entrevistas

A análise de conteúdo de cada entrevista se iniciou pela leitura flutuante da sua transcrição com o objetivo de adquirir familiaridade com o conteúdo e obter as primeiras impressões sobre os temas e padrões presentes nas narrativas. Após essa leitura, se realizou uma segunda leitura, desta vez mais cuidadosa, com o objetivo de identificar e descrever os principais

eventos da trajetória de carreira do entrevistado e sua cronologia, assim como obter maior familiaridade com o conteúdo.

Na etapa seguinte, realizou-se a exploração do material com o objetivo de se fazer a codificação das unidades de registro e a sua categorização conforme explicado na subseção 5.5. Nesta pesquisa, a unidade de registro utilizada foi o tema, que é a unidade de significação que surge de uma frase de comprimento variável, ou de uma frase composta, em função de critérios relacionados à teoria e que guiam a leitura (BARDIN, 2010). Assim, ao explorar o material, foi necessário voltar ao referencial teórico por diversas vezes, buscando encontrar similaridades entre algum tema identificado na entrevista e a teoria.

De forma a facilitar o registro e a codificação dos temas, utilizou-se a ferramenta do programa Microsoft Word para numerar as linhas das transcrições das entrevistas e o programa Microsoft Excel para tabular os temas e as categorias. Para cada novo tema identificado em uma entrevista, criava-se uma linha na tabela do Excel, onde se lhe atribuía um nome, um código e uma definição. Nesta tabela, apontavam-se também os números das linhas que indicavam a localização da unidade de registro daquele tema na transcrição. Os temas eram então agrupados, de acordo com sua similaridade, em categorias que foram criadas utilizando-se como base os objetivos da pesquisa.

O trabalho de identificação e registro dos temas e a sua categorização revelou ser um processo bastante dinâmico, de forma que a criação de um novo tema exigia a revisão constante das entrevistas que já haviam sido analisadas anteriormente, para verificação da existência ou não desse novo tema nas outras entrevistas. Esse processo permitiu validar a frequência e presença de cada tema em todas as entrevistas analisadas.

Ao final da análise da quinta entrevista, realizou-se uma revisão completa das categorias e temas identificados até então, com o objetivo de ajustar inconsistências e identificar os temas de maior relevância para o estudo. Para isto, registrou-se a quantidade de vezes que um mesmo tema surgia em uma mesma entrevista (sua frequência) e a quantidade de entrevistas onde aquele tema se mostrava presente.

Segundo Bardin (2010), tanto a avaliação da presença como a da frequência de aparição dos temas são importantes para se fazer a análise temática de uma comunicação, já que a

frequência indica a importância do tema para o objetivo do estudo. Desta forma, temas que possuíam similaridade conceitual foram agrupados em um só e outros, que apresentavam baixa frequência e presença nas entrevistas, ou que não tinham relação com o objetivo da pesquisa, foram eliminados. O Apêndice 4 mostra o resultado parcial de categorização após a revisão das análises das cinco primeiras entrevistas.

Em seguida, deu-se continuidade ao trabalho de categorização das entrevistas restantes e, ao terminar a análise da nona entrevista, realizou-se novamente o trabalho de revisão de todas as categorias e temas para ajuste e consolidação do quadro de categorias. Como se verá, o resultado final é bastante distinto do parcial mostrado no Apêndice 4, o que demonstra quão dinâmico pode ser o processo de categorização. À medida que novas entrevistas eram analisadas e a teoria revisitada, criava-se um novo olhar sobre o material sendo analisado, o que fez com que novos temas fossem criados ou que antigos temas fossem ajustados.

O Quadro 20 a seguir mostra as sete categorias finais que surgiram da etapa de exploração do material, assim como as teorias que as suportam e os seus respectivos autores.

Quadro 20 - Categorias de análise da pesquisa

Categoria	Teoria, Autor
1. Características da transição	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de criação de sentido, Louis (1980a) - Construção identitária, Ibarra (2004) - Processo de transição, Schlossbert <i>et al</i> (2006) - As três fases da transição, Bridges (2009)
2. Motivos para a mudança de carreira	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Opt-out</i>, Mainiero e Sullivan (2006)
3. Ações para mudar de carreira	<ul style="list-style-type: none"> - Carreiras inteligentes, Arthur <i>et al</i> (1995) - Redes de relacionamento, Higgins (2001) - Construção identitária, Ibarra (2004) - Narrativas, Bruner (2004)
4. Comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de criação de sentido, Louis (1980a) - Construção identitária, Ibarra (2004)
5. Dificuldades da transição	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de criação de sentido, Louis (1980a) - Construção identitária, Ibarra (2004) - Processo de transição, Schlossbert <i>et al</i> (2006) - As três fases da transição, Bridges (2009)
6. Recursos para fazer a transição	<ul style="list-style-type: none"> - Carreira Proteana, Hall (1996b) - Construção identitária, Ibarra (2004) - Processo de transição, Schlossbert <i>et al</i> (2006)
7. Resultados da transição	<ul style="list-style-type: none"> - Construção identitária, Ibarra (2004)

Nas próximas subseções deste capítulo, se fará a análise e interpretação das entrevistas para cada uma das sete categorias definidas na etapa de exploração a fim de compreender os seus significados para os indivíduos e buscar relações com a teoria apresentada. Para cada categoria, serão apresentados dois quadros. O primeiro irá listar os temas identificados na fase de exploração das entrevistas e as suas respectivas presenças e frequências, sendo que a última coluna (“Qtde.”) enumera a quantidade total de entrevistas onde se identificou ao menos um registro relacionado ao tema. O segundo quadro apresentará os trechos das entrevistas (unidades de registro), extraídos das transcrições, e que estão relacionados a cada tema.

6.3.1 Categoria 1: características das transições de carreira

O Quadro 21 a seguir apresenta as características das transições de carreira identificadas pela análise de conteúdo, assim como as suas respectivas frequências e presenças nas entrevistas.

Quadro 21 - Características das transições de carreira										
Tema	Quantidade de Registros									Qtde.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Imprevisibilidade	2	3	1	3	2	3			2	7
Experiências anteriores positivas influenciam a escolha da nova carreira	2		2		1	2	1	1	1	7
Incidente crítico antecede a mudança		1		1	1	1		1	1	6
Antigas habilidades e relações são aproveitadas em novos contextos		2		3		2	1	3		5
Desejo de mudar surge muito antes da mudança efetiva	1			3	1	1				4
A transição de carreira é um processo dinâmico	2	2		1			1			4
A transição de carreira gera sofrimento	1			2			1		1	4

Uma característica importante sobre as transições de carreira é que elas possuem um caráter **imprevisível**, ou seja, geralmente elas não ocorrem da maneira como foram planejadas ou não são planejadas de forma sistemática pelo indivíduo. Esta característica foi identificada em sete das nove entrevistas, quase sempre com uma das maiores frequências. Quando inicia a transição, o indivíduo que quer mudar de carreira não sabe exatamente o que quer fazer e acaba terminando em algum lugar que, a princípio, não esperava. A entrevistada E9, por exemplo, quando pediu demissão do trabalho não sabia ainda o que iria fazer. Como declarou: “Eu não pensei, tá? Eu não sabia o que eu ia fazer, eu não pensei, foi ridículo, fui lá e pedi demissão.”.

Para Ibarra (2004), um dos motivos que dificultam o planejamento das transições de carreira é o fato de que a ideia do que a pessoa quer se tornar muda ao longo da transição. Como afirma a autora, “O ponto de chegada sempre nos surpreende. [...] nós simplesmente não podemos planejar e programar o caminho para nossa reinvenção.”²⁴ (IBARRA, 2004, p. 23). Esse é um dos motivos pelo qual a autora defende a proposta de se trabalhar a transição de carreira usando um modelo de “teste e aprendizado” no lugar do método tradicional “planejamento e

²⁴ “Where we end up often surprises us. [...] we simply cannot plan and program our way into our reinvention.”

implementação”. Segundo ela, quando o indivíduo testa novas carreiras na prática, ele se depara com muitas ideias e informações novas que muitas vezes não são possíveis de se prever e adquirir no processo de planejamento. Essas novas informações e ideias geram então novas possibilidades e oportunidades que irão gerar outras novas ideias, em um processo que se torna cíclico.

Outra importante característica das transições é que **experiências anteriores positivas**, que proporcionaram ao indivíduo satisfação e sensação de prazer, **influenciam a escolha de uma nova carreira**. Sete, entre nove entrevistados, relataram ao menos uma situação prazerosa passada que influenciou a escolha da sua nova carreira. Assim, quando inicia uma transição, o indivíduo não sabe exatamente o que irá fazer, mas quase sempre termina optando por uma carreira que possui aspectos que lhe são familiares, ainda que seja em uma profissão completamente diferente da anterior. O entrevistado E1, por exemplo, tornou-se *coach* e consultor na área de recursos humanos, pois uma das funções que mais lhe dava prazer, quando exercia a função de gerente em uma multinacional, era a de orientar seus funcionários. Além disso, sempre gostou de estar próximo da área de recursos humanos da empresa e de colaborar com os projetos de desenvolvimento organizacional. Estas duas primeiras características demonstram que, ao escolher uma nova carreira, muitas vezes as pessoas não sabem a princípio o que querem fazer e escolhem um novo trabalho guiando-se mais pela sua intuição do que pela razão.

Outro fato interessante extraído da análise das entrevistas é que há, quase sempre, um **incidente crítico** que antecede a transição e que alerta o indivíduo sobre a necessidade de mudar. Esses eventos são situações vividas pela pessoa, geralmente com alta carga dramática ou simbólica, que lhe revelam o quanto está insatisfeito com sua carreira, gerando um sentido de urgência para a mudança. Alguns dos incidentes críticos identificados nas entrevistas foram: a impossibilidade de estar com o filho no dia de seu aniversário em função de uma viagem a negócios, o nascimento de um filho, uma demissão percebida como injusta, uma conversa com o marido e a necessidade de cuidar da esposa em tratamento contra um câncer. Ibarra (2004) também identificou essa característica em suas pesquisas sobre transição de carreira e chamou esses momentos de *alert intermissions*. Para a autora, esses são momentos que catalisam a mudança; que forçam a pessoa a tomar uma decisão sobre sua carreira após um longo período de paralisia. Segundo ela, são momentos importantes não porque revelam algo novo para o indivíduo, mas porque criam um sentido novo para todas as experiências que

a pessoa vinha experimentando. De fato, muitos dos entrevistados já se sentiam insatisfeitos com a carreira muito antes do incidente crítico ocorrer, mas foi só depois desses incidentes que eles tomaram uma ação efetiva na direção da mudança.

A partir da análise, foi possível observar também que, mesmo quando mudam para um trabalho completamente novo, as pessoas **aproveitam antigas habilidades e relações**. Apesar de terem que adquirir novos conhecimentos quando mudam de carreira, as pessoas utilizam parte dos conhecimentos e habilidades, adquiridas em outras profissões, no seu novo trabalho, no entanto, o fazem de maneiras diferentes, com outros objetivos e em novos contextos. Isso pode ser observado a partir do exemplo da entrevistada E4 que continuou utilizando os conhecimentos em gestão de projetos de inteligência de mercado, que adquiriu quando era gerente em empresas multinacionais, mas agora os utiliza nos projetos que conduz como consultora independente, em condições muito diferentes daquelas quando trabalhava em grandes empresas, levando-se em conta aspectos como: o ambiente de trabalho, grau de autonomia, estrutura administrativa etc. Outro exemplo é o da entrevistada E6 que deixou o cargo de gerente de marketing de uma grande empresa para tornar-se instrutora de ioga, onde continuou aproveitando seus conhecimentos em gestão de projetos e marketing, mas os utiliza com um novo propósito, um que lhe traz maior satisfação. Como afirmou: “Porque assim, é uma empresa, é um trabalho e eu continuo aplicando os meus conhecimentos que eu adquiri no mundo corporativo de uma empresa, só que essa empresa vende qualidade de vida.”.

Também se observou que a rede de relacionamentos atual contribui para a transição de carreira na medida em que gera novas oportunidades de trabalho, mesmo em contextos diferentes daqueles relacionados à sua profissão atual. Esse foi o caso da entrevistada E4. Um antigo fornecedor, que prestou serviços para uma das empresas em que ela trabalhou, foi quem lhe ofereceu uma oportunidade para trabalhar como consultora independente.

Outra característica marcante nas transições é que **o desejo de mudar de carreira surge muito antes da mudança efetiva**. As pessoas podem levar anos entre o momento em que se convencem de que precisam fazer uma mudança e a sua efetivação. Dentre as narrativas analisadas, há quatro casos onde o entrevistado declarou ter tomado a decisão de mudar de carreira muito antes de sua efetivação, sendo que, em três deles, a decisão foi tomada pelo menos um ano antes. Essas observações levam a crer que o processo de transição de carreira se inicia muito antes da mudança efetiva de trabalho, provavelmente quando o indivíduo se

convence de que precisa mudar de carreira, ou seja, quando vivencia o “incidente crítico”, conforme explicado acima. Para Ibarra (2004, p. 45), “A transição pode se iniciar anos antes de uma alternativa concreta se materializar, quando começamos a criar e a testar possíveis *selves*.”²⁵.

Diversos autores interpretam a transição de carreira como um processo e não como um evento pontual no tempo (LOUIS, 1980a; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006; BRIDGES, 2009). Foi possível observar esta mesma característica em quatro das nove entrevistas. Segundo esses entrevistados, a transição pelo qual passaram, ou estão passando, é um processo de longa duração. Também foi possível inferir, a partir das suas declarações, que aquilo que a pessoa em transição deseja ser ou fazer muda à medida que ela aprende e experimenta novas possibilidades na prática. Assim, é possível inferir que **a transição de carreira é um processo dinâmico**. Esta observação corresponde à interpretação de Ibarra (2004) sobre o processo de construção identitária em transições. Segundo ela, o indivíduo em transição forma sua nova identidade profissional na medida em que reage aos acontecimentos, aprendendo e ajustando sua expectativa sobre o que quer se tornar durante esse processo. Para Schlossberg *et al* (2006), apesar da transição ser geralmente associada a um evento, ela é um processo que pode durar de seis meses a dois anos, onde a reação da pessoa à mudança se altera constantemente.

Diversos dos autores pesquisados citam que a transição de carreira é um processo que **gera sofrimento** tanto para quem passa pela transição como para a sua família (LOUIS, 1980a; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006; BRIDGES, 2009). Foi possível observar esta característica em quatro das nove entrevistas analisadas nesta pesquisa. Esses entrevistados descreveram o processo de transição como um período que gerou grande desgaste emocional, dor, sofrimento e medo. A entrevistada E9 chegou a entrar em estado de depressão alguns meses depois de ter saído da empresa onde trabalhava como gerente. Segundo Ibarra (2004) o processo de transição raramente é rápido e fácil, e é emocionalmente desgastante em função da dificuldade de se abandonar uma carreira que levou anos para ser construída. Nas suas pesquisas, ela identificou nas pessoas que passaram por transições sentimentos de ansiedade, medo, “vazio” e de “não pertencerem a nenhum lugar”, justificados por ela pelo fato de que

²⁵ “A transition can begin years before a concrete alternative materializes, as we start creating and testing possible selves.”

estavam abandonando uma velha identidade, com a qual não se identificavam mais, sem ainda terem certeza de qual era sua nova identidade.

O Quadro 22 a seguir traz os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada tema identificado nesta categoria.

Quadro 22 - Unidades de registro das características das transições

Tema	Unidade de registro	Entrevistado
Imprevisibilidade	<p>“mas vamos dizer assim, desde que eu saí da [nome da empresa] é... não dá pra planejar. Dependendo de como você funciona, você pode até planejar pra A ou por B, mas você vai... faz uma coisa... experimenta uma situação e tal... Você vai saber se aquela coisa tem a ver com você ou não.”</p> <p>“Ou talvez o pedaço mais humilde seja: você não tem a menor ideia de onde vai acabar!”</p>	E1
	<p>“Aí um amigo sugeriu fazer curso de teatro e um outro, que era um ex-funcionário, sugeriu fazer curso de palhaço. [...] e aí eu fui fazer um curso lá no Jogando no Quintal e aí nunca mais parei. Porque eu consegui/ era uma coisa que eu tava procurando e não sabia direito materializar que era a conexão com as pessoas diretamente.”</p> <p>“E... então eu comecei a pensar em sair... pra tentar outra coisa, né. Pra tentar um... mas não/ mas eu não tinha certeza do que eu queria fazer na verdade.”</p> <p>“e não é nem uma coisa nem outra, e nem no tempo que você imagina. Isso é um aprendizado que eu tenho também. NUNCA é no prazo que você gostaria que fosse. Geralmente demora mais.”</p>	E2
	<p>“eu punha em uma poupança, pensando no que eu ia fazer no futuro. Eu não sabia dizer exatamente o que era”.</p>	E3
	<p>“Aí terminado esse/ foi justo, assim, terminou os 2 meses de reforma, um ex-fornecedor meu me ligou é... ele é uma consultoria especializada em projeto de inteligência [...]E aí... engraçado que começou a... a vir um atrás do outro projeto. [...]Aí peguei o dele, pra ajudar, e aí... a [nome da empresa] voltou com um 2º projeto e aí, assim, as coisas acabaram acontecendo. Na verdade eu não procurei nenhum dos projetos.”</p> <p>“Até então eu tava encarando consultoria como... ‘ah! Até eu encontrar o que eu quero realmente fazer, vamos levando a consultoria nessa brincadeira’.”</p> <p>“Saí sem a MÍNIMA noção do que eu quero fazer.”</p>	E4
	<p>“Eu nem sei como eu fiz, eu fiz um dia sabe, um dia que eu estava irritada, eu acho que tinha dormido mal à noite, eu tinha bebê em casa, meio amamentava, meio levava criança na escola... A vida estava... não é que eu/ como que as pessoas que procuram emprego. Eu não estava procurando emprego. O emprego apareceu, não é. Caiu!”</p> <p>“Depois que eu parei de advogar, as coisas foram bem por acaso, sabe. Eu estou aonde eu queria? Muito bem, mas... veio as coisas, vieram acontecendo.... naturalmente.”</p>	E5

	<p>“Então eu ia/ então começou a surgir assim, uma necessidade, uma vontade de fazer uma coisa completamente diferente, né. E eu não sabia o que. Eu sempre falava, ‘eu sei o que eu não quero, mas eu não sei o que eu quero’.”</p> <p>“Sempre gostei dessa coisa de esporte, de qualidade de vida e eu sempre tive vontade de trabalhar com alguma coisa ligada a isso assim [...]. Isso, assim, era o meu sonho, mas eu não sabia exatamente como que eu faria isso, né.”</p> <p>“Então eu assim, eu fui lá buscando uma coisa e acabei encontrando muito mais do que eu buscava.”</p>	E6
	<p>“Aí fui lá e pedi demissão (risos)... Eu não pensei, tá? Eu não sabia o que eu ia fazer, eu não pensei, foi ridículo, fui lá e pedi demissão.”</p> <p>“como eu fiz uma decisão sem pensar, Esteban, eu não montei, eu não fiz um pé-de-meia, entendeu?”</p>	E9
Experiências anteriores positivas influenciam a escolha da nova carreira.	<p>“No início da carreira eu tive um namoro com o RH. Passei seis meses. E ao longo da carreira, eu tive o tempo todo sempre muito perto. [...] Então tinha estudo de clima, eu tava envolvido. Tinha o desenvolvimento de treinamento de vendas, eu tava envolvido. Tinha o workshop de liderança, eu tava envolvido. Sempre tive muito perto.”</p> <p>“Eu sempre gostei muito de orientar gente e tal... curtia isso, né! Entrava pra fazer isso com um subordinado e o tempo não passava, né. Mas montar mais uma planilha de mais um cenário de mercado... pelo amor de Deus! Já não aguentava mais. [...] E comecei a... a... falar... ‘Bom. Talvez tenha alguma coisa que em orientação de gente e em coaching que tenha a ver comigo’.”</p>	E1
	<p>“Eu dava aula particular quando era adolescente [...].E meus pais são professores e... eu achei que podia ser uma... uma coisa que eu gostava de fazer e que fazia bem... [...]. Aí, surgiu a oportunidade de dar aula no colégio onde meu pai se formou e meu pai deu aula. [...]. E... bom, e acabei trabalhando lá dando aula de física e... eletrônica, circuitos elétricos, alguma coisa assim. Acho que fiquei lá por... uns... 4 anos, mais ou menos, dando aula. E é... foi uma experiência muito interessante”.</p> <p>“Então, quando eu vi a base financeira suficiente pra dar esse pulo, é... eu achei/ e vi que era uma coisa que eu gostava/ que eu sempre curti estudar. Depois que eu saí da faculdade, eu aprendi que estudar pode ser legal.”</p>	E3
	<p>“Eu gosto de ensinar! Me lembro que eu sempre tive paciência com os estagiários e eles sempre falavam que eu ensinava bem, não é, na hora de explicar uma coisa eu tinha paciência, eu gostava de lidar com o estagiário que é quem está aprendendo no escritório, né, o aluno do escritório.”</p>	E5
	<p>“tanto que, como eu gostava muito de esportes, sempre pratiquei muitos esportes, nessa época eu prestei faculdade de educação física. Aí eu falei, ‘ah, acho que se eu trabalhasse com isso eu seria feliz’, né.”</p> <p>“e aí nessa época então eu tive a Sofia, que foi quando eu travei contato com ioga, que eu comecei a praticar ioga. [...] Então eu comecei a estudar essa parte do ioga, comecei a ler, comecei a me interessar, a gostar e de repente pensei que poderia ser um caminho, né.”</p>	E6
	<p>“Na [nome da empresa] eu peguei o <i>startup</i> da longa distância, eu peguei</p>	E7

	o <i>startup</i> na [nome da empresa], a divisão de <i>consumer</i> era uma <i>startup</i> , quer dizer, não estava tão longe e eu gostava daquela agitação de criar as coisas, de criar determinando processo.”	
	“Na [nome da empresa] eu tive, assim, um aprendizado muito bom nesta área de empreendedorismo e tudo mais. Por quê? Eu tive... eu trabalhava na área de novos negócios [...]. Então eu aprendi muito com o funcionamento de franquias e tudo mais, essa coisa empreendedora dos franqueadores, isto nunca saiu da minha cabeça.”	E8
	“e eu pensava, ‘putz, eu gosto de decoração, gosto tanto de móveis, acho tão bonito, assim essa parte estética, né, da casa...’. Eu sempre quis ter uma casa aconchegante, uma casa, né, gostosa, arejada... Uma coisa que eu goste.”	E9
Incidente crítico antecede a mudança.	“ela foi diagnosticada com câncer [...]. E fiquei dividido entre ser gerente geral e enfermeiro da minha esposa. Não fazia mais nada. Não estudava, não saía, não passeava, não... era só manter o trabalho e levar ela em... na quimioterapia, levar ela na radioterapia... todas as sessões, todas as consultas. [...] Mas foi muito duro. Foram 9 meses assim de... exaustão.[...] Mas quando acabou o tratamento e a gente voltou pra nossa casa, fiquei bem... exausto, assim, bem... e não sabia por onde recomeçar, é... tava bem sem alegria e tal...”	E2
	“Eu comecei a viajar quando ele tinha/ não tinha um ano de idade. [...] Aí chegou em... chegou na verdade até antes/ nessa competição de qualidade, ela aconteceu no final de semana que era aniversário do meu filho. [...] Fui lá: ‘Olha gente. Pode mudar? Eu não tinha assumido na época, né. Quem negociou essa data foi o meu antecessor, tal. Aniversário de 2 anos do meu filho, né’. Aí eu escutei um: ‘Eu já perdi tantos aniversários dos meus filhos...’ Tipo: ‘porque que você não pode perder?’. ‘Ah é? Tá bom! Então mantemos a data. Né. OK. Eu vou, faço.’ Só que... eu já... sabe quando você já se questiona assim... é... ‘Não vale a pena! Eu tô abrindo mão de uma série de coisas pessoais que não vão voltar.’ [...] Por mais que ‘Ah. O desafio é interessante e tal... é... não paga! Não paga o que eu tô perdendo.’ Foi quando eu... na verdade... decidi a/ demora, né, pra você tomar essa decisão de sair, né.”	E4
	“Eu lembro que dois aniversários/ todos os meus aniversários tinha alguma operação da polícia federal e aí a gente virava a noite, era uma coisa assim, todo mundo já tirava sarro ‘ô, 17 de outubro está chegando.’. E assim, era uma coisa então, sabe de você deixar, sair do escritório às 10 horas da noite, com pessoas te esperando no restaurante, para o seu aniversário aí você volta do aniversário pra terminar e chega lá e está todo mundo”.	E5
	“e aí eu já conversava bastante com o meu marido/ nesse meio tempo eu tive a minha primeira filha, né. [...] Que aí eu acho que me despertou mais ainda a vontade de seguir um outro caminho”	E6
	“Aí fiquei um ano lá, resolvi o problema da conta e fui demitido no final do ano [...] Me fez nas férias, dessa forma, sem justificativa, mesmo tendo cumprido todos os resultados, simplesmente porque o diretor comercial não foi com a minha cara e eu não fui com a cara dele também, não é? Mas também não ganhei bônus proporcional, nada, foi feito tudo, tudo errado. [...] Quando se tem uma situação dessa, tudo bem, mas não tem valores nenhum. Então eu passei a não acreditar nos valores daquela companhia. E por... talvez por julgamento, né, eu acho... eu comecei a acreditar que o mundo corporativo não tinha valores verdadeiros. E que ele não merecia mais que eu depositasse o meu	E8

	<p>esforço incondicional como eu depositava, larguei o mestrado... Então resolvi montar um negócio próprio.”</p>	
	<p>“E aí o [nome do marido] um dia virou para mim assim, isso aí foi em abril de dois mil e oito, falou assim para mim: ‘Amanhã você vai entrar no banco e você vai pedir demissão’ [...]. ‘você vai chamar sua chefe nova e você vai falar que você vai sair’. ‘Não, você está tirando sarro da minha cara...’. Ele falou: ‘[E9], não dá. Você não é feliz. Não dá. Se você não é feliz, eu não sou feliz, nosso casamento não é feliz’ [...] Aí fui lá e pedi demissão.”</p>	E9
Antigas habilidades e relações são utilizadas em novos contextos.	<p>“É muito próximo do que eu fazia que é pegar uma área nova e formar pessoas e conhecimento um produto de consumo de informação que seja continuamente consumido... e seja interessante, que seja... só que agora o produto ele não... o suporte não é mais eletrônico. O suporte agora é um palco, uma praça, no hospital.”</p> <p>“e usar o network desses 15 anos de internet e celular pra pedir trabalho pros amigos.”</p>	E2
	<p>“Um ex-fornecedor meu me ligou é... ele é uma consultoria especializada em projeto de inteligência. [...] Perguntou: ‘O que que você tá fazendo?’. Eu falei: ‘Nada! Tô em casa.’. ‘Tô com um projeto que é a sua cara. Quer fazer pra gente?’. E assim, pra quem não tá fazendo nada ‘Ah. Tá bom! Vamos lá’.”</p> <p>“O segundo projeto que eu peguei foi do Rafa. A Érica me passou um email ‘[E4], você sabe de alguém que é pra gerenciar projeto?’ [...]. Eu trabalhei com ela na [nome da empresa], né.”</p> <p>“Colegas da [nome da empresa] sabem, ficaram sabendo que eu trabalho como consultora independente, e acabavam me indicando pros projetos, né, [...] ou gente que me conhecia da [nome da empresa], ‘Pô. O que você tá fazendo que você saiu e tal, você tá como consultora? Quer fazer um projeto?’, ‘Quero! Topo!’.”</p>	E4
	<p>“Porque assim, é uma empresa, é um trabalho e eu continuo aplicando os meus conhecimentos que eu adquiri no mundo corporativo de uma empresa, só que essa empresa vende qualidade de vida.”</p> <p>“Eu fico feliz porque eu vejo que eu continuo, na verdade é... aplicando, utilizando os meus conhecimentos, até, por exemplo, de gestão de projetos, vira e mexe eu uso lá para algum projeto que a gente faz, né, eu organizo cursos... Só que em uma área que eu fico feliz, assim, né.”</p>	E6
	<p>“Eu dou graças a Deus por aquelas experiências primeiras na minha carreira, quando eu fui vendedor”.</p>	E7
	<p>“Aí eu fui trabalhar numa área na [nome da empresa] que era uma área que estava incipiente ainda [...] era Contas Chave Trademarketing Regional, que era uma área que estava sendo criada [...]. Então eu tive um conhecimento muito profundo da gestão de contas chaves e trade marketing, as ações que a gente fazia junto destes grandes clientes, ações pré-planejadas. Ficou muito forte em mim a questão do trademarketing, né.”</p> <p>“eu liguei para um ex-chefe e ofereci para ele para que a gente/ para fazer a auditoria de ponto de venda da empresa dele. Ele estava com dificuldade em achar uma empresa especializada nisso, e eu propus então que eu montasse uma empresa só para fazer isso.”</p> <p>“Como a minha empresa presta muito serviço para grandes empresas o que serve para mim é saber como eles pensam e decidem,</p>	E8

	principalmente orçamento.”	
Desejo de mudar surge muito antes da mudança efetiva.	“o que eu aprendi nesse um ano, que eu já tô na transição... Na verdade, a transição já tá há mais tempo, né!”	E1
	“Eu já tava, na verdade, antes de engravidar, com... com... vontade de mudar, fazer alguma coisa diferente, porque, já vinha muito tempo fazendo esse tipo de trabalho, né”.	E4
	“É... eu já vinha com uma ideia de dar uma parada, fazer um sabático, há tempos”.	
	“Na verdade, pra tomar a decisão de efetivamente falar na [nome da empresa], ‘eu quero sair’, eu fiquei 1 ano.”	
	“então com o nascimento da primeira filha eu segui trabalhando, mas foi aí que eu comecei a ver que eu não via. [...] Eu via uma hora por dia se tanto né... aí eu comecei a pensar se eu queria aquilo mesmo. Dava pra levar a vida daquele jeito, mas era uma questão de opção, eu ia querer aquilo? Não é. Foi aí que eu comecei a pensar. Eu passei um ano pensando nisso”.	E5
	“e nessa época assim, eu já comecei a ver que eu gostava, mas assim, não era o que eu me via fazendo daqui... enfim, 05, 10 anos. Não era o que eu ‘ah, eu quero seguir essa carreira, ah, eu quero ser isso’, né.”	E6
É um processo dinâmico.	“Eu ainda acho que é um processo que ainda tá no caminho, né.”	E1
	“Porque é um... é um... é um processo de construção.”	
	“Na verdade é uma/ é um processo. É... um processo que vai mudando dentro do processo.”	E2
	“É assim, você toma decisões em cima do que você conhece, em cima do que você sabe. E quando vai passando o tempo, quanto mais você sabe, mais muda... a... o que você quer fazer. Então... como não enlouquecer?”	
A transição de carreira gera sofrimento.	“Acho que é uma decisão assim, que... é... pelo menos que eu vejo, que aconteceu comigo, ela demora muito pra acontecer, né.”	E4
	“Esse foi o meu processo.”	E7
	“Não é fácil, não, cara! É um processo emocionalmente muito desgastante.”	E1
	“até você chegar ao ponto de falar: ‘Vou mu/ Eu vou mudar AGORA!’, né, DÓI muito! Isso eu senti bastante. Assim, um sofrimento bastante grande.”	E4
	“Pra mim foi um sofrimento enorme. Até o dia que eu falei: ‘Agora chega! Não quero mais!’. [...] Mas, assim, doeu muito! Doeu muito tomar a decisão.”	
	“eu estava te falando assim, eu tive muito medo, coisa que eu tive nesse período: tive medo, eu tinha muito medo.”	E7
	“aí depois de uns três, quatro meses que eu estava sem fazer nada, entrei em depressão.”	E9

6.3.2 Categoria 2: motivos para mudar de carreira

O Quadro 23 a seguir apresenta os motivos das mudanças de carreira identificados pela análise de conteúdo, assim como as suas respectivas frequências e presenças nas entrevistas.

Quadro 23 - Motivos para a mudança de carreira

Tema	Quantidade de Registros									Qtde.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Falta de identificação com o papel profissional	2	1				1	2	1	2	6
Busca de maior equilíbrio			1	1	3	1	1	1		6
Busca de realização profissional	1	1	1			3				4
Busca de novos desafios		3							2	2

Identificaram-se nesta pesquisa quatro motivos que levam o indivíduo a fazer uma mudança de carreira. No entanto, como pode se verificar pelo Quadro 23, muitas vezes há mais de um fator que motiva uma pessoa a fazer uma mudança de carreira.

A **falta de identificação com o papel profissional** é um dos principais motivos para a mudança de carreira, estando presente em seis das nove entrevistas. Esse fator é relatado pelos entrevistados como uma sensação de insatisfação com o trabalho associada à falta de identificação com os valores das pessoas que trabalham na empresa, com as atividades que desempenham, com os objetivos organizacionais, com os códigos de conduta e com os comportamentos dos colegas. Essa sensação levou algumas pessoas a uma profunda “crise de identidade”, descrita por Hall (2002a) como um sentimento de conflito interno sobre quem a pessoa é. A entrevistada E9, por exemplo, chegou a declarar que se sentia como se não tivesse uma identidade quando trabalhava como gerente de CRM em um grande banco.

Outros motivos para a mudança de carreira identificados nesta pesquisa foram: a busca de maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, a busca de realização profissional e a busca de novos desafios. Estes três motivos foram também identificados pelas pesquisadoras Mainiero e Sullivan (2006) como os principais fatores pelos quais as pessoas fazem movimentos de *opt-out* e foram chamados por elas de fatores ABC, iniciais de: *authenticity* (autenticidade), *balance* (balanço ou equilíbrio) e *challenge* (desafio).

O primeiro motivo, a **busca de maior equilíbrio**, está relacionado com o desejo da pessoa de poder dedicar mais tempo para projetos pessoais, *hobbies*, o lazer e a família, e foi identificado como um dos motivos para a mudança de carreira em seis das nove entrevistas analisadas. Mainiero e Sullivan (2006) destacam que o desejo de oferecer maior atenção ao cuidado da família tem sido um dos principais motivos para mulheres executivas abandonarem carreiras de sucesso em grandes empresas. Dentre os seis entrevistados desta pesquisa que mudaram de carreira para atingir maior equilíbrio, três se encaixam nessa descrição. As entrevistadas E4, E5 e E6 saíram das empresas onde trabalhavam para poder dedicar maior atenção aos filhos pequenos ou recém-nascidos. No entanto, essa busca de equilíbrio entre o trabalho e a família começa também a ser uma preocupação dos homens. Nesta pesquisa identificou-se um caso, o do entrevistado E7, que disse ter mudado de carreira para passar mais tempo com a esposa e os filhos. Uma pesquisa realizada recentemente no Brasil sobre casais de dupla carreira identificou que há uma predominância de casais que priorizam o trabalho e a família de forma equilibrada (SANTOS, 2011). A mesma pesquisa sinalizou uma mudança no comportamento dos homens, indicando que eles têm se dedicado mais ao cuidado dos filhos.

O segundo motivo, a **busca de realização profissional**, foi identificado em quatro das nove entrevistas e está relacionado ao desejo de encontrar satisfação no trabalho. A pessoa passa a se questionar se não haveria outra atividade que lhe proporcionaria maior felicidade, prazer e realização. Esse motivo pode ser associado ao fator “autenticidade” de Mainiero e Sullivan (2006) que se refere à necessidade do indivíduo ser genuíno e franco com ele mesmo no trabalho e à busca pela verdadeira vocação. Relaciona-se também com a busca do indivíduo por um alinhamento maior entre os valores pessoais e o seu comportamento, tanto no trabalho como fora dele. A busca pela realização no trabalho é talvez um dos objetivos mais difíceis de se atingir na transição de carreira. A entrevistada E6, por exemplo, fez duas mudanças profissionais pensando que seria mais feliz, mas foi somente quando se tornou instrutora de ioga que encontrou a realização que tanto procurava no trabalho. Foi com essa atividade que ela finalmente obteve o alinhamento entre seus valores (um deles, proporcionar maior qualidade de vida para as pessoas) e sua profissão.

O terceiro motivo, a **busca de novos desafios**, tem relação com o desejo por novos aprendizados e desafios no trabalho que proporcionem sentimento de desenvolvimento pessoal e profissional. Relaciona-se ao fator “desafio” de Mainiero e Sullivan (2006) que se

refere à necessidade que o indivíduo tem de aprender e desenvolver-se profissionalmente e pessoalmente, assim como o desejo de encontrar um trabalho estimulante. A busca de novos desafios foi o motivo com menor presença nas entrevistas, tendo sido identificado somente em duas delas. Isso pode ter relação com o fato dos entrevistados estarem dentro, ou muito próximo, da faixa etária dos 35 a 50 anos, que para Form e Miller (1949) e Super (1980) é a faixa de idade onde as pessoas buscam maior estabilidade e manutenção, e segundo Mainiero e Sullivan (2006), na meia-idade se intensifica nos indivíduos o desejo de encontrar maior autenticidade no trabalho. Outro fato a se destacar é que a maior parte dos entrevistados possuem filhos (ao menos cinco deles mencionam esse fato na entrevista) o que estimula a busca por maior equilíbrio em detrimento de novos desafios.

O Quadro 24 a seguir traz os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada tema identificado nesta categoria.

Quadro 24 - Unidades de registro dos motivos para a mudança de carreira

Tema	Unidade de registro	Entrevistado
Falta de identificação com o papel profissional.	<p>“Só que aconteceu mais pro final do período, foi que eu não tava mais tão... tava faltando alguma coisa, né. A frase que eu dizia era mais ou menos assim: ‘Pô, eu tinha que negociar 1 milhão a mais pro Carrefour ou pra Unilever... no fim do dia, e aí! O que que isso gera, né? Ganhar um ponto a mais de market share pra empresa... tá! No fim do dia qual o resultado final disso?’ Tava faltando alguma coisa que eu não sabia dizer exatamente o que era, mas que aquele caminho de carreira não tava mais fazendo sentido pra mim.”</p> <p>“Mas chegou um dia que a gota d’água bateu. [...] As pessoas não queriam que eu saísse. Mas pra mim tinha dado. Eu não aguentava mais falar daqueles assuntos. Eu me sentia um alienígena.”</p>	E1
	<p>“ao ponto que quando você tá numa corporação, você tem que seguir aquele ciclo do orçamento anual, com metas que às vezes não são suas, são impostas. E você sofre. É... Escolhendo ou não fazer aquilo, você tem que entregar! Começa a distanciar do que/ do seu... dos seus objetivos.”</p>	E2
	<p>“E aí é aquela/ é assim, aquela minha insatisfação continuava, assim, né. Então eu olhava as pessoas na minha volta, os meus gestores, os meus superiores, eu olhava e: ‘Puxa, eu não quero ser que nem essas pessoas! Eu não quero ter esses valores que essas pessoas têm.’”</p>	E6
	<p>“Mas talvez eu não tivesse mais saco, mais paciência de trabalhar nas organizações, pelo menos nos contextos em que eu tinha vivido até então. Eu lembro que isso começou a crescer muito forte quando eu estava na [nome da empresa], eu pensava, ‘olha, por quanto tempo eu aguento esse tipo de ambiente profissional?’”</p> <p>“Eu falei assim, ‘cara, mas eu não sei se eu quero outro emprego, eu não sei se eu quero este ambiente, eu não sei se eu quero de novo um código</p>	E7

	de conduta, uma... um posto, um código de vestuário...’.”	
	“Então eu passei a não acreditar nos valores daquela companhia. E por... talvez por julgamento, né, eu acho... eu comecei a acreditar que o mundo corporativo não tinha valores verdadeiros. E que ele não merecia mais que eu depositasse o meu esforço incondicional como eu depositava.”	E8
	“A [E9] que veio da faculdade, e a [E9] que já estava, há sei lá quantos anos, quase dez anos, né... Dez anos, né, dez anos aí numa carreira, era totalmente diferente. [...] E eu não sabia quem eu era mais, mas eu sabia que aquilo não era eu.” “Eu não tinha identidade.”	E9
Busca de maior equilíbrio.	A [nome da empresa] foi uma experiência boa, mas muito difícil. [...] difícil porque é muito exigente. É... tirava de mim toda a... energia que eu tinha durante o dia. É um... é um trabalho infinito”	E3
	“os últimos meses aí de [nome da empresa], eu falava pro meu filho que eu ia trabalhar, ele chorava... Porque o trabalhar pra ele é ‘eu vou ficar vários dias fora’, né. Então ele: ‘NÃO VAI MAMÃE!’ E chorava! [...] Eu falei: ‘Não vale a pena!’ Por mais que... ‘Ah. O desafio é interessante e tal... é... não paga! Não paga o que eu tô perdendo.’ Foi quando eu... na verdade... decidi a/ demora, né, pra você tomar essa decisão de sair, né. [...] pesando o profissional e pessoal, eu não quero que minha balança fique mais no profissional!”	E4
	“Eu parei porque nasceu a minha segunda filha né, em 2007 nasceu a primeira e em 2008 nasceu a segunda.” “Trabalhar menos. Esse foi o motivo pelo qual eu, eu parei de advogar... [...] Então, eu sempre achei que eu podia precisar, ou podia querer um dia ter uma vida um pouco mais razoável, né. Enquanto eu era solteira e não tinha filho eu achava que só trabalhar estava tudo bem, e eu gostava. [...] mas, depois que tem os filhos e o casamento, fica mais difícil” “Aí, concluído, eu queria ser uma mãe presente, não é. Eu queria ter tempo pra ir numa reunião de pais, eu queria ter tempo pra encapar um caderno, essas bobagens, levar o filho na festa num <i>buffet</i> e isso com a advocacia que eu fazia não dava muito.”	E5
	“Que aí eu acho que me despertou mais ainda a vontade de seguir um outro caminho, porque eu acho que você conciliar a vida corporativa com filhos pequenos é difícil, né. Então as pessoas que/ principalmente as mulheres, que chegam num determinado posto, elas abrem mão de algumas coisas e eu não estava a fim de abrir mão de algumas coisas, né.”	E6
	“Essa coisa é um pouco assim, é ‘cara, putz eu não consigo passar o tempo que eu gostaria com a minha mulher, eu não consigo dar a atenção para ela que ela merece, eu não consigo passar o tempo que eu gostaria com os meus filhos, ah, mas também ninguém consegue’, é um pouco disso que eu estou falando, a culpa era minha, mas eu não conseguia, o fato é esse, eu não conseguia”	E7
	“Porque eu também tenho o meu trabalho, vamos dizer assim entre aspas, voluntário, lá na associação religiosa que eu participo, e eu também queria ter mais flexibilidade, que é algo que o mundo corporativo não te dá. E você ser empresário é possível ser mais/ ter mais flexibilidade.”	E8

Busca de realização profissional.	“Pra mim, a grande questão era e continua sendo uma: eu fazer uma coisa que me... me faça acordar de manhã, assim: ‘Putá! Vou fazer esse troço hoje!’.[...] Então, pra mim... foi, e continua sendo, um exercício de... é... encontrar uma atividade profissional que... Cara! Que me realize! Que me deixe feliz.”	E1
	“Eu acho que tem uma questão importante, questão do prazer... de... de realizar!”	E2
	“já tinha juntado grana o suficiente, pra tomar essa decisão de parar por alguns anos pra fazer uma coisa que eu gostasse mais.”	E3
	<p>“Todo esse tempo eu pensando assim, não era realizada, eu não era feliz, mas eu falava: ‘não, mas de repente é porque eu não estou no lugar certo, de repente se eu for para uma área mais publicitária, de repente pode ser que eu goste.’ Aí eu fui e trabalhei lá com gestão de projetos também e aquela/ não me completava ainda... não era algo que eu via sentido, não era algo que eu acordava feliz, não estava realizada.”</p> <p>“E aí assim, eu não... não é que eu era completamente infeliz. Não era um lugar, que ‘nossa! Eu chorava pra ir.’ Não era isso. Mas não era uma coisa que eu me realizava, não estava feliz...”</p> <p>“Eu falava: ‘eu também não vou ser feliz assim. Eu preciso de alguma atividade/ eu preciso encontrar alguma coisa que me realize’, entendeu? Eu queria me realizar profissionalmente.”</p>	E6
Busca de novos desafios.	<p>“O que me motiva muito é o aprendizado. E ser ator, ser palhaço, o aprendizado parece BEM/ vai ficar muito tempo ainda”</p> <p>“Mas aí chega uma hora que os assuntos começam a ficar presos num formato e você não aprende. Acho que é um bom indício de mudança. Porque uma parte do pagamento é você ter um... você ter um conhecimento novo, te ajuda a você enxergar mais, abrir sua mente pro mundo.”</p> <p>“comecei a perceber que eu não tinha mais nada a aprender, nada a acrescentar.”</p>	E2
	<p>“e assim, e lá dentro do banco não tinha nenhuma outra área que eu queria trabalhar, aquela era a mais legal, era a que eu mais gostava, mas assim, eu já estava... eu não tinha mais o que aprender lá dentro.”</p> <p>“eu gostava de trabalhar pelo conhecimento, sabe? Pelas realizações. Eu sou uma pessoa assim, que eu tenho que ter realizações.”</p>	E9

6.3.3 Categoria 3: ações para mudar de carreira

O Quadro 25 a seguir apresenta as ações que as pessoas realizam para mudar de carreira identificadas pela análise de conteúdo, assim como as suas respectivas frequências e presenças nas entrevistas.

Quadro 25 - Ações para mudar de carreira

Tema	Quantidade de Registros									Qtde.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Adquirir novos conhecimentos e habilidades	2	4	1	1	1	2	2	1	1	9
Testar novas possibilidades na prática	3	4		1	2	1	1	2		7
Parar e observar-se	1	1		2	1	2	2		1	7
Criar novos relacionamentos	1	3			2	1				4
Falar sobre a mudança e receber feedback	4	1		3						3
Eleger modelos de referência		1	1			1				3

A análise de conteúdo permitiu observar que as pessoas realizam diversas ações para fazer uma transição de carreira. A principal delas, identificada em todas as narrativas de carreira analisadas, é **adquirir novos conhecimentos e habilidades**. Uma característica importante dessa busca é que ela não se faz somente por meio de ações formais, como treinamentos ou cursos, mas também por meio de ações informais, como leitura de livros ou conversas com pessoas que tenham experiência na área de interesse. Outra característica relevante é que, no processo de aquisição de novos conhecimentos, as pessoas buscam algo além do desenvolvimento de novas competências; elas procuram testar possíveis novas carreiras sem ter que se comprometer com uma mudança efetiva. Assim, podem explorar novas possibilidades e voltar para a segurança dos seus trabalhos atuais caso a experiência não tenha sido satisfatória. O entrevistado E1, por exemplo, fez um curso de formação em *coaching* e uma pós-graduação em orientação de carreiras antes de mudar de profissão, enquanto ainda trabalhava como gerente em uma empresa multinacional. O seu objetivo, além da aquisição de novos conhecimentos, era “testar” e “explorar” uma possível mudança de carreira. Ao fazer esses cursos, ele pôde entrar em contato com profissionais dessa área e conhecer um pouco melhor as características desse tipo de trabalho antes de comprometer-se com a mudança efetiva. Arthur, *et. al.* (1995) afirmam que uma das principais competências das Carreiras sem Fronteiras é o *know-how*, que reflete o conjunto de conhecimentos e habilidades relevantes que a pessoa deve adquirir para trabalhar em determinada área.

Outra importante ação identificada em sete das nove entrevistas é a de **testar novas possibilidades na prática**. Foi possível perceber que as pessoas descobrem o que querem se tornar experimentando e testando na prática possíveis novos papéis profissionais. Alguns dos

entrevistados fizeram esses testes antes de realizar a mudança de carreira definitiva e outros somente após terem saído da empresa onde trabalhavam. O entrevistado E1, por exemplo, testou algumas alternativas de trabalho dentro da própria empresa, antes de decidir abandonar seu emprego. Os entrevistados E7 e E8 passaram pela experiência de ter o próprio negócio enquanto trabalhavam como executivos em grandes empresas. Já as entrevistadas E4, E5 e E6, só testaram novas possibilidades depois de terem saído da empresa.

Foi também possível observar por meio da análise de conteúdo como o “testar possibilidades na prática” teve para os entrevistados um papel importante na construção do conhecimento sobre aquilo que queriam se tornar. Alguns dos entrevistados chegaram a declarar que a experiência prática foi mais importante para a transição do que a aquisição formal de conhecimento. O entrevistado E1, por exemplo, sobre seu processo de aprendizado na transição de carreira, declarou: “É muito... muito *hands-on*, né. Li alguns livros também, mas é menos isso.”. E o entrevistado E2 disse: “ajuda informação, mas mais do que informação, é a prática!”.

Ibarra (2004) considera que para formarem uma nova identidade em transições de carreira, as pessoas devem investir mais tempo na ação e na realização e menos tempo no planejamento e na reflexão, pois ela considera que a melhor maneira da pessoa se conhecer é testando a realidade. Para ela, as pessoas descobrem as verdadeiras possibilidades experimentando novas atividades na prática e os motivos apresentados por ela para isso são que:

- A ideia sobre quem as pessoas querem ser muda à medida que elas mudam;
- Cada passo que a pessoa dá revela novas informações que, por sua vez, mudam os seus parâmetros de busca;
- As variáveis que utilizam para definir a nova carreira mudam à medida que fazem a mudança;
- A experiência prática revela barreiras à mudança que raramente são identificadas no início da transição por mais que se faça autoanálise, e
- À medida que as pessoas exploram novas possibilidades, começam a reconhecer, questionar e eventualmente desfazer alguns dos princípios que estão no âmago de suas identidades profissionais.

Outra importante ação identificada na análise de conteúdo foi “**parar e observar-se**”. Sete entrevistados declararam que em algum momento da transição eles precisaram “dar uma parada” para se distanciarem da situação de crise e observarem seus sentimentos e emoções. Para alguns, como no caso dos entrevistados E1 e E2, esse “parar e observar-se” se fez em alguns momentos do dia, quando paravam por alguns instantes para refletir sobre quais os impactos que a transição estava provocando neles. Outros simplesmente abandonam o emprego com o propósito de descansar e pensar sobre a vida (caso das entrevistadas E4, E5, E6 e E9). E outros, preferem fazer uma viagem com a família (caso do entrevistado E7). Em comum, todos eles buscam uma “pausa” em sua vida para poder observar a situação em que se encontram por outra perspectiva. Ibarra (2004) identificou essa mesma característica nos casos de transição que pesquisou. Segundo ela, esses momentos de distanciamento são fundamentais para a transição, pois permitem ao indivíduo absorver a complexidade emocional e cognitiva dos processos de mudança e oferecem um espaço para observações reflexivas e *insights* sobre o futuro.

Outra ação realizada pelos entrevistados durante a transição de carreira foi a **criação de novos relacionamentos**. Quatro entrevistados relataram que para fazer a transição tiveram que construir uma nova rede de relacionamento em ambientes diferentes daqueles em que se encontravam. Essas novas relações foram importantes para as transições, pois ofereceram aos entrevistados apoio emocional e oportunidades de trabalho na nova carreira.

Apesar de somente quatro dos nove entrevistados terem citado a criação de novos relacionamentos como uma ação importante para se fazer a transição, diversos autores destacam a importância das redes de relacionamento para o desenvolvimento das carreiras. Ibarra (2004) afirma que quando o indivíduo precisa se reinventar em uma nova carreira, as pessoas mais próximas são aquelas que criam as maiores barreiras, tentando preservar sua velha identidade, daí a importância de se estabelecer relações com novas pessoas. Para ela, o que torna um novo contato útil é a possibilidade do indivíduo conhecer pessoas diferentes, com informações distintas daquelas que estão à sua volta. Arthur *et al* (1995) também destacam que uma das competências fundamentais para a construção de Carreiras sem Fronteiras é o *know-whom* que é o conjunto de relacionamentos interpessoais criado pelo indivíduo ao longo de sua vida e Higgins (2001) concluiu em sua pesquisa sobre os efeitos do contexto social sobre as carreiras que quanto maior a variedade da rede de relacionamentos do indivíduo, maior a probabilidade dele mudar de carreira.

A análise do conteúdo das entrevistas permitiu também identificar a importância de se **falar sobre a mudança e receber *feedback*** nos processos de transição. Esse tema foi observado em três das nove entrevistas. O entrevistado E1, por exemplo, conheceu o dono da empresa de consultoria onde foi trabalhar porque contou seu desejo de ir para a área de RH para um conhecido. Além disso, ao conversar com as pessoas sobre seus planos de carreira, construía para si mesmo histórias convincentes que o ajudavam a criar um sentido para a mudança, ao mesmo tempo em que recebia *feedbacks* que lhe forneciam validação sobre sua percepção de quem ele gostaria de se tornar. Ibarra (2004) cita a “criação de sentido” como uma das três ações importantes para se fazer uma transição de carreira. A criação de sentido é para ela a interpretação e reinterpretação dos acontecimentos por meio de histórias que liguem de forma convincente o passado ao presente. Segundo ela, as narrativas criadas para explicar o “porque” da mudança ajudam as pessoas a testar novas possibilidades na medida em que lhes mostram aquilo de que gostam e, ao declarar publicamente sua intenção de mudança, as pessoas se comprometem ainda mais com ela. Essa interpretação para a criação de sentido a partir da ação de “falar sobre a mudança” é coerente com a visão de Bruner (2004) sobre as narrativas. Para ele a autobiografia é a contínua interpretação e reinterpretação das experiências vividas pelas pessoas por meio das narrativas. Assim, elas não só refletem a vida do indivíduo como ajudam a construí-la. Essa ação tem também relação com a terceira competência associada à construção de Carreiras sem Fronteiras, chamada por Arthur *et al* (1995) de *know-why*, que está relacionada à identificação da pessoa com a cultura da empresa onde trabalha e à sua motivação pessoal para trabalhar em determinada área.

Outra ação identificada pela análise das entrevistas foi que as pessoas **elegem modelos de referência** para fazer uma transição de carreira. Três dos entrevistados relataram terem escolhido algumas pessoas que admiravam como referência para aquilo que gostariam de se tornar. Reconheciam nessas pessoas comportamento, hábitos e competências que gostariam de possuir e se inspiravam nelas para fazer a mudança. Ibarra (2004) destaca a importância de encontrar entre aqueles que podem ajudar a fazer a transição, pessoas admiradas que sirvam de modelo para o indivíduo. Para ela, essas pessoas ajudam a criar uma visão do futuro possível e geram entusiasmo para a mudança.

O Quadro 26 a seguir traz os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada tema identificado nesta categoria.

Quadro 26 - Unidades de registro das ações para mudar de carreira

Tema	Unidade de registro	Entrevistado
Adquirir novos conhecimentos e habilidades.	<p>Eu fiz um... um... curso de coaching pra entender sobre coaching. [...] e aí comecei a explorar! Comecei a ver... comecei a fazer a pós na FIA sobre orientação de carreira, isso mais pra frente já. Ééé... comecei a testar a ideia!”</p> <p>“Então, foi um ano assim fantástico do ponto de vista de... absorver conhecimento!”</p>	E1
	<p>“comecei a estudar a parte de... de palhaço em 2009. [...] Então em 2009, eu fiz vários cursos no jogando no quintal e em 2010.”</p> <p>“E aí fiz mais cursos pra ter mais vivência. [...] Fiz o curso doutores da alegria.”</p> <p>“O que eu tô procurando é ter diversas competências pra conseguir realizações em diversas áreas.”</p> <p>“Então esse ano eu tive que estudar muito mais do que quando eu estava em jornalismo e administração. [...] Mas eu tive que estudar além de teatro, estudar palhaço. Além de palhaço, fiz um curso de captação de recursos de 60 horas. [...] fiz a GV.”</p>	E2
	<p>“foi quando eu entrei no doutorado, que agora termino em 2012 [...] Já tinha feito um mestrado quando tava na [nome da empresa].”</p>	E3
	<p>“Então hoje eu consigo negociar melhor. Isso é uma coisa que eu acho que eu aprendi a... melhorei a fazer.”</p>	E4
	<p>“fiz mestrado não é... como uma possibilidade de uma outra carreira [...] E comecei a fazer mestrado sabendo que podia acontecer isso.”</p>	E5
	<p>“E eu comecei a comprar muitos livros sobre o assunto, e comecei a ler.”</p> <p>“E aí eu comecei a pesquisar esse método. Aí eu fui pra internet, comecei a ler livro, comecei a entender como era a formação, o curso de formação [...] eu comecei a fazer então a formação profissional.”</p>	E6
	<p>“Estudar mercado, estudar informalmente, né, pesquisa. Tô falando ‘estudar’ aqui, né, mas é entender de outros mercados, entender de potenciais mercados. Aí quando eu falo ‘entender’, ‘entender’ é... entender demanda, entender crescimento de faturamento, reserva, margem de negócios, complexidade, complexidade administrativa, burocrática, complexidade de legislação, de questões legais, tributárias, estudar demanda, estudar competição...”</p> <p>“Fui falar com gente que já tinha aberto a empresa, já tinha empresa própria, para saber um pouco de... como é que era o ambiente ou...e claro, era sempre opiniões pessoais, né? Então eu fui pegar a experiência daquelas pessoas especificamente. E eles foram me falando, ‘eu acho que o cara para empreender tem que ter o perfil xyz, tem que ser assim, assim assado, senão vai ser difícil, é... você tem que tentar...’. Foram me dando dicas, foram me passando a experiência deles.”</p>	E7
	<p>Entrevistador: “Você teve que aprender muita coisa nova para ser empreendedor?”</p> <p>[E8]: “Putz! Praticamente tudo!”</p>	E8
	<p>“2009 foi um ano assim de aprendizado. Eu não vendia muito, eu tive que aprender como é que publica, fiz umas publicações em revista, não</p>	E9

	deu muito certo... ‘Ah, eu vou sair disso’, né? E em 2010, eu já decidi mudar, aí fiz uma parceria com uma decoradora, investi e não deu nada certo, perdi uma grana, me decepcionei...”	
Testar novas possibilidades na prática.	<p>“Então, do ponto de vista de experimentação, também era muito legal vir pra cá. [...] Em um ano, eu além de ter cuidado da área de coaching e assessment, e agora de... de... head hunting, de executive search, eu tive envolvido em um programa de consultoria, acompanhando isso e programas de, éé..., seleção e formação de trainees. [...] Então tive a chance também de... aaa... de ver muita gente de RH de outras empresas... atuando... com a gente como fornecedor, com os clientes. Participar de alguns fóruns de RH... Né, de, de, de... de discussão, com diretores de RH, escutar o que eles estão fazendo e não estão. [...] Aí você faz vários coachs...”</p> <p>“toda oportunidade que eu tive de entender um pouco mais... de aprender alguma coisa a mais, eu enfiei a cara. Pra aprender. Né... É muito... muito <i>hands-on</i>, né. Li alguns livros também, mas é menos isso.”</p> <p>“Eu testei algumas coisas internas antes de tomar a decisão. Até porque, na minha cabeça, eu tinha uma dúvida”</p>	E1
	<p>“E acho que é uma busca pessoal também de sair da teoria e ir pra prática”</p> <p>“E colocar tudo isso em prática, né. Ah! Particpei de editais. Não ganhei nenhum... (risos!). Mas foi tudo um aprendizado.”</p> <p>“Não é tão metódico assim. Mas é... um pouco empírico, um pouco... é... sensível. Às vezes fala: ‘Será que eu tô me repetindo? Será que eu posso fazer outra coisa? Como é que é fazer outra coisa?’. E aí vai trocando.”</p> <p>“ajuda informação, mas mais do que informação, é a prática! Porque a informação tem um conflito com a experiência. Se você sabe muito, você acaba não fazendo.”</p>	E2
	“No primeiro mês que eu saí eu falei ‘vou fazer coaching!’. Mas falei, ‘Não. Para! Pensa direito o que você quer. Experimenta algumas coisas... Depois você vai!’.”	E4
	<p>“Porque eu tinha o título, não é, e não tinha experiência. [...] Experiência só consegue, não é, fazendo!”</p> <p>“e ele falou ‘Ah, vai lá dar aula no meu lugar, por favor?’, né. Essa aula que eu tinha preparado[...] E eu fui, não é. Dei duas aulas do mesmo assunto. Então, assim, ‘Vou lá e quem sabe...’. [...] Então passa a expectativa, você vai indo né. Além do que, eu precisava de horas de voo de professora então, eu fui assim, pra dar uma aula e voltar, né.”</p>	E5
	“Aí eu fui, assim, comecei primeiro a praticar [ioga], eu falei ‘bom, deixa eu entrar, conhecer as pessoas, começar a fazer aula e ver se eu gosto’.”	E6
	“eu tinha tido um negócio totalmente informal um negócio que eu nunca... não abri a empresa, não constitui a empresa, que era um negócio ligado a importação de peças de moto, isso porque eu adoro moto, começou de um hobby de comprar peças para minha moto. [...] E a gente tocou isso durante um ano e meio quase, e deu lucro. [...] e a gente abandonou, mas essa na verdade foi a minha primeira experiência de empreender.”	E7
	“eu testei meu lado empreendedor organizando uma festa, [...] e organizei uma festa durante o InterUsp lá na minha cidade [...] e esta	E8

	<p> festa rendeu 3 mil dólares numa noite.”</p> <p> “Aí, quando a [nome da empresa] foi para Curitiba eu resolvi testar. Montei uma empresa que chamava [nome da empresa], que era a nossa/ a gente criou um portal de e-learning, que iria atender associações, principalmente a associações de telecom. [...] Então a gente fechou a empresa, ficou mais 6 meses tentando, fechou a empresa e enfim, cada um perdeu pouco .”</p>	
Parar e observar-se.	<p> “tem uma coisa também de se observar muito, né. Porque... é... às vezes dar uma parada assim e sair um pouco da foto, né.”</p>	E1
	<p> “o que você tem que ter talvez seja, objetivos, de... ‘eu estou fazendo isso, isso tá me fazendo bem? Ou isso está me tirando o sono... tá me deixando doente... tá me deixando... menos potente? Excluído do mundo?’.”</p>	E2
	<p> “Então, quando chegou na [nome da empresa] e deu esse AUGE, né, de viagens, de estresse e tudo mais, eu falei: ‘Eu vou parar!’ [...] ‘eu quero parar!’ . Parar pra pensar! Porque até agora eu não tive tempo pra/ eu não tive esse momento meu, de... é... de conseguir falar: ‘Pô. É esse o caminho que você quer realmente?’ [...] ‘Ficar em casa um tempo, refletir o que eu quero pra minha vida.’ [...] ‘Mas eu PRECISO desse tempo, pra pensar!’ Aí parei em maio de 2010, saí da [nome da empresa]. [...] Fiquei... parada, parada 1 mês.”</p> <p> “Foi aí que eu realmente falei: ‘eu não tô feliz. Eu vou parar! Vou parar pra PENSAR! Porque se eu continuar, mesmo que eu continue no ritmo, eu não consigo ter a PARADA, PARADA, né, pra pensar. Pô! É. Eu sinto falta. Não era aquilo/ é aquela vida mesmo que eu gosto? Ou errei totalmente! Devia ter mudado muito antes’.”</p>	E4
	<p> “E aí eu comuniquei/ saí e fiquei acho que um ano em casa.”</p>	E5
	<p> “Nessa época quando eu estava de licença dela, eu já comecei a procurar muitos cursos de formação, e aí foram acontecendo coisas interessantes por que assim, eu estava meio perdida [...] Então eu comecei a ficar meio perdida nesse sentido, porque eu não sabia onde ir, com quem fazer, como fazer e ficava pensando poxa, eu faço um curso de um, dois, três anos, sei lá, e aí?”</p> <p> “que quando eu entrei de licença a maternidade eu já comecei a pesquisar bastante. Eu já sabia que eu vou por esse caminho. Não sabia se iria dar certo ou não, mas eu falei ‘não, é esse caminho que eu quero ir’.”</p>	E6
	<p> “Olha eu sai do [nome da empresa] em maio de 2010, a primeira coisa que eu fiz foi viajar com a minha família. Levei meus filhos para a Disney [...] mas eu lembro que eu falei para a minha esposa, é a hora certa pra gente ir pra Disney porque eu acabei de sair. Primeiro que do ponto de vista emocional me dá um refresco para a cabeça, vamos viajar, vamos nos divertir e tudo mais.”</p> <p> “era a primeira vez que eu estava fazendo uma parada, não era um sabático, não era isso, mas era a primeira vez que eu estava fazendo uma parada, uma parada planejada por mim”</p>	E7
	<p> “eu falava, ‘eu não tenho/ não estou precisando trabalhar, se eu demorar seis meses para trabalhar, está bom. É um tempo para mim, estou organizando minhas coisas’, era uma vida muito corrida.”</p>	E9

Criar novos relacionamentos	“Existe todo um networking. Você constrói ao longo de tua carreira, na tua carreira, que agora você tem que construir um networking novo, né.”	E1
	<p>“você precisa de networking, você precisa de... é... alguém que acredite em você.”</p> <p>“E aí na escola de teatro você tem acesso então a... na minha escola a... cenógrafos, iluminadores, sonoplastas, diretores. Então você vai formando é... networking com outros profissionais de outras capacidades pra formar trabalhos.”</p> <p>“esse curso me trouxe um trabalho freelancer, que a professora quer fazer um festival de música e eu me ofereci pra ela. E ela comprou meu trabalho.”</p>	E2
	<p>“Eu pretendia dar aula e eu achei que indo lá eu fosse encontrar pess/ na minha casa, trocando fralda, eu não ia conseguir nada, né. Aí eu achei que na [nome da faculdade], me relacionando com as pessoas, eu poderia eventualmente, não é. [...] como eu ia arranjar emprego, não é, se eu não conhecia ninguém que dava aula... Só conhecia os meus amigos da [nome da faculdade], mas na [nome da faculdade] é difícil! Né? Então, eu fui lá nesse/ com esse intuito de sair de casa e de... encontrar as pessoas, me relacionar, fazer <i>networking</i>”</p> <p>“Vai lá na [nome da faculdade], não é, se expõe um pouco e lá você vai conseguir alguma coisa, não é. Consegui/ um amigo meu me falou pra eu dar aula, pra eu substituir ele num curso de pós graduação e eu fui lá e dei duas aulas. Super legal!”</p>	E5
	“então, e aí, por coincidência/ aí umas coisas que acontecem que são bem interessantes. Eu um dia estava na manicure e encontrei uma menina que trabalhou comigo no [nome da empresa]. Mas assim, nós nunca fomos amigas, era só de conhecer de vista assim [...] encontrei com ela e falei, ‘oi tudo bem?’ assim, eu conhecia só de vista no, no [nome da empresa] né... e aí eu falei ‘E aí, você? Você está lá no [nome da empresa]?’ E ela falou, ‘ah não. Eu saí tal...’. ‘Ah, eu também saí e você o que está fazendo?’ ‘Ah, eu estou me formando em instrutora de ioga’ (risos...) Eu falei ‘Nossa. Não acredito!’ (risada...) Eu falei ‘Nossa, eu estou procurando tal né’.	E6
Falar sobre a mudança e receber <i>feedback</i> .	<p>“Uma pessoa que eu tava comentando a respeito de ‘quero me aproximar mais de RH... disto, daquilo.’ Eeee... e aí ele falou: ‘Vai lá conhecer o fulano. Eu sei que eles estão precisando de gente também, etc.’.”</p> <p>“E na época eu lembro que, conversando com o VP, eu falei: ‘Ué. Aaa... O que a consultoria vai me permitir ver num tempo muito mais curto, me dar a oportunidade de um aprendizado muito mais rápido!’.”</p> <p>“Isso eu falei aqui com eles e lá na empresa também. Eu falei: ‘Bom! Tenho 3 anos pra entender essa rodoviária, né, da minha cabeça. Pode ser que eu adore a rodoviária e queira ficar na rodoviária pra mudar pra Resende. Pode ser que de lá eu pegue o ônibus e volte. Pode ser que eu pegue o ônibus e vá pra outro canto. Não sei!’.”</p> <p>“As pessoas diziam... ‘Não. Realmente tem a ver com você. Faz sentido e tem a ver. Se você tá sendo louco de fazer essa transição eu não sei, entendeu? Tá escrito ‘louco’ aqui na tua cara. Mas aí, é uma coisa pra você avaliar. Agora. Que faz sentido a direção que você tá tomando, faz’.”</p>	E1
	“acho que tem uma questão de você entender é... que você... Por alguns sinais, objetivos e concretos, pode traçar outro caminho pra alg/ sua	E2

	passagem aqui na Terra. E isso... é... no meu caso. Eu apreendo escrevendo e conversando com pessoas que trabalham com isso. [...] com profissionais, de palhaço”	
	<p>“Desde que eu saí da/ um mês antes de sair da [nome da empresa] eu voltei a fazer terapia, né [...] até pra me ajudar, né, nesse/ nessas dúvidas que eu tinha, questionamentos”</p> <p>“discutindo com a minha terapeuta, você começa a chegar na conclusão de que essa é uma das MELHORES alternativas que eu tenho!”</p> <p>“E isso, na verdade, quem me deu o estalo final foi meu marido, né. [...] Ele falou: ‘[E4]. É... eu sei que você gosta de trabalhar. Você sempre trabalhou muito. Se você estivesse feliz’, ele falou, ‘eu não me importo de ter que me desdobrar, ficar com o Fernando. [...] Só que eu não estou te vendo feliz!’. Ele falou: ‘pensa bem o que você quer! É esse ritmo que você quer continuar vivendo?’. Então ele que foi o... me deu aquele chacoalhão final, né. Eu já vinha com isso pra mim, mas eu não tinha/ não tinha escutado isso de uma forma tão forte de alguém tão próximo, né. Quando ele me falou isso, eu falei: ‘realmente! Tô infeliz! Porque que eu continuo nessa vida?’.”</p>	E4
Elegger modelos de referência	<p>“Agora eu tô busc/ vou buscar o espaço de como ser referência nesse campo de ator, palhaço, produtor, administrador. Como... como é o Welington, dos doutores da alegria, que ele inventou, uma forma de fazer, com qualidade. Como é... Márcio Balas, do jogando no quintal, que inventou uma forma de trabalho, né. [...]”</p> <p>Entrevistador: “São pessoas que te inspiraram?”</p> <p>[E2]: “Sim.”</p>	E2
	<p>“Assim, a influência mais forte pra fazer o doutorado, foi a [nome da esposa], a minha esposa, porque ela tava terminando o doutorado dela. [...] então, eu via como a vida dela era. O que mais me chamava a atenção é a... a liberdade de... montar a própria agenda!”</p>	E3
	<p>“eu admiro muito o método que foi criado, assim, porque é como se fosse uma empresa mesmo, tem escolas no mundo inteiro. [...] Então ele [DeRose] fez com que isso se torna-se um <i>business</i>, né. E que eu não acho que está errado, entendeu? Eu acho que... eu aprendo muito lá, assim, é bem bacana, eu estou aprendendo/ eu vejo o... assim, o cuidado que eles tem com a qualidade [...]... O negócio, assim, é muito bem feito! Assim, eu falo, o cara ele tem assim/ ele é muito/ ele tem uma visão muito... [...] enfim, ele criou uma marca... Ele criou uma marca.”</p>	E6

6.3.4 Categoria 4: comportamentos na transição de carreira

O Quadro 27 a seguir apresenta os comportamentos das pessoas durante a transição de carreira, identificados pela análise de conteúdo, assim como as suas respectivas frequências e presenças nas entrevistas.

Quadro 27 – Comportamentos dos entrevistados na transição de carreira

Tema	Quantidade de Registros									Qtde.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Considera possíveis novas carreiras	1	1		2	1	2	1	1	2	8
Compara expectativas e experiências anteriores com a experiência no papel atual	1	2	2		3	3	1	1	2	8
Atribui um significado às diferenças entre os papéis	3	2	2	1	2	3	1	2	2	9
Revisa expectativas	3	1	1	3	2	4	1	2	2	9
Muda a percepção de quem é	2	1		2	1	2	2	3	1	8

A análise das entrevistas revelou alguns comportamentos adotados pelas pessoas durante a transição de carreira de grande relevância para esta pesquisa, já que estão presentes em praticamente todas as narrativas analisadas.

Um dos comportamentos identificados é que a pessoa, antes de fazer a mudança, **considera possíveis novas carreiras** que poderia assumir. As pessoas listam possibilidades de novas carreiras e criam algumas expectativas sobre essas possibilidades. Alguns dos entrevistados consideraram somente uma carreira alternativa, outros, consideraram diversas possibilidades antes de tomar a decisão de testar uma delas. A entrevistada E4, por exemplo, pensou em abrir uma loja de artigos para bebês ou de decoração, ideia que alimentava há anos e que esperava que lhe trouxesse satisfação uma vez que sempre gostou dessas duas áreas. Considerou ainda a possibilidade de tornar-se *coach*, mas terminou migrando para a carreira de consultora independente depois de testar-se nesse papel em alguns projetos. A entrevistada E6, como gostava muito de praticar esportes, pensou em seguir carreira na área de educação física ou de nutrição. Sua expectativa era que seria mais feliz trabalhando com algo relacionado à área de saúde. Terminou se encontrando no papel de instrutora de ioga. Para Ibarra (2004), a mudança da identidade profissional em processos de transição de carreira se inicia quando o indivíduo explora possíveis *selves*, que são “as várias imagens – tanto as boas com as más – de quem poderíamos nos tornar que todos nós carregamos.”²⁶ (IBARRA, 2004, p. 13). Os dois exemplos descritos acima, mostram ainda que a opção escolhida pela pessoa para sua nova carreira nem sempre se encontra entre as primeiras possibilidades consideradas por ela, fato também observado por Ibarra (2004) em suas pesquisas. Segundo ela, os possíveis *selves*

²⁶ “the various images – both good and bad – of whom we might become that we all carry.”

favoritos das pessoas geralmente se encontram próximos do final da lista de possibilidades e, as primeiras opções da lista são, frequentemente, atividades similares àquelas que elas já realizam, mas em novos contextos.

O segundo comportamento identificado é que na transição de carreira a pessoa **compara expectativas e experiências anteriores com a experiência no papel atual**. O entrevistado E2, por exemplo, comparava a vida que tinha na empresa, durante o dia, com sua vida noturna no teatro. A entrevistada E6 comparou as suas expectativas em relação ao método de trabalho do instituto de ioga com a realidade que encontrou ao fazer o curso, e percebeu que a realidade não condizia com suas expectativas. Além disso, percebeu que na nova profissão ela tinha mais tempo para ficar com as filhas do que nos empregos anteriores. Segundo Louis (1980a), as diferenças entre as expectativas e a realidade encontrada em um novo papel (surpresas) e as diferenças entre papéis anteriores e o novo papel (mudanças e contrastes) são elementos importantes no processo de criação de sentido em transições. Para ela, a transição de carreira é um processo de busca de significado dessas diferenças.

O terceiro comportamento identificado também tem relação com o processo de criação de sentido de Louis (1980a), trata-se da **atribuição de um significado às diferenças entre os papéis**. Este comportamento caracteriza-se pela interpretação feita pelo indivíduo das diferenças entre as experiências no antigo e no novo papel e entre as expectativas e as experiências reais, criando para si explicações que façam sentido. O entrevistado E2, por exemplo, interpretou as diferenças entre o papel de executivo e de palhaço como uma “roupa” que lhe caiu muito bem e percebeu que nessa nova roupa ele se sentia mais vivo e conectado com ele mesmo o que lhe trouxe uma grande sensação de tranquilidade. A entrevistada E7 relatou que, ao comparar as diversas experiências de trabalho que teve, percebeu que não encontraria felicidade em nenhuma empresa “tradicional” e fazendo as mesmas coisas que fazia antes. Mas ao comparar o papel de instrutora de ioga com os papéis anteriores, percebeu que no novo trabalho havia encontrado o sentido que tanto procurava para sua carreira que era trabalhar com algo relacionado à qualidade de vida. Segundo Louis (1980a) o processo de criação de sentido na transição de carreira se dá quando as pessoas desenvolvem uma interpretação das diferenças que encontram e atribuem a ela um significado pessoal.

Depois de compararem as expectativas com a realidade e atribuírem um significado às diferenças as pessoas **revisam suas expectativas**, isto é, elas atualizam as suas crenças,

prioridades, conceitos e modelos mentais que orientam o seu comportamento e que estão relacionados aos seus valores pessoais. Este foi o quarto comportamento identificado pela análise das entrevistas. O entrevistado E3, por exemplo, revisou seu conceito sobre sucesso profissional a partir da experiência que teve no papel de consultor e professor. A mudança de carreira propiciou que tivesse maior controle de sua agenda e permitiu-lhe equilibrar melhor sua vida profissional e pessoal. Isso fez com que ele revisasse seu conceito sobre sucesso que deixou de ser medido apenas pelo critério financeiro para ser medido também pelo critério de “equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional”. Essa mudança na percepção sobre o sucesso fez o entrevistado E3 mudar seu comportamento de gasto para adequar-se a um novo padrão de ganho salarial de forma a manter-se na nova profissão.

O exemplo acima mostra como a atribuição de um significado às diferenças entre os papéis (nesse caso, o ganho em qualidade de vida e equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional) altera significativamente as prioridades e crenças de uma pessoa em transição (nesse caso, a crença de E3 de que precisava ganhar um bom salário para ter sucesso e ser feliz). Segundo Louis (1980a), por meio do processo de criação de sentido a pessoa em transição de carreira revisa o seu mapa cognitivo a fim de interpretar e descrever as experiências no novo papel, assim, aquilo que era novo e inesperado, passa a ser integrado ao seu mapa cognitivo. Para Ibarra (2004), na terceira etapa do processo de transição identitária, à qual chamou de “consolidando a mudança”, o indivíduo atualiza o seu autoconceito e os seus pressupostos básicos – modelos mentais que orientam o seu comportamento e estão ligados aos seus valores pessoais e profissionais.

Finalmente, após a identificação dos comportamentos descritos acima, foi possível observar que quando concluem a transição de carreira as pessoas **mudam a percepção de quem são**. Nessa fase, a mudança de papel se estabelece e a pessoa muda a percepção de quem ela é a partir da interpretação que faz daquilo que aconteceu com ela. A entrevistada E4 se vê agora como consultora independente e não mais como executiva de empresas, e a entrevistada E5 já não se vê mais como advogada, mas como professora. A entrevistada E6 percebeu que, após diversas tentativas de mudança de emprego, finalmente encontrou sua felicidade no papel de instrutora de ioga e estabeleceu-se nesse papel. Os entrevistados E7 e E8 perceberam que já não são mais empregados, mas empregadores. Segundo Ibarra (2004), mudar de carreira significa mudar de identidade e o resultado da mudança é uma congruência maior entre aquilo que a pessoa é e aquilo que ela faz. É possível observar essa última característica na

declaração da entrevistada E9, que havia dito que não sabia mais quem ela era quando trabalhava como gerente de CRM em uma grande empresa, mas que finalmente reencontrou a sua essência no papel de empresária.

O Quadro 28 a seguir traz os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada tema identificado nesta categoria.

Quadro 28 - Unidades de registro dos comportamentos na transição de carreira

Tema	Unidade de registro	Entrevistado
Considera possíveis novas carreiras.	“E comecei a... a... falar... ‘Bom. Talvez tenha alguma coisa que em orientação de gente e em coaching que tenha a ver comigo’.”	E1
	“então isso começou/ comecei a pensar em alternativas e eu vi que as pessoas é... podiam viver de outras formas, fora de grandes empresas. [...] Então aí eu peguei o ano de 2010 pra pesquisar como poderia fazer isso e o que poderia fazer.”	E2
	“Na verdade, quando eu saí da [nome da empresa], a ideia inicial era abrir um negócio. Não sabia em quê. Tinham duas ou três áreas que eu gostava muito, né. Sempre pensei em ter uma loja de artigos pra bebê, pra criança. Então já vinha estudando esse tema há anos. É... pensei em ter uma loja de coisas de decoração, que é uma outra área que eu gosto muito.” “Tanto que quando eu saí da [nome da empresa], eu pensei em fazer curso de <i>coaching</i> , né. No primeiro mês que eu saí eu falei ‘vou fazer <i>coaching</i> !’. Mas falei, ‘Não. Para! Pensa direito o que você quer.’.”	E4
	“eu sempre estudei, fiz mestrado não é... como uma possibilidade de uma outra carreira, não é. Eu achei que um dia podia acontecer exatamente o que aconteceu não é.”	E5
	“Você fica tentando, não sei, eu sou meio ansiosa, então eu ficava ‘não. Eu tenho que fazer isso, eu tenho que fazer aquilo’ e tal. Tanto que, como eu gostava muito de esportes, sempre pratiquei muitos esportes, nessa época eu prestei faculdade de educação física. Aí eu falei, ‘ah, acho que se eu trabalhasse com isso eu seria feliz’, né.” “Então pensei até em... pensei em tudo. Pensei em educação física, pensei em nutrição... eu gosto muito disso assim, né... de vida saudável, de bem estar.”	E6
	“Eu lembro que isso começou a crescer muito forte quando eu estava na [nome da empresa], eu pensava, ‘olha, por quanto tempo eu aguento esse tipo de ambiente profissional?’. [...] então, era claro pra mim que eu tinha que ter um negócio em paralelo. [...] E aí quando eu saí do [nome da empresa] eu vi/ eu vislumbrei esta oportunidade [...] E foi aí que eu comecei a estudar, o que eu queria fazer, que tipo de negócio eu gostaria de ter.”	E7
	“Comecei a pensar em alternativas. [...] Pensei em montar uma consultoria só, simples, de fato eu cheguei a fazer uma consultoria, de planejamento [...] Aí quando eu tive essa ideia eu falei, ‘não eu já tenho	E8

	a empresa montada, eu estruturei isso e a gente vai fazer auditoria’.”	
	<p>“E ao mesmo tempo eu queria mudar minha vida, eu estava meio assim, ‘ah, eu vou acabar o casamento, eu vou morar fora’. Mas como eu já tinha morado fora muito tempo, eu também sabia que se eu fosse morar fora, eu também não iria encontrar a felicidade”</p> <p>“só que eu falava, ‘mas eu tenho que montar um negócio para mim, né’. E eu pensava, ‘putz, eu gosto de decoração, gosto tanto de móveis, acho tão bonito, assim essa parte estética, né, da casa...’. [...] aí eu tinha uma amiga que a sogra dela tinha uns, teve fábrica de móveis muitos anos e eu tinha uns móveis que eles não estavam terminados num galpão [...] E aí eu vi umas poltronas lá e falei, ‘Putz, e se eu levar essas/ se eu pegasse essas poltronas, desse uma repaginada e vendesse?’.”</p>	E9
Compara expectativas e experiências anteriores com a experiência no papel atual	<p>“Tenta se olhar. Faz um <i>role play</i> se olhando. ‘E aí? Como é que tá? Isso aqui faz sentido? Não faz?’ Revisitar um pouco do que tinha antes, assim. ‘Será que era isso mesmo que eu queria fazer ou não era? Isso aqui tá legal. Isso aqui não tá legal.’ Então, ter um exercício constante de entender e dizer ‘Poxa. Tá valendo a pena? Era o que eu queria fazer?’</p>	E1
	<p>“Eu sentia, no começo... eu senti que eu tava com uma vida dupla. Era assim... de dia tinha uma formalidade, uma hierarquia, uma responsabilidade. E à noite era... a liberdade, era uma... era... um outro estágio, um outro momento, uma outra busca...”</p> <p>“É trabalhar por prazer e se manter! É MUITO diferente o mundo corporativo do mundo... assim artístico...”</p>	E2
	<p>“Eu gostava de ter equipe. Eu acho que foi uma coisa... que era uma coisa legal, que é ter uma troca [...] Na consultoria não tinha isso, né. Na consultoria eu era, na verdade, prestador de serviço. [...] Mas... a gente se relacionava com... com pessoas de alto nível e tal, e faziam um trabalho que era muito bem visto.”</p> <p>“Então, isso é uma coisa muito positiva na consultoria. Você rapidamente vê o resultado do seu trabalho. Sendo que em uma empresa, não necessariamente, né. [...]o benefício era muito grande e claro, a preocupação, pra não dizer que não tinha nenhuma, era a inconstância, você nunca sabe quando um projeto acaba se tem outro ou não.”</p>	E3
	<p>“a advocacia criminal, com a clientela que eu trabalhava, o escritório que eu trabalhava, assim era uma coisa muito... a responsabilidade é enorme! Quase infinita! [...] Então, agora, assim, um: se eu for mandada embora, financeiramente não vai fazer nenhuma diferença pra mim, né. Porque eu vou lá me divertir mais do que tudo, né. Dois: é muito mais fácil! Assim... É, não posso falar que é nenhuma responsabilidade porque é mentira. Tem uma responsabilidade, mas ela é tão pequena e é tão fácil você lidar, comparada com o que já foi.”</p> <p>“Mas se eu estou na [nome da universidade] onde eu sinto assim... olhando o currículo dos meus colegas, eles tem mais experiência do que eu, eu não tenho a menor dúvida, mas muitos não são tão formados, não estudaram na [nome da universidade], não estudaram num colégio não é... como o meu... eu fiz um colegial bom, estudei na [nome da universidade], sou bem relacionada, não é. Ali eu estou muito, assim, folgada entre eles, o que no direito, não! Direito, ali, todo mundo estudou na São Francisco e na PUC, todo mundo fala Inglês e Alemão, francês russo, tcheco, eslavo. Sabe? Então ali eu estava entre os meus pares, mas... eu corria pra estar entre os meus pares. Agora...”</p> <p>“Hoje em dia, algumas aulas, três horas já é suficiente, outras precisam</p>	E5

	sentar e estudar mais porque a aula está ruim, né. [...] Mas, assim, a advocacia criminal é MUITA responsabilidade!”	
	<p>“e aí ela comentou comigo que ela estava fazendo que é o método de Rose que chama. E eu sempre tinha ouvido falar muito mal, nunca tinha nem entrado no site pra procurar, porque eu falei ‘Não. Esse cara eu sempre ouvi falar muito mal. Não vou nessa linha de jeito nenhum!’ [...] E aí eu comecei a ver que o negócio era super sério, existe uma metodologia pra dar aula”</p> <p>“Na verdade eu sou... meio que um ombudsman da escola. [...] Que nem a empresa, tem essa área. E assim, eu achei muito bacana isso porque é uma coisa que eu realmente não imagina que existia, que eu fosse encontrar isso lá, né.”</p> <p>“Hoje eu tenho muito mais tempo pra ficar com elas, muito mais do que quando eu trabalhava na empresa. [...] Eu consigo levar elas na escola, consigo buscar na escola, então assim, você vai trabalhando alguns pedacinhos ao longo do dia, mas você tem essa liberdade de... né, enfim. Coisa que eu não tinha antes.”</p>	E6
	“eu tive uma vida com a minha família que eu nunca tinha experimentado antes na vida, né. [...] Então eu passei a ter assim, coisas bobas, buscar meus filhos na escola, uma coisa que eu nunca tinha feito, ou tinha feito assim, raríssimas vezes e era um fardo, porque eu sabia que de um lado tinha uma empresa me cobrando horrores, eu me sentindo em dívida com a empresa e não percebendo o prazer que é pegar seu filho na escola. E eu comecei a me sentir um privilegiado”	E7
	“eu também queria ter mais flexibilidade, que é algo que o mundo corporativo não te dá. E você ser empresário é possível ser mais/ ter mais flexibilidade.”	E8
	<p>“esse ano de 2011 foi muito legal. Foi muito legal porque, assim, eu dividi todas as decisões com o [nome do marido]. Então a gente se uniu muito mais, meu tempo deu assim, sobra, né. Eu consigo ir embora às cinco horas da tarde, consigo chegar às nove e meia, dez”</p> <p>“Então, mesmo essa rotina executiva, eu acho muito maçante, eu acho que realmente acaba com a saúde, não tem como uma pessoa ter energia para fazer tudo isso, entendeu? Porque o [nome do marido] trabalha muito, mas às vezes ele consegue fugir três horas da tarde, vai para casa, descansa até as cinco e volta para fazer uma/ E a gente não pode fazer isso numa empresa, entendeu? Você tem que estar bem sempre, tem que estar lá.”</p>	E9
Atribui um significado às diferenças entre os papéis.	<p>“eu falei: ‘bom! deixa eu ir no paralelo, estudando. Deixa eu ir me... né... interagindo, pra ver se a coisa rola.’ E... e achei que começou a fazer sentido pra mim! Começou a fazer sentido. Começou a parecer interessante, né.”</p> <p>“Mas foi aí que eu resolvi fazer o curso de coaching, aí que o curso da FIA, depois de um tempo, começou também... né... E aí fez muito sentido!”</p> <p>“É uma série de coisas que eu achava que iam ser de um jeito há um ano atrás, ou, como eu dizia, minha série de fantasias, elas começam a se tornar realidade. E tem um pedaço dela que é muito legal e tem um pedaço que falo ‘Pô! Mas isso aqui não me chamou, não me chamou a atenção. Não tenho tanta vontade de fazer isso, né.’”</p>	E1
	“E... isso ficou muito... me sentia muito bem. Uma roupa assim caiu	E2

	<p>perfeitamente. Quando eu ia pro [nome da empresa] me sentia meio que canastrão, uma vida que não era minha. E o palhaço me sinto uma roupa sob medida, assim, pra estar presente e viver o presente, não ficar sofrendo com o futuro nem se lamentando do passado.”</p> <p>“então nesse um ano e três meses, eu vejo que eu estou assim, estou mais, muito mais vivo, mais é... acordado. Mais conectado com as pessoas, comigo, mais tranquilo, dormindo me/ apesar de dormindo menos, eu tô dormindo menos pra produzir mais. E... não digo satisfeito, mas eu estou assim, tranquilo do que eu estou fazendo, né. De que eu estou fazendo a melhor coisa que eu deveria fazer agora.”</p>	
	<p>“A experiência foi sensacional. De... ter relacionamento com os professores e com os brothers lá e tal. Foi... foi muito bom mesmo. Eu curtia. Eu ia pra faculdade assim, FELIZÃO da vida. Felizão da vida. porque tava vindo num ritmo que era tão acelerado, que a hora que você desacelera o ritmo pra fazer uma coisa que você curte, pô, não tem erro!”</p> <p>“Em alguma medida o papel de ser vendedor, sabe? Era o approach do vendedor. Do... que é uma coisa que eu nunca tive, no qual eu não sou bom. Não... não gosto muito de vender! [...] É... eu tenho minhas restrições pra fazer isso. Eu sempre estive no papel de protagonista.[...] O vendedor não é, não é protagonista, né. [...] Eu me esforçava pra fazer o melhor de mim, como vendedor ali da/ do projeto e tudo mais, mas... acabava prevalecendo a veia técnica sobre a veia, vamos dizer assim, relacional”</p>	E3
	<p>“Só que depois que você sai... hoje eu vejo claramente. É... Quando você é/ você tá dentro de uma organização, você não é dono da sua vida. [...] Você não é dono. É... uma impressão errada que a gente tem quando estava dentro, né. Que ‘Ah. Eu tô segura... Eu... faço minha vida...’. Não! Quando você sai é que você vê o quanto você realmente é dono da sua vida. Então, é... de novo, né, essa proposta de ser CLT me arrepiou!”</p>	E4
	<p>“é... isso me dá um conforto, sabe? Assim, eu não preciso... não sou tão exigida, entendeu? Não sou tão exigida. Ou talvez, eu já tenha mais segurança, mais... não sei. Eu tenho mais segurança também, e é mais fácil, o que eu faço hoje em dia é muito mais fácil. [...] Então... me sinto mais confortável! É fácil e eu não tenho responsabilidade. Quer dizer, não que eu não tenha responsabilidade. Eu preparo as minhas aulas faço/ chego na hora, faço tudo o que me mandam, não é? Eu sou uma boa funcionária. Mas, assim, isso não me custa muito!”</p> <p>“essa carreira de agora é muito mais fácil. Muito mais fácil. Mais fácil. E depois, não é, que as aulas/ esse semestre eu só vou dar aula que eu já dei. Então, vai ficando cada vez mais fácil.”</p>	E5
	<p>“e aí comecei a ver que não é... uma empresa ou outra, todos os lugares assim né.”</p> <p>“Mas não era uma coisa que eu me realizava, não estava feliz... E eu comecei a ver que não era uma empresa ou outra empresa. Era este realmente/ eu não me encaixava ali dentro. Porque eu trabalhei em diversos ramos, eu trabalhei em empresas de diferentes portes né, de diferentes culturas. E em nenhuma delas eu... eu falava: ‘Ah! É aqui! Eu me encaixava.’.”</p> <p>“Eu sempre prezei muito a qualidade de vida, assim, sempre! Então assim, eu nunca fui uma pessoa/ eu nunca trabalhei até tarde. [...] Então a gente trabalha mais com qualidade de vida... Então na escola a gente tem as aulas, né, enfim, como o outro faz, por exemplo, aulas normais, as técnicas, mas a gente também tem a parte de alimentação... Então a</p>	E6

	gente tem aulas de alimentação, de culinária... Você começa a ver outras é... a parte mais conceitual também. Então os alunos que vão lá, eles não vão só pela aula, eles buscam a qualidade de vida mesmo”	
	“Com o passar do trimestre eu fui cada vez desgostando mais de fazer entrevista e gostando mais da ideia de ter a minha própria empresa.”	E7
	<p>“Eu queria ter mais flexibilidade para poder fazer as coisas que eu gostaria lá. Por exemplo: fazer retiros, peregrinações, as próprias práticas que muitas vezes são horários que não são possíveis no mundo corporativo, né?”</p> <p>“E, associado ao fator não acreditar no mundo corporativo/ eu acredito que o mundo corporativo te traz dinheiro, ser executivo te traz dinheiro e segurança, mas dinheiro e segurança não me trazem felicidade, não é isso que me faz feliz. Então, pela lógica, minha felicidade não estava em ter dinheiro e segurança, né?”</p>	E8
	<p>“Aí, meio engraçado, eu acho que a terapia também ajudou, comecei a voltar o que eu era, entendeu? Que não era porque era móveis, não era porque eu gostava de decoração, e isso até foi uma fase que eu passei, também; era só porque era um negócio que me dava possibilidades, né?”</p> <p>“Mas assim, muito feliz. Muito feliz porque eu trabalho/ como eu trabalho com o meu marido e a gente tem vários planos para a empresa, e de outras empresas e de tudo, eu continuo vivendo aquilo que eu sabia que iria me deixar feliz. São as possibilidades, sabe?”</p>	E9
Revisa expectativas.	<p>“Então, ter um exercício constante de entender e dizer “Poxa. Tá valendo a pena? Era o que eu queria fazer?” Eee... o mais incrível é que a percepção muda.”</p> <p>“ao ter tido oportunidade de entrar em contato com isso mais de perto e tal, eu já sei que isso me dá prazer, mas ele não é suficiente.”</p> <p>“E eu acho que mais bacana é: como que o conhecimento tácito muda a situação. Já falei isso, tô só repetindo. Mas, ééé... Você vai vendo, entendeu? A coisa bate ou não bate. Se bate, você tem tesão e quer fazer mais. E aquilo não pesa, entendeu? Fica leve. A coisa faz sentido, né. Então você vai desamarrando, vai quebrando muitas coisas. E outras coisas que faziam todo o sentido do mundo, você não tem noção.”</p>	E1
	“E aí quando você vai passando a limpo, você vai jogando fora. Tem coisas que mudam no meio do caminho. Tem coisas que... crenças que você achava que aquilo era super importante ‘ah! Ficar amigos de todos, sempre.’. Aí você vê que não é aquilo. [...] As crenças mudam! É... as crenças do que vai dar certo... primeira crença que/ estranha é ‘vai dar certo’. [...] e as crenças vão mudando porque você vai conhecendo mais.”	E2
	“Então eu pensava ‘Pô! O que é que é sucesso?’ Pra mim, sucesso é... tem a ver com equilíbrio. [...] Então, pra mim o sucesso é o equilíbrio. E... lá não tava equilibrado. Então. O que fez a minha cabeça foi diminuir a necessidade de grana, pra conseguir me equilibrar melhor. [...] E percebi que dá pra viver com menos.”	E3
	<p>“Porque eu consegui ter qualidade de vida, que eu não tinha antes. É... flexibilidade de horário, né, que com filho pequeno é MUITO importante, né. É... consigo fazer dinheiro em casa”</p> <p>“E aí engraçado que tava falando com a minha terapeuta, né, que meu ex-chefe me ofereceu ser CLT de novo... e tal. [...] Hoje eu já não tenho</p>	E4

	<p>mais esse espírito de... obedecer essas regrinhas. Porque eu sei que eu consigo fazer a minha vida sozinha”</p> <p>“E acho que depois da mudança, o que mais, o ponto que mais pega pra mim é a liberdade que eu conquistei. E isso eu não consigo mais abrir mão.”</p>	
	<p>“Mas, assim, a minha vida hoje, eu vou na faculdade pra me divertir, sabe?”</p> <p>“As pessoas acham que o mestrado, ou pelo menos eu achava, que o mestrado é uma formação mais ampla e bibibibababa... Não é! Eu descobri que o mestrado não é. O mestrado é um tipo pra quem quer dar aula, não é.”</p>	E5
	<p>“acho que pra mim, foram anos decisivos, porque realmente era um ambiente que não tinha nada a ver comigo. Assim, era muita politicagem, eu via muita coisa que eu não gostava, que eu não acreditava, né. E as pessoas ficavam tendo, sei lá, valores muito diferentes dos meus, a pressão, a cobrança...”</p> <p>“Então eu vi que seria bacana, que como é uma rede, assim, funciona como uma franquia. Eles falam que não é, mas funciona. É... então/ é, porque assim, as pessoas acabam criando muito, vai, “quem trabalha com yoga é zen, não pode ganhar dinheiro...” e não é assim. Eu quero ganhar dinheiro com isso, então eu não sou nenhuma hippie, não sou nenhuma zen, não fico andando com sabe, sou uma pessoa normal que quer trabalhar com qualidade de vida, né.”</p> <p>“quando eu fui lá eu achei que eu ia lá aprender com a aula e acabou e eu comecei a ver que aquilo lá funciona como empresa e faz todo sentido! Tem que funcionar como uma empresa, né. Porque... não é porque é uma escola de yoga que você vai lá, dá aula e vai embora, tchau. Não. No final do mês tem que pagar as contas, você tem que saber divulgar a empresa, você tem que saber vender...”</p> <p>“E aí eu comecei a ver que as críticas que existem são também muito por esse lado de... ‘Ah. O Derosé é um marqueteiro e criou um império...’, mas assim, poxa, o cara quer ganhar dinheiro e eu também quero ganhar dinheiro eu não quero me formar e dar aula aqui e ali pra virar uma ‘hipponga’, entendeu? Não é isso que eu quero. Então ele fez com que isso se torna-se um business, né. E que eu não acho que está errado, entendeu?”</p>	E6
	<p>“Então o medo era esse. Eu tive muito medo financeiro até pouco tempo atrás. Vou te falar que... a empresa fez um ano, mas até que começou a vir os primeiro pró-labores e começou a vir com consistência, eu tive medo. Até hoje eu tenho. Eu acho que eu só lido diferente com ele hoje.”</p>	E7
	<p>“eu aceitei o fato de eventualmente não ter tanto dinheiro quanto os meus amigos, os meus pares, enfim, as pessoas que começaram a carreira comigo e nem tanta segurança.”</p> <p>“Então muda muito a forma de ver as pessoas, de entender as relações.”</p>	E8
	<p>“Porque, eu achava que, as possibilidades só podiam acontecer dentro daquele/ assim, eu estava dentro de um quadrado, e eu não conseguia por o pé para fora daquele quadrado. Eu me formei num esquema que eu achava que aquilo era jeito de viver, só que eu não era feliz; [...] Hoje eu sei que é isso, que é um mundo de possibilidades, que é isso que me deixa feliz, assim. Tem gente que é mais feliz seguindo uma rotina, mas não era isso/ depois eu descobri que não era o que eu queria.”</p>	E9

	<p>“O médico, ele tinha uns 80 anos. Aí ele falou: ‘Como você se sente?’. Aí eu falei, ‘estressada’ (risos). ‘O que é que você tem?’. Eu falei, ‘Estou cansada’. Ele falou: ‘Do quê?’. Das reuniões, elas são muito chatas. Eu falando. Mas eu estava assim, ranzinza, né. Aí ele falou assim: ‘Eu vou te falar uma coisa, você pode achar o que você quiser, não sei se você é feminista ou se você não é, mas eu acho que mulher não deveria trabalhar’. [...] Eu saí de lá, primeiro eu pensei, ‘Meu. O cara, né, uma visão bem machista, né’, eu pensei ‘como assim mulher não tem que trabalhar?’. Aí, depois eu fiquei/ mas aquilo me marcou para sempre, Esteban! Porque eu via o quanto eu me matava, eu vivia tendo problemas, eu tinha infecção, tinha não sei o quê, eu vivia no médico, eu ia no ortomolecular... [...] Eu nunca mais me esqueci do que ele falou! Quando o [nome do marido] falou ‘larga!’, veio tudo isso na minha cabeça. Ele me perguntando, ‘cadê a [E9]’, o médico falando ‘mulher não tem que trabalhar’, não é que mulher não tem que trabalhar, a gente é jovem tem tanta energia quanto o homem, mas aquele esquema de/ [...] Hoje eu entendo o velhinho, ele tem razão mesmo. A mulher é mais feliz sendo professora, tendo um negócio...”</p>	
Muda a percepção de quem é.	<p>“é uma mudança de identidade, né. Não tem jeito. [...] muitas vezes ao longo do ano, eu virei e falei: ‘mas quem que eu sou agora?’ Sabe? Não tem a resposta! Ainda hoje eu não tenho! [...] Eu já sabia que não era mais o que eu fazia antes, mas você não tem muita certeza do que é!”</p> <p>“E ao mesmo tempo em que você vai aprendendo, e aprendendo a ver se aquilo tem a ver com você, isso vai te modificando também.”</p>	E1
	<p>“Quando eu me apresento, dependendo do público eu sou ator, ou sou palhaço ou eu sou administrador, ou eu sou jornalista. [...] então eu saí de um papel da minha vida que era de ser gerente geral, pra muitos papéis”</p>	E2
	<p>“E aí comecei nessa... nessa vida de consultora independente.”</p> <p>“então. Esse, esse PESO, acho que, esse BALANÇO, essa harmonia de... é... fazer realmente o que eu quero, acredito que é legal. É... ter meu tempo pessoal, com as minhas coisas. Esse balanço eu consegui com essa vida de consultora independente. Não vou conseguir isso de novo voltando a ser CLT.”</p>	E4
	<p>“até.... três anos atrás, até noventa eee.... 2008, 2007 eu trabalhei é... como advogada em escritório criminal, que é assim que eu me, me vejo... me via né, como advogada criminalista. [...] Mas então faz 02 anos que eu sou professora e eu gosto bastante!”</p>	E5
	<p>“hoje eu dou aula, eu gosto de dar aula, mas eu gosto muito desse lado porque assim é uma empresa, é um trabalho e eu continuo aplicando os meus conhecimentos que eu adquiri no mundo corporativo de uma empresa só que essa empresa vende qualidade de vida. Então assim, eu acho que hoje eu encontrei realmente/ porque, realmente, o que eu vendo ali é qualidade de vida pras pessoas, né.”</p> <p>“Acho que o caminho que eu escolhi é esse, eu não teria escolhido outro, estou super feliz [...] Eu não me arrependo, eu acho que eu escolhi um caminho que eu estou feliz.”</p>	E6
	<p>“aí, naquele momento, eu lembro que eu... aí eu bati o martelo, eu falei, ‘agora eu não vou mais fazer entrevistas. Agora acabou! Agora eu não vou mais fazer entrevistas, agora eu vou tocar a minha empresa’ [...] eu não queria ser empregado”</p> <p>“O que é que eu sou? Eu sou um empresário. Eu estou numa</p>	E7

	transformação, numa mudança de funcionário pra dono do meu próprio negócio.”	
	<p>“Porque quando você é empresário o dinheiro sai do seu bolso, é diferente, totalmente diferente do que ser executivo. Só quando a pessoa é empresária ela entende este conceito.”</p> <p>“Mudei, como pessoa... mudei, mudei muito...”</p> <p>“E me dá muita satisfação mesmo, porque antigamente não. Eu era mais um empregado. Hoje eu gero emprego”</p>	E8
	“hoje eu sou na minha essência mesmo, tipo, eu me vejo assim, uma pessoa, uma mulher que pode fazer/ o que colocar na mão eu faço e eu tenho várias ideias”	E9

6.3.5 Categoria 5: dificuldades da transição de carreira

O Quadro 29 a seguir apresenta as dificuldades enfrentadas pelas pessoas durante a transição de carreira identificadas pela análise de conteúdo, assim como as suas respectivas frequências e presenças nas entrevistas.

Quadro 29 - Dificuldades da transição de carreira

Tema	Quantidade de Registros									Qtde.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Abrir mão da segurança	1	1	2	2		1	1			6
Falta de compreensão da rede de relacionamento atual	3	1	1						1	4
Sensação de vazio de identidade	2					1			1	3
Adaptação a uma nova cultura	2			1	1					3
Construção de novos relacionamentos	1			1						2

Como se verifica pelo Quadro 29, são diversas as dificuldades enfrentadas pelas pessoas em transições de carreira, sendo que alguns dos entrevistados declararam ter passado por várias delas simultaneamente e outros somente por uma ou duas. No entanto, **abrir mão da segurança** foi a dificuldade citada pelo maior número de entrevistados. Seis dos nove entrevistados consideram que dificuldade de abandonar a segurança de uma carreira bem estabelecida por outra ainda incerta e o medo de passar por dificuldades financeiras e da mudança fracassar são obstáculos relevantes para se fazer uma transição de carreira. O caso do entrevistado E3 mostra a relevância desse fator para o sucesso de uma transição de carreira. Apesar de sentir-se feliz e realizado no papel de professor e consultor, o entrevistado E3

decidiu voltar a trabalhar em uma grande empresa como gerente, pois ficou preocupado com a situação financeira da família depois de comprometer boa parte de sua reserva financeira na aquisição de um imóvel.

Outra dificuldade, citada por quatro dos entrevistados, foi a **falta de compreensão da rede de relacionamento atual** sobre a mudança. Foi possível observar que a rede de relacionamento atual do indivíduo – seus amigos, colegas e familiares – normalmente não aprovam e não estimulam a mudança de carreira. Em alguns casos as consequências dessa falta de aprovação podem ser críticas, como no caso do entrevistado E3, que declarou que um dos motivos para ter se divorciado de sua primeira esposa foi o fato dela não tê-lo apoiado quando decidiu fazer um mestrado. Schlossberg *et al* (2006) destacam a importância de se analisar as transições pelo seu “contexto”, ou seja, a partir do impacto que a mudança causa nas pessoas que estão envolvidas com ela e Ibarra (2004) declara que as pessoas mais próximas geralmente são aquelas que mais criam barreiras quando alguém procura se reinventar em uma nova carreira, uma vez que elas tendem a reforçar e preservar a identidade que a pessoa deseja abandonar.

Outra dificuldade da transição, identificada em três entrevistas, foi a **sensação de um “vazio de identidade”**. Refere-se a uma sensação interna de confusão e sofrimento gerada pela dificuldade do indivíduo de se definir no seu papel profissional. No caso da entrevistada E9, essa sensação a levou a um estado de depressão que a fez buscar apoio terapêutico. Segundo Bridges (2009), a “zona neutra” – a fase onde a pessoa já abandonou uma identidade antiga, mas ainda não formou a nova – é uma etapa da transição de carreira onde o sentido de identidade se enfraquece e que demanda do indivíduo um grande esforço de realinhamento psicológico sobre quem ele é.

A dificuldade em **adaptar-se a uma nova cultura** foi identificada em três entrevistas. Refere-se à dificuldade do indivíduo em adaptar-se a novas normas de relacionamento, linguagem, códigos de ética, grupos de referência e papel profissional. O entrevistado E1, por exemplo, citou a dificuldade que teve para adaptar-se às regras de comportamento de uma pequena empresa de consultoria depois de ter trabalhado treze anos em uma grande empresa multinacional. Segundo Louis (1980a), quanto maiores as diferenças objetivas entre as tarefas e outros comportamentos associados à posição do indivíduo em uma organização, maiores serão as dificuldades de adaptação subjetiva ao novo papel profissional. Isso se deve à dificuldade do indivíduo de antecipar as suas reações em uma nova situação de trabalho.

Outra dificuldade, citada por dois entrevistados, é de **construir novos relacionamentos**. Refere-se à dificuldade de construir e adaptar-se a uma nova rede de relacionamentos em um novo ambiente profissional, uma vez que a mudança de papel profissional exige o abandono de relações antigas e a construção de uma nova rede, composta por pessoas com as quais o indivíduo ainda não possui familiaridade. Ainda que difícil, a construção de uma nova rede de relacionamentos é fundamental para a transição de carreira, já que essas pessoas, além de oferecerem novas oportunidades, oferecem uma base relativamente segura para que o indivíduo experimente novas identidades, teste suas percepções e compartilhe interpretações, antes de estabelecer aquela que será sua identidade definitiva (LOUIS, 1980a; IBARRA, 2004).

O Quadro 30 a seguir traz os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada tema identificado nesta categoria.

Quadro 30 - Unidades de registro das dificuldades da transição de carreira

Tema	Unidade de registro	Entrevistado
Abrir mão da segurança.	“Você mesmo muitas vezes vai ter muita... insegurança. Medo de que... ‘P...! Que vou fazer aqui? Será que vou colocar minha família em risco?’ Ou ‘tô jogando isso fora por aquilo...’ Ou, ou... É assim! Não é fácil, não, cara! É um processo emocionalmente muito desgastante.”	E1
	“Porque esse é o maior desafio. Tinha... um padrão de vida e esse padrão de vida, saindo da corporação caiu.”	E2
	“então a despeito de eu ter curtido MUITO dar aula, e... e feito doutorado, com as consultorias e tal, pra usar uma expressão ‘técnica’, eu tava varrendo pra fora. Então a/ o meu barquinho tava fazendo água. Tava consumindo é... reserva financeira que eu tinha feito. O que me deixou muito cabrero. [...] e esse foi o motivador de eu voltar pro mercado de trabalho.” “Fácil não foi! Assim, o que pesava era deixar um salário de, sei lá, vinte mil reais pra trás, né. Uma coisa assim. O que nunca é fácil, né?”	E3
	“Então, foi um sofrimento pra eu tomar a decisão, por medo, né, assim ‘o que é que eu vou encontrar lá? Tô saindo sem a MÍNIMA noção do que eu quero fazer! Saí sem a MÍNIMA noção do que eu quero fazer.’. Né. É... ‘Será que eu consigo me manter sozinha nesse mundo fora?’. Então eu tinha uma série dessas dúvidas que... que na verdade adiaram a tomada de decisão.” “Só que até psicologicamente é difícil você abrir mão de tudo, né. Quando você está/ você faz parte de um/ vai de uma elite dentro da organização”	E4
	“Não é tudo conto de fadas. Também tem as dificuldades, sabe?”	E6

	Principalmente financeira. Eu ainda, assim, ganho muito mal”	
	<p>“Eu tinha todos estes medos. Medos em uma pessoa na minha idade que não tenho porto seguro, financeiro... O medo maior era financeiro. [...] porque eu tenho dois filhos pequenos, o mais velho hoje tem 10 e o mais novo tem 7. Meu grande medo era esse, era ‘eu vou conseguir dar uma educação de qualidade para esses caras? Eu vou conseguir dar, até bens, né, sem luxo, mas eu vou conseguir dar os bens necessário para esses caras, ou vão viver necessidade, vão passar por necessidade financeira?’.”</p>	E7
Falta de compreensão da rede de relacionamento atual.	<p>“A maioria dos meus amigos eram executivos. Quando eu comecei os papos de dizer que eu não sei o que, a maioria das pessoas dizia: ‘Imagina! O que é isso? [E1]! Pelo amor de Deus! Você tá infeliz porque você tá na função A ou que você tá na área B...’.”</p> <p>“Em casa também, né. Sempre aquela: ‘Pô! Como assim? Você quer sair?’.”</p> <p>“É, as pessoas olhavam. Eu lembro da cara do meu presidente. Olhava pra mim assim como quem... não tinha a menor ideia como é que alguém poderia conceber tomar uma decisão dessa. É incompreensível!”</p>	E1
	“Ninguém em casa fala pra você ir fazer. Ninguém estimula. Porque sabem que tem muitas variáveis que podem dar errado.”	E2
	“eu lembro do dia em que eu liguei pra ela, pra ex, hoje ex-esposa, na época, atual, e falei ‘tô indo fazer a matrícula do mestrado, saiu a resposta’. Ela falou ‘por mim você não vai!’. Aí eu pensei, pensei, pensei... e fui! E fui... enfim. Não me arrependo dessa decisão, mas foi umas das decisões difíceis que eu tive que tomar na vida.”	E3
	<p>“Eu queria muito ter sido mandada embora. Não era pelo dinheiro, era para eu não ter que tomar essa decisão. Seria mais fácil falar para as pessoas, ‘Olha, eu fui mandada embora’. Né? Do que falar ‘eu larguei tudo’. Porque ninguém faz isso, ninguém faz, Esteban, não sei! Assim, ficou todo mundo bobo! Quando eu contei, meu pai, minha família toda: ‘O quê?! Como assim você pediu demissão? O que você vai fazer? Você tem outro emprego?’. Eu falei, ‘não!’. ‘O que é que você vai fazer?’. Eu falei, ‘Eu não sei!’. ‘Mas como assim você pediu demissão?’. Porque, assim, é inconcebível! Eu não sei como é que está hoje, mas naquela época, com as pessoas que eu conversei, era inconcebível, uma pessoa ir lá e falar, ‘eu vou largar tudo e vou ver o que eu vou fazer’. Não se faz isso!”</p>	E9
Sensação de vazio de identidade.	<p>“Não é fácil, não, cara! É um processo emocionalmente muito desgastante. [...] Eu acho que tudo, né? A parte financeira. A parte de identidade. A parte de como as pessoas te veem. A parte de como você se vê”</p> <p>“Ao mesmo tempo, eu ainda não me sinto confortável na nova identidade.”</p>	E1
	“me senti um pouco perdida. [...] não era uma questão de ter falta do que fazer, não é isso. O meu tempo todo era muito preenchido com muita coisa doméstica, mas é um vazio assim, porque eu sempre/ eu não consigo, não me vejo sem ter alguma coisa, sem ter uma profissão, assim. Eu não consigo me imaginar.”	E6
	“quando eu saí do [nome da empresa], ainda não sabia quem eu era. Eu ainda estava uma chama apagada. Eu estava muito triste. [...] aí depois	E9

	de uns três, quatro meses que eu estava sem fazer nada, entrei em depressão. Eu já não sabia/ eu nem sabia quem eu era, eu nem trabalhava, eu nem contribuía para produzir alguma coisa, como se eu não fosse um... Como se eu fosse um nada”	
Adaptação a uma nova cultura.	Entrevistador: “como é que você se sentiu nesse... no começo?” E1: “Ah! Um peixe fora d’água, total! Total. Total. Total.” “Então, isso era diferente, os contextos organizacionais completamente diferentes. Não era uma indústria, aqui era uma consultoria, e eu saí de uma empresa que faturava alguns bilhões, uma multinacional de alguns bilhões... e aqui é uma consultoria, pequena, que fatura alguns milhões, de capital fechado, brasileira! Então assim... dentro do mundo de negócios, uma mudança muito grande. Então... é... é.. entender isso... entender como é o papel... o que que é esperado, como agir, como não agir, como... é... é... fechar o conhecimento... tudo isso foi um enorme aprendizado!”	E1
	“no meu caso, né, nunca/ nunca... É... nunca tinha feito algo fora de organizações. Me formei e entrei em empresa. E foi uma atrás da outra, né. [...] Então eu não sabia o que que era estar fora, ou viver fora desse mundo”	E4
	Entrevistador: “você se sentia confortável no papel de professora?” E5: “Olha, demorou um pouco. Demorou um pouco. E ainda hoje, dependendo da aula, dependendo da classe, eu tenho um desconforto.”	E5
Construção de novos relacionamentos.	“Existe todo um networking. Você constrói ao longo de tua carreira, na tua carreira, que agora você tem que construir um networking novo, né! E... e... e isso é difícil porque exige toda uma adaptação”	E1
	“Foi a ÚNICA coisa que eu senti falta! Quando eu saí. ÚNICA! E não senti mais falta de nada. Mas das pessoas, sim. Eu me sentia... no começo, perdida. Por estar sozinha, por trabalhar sozinha, né. Por não ter com quem falar, ou compartilhar algumas coisas, ideias”	E4

6.3.6 Categoria 6: recursos para se fazer a transição de carreira

O Quadro 31 a seguir apresenta os recursos utilizados pelos entrevistados para fazer a transição de carreira, identificados pela análise de conteúdo, assim como as suas respectivas frequências e presenças nas entrevistas.

Quadro 31 - Recursos para se fazer a transição de carreira

Tema	Quantidade de Registros									Qtde.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Apoio de outros		1	1	1	1		2	1	2	7
Reserva financeira		1	3	2		1	1	2		6
Autoconfiança e tolerância ao risco	1	1	2		1		1	2		6
Autoconhecimento	1	1							2	3
Abertura para novas possibilidades		2	1						1	3

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar seis recursos utilizados pelas pessoas para fazer a transição de carreira. Muitos dos entrevistados utilizaram mais do que um recurso, sendo que o “**apoio de outros**” foi aquele citado pelo maior número deles. Sete dos nove entrevistados fizeram alguma referência sobre uma pessoa que o ajudou na transição, dando-lhes apoio emocional ou facilitando sua adaptação à nova carreira. Essa pessoa pode ser alguém íntimo, como o marido ou a esposa, um terapeuta ou, até mesmo, um guia espiritual. Foram pessoas que ofereceram um “porto seguro” aos entrevistados, dando apoio psicológico, emocional ou financeiro. São pessoas com quem puderam contar nos momentos de crise e desespero, quando enfrentaram dúvidas sobre a mudança, e que lhes ofereceram *feedback* ou novas oportunidades. Para Schlossberg *et al* (2006) existem quatro fatores que influenciam a habilidade de uma pessoa para lidar com uma transição, denominados pelas autoras de “Sistema 4 S”. Um desses fatores é chamado de “apoio” (*support*) que as autoras definem como a ajuda prestada por pessoas íntimas, familiares, amigos e instituições ou comunidades para o indivíduo em transição. Para elas, essa ajuda pode ser psicológica, emocional, material ou financeira e tem como função oferecer afeto, afirmação e *feedback* honesto.

Outro importante recurso identificado na análise das entrevistas foi a “**reserva financeira**”. Seis dos entrevistados disseram ter se preparado para a transição fazendo uma reserva financeira que lhes desse alguma garantia econômica durante o período de mudança, uma vez que sabiam que iriam enfrentar uma queda nos seus ganhos. Para fazer a reserva, alguns tiveram que vender bens, outros começaram a economizar muito antes de fazer a mudança e sem mesmo saber ainda qual seria sua nova atividade profissional. O entrevistado E8 aceitou uma proposta de emprego em uma grande empresa com o objetivo de juntar dinheiro para investir em sua própria empresa. Apesar da importância dada pelos entrevistados para a “reserva financeira” nesta pesquisa, os autores estudados não dão grande destaque para esse recurso nos casos de transições de carreira que pesquisaram.

Um terceiro recurso utilizado nas transições, identificado em seis entrevistas, foi a “**autoconfiança e tolerância ao risco**”. Identificou-se por meio das análises que os entrevistados confiavam muito em suas capacidades para fazer a mudança ocorrer e acreditavam que era possível ter sucesso na nova carreira. Esse recurso tem relação com outro fator do “Sistema 4S”, mencionado acima, de Schlossberg *et al* (2006), chamado pelas autoras

de *self*. Para elas, características de personalidade como o otimismo e a autoeficácia²⁷ são recursos psicológicos importantes para prever como diferentes pessoas lidam com as transições, pois são recursos que ajudam os indivíduos a enfrentar desafios, superar adversidades e resistir às doenças e à depressão.

A tolerância ao risco tem relação com a capacidade da pessoa em assumir riscos e conviver com a sensação de incerteza. É a capacidade que uma pessoa tem para lidar com os problemas que encontra durante a mudança e superá-los sem deixar-se abater por eles. O entrevistado E3, por exemplo, citou que não se deixou vencer pelas incertezas da mudança de carreira e seguiu em frente com ela. O entrevistado E8, mesmo depois de ter fracassado com sua primeira empresa, voltou a arriscar-se e abriu uma segunda empresa. Schlossberg *et al* (2006) destacam a importância da “resiliência” como um dos recursos do fator *self* para se enfrentar as transições de carreira, referindo-se à capacidade do indivíduo de se recuperar das adversidades sem sofrer grandes perturbações.

Três dos entrevistados destacaram ainda a importância do **autoconhecimento** no processo de transição de carreira. Esses entrevistados citam a importância de conhecer bem os seus valores e objetivos na vida, reconhecer suas emoções e como são afetados pelas situações decorrentes da mudança de carreira. Esse autoconhecimento é a força motriz para se iniciar um movimento de mudança na medida em que ajuda o indivíduo a perceber que não é mais feliz na sua profissão atual, como destacado pelo entrevistado E1. Observou-se também que algumas pessoas, como a entrevistada E9, recorrem à ajuda profissional e espiritual para se conhecer melhor. Hall (1996b) destaca a importância do autoconhecimento como uma das metacompetências da Carreira Proteana. Ibarra (2004) também considera o autoconhecimento um recurso importante das transições de carreira, no entanto, ela ressalta que o indivíduo não deve gastar muito tempo com exercícios de reflexão sobre quem ele é, pois a melhor forma de se conhecer é agindo e testando novas possibilidades na prática. Portanto, para essa autora, o autoconhecimento deve se desenvolver ao longo do processo de transição e não somente no início.

²⁷ A autoeficácia é um conceito criado por Albert Bandura, psicólogo da teoria da aprendizagem cognitiva social, e refere-se à crença de que se é capaz de organizar e executar determinadas ações necessárias para lidar com prováveis situações (CLONINGER, 1999).

Outro recurso identificado em três entrevistas que chamou a atenção foi a “**abertura para novas possibilidades**”. Trata-se de uma atitude pessoal e comportamental de ter flexibilidade para lidar com pessoas novas e com situações diferentes daquelas com as quais a pessoa está acostumada, adaptando-se a elas de maneira positiva. Para os entrevistados, esse é um recurso que possibilitou a identificação e o aproveitamento de oportunidades que muitas vezes não são previstas ou planejadas. Esse foi o caso da entrevistada E9, que teve a ideia de criar um negócio de venda de móveis personalizados pela internet a partir de uma visita que fez a um depósito de móveis antigos com uma amiga que buscava poltronas para sua casa. Para Hall (1996b), a adaptabilidade, ou seja, a capacidade de se adaptar às constantes mudanças do ambiente é a segunda metacompetência que deve ser desenvolvida na Carreira Proteana e Ibarra (2004) considera que a melhor maneira de se fazer uma transição de identidade em mudanças de carreira é testando novas atividades e novas relações.

O Quadro 32 a seguir traz os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada tema identificado nesta categoria.

Quadro 32 - Unidades de registro dos recursos para fazer transição de carreira

Tema	Unidade de registro	Entrevistado
Apoio de outros.	“Então é bom ter uma... relativizar esse desafio, que não é um desafio... solitário, né, mas talvez buscar quem sonhe junto.”	E2
	“O que... certamente ajudou MUITO a tomar essa decisão foi a [nome da esposa]! Se ela fosse gerente de banco, por exemplo, ela não ia entender isso nunca, tá certo? E... a... não ia apoiar e etc. E aí ia ficar decis/ a decisão ia ficar bem mais difícil.”	E3
	“Ele [o marido] falou assim: ‘Eu sozinho consigo pagar todas as contas. Então PRECISAR, você não precisa. Você quer? Legal, a gente tem um padrão de vida melhor, mas não é isso que vai fazer a diferença! Então assim. Para e pensa o que você quer fazer, primeiro. Você não precisa ficar nesse ritmo louco!’.”	E4
	“Eu achava que eu precisava ah... que alguém tivesse/ que me desse essa oportunidade. Que tivesse um pouco de paciência, né. Mas eu... eu achei que um mês depois já estava tudo meio resolvido e na verdade é isso... sabe, hoje em dia até hoje eu... acho que preciso...”	E5
	“E aí, em agosto, eu falei para a minha mulher, ‘eu não quero emprego’, ela falou, ‘então pronto’, claro eu tive o apoio também dentro de casa, né? Ela falou, ‘então pronto. Então acha um negócio e abre sua empresa, ponto final, ponto final’.” “Pela primeira vez eu fui sentar com os meus filhos para fazer lição de casa com eles, então minha mulher me falava, ela falava assim, ‘[E7], isso não tem preço, né. Se a gente tiver que diminuir um pouco nosso padrão de vida, se a gente tiver o necessário para a saúde, para a	E7

	educação, para o mínimo de qualidade de vida, o mínimo de entretenimento, eu não me importo’.”	
	“Outra coisa que eu tenho um... eu tenho um lado espiritual, eu tenho um mestre espiritual que me guia para decisões acertadas, assim eu vejo. Então com muita segurança eu fiz todos estes movimentos, né.”	E8
	E aí, até o lama [nome do lama], veio, me chamou para conversar, falou: ‘filha...’, né? ‘...Como é que você está?’. Eu falei, ‘olha, eu não sei. Eu não sei o que eu quero’ [...] Então eu falava para ele/ aí fez assim pra mim, eu falei assim: ‘Ah, eu só quero ser feliz’. aí ele falou: ‘Está bom!’. Então ele viu que naquele momento também eu tinha consciência/ eu/ não adiantava chutar o balde para qualquer coisa.” “Fiquei com aquilo na cabeça e falei para o [nome do marido], e ele achou super legal a ideia. Aí voltei, desenhei o projeto, montei o CNPJ”	E9
Reserva financeira.	“Então eu alugo minha garagem. Eu vendi meu carro, eu aluguei minha garagem. Eu sempre peço nota fiscal paulista (risos). Vendi reservas, moedas estrangeiras... não tava usando...”	E2
	“já tinha juntado grana o suficiente, pra tomar essa decisão de parar por alguns anos pra fazer uma coisa que eu gostasse mais.” “Então a decisão foi muito pensada. Então eu economizei por uns 3 ou 4 anos em grana.” “Então, o que facilitou, foi ter a grana guardada, em primeiro lugar”	E3
	“Desde a [nome da empresa], na verdade eu já tava me planejando financeiramente pra fazer essa parada...” “Ele [o marido] falou: ‘você não precisa disso! Financeiramente, a gente tem uma reserva boa, né, porque a gente vem se planejando pra quando um dos dois quisesse fazer uma parada, a gente tem dinheiro pra se manter’.”	E4
	“uma amiga minha do trabalho me ligou e falou que iria ter um corte grande, eles iam cortar acho que 20% da folha. Passou por umas crises horríveis o [nome da empresa], né. Até hoje, né. E eu vi aí uma oportunidade de ser mandada embora ser melhor ainda né, porque eu teria pelo menos uma reserva, né. [...] E aí pra mim foi ótimo, porque pelo menos eu tive uma reserva pra começar do zero.”	E6
	“Então eu tive tempo de planejar, rever minhas contas rever minhas despesas, o padrão de vida do fim né, escola das crianças, todo esse tipo de coisa. Então quando eu saí do [nome da empresa], eu tinha aquele capital projetado para um período que eu/ longo que eu poderia ficar sem me recolocar.”	E7
	“Então resolvi montar um negócio próprio, mas eu precisava de dinheiro, então rapidamente, em dois meses, eu consegui um emprego na [nome da empresa].” “Então precisei arrumar outras alternativas para ganhar dinheiro. Comecei a dar aula.”	E8
Autoconfiança e tolerância ao risco.	“e eu acho que ao longo desse processo tem que ter muita fé, cara! Num bom sentido assim. Fé em você mesmo de que você vai chegar lá!”	E1
	“Mas acho que tem umas coisas de você não enlouquecer antes da hora, não ficar nem feli/ nem... feliz demais é... como é que se fala quando a	E2

	<p>pessoa fica, eufórica! Fica eufórica pela... liberdade, nem deprimida pela... diminuição de recursos, diminuição de/ de... capacidade, de/ dos problemas que vão aparecer, né.”</p>	
	<p>“era uma coisa que eu tinha CONVICÇÃO de que eu ia gostar”</p> <p>“foi isso que eu pensei na hora. Então, é... vamos ver. Eu acho que dá. Vamos testar. Tinha um grau de incerteza que não dá pra tirar da equação, mas foi em frente incerte/ com... fui em frente com a incerteza.”</p>	E3
	<p>“Eu precisava acreditar que eu fosse conseguir. Eu sempre sabia!”</p>	E5
	<p>“Olha, vou te dar um exemplo, comparando... [...] Quando eu comprei meu apartamento foi uma sensação similar, né, aquela coisa de ir no banco, ir no cartório e assinar o documento que eu estava comprando um imóvel que eu ia financiar por quinze anos... e pronto! Estava feito! Eu botei meu nome ali e assinei, eu assumi uma dívida que era maior do que eu tinha ganho/ se eu somasse o meu salário dos anos anteriores era menos do que o imóvel que eu estava comprando.”</p>	E7
	<p>“eu tenho certeza que o meu negócio também vai crescer mais ainda, ou que essa situação de altos e baixos é passageira, que uma hora isso vai ser menos impactante porque a empresa vai estar maior. Ou eu vou ter um colchão maior para absorver isso, se eu não tivesse essa certeza eu já tinha abandonado, também tem isso, a gente acredita”</p> <p>“Eu sempre fui mais novo que o pessoal da minha turma, uns dois, três anos, não muito. Então isso, isso me dava a possibilidade de errar. Então eu acho que para mim valeu muito, eu errei, quebrei uma empresa, estou na segunda e... está bom. Sempre tem a possibilidade de errar se você tem um pouco mais de tempo, né?”</p>	E8
Autoconhecimento.	<p>“talvez a força motriz disso é entender que realmente, você tá muito infeliz antes!”</p>	E1
	<p>“ter alguns objetivos básicos, né. Eu quero conhecer o mundo. Eu quero é... ajudar um... hospital. Eu quero... O que eu quero?! O que vai fazer assim que eu acorde e fale ‘estou dentro do meu/ da minha trajetória?’.”</p>	E2
	<p>“Quando eu comecei a trabalhar, eu não sei o que foi acontecendo comigo, e olha que eu fiz terapia, eu fiz uns três anos de terapia, nesses dez anos aí, como executiva. Eu fiz terapia para me encontrar, porque eu não era mais eu.”</p> <p>“Não conseguia encontrar/ entrar em contato com as minhas emoções, eu não consegui. Só com o budismo. Com o budismo. Eu desde dois mil e sete faço retiro todo ano e toda vez que eu saio, assim, é uma nuvem a menos assim, que eu consigo enxergar melhor.”</p>	E9
Abertura para novas possibilidades.	<p>“tem que ter a cabeça aberta! Pra lidar com várias coisas ao mesmo tempo, várias pessoas diferentes e grupos diferentes.”</p> <p>“Estando aberto ao que vai acontecer, pode ser/ surpreender muito!”</p>	E2
	<p>“eu procuro dar esse balanço de estar disponível pra... que a vida é louca... aproveitar uma oportunidade que apareça sem estar planejado”</p>	E3
	<p>“aí eu tinha uma amiga que a sogra dela tinha uns, teve fábrica de móveis muitos anos e eu tinha uns móveis que eles não estavam terminados num galpão lá em Barueri. [...]E aí eu vi umas poltronas lá e</p>	E9

	falei, ‘Putz, e se eu levar essas/ se eu pegasse essas poltronas, desse uma repaginada e vendesse?’.”	
--	---	--

6.3.7 Categoria 7: resultados da transição

O Quadro 33 a seguir apresenta os resultados das transições de carreira pela perspectiva dos entrevistados identificados pela análise de conteúdo, assim como as suas respectivas frequências e presenças nas entrevistas.

Quadro 33 - Resultados da transição

Tema	Quantidade de Registros									Qtde.
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Integração entre o que é e o que faz.		2		1		1	1	1	2	6
Felicidade		2	1	2		2		2	1	6

A análise das entrevistas permitiu identificar duas importantes consequências das transições de carreira para os indivíduos: elas proporcionam uma sensação de felicidade e de integração maior entre o que a pessoa faz e quem ela é.

Depois de terem testado diferentes papéis e estabelecido a mudança, seis dos entrevistados relataram terem sentido uma maior **integração entre aquilo que eles são e aquilo que fazem**. Algumas das sensações descritas pelos entrevistados sobre o resultado da transição foram: de “plenitude”, de estar mais “conectado”, de “realização”, de “integridade” e de “volta para sua essência”. Para Ibarra (2004), o resultado de uma transição de carreira bem sucedida é que o indivíduo se torna “ele mesmo”, ou seja, ele atinge uma congruência maior entre o que é e aquilo que faz.

Seis dos nove entrevistados relataram também uma grande sensação de **felicidade** em função da mudança de carreira. O entrevistado E2, por exemplo, disse estar “muito feliz” com a nova carreira e “muito contente, tranquilo, que esse é um bom caminho”. Outras sensações associadas à felicidade relatadas pelos entrevistados foram: “sentir-se bem”, “satisfação” e “sem crise”. Apesar de alguns desses entrevistados considerarem que ainda estão em transição, eles já sentem os benefícios da mudança para uma atividade que tem maior congruência com aquilo que eles são. A entrevistada E9, depois de mudar sua carreira, já não se sentia mais deprimida e disse estar “muito mais próxima da felicidade”.

O Quadro 34 a seguir traz os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada tema identificado nesta categoria.

Quadro 34 - Unidades de registro das sensações resultantes da transição

Tema	Unidade de registro	Entrevistado
Integração entre o que é e o que faz.	“eu me sinto mais pleno. Me sinto mais conectado, comigo.”	E2
	“Acho que mudança de carreira vai muito nesse sentido, de você potenciali/ como é que eu potencializo minha vida?”	
	“então. Esse, esse PESO, acho que, esse BALANÇO, essa harmonia de... é... fazer realmente o que eu quero, acredito que é legal. É... ter meu tempo pessoal, com as minhas coisas. Esse balanço eu consegui com essa vida de consultora independente.”	E4
	“Não só pelas aulas, que é muito bacana você dar uma aula, ver o aluno saindo, falar, elogiar, eu me sinto muito feliz assim sabe, eu me sinto muito realizada [...] Mas assim, eu me sinto realmente parte daquilo assim, né. Eu quero... eu estou lá não pelo dinheiro [...] mas, assim é uma coisa que assim, é como se o negócio fosse meu, eu quero que aquilo cresça, eu quero ter muitos alunos, eu quero que os alunos estejam felizes, eu quero... enfim, que a escola cresça”	E6
	“Então era mais ou menos isso, eu estava assim, eu estava adquirindo um bem/ eu estava criando um bem do zero, né, eu me senti extremamente realizado”	E7
	“Quando você não tem mais, você é o [E8], ‘Não eu sou o [E8], aqui é o [E8]’. Aí muda a forma de você se relacionar, você fica mais inteiro, porque parte de você não é mais a empresa, né? Você está inteiro! É uma questão de integridade mesmo. Você fica mais íntegro!”	E8
Felicidade.	“E aí eu acho que eu comecei a voltar minha essência mesmo”	E9
	“Então hoje é assim, eu acho que foi esse negócio de me encontrar mesmo, de não estar dentro de um quadrado.”	
	“Então... me sinto bem assim! Eu tinha. Quando eu trabalhava, eu tinha pesadelo.”	E2
	“mas essa multiplicidade me deixou muito feliz, me deixa muito contente, tranquilo, que esse é um bom caminho.”	
	“A experiência foi sensacional. [...] Foi... foi muito bom mesmo. Eu curtia. Eu ia pra faculdade assim, FELIZÃO da vida. Felizão da vida.”	E3
	“Assim, MUITO, MUITO boa! É... realmente assim, hoje eu tô MUITO feliz!”	E4
	“Hoje eu sou muito mais feliz.”	
	“E assim, eu gosto muito, eu estou muito feliz assim nessa profissão”	E6
	“Acho que o caminho que eu escolhi é esse, eu não teria escolhido outro, estou super feliz”	

	<p>“Eu estou muito feliz dessa forma. Como que isso me impacta? Eu tenho certeza que eu fiz a opção certa”</p> <p>“Então isso me dá muita satisfação. É o que mais me dá satisfação. Não é só a questão da flexibilidade, mas tem isso também. Então esse gostinho, essa satisfação é imbatível! Mesmo que você seja diretor, presidente de uma empresa, você nunca vai ter essa satisfação. “</p>	E8
	<p>“Hoje eu sou muito mais próxima da felicidade e não tenho crise”</p>	E9

Finalizada a apresentação das análises das entrevistas, no próximo capítulo se discutirão as principais conclusões desta pesquisa.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir, se apresentarão as conclusões desta pesquisa no que se refere ao seu objetivo principal que é a compreensão de como se dá a mudança da identidade profissional dos indivíduos nos processos de transição de carreira. Serão apresentadas também as limitações deste estudo e se farão algumas sugestões para futuras pesquisas e recomendações para empresas e para profissionais em aconselhamento de carreira.

7.1 Discussão dos pontos gerais

O Quadro 35 a seguir apresenta um resumo dos resultados obtidos da análise de conteúdo das entrevistas.

Quadro 35 - Resumo dos resultados da análise de conteúdo

Categorias	Resultados da análise
1. Características das transições	<p>São imprevisíveis e não ocorrem como planejadas.</p> <p>Experiências anteriores que proporcionaram sensação de prazer e satisfação influenciam a escolha da nova carreira.</p> <p>Incidentes críticos revelam para o indivíduo a necessidade de fazer a mudança.</p> <p>Conhecimentos, habilidades e relações adquiridos em antigos papéis profissionais são utilizados na nova carreira, mas com propósitos distintos.</p> <p>O desejo de mudar de carreira surge meses ou anos antes da mudança se concretizar.</p> <p>A transição é um processo que se desenvolve na medida em que a pessoa aprende e experimenta novas possibilidades.</p> <p>Geram dor e sofrimento psicológico.</p>
2. Motivos para mudar de carreira	<p>Falta de identificação com os valores, as atividades, os objetivos e comportamentos associados ao trabalho.</p> <p>Busca de maior equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal e familiar.</p> <p>Busca de realização profissional.</p> <p>Busca de novos desafios.</p>
3. Ações para mudar de carreira	<p>Adquirir novos conhecimentos e habilidades por meio de ações formais ou informais.</p> <p>Descobrir novas possibilidades testando novos papéis profissionais na prática.</p> <p>Afastar-se temporariamente da situação de crise para se recuperar e observar seus sentimentos, emoções e refletir sobre a mudança.</p>

	<p>Construir uma nova rede de relacionamento na área que pretende trabalhar.</p> <p>Falar com outras pessoas sobre a mudança e receber <i>feedback</i>.</p> <p>Escolher pessoas que sejam modelos de referência e fonte de inspiração e que ofereçam apoio para a mudança.</p>
4. Comportamentos na transição	<p>O indivíduo lista possibilidades de novas carreiras e cria expectativas em relação a elas.</p> <p>Compara as expectativas e experiências anteriores com a experiência real na nova carreira.</p> <p>Atribui um significado às diferenças entre os papéis, criando explicações que façam sentido.</p> <p>Revisa as expectativas, crenças, prioridades, conceitos e modelos mentais.</p> <p>Muda a percepção de quem é a partir das interpretações que fez das diferenças.</p>
5. Dificuldades	<p>Abandonar a segurança de uma carreira bem estabelecida por outra incerta e medo de passar por dificuldades financeiras.</p> <p>Falta de compreensão dos amigos, colegas e familiares.</p> <p>“Vazio de identidade” – dificuldade da pessoa se definir no seu novo papel profissional.</p> <p>Adaptação a novas normas de relacionamento, linguagem, códigos de ética, grupos de referência e papel profissional.</p> <p>Construção de uma nova rede de relacionamentos.</p>
6. Recursos para fazer transição de carreira	<p>Ajuda de outras pessoas, como familiares, amigos ou terapeutas, que ofereçam apoio emocional e facilitem a adaptação a uma nova carreira.</p> <p>Reserva financeira para compensar a queda nos ganhos durante o período de transição.</p> <p>Confiança na capacidade individual para fazer a mudança e tolerância ao risco.</p> <p>Autoconhecimento.</p> <p>Postura otimista, flexibilidade e capacidade de adaptação a novas situações e novos grupos de relacionamento.</p>
7. Resultados da transição	<p>Maior integração entre quem a pessoa é e aquilo que ela faz.</p> <p>Sensação de felicidade, satisfação e realização.</p>

A partir das análises das entrevistas foi possível concluir que as transições de carreira que envolvem uma mudança significativa do papel profissional (com mudança tanto de contexto como de conteúdo de trabalho) e que são realizadas quando o indivíduo já possui um histórico profissional relevante, ou seja, quando já possui uma identidade profissional estabelecida, demandam um grande esforço de redefinição da sua identidade profissional. Essa conclusão reforça a visão sobre as transições de carreira dos diversos autores pesquisados neste trabalho e que se dedicaram a estudar esse tema em maior profundidade (LOUIS, 1980a; ASHFORTH, 2001; IBARRA, 2004; SCHLOSSBERG *et al.*, 2006; BRIDGES, 2009).

Foi possível concluir também que essas transições ocorrem geralmente de forma imprevisível e não são programadas pelos indivíduos de forma estruturada; são muitas vezes obra do acaso e de situações não planejadas. As pessoas convivem, muitas vezes, anos com um trabalho que já não gera satisfação e realização, mas só se dão conta da necessidade de mudar de carreira e começam a tomar alguma iniciativa quando passam por algum incidente crítico que lhes alerta sobre a urgência da mudança. Ainda assim, muitos começam a fazer uma reserva financeira anos antes da mudança imaginando que poderão enfrentar no futuro uma possível queda nos rendimentos para recomençar a vida em uma nova carreira. A insatisfação com o trabalho e o desejo de mudar são geralmente frutos da falta de identificação com o trabalho atual e do desejo de atingir maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar, ou de se realizar profissionalmente ou ainda de enfrentar novos desafios profissionais. Os últimos três motivos reforçam a proposta do modelo ABC de Mainiero e Sullivan (2006) para quem os principais motivos para os movimentos de *opt-out* estão relacionados à busca de autenticidade, balanço ou novos desafios.

Depois que se conscientizam da necessidade de mudar, algumas pessoas abandonam o emprego, mesmo sem saber ainda o que irão fazer, outras continuam trabalhando enquanto exploram novas possibilidades. Essas novas possibilidades são geralmente identificadas a partir de uma reflexão pessoal, onde as pessoas buscam se conhecer melhor e identificar quais são as atividades que lhes proporcionaram prazer ou momentos de satisfação no passado. Nessa etapa, elas podem se afastar temporariamente da situação de estresse e crise em que vivem para refletir melhor sobre sua condição atual e pensar em possíveis novas alternativas de trabalho. Algumas fazem isso parando por algumas horas em alguns momentos do dia, outras buscam ajuda profissional e outras fazem longas viagens. Ainda que o façam de formas diferentes, todas elas procuram parar por um tempo para olharem para dentro de si e buscar respostas para suas inquietações.

Quando já possuem uma ideia, mesmo que ainda vaga, sobre possíveis novas carreiras, as pessoas agem rapidamente. Elas buscam obter mais informações sobre a nova carreira fazendo cursos, assistindo palestras e workshops ou conversando com profissionais da área de interesse. Além disso, elas começam também a testar essas possibilidades na prática mudando de emprego ou trabalhando em pequenos projetos de curta duração ou ainda associando-se a pessoas e grupos novos. Para isso, constroem novas redes de relacionamento aproximando-se de novas pessoas que as ajudam na mudança na medida em que geram oportunidades para que

testem suas novas identidades, ao mesmo tempo em que lhes oferecem *feedback* e apoio emocional. É comum também que nesse processo elas escolham alguns modelos de referência, pessoas que lhes servem de referência e que são fonte de inspiração para a mudança.

Na medida em que testam novas possibilidades na prática, as pessoas começam a comparar as expectativas que criaram sobre a nova carreira e suas experiências anteriores com a experiência no papel atual. Ao fazer essas comparações, elas atribuem significados para as diferenças, procurando explicações que façam sentido. Depois de atribuir um significado às diferenças, as pessoas revisam algumas de suas expectativas, crenças, prioridades e conceitos que orientavam seu comportamento. Quando essa revisão faz sentido para o indivíduo, ou seja, quando ele percebe que a mudança está lhe fazendo bem e que está atingindo seus objetivos, então a transição de carreira começa a se consolidar e ele muda a percepção de quem é.

O processo descrito acima gera muita dor e sofrimento uma vez que não é nada fácil para as pessoas abandonarem a segurança psicológica e financeira de uma carreira que foi construída ao longo de muitos anos e com muito esforço. A falta de compreensão da família e dos amigos mais próximos também colabora para tornar o processo ainda mais difícil. A dificuldade em construir uma nova rede de relacionamento e de se adaptar a uma nova cultura profissional também é apontada pelos entrevistados com uma das dificuldades da mudança. Mas talvez a maior de todas as dificuldades seja aquela criada pelo vazio que se forma na identidade do indivíduo durante a transição. Refere-se à dificuldade do indivíduo identificar-se no seu novo papel profissional, uma vez que ele já abandonou sua velha identidade, mas ainda não formou completamente a nova, criando aquilo que Bridges (2009) chamou de “zona neutra”.

Para enfrentar todas essas dificuldades, os indivíduos em transição buscam o apoio emocional de outras pessoas como amigos, familiares, maridos ou esposas, terapeutas ou guias espirituais. Algumas características de personalidade como a capacidade de tolerar riscos, a autoconfiança e o otimismo são também importantes recursos para se enfrentar as transições. É necessário ainda que as pessoas em transição tenham uma atitude flexível e aberta para aproveitar as oportunidades que surgem durante a mudança e para saber lidar com as novas situações, procurando adaptar-se bem a elas.

Apesar das dificuldades, é fundamental que as pessoas em transição não desistam da mudança no meio do caminho uma vez que as recompensas para aqueles que chegam ao final do processo são muito valiosas. As pessoas entrevistadas nesta pesquisa relataram terem atingido com a transição de carreira uma grande sensação de felicidade e de realização pessoal, pois conseguiram atingir uma integração maior entre quem são e aquilo que fazem e tornaram-se novas pessoas ao mesmo tempo em que se tornaram mais elas mesmas.

7.2 Formulação de hipóteses a partir dos resultados do estudo

Segundo Selltiz *et al* (1975) e Sampieri (2006), um dos objetivos das pesquisas exploratórias é formular hipóteses sobre um determinado campo de estudo a partir da interpretação dos resultados da pesquisa. Assim, após a análise dos resultados deste estudo, formularam-se algumas hipóteses que poderão nortear futuras pesquisas sobre o mesmo tema.

Embora Mainiero e Sullivan (2006) tenham destacado a busca de autenticidade, balanço e novos desafios como os principais motivos para os movimentos de *opt-out*, nesta pesquisa identificou-se um quarto elemento, presente em seis entrevistas, que contribui com a insatisfação no trabalho e que estimula as pessoas a mudarem de carreira. Esse fator é a falta de identificação com o papel profissional. Assim formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A falta de identificação do indivíduo com os valores, atividades, objetivos, códigos de conduta e comportamentos associados ao seu trabalho gera insatisfação.

Hipótese 2: A insatisfação gerada pela falta de identificação do indivíduo com os valores, atividades, objetivos, códigos de conduta e comportamentos associados ao seu trabalho é um dos principais motivos das transições de carreira.

Por meio das análises das entrevistas foi possível identificar também que, mesmo quando fazem uma transição para uma carreira completamente nova, dentro de uma nova cultura organizacional e que requer a aquisição de novos conhecimentos, as pessoas aproveitam parte de seus conhecimentos, habilidades e relacionamentos adquiridos até então. Desta forma, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: As pessoas utilizam parte dos conhecimentos, habilidades e relacionamentos adquiridos em carreiras anteriores mesmo quando mudam para uma nova carreira muito distinta da anterior.

Outra conclusão interessante desta pesquisa é a constatação de que quatro dos entrevistados realizaram a mudança de carreira antes dos 35 anos, idade considerada por Schein (1978) como aquela a partir da qual as pessoas costumam mudar de carreira. Esse fato pode indicar que houve ao longo dos últimos 34 anos – intervalo de tempo decorrido desde a publicação da obra de Schein, em 1978 – uma redução da idade a partir da qual as pessoas costumam mudar de carreira, em função das transformações econômicas e sociais ocorridas durante esse período. Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 4: As pessoas tendem a mudar de carreira a partir dos 30 anos de idade.

A seguir, se apresentará uma proposta de um modelo conceitual criado a partir dos resultados deste estudo que explica o processo de mudança de identidade profissional em transições de carreira.

7.3 Modelo conceitual proposto para o processo de mudança de identidade profissional em transições de carreira

A análise de conteúdo das narrativas de carreira dos entrevistados permitiu estabelecer uma relação entre as teorias de “construção identitária” de Ibarra (2004) e de “criação de sentido” de Louis (1980a) que ajudou a compreender como se dá a mudança de identidade profissional em transições de carreira por uma perspectiva diferenciada. Dessa compreensão, criou-se uma proposta de um modelo conceitual processual para explicar como se dá a mudança de identidade profissional em transição de carreira. A Figura 8 ilustra esse modelo que será explicado em maiores detalhes a seguir.

Figura 8 – O processo de mudança de identidade profissional em transições de carreira

Segundo essa perspectiva, a transição de carreira é vista como um processo subjetivo e dinâmico de criação de sentido das diferenças percebidas entre um papel profissional novo e um antigo, e que tem como consequência a mudança da percepção de quem a pessoa é. O resultado final desse processo é que o indivíduo atinge maior integração entre quem ele é e aquilo que faz.

Esse processo se inicia com o “incidente crítico”, ou seja, no momento em que o indivíduo se dá conta de que a sua vida profissional atual não tem sentido. Como explicado no capítulo anterior, são situações com uma alta carga dramática ou simbólica que alertam o indivíduo sobre a necessidade da mudança e o estimulam a tomar uma ação efetiva para mudar. A falta de identificação com a carreira atual, a busca de maior equilíbrio, realização ou de novos desafios são os principais motivos que estimulam a mudança de carreira.

Começa então um processo de busca de sentido. O indivíduo lista e escolhe possíveis novas atividades profissionais que acredita que poderão proporcionar maior satisfação. Nesse momento, ele cria diversas expectativas sobre essas atividades e imagina como elas poderão ajudá-lo a atingir seus objetivos.

Em seguida, o indivíduo testa uma dessas possibilidades. Ele faz isso de diferentes maneiras, por exemplo: participando de cursos, palestras, conversando com pessoas da área de interesse, participando de pequenos projetos ou mudando de emprego. Nessas ocasiões, ele compara as expectativas que havia criado sobre a nova carreira e suas experiências passadas com aquilo

que efetivamente encontra durante esses testes. Ao fazer essas comparações, o indivíduo atribui significados às diferenças que encontra de forma a verificar se fazem sentido ou não e se estão proporcionando maior satisfação tanto em sua vida profissional como pessoal.

Depois de entender o significado das diferenças entre o novo e o velho papel profissional, o indivíduo atualiza as expectativas e crenças que tinha em relação à nova carreira e revisa seus valores e modelos mentais que orientam seu comportamento. Nesse momento, há dois possíveis cursos de ação. Se ao atualizar suas expectativas, crenças e valores o indivíduo se dá conta de que a nova carreira não lhe trouxe maior satisfação e não fez sentido, ele retorna para sua lista de possibilidades, escolhe uma nova opção e começa novamente a percorrer o ciclo de teste e aprendizado. Caso a experiência tenha sido positiva, ou seja, proporcionou ao indivíduo aproximar-se daquilo que procura e fez sentido para ele, então a mudança se consolida e ele muda a percepção de quem é. Nesse momento ele se sente mais confortável no seu novo papel profissional e atinge uma grande satisfação, felicidade e uma sensação de que está mais próximo de sua essência, trabalhando com algo que tem maior integração com quem ele é.

A linha tracejada indica que, em algum momento, um evento interno ou externo ao indivíduo poderá gerar uma mudança na sua configuração de valores que poderá provocar novamente uma sensação de insatisfação com o trabalho e o fará reiniciar o processo de transição para uma nova carreira.

7.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

Esta pesquisa possui algumas limitações de caráter metodológico que serão discutidas nesta subseção, onde também são apresentadas sugestões para futuros estudos.

O fato desta pesquisa ser de natureza qualitativa e de se ter utilizado um método de amostragem não probabilístico e intencional para a seleção da amostra, impede a generalização dos seus resultados. Assim, recomenda-se a realização de futuros estudos quantitativos a fim de compreender qual a representatividade e importância de algumas das características das transições identificadas nesta pesquisa para a população, assim como para testar as hipóteses formuladas na subseção 7.1.

Outro fator limitante desta pesquisa é o caráter subjetivo do processo de categorização da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2010) o processo de categorização pode criar distorções devido à subjetividade dos codificadores. Ainda que neste estudo tenham sido seguidas as recomendações para se alcançar maior objetividade nas análises, as mesmas entrevistas poderiam ter gerado outras interpretações sobre o processo de transição de carreira se tivessem sido analisadas por diferentes pessoas. Uma das maneiras de se reduzir o caráter subjetivo da categorização é submetendo o mesmo material a várias análises por diferentes pesquisadores.

Todos os entrevistados nesta pesquisa fizeram mudanças de carreira de forma voluntária, ou seja, mudaram por desejo próprio, sem a imposição de fatores externos como uma demissão ou exigências de outras pessoas. Sugere-se, portanto, analisar em outras pesquisas como se dão as transições de carreira involuntárias a fim de verificar se possuem as mesmas características das transições voluntárias e, dessa forma, ampliar o conhecimento sobre outros tipos de transições de carreira.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de transições de carreira pela perspectiva subjetiva. Recomenda-se também novos estudos sobre o tema pela perspectiva das organizações procurando compreender como as empresas lidam com as transições internas de carreira e quais as principais dificuldades enfrentadas nesse processo.

A seguir, serão apresentadas algumas recomendações para empresas e profissionais de aconselhamento de carreira derivadas dos resultados desta pesquisa.

7.5 Recomendações para empresas e profissionais de aconselhamento de carreira

Os resultados desta pesquisa mostram que as transições de carreira provocam impactos substanciais na percepção que a pessoa tem sobre quem ela é. Assim, os processos de transição que envolvem mudanças significativas de papel profissional devem ser gerenciados pelas empresas e por profissionais de aconselhamento de carreira de forma muito cautelosa, levando em conta não somente os aspectos objetivos e táticos da mudança, mas também seus aspectos subjetivos.

Assim, quando fazem movimentações de pessoal que provocam grandes mudanças de relacionamento, rotinas, pressupostos e papéis – como quando um executivo é enviado para trabalhar em outro país, ou quando é promovido para uma nova área com a qual não está familiarizado – as empresas devem procurar criar condições para facilitar a assimilação de uma nova identidade pelo funcionário. Programas de *mentoring* e *coaching* podem contribuir nesses processos. O mentor poderá ser alguém que já passou por uma transição de carreira dentro da empresa e contribuiria com o processo ao se tornar um modelo de referência para quem está passando por uma mudança, oferecendo apoio emocional nos momentos críticos e dando *feedback*. O *coach* poderá colaborar com o processo de transição promovendo o autoconhecimento e ajudando o indivíduo a desenvolver atitudes e competências para ajudá-lo na adaptação ao novo cargo.

Nesta pesquisa também foi demonstrado que as pessoas mudam de carreira quando não se identificam mais com a cultura da empresa ou para buscar maior realização, equilíbrio ou desafio. Assim, as empresas devem ficar atentas a essas questões e procurar identificar meios para oferecer alternativas que possam equilibrar os interesses da organização e dos trabalhadores. A flexibilização do horário de trabalho, a possibilidade de trabalhar à distância e a divulgação de novas oportunidades de trabalho para todas as áreas internas da organização são algumas das ações sugeridas para empresas preocupadas em reter seus talentos, uma vez que as ações tradicionais de retenção associadas à remuneração e benefícios poderão não ser efetivas nesses casos.

Uma das principais contribuições deste estudo para profissionais de aconselhamento de carreira foi demonstrar que os programas tradicionais de transição, aqueles baseados em modelos de planejamento e implementação, possuem limitações quando se trabalha com casos de transições que envolvem a necessidade de uma mudança significativa de papel profissional. Esta pesquisa demonstrou que a melhor forma de uma pessoa descobrir qual a carreira que lhe trará maior satisfação é na prática, testando novas possibilidades e aprendendo na medida em que compara os diferentes papéis profissionais e atribui um significado para as diferenças encontradas. Isso reforça a recomendação de Ibarra (2004) para quem a melhor forma de alguém se reinventar profissionalmente é por meio do modelo de “teste-aprendizado” e não pelo modelo tradicional “planejamento-implementação”.

No entanto, ainda que possua limitações, não se deve negligenciar por completo o trabalho de planejamento em processos de aconselhamento em transições de carreira. A recomendação é para que não se invista tempo demais na fase de planejamento em detrimento da ação e do teste de novas possibilidades na prática, ainda assim, alguns aspectos da transição de carreira ainda devem ser planejados de forma cautelosa para aumentar as chances de sucesso desse processo. Recomenda-se especial atenção com o planejamento financeiro, para garantir maior segurança durante o período da transição, e com o planejamento do “como” explorar novas possibilidades de carreira, com o objetivo de identificar as melhores formas de testá-las.

Nos processos de transição para uma nova carreira, deve dar-se ainda uma atenção especial à construção de uma nova rede de relacionamentos, destacado por diversos autores como um elemento importante para o desenvolvimento das carreiras (ARTHUR *et al.*, 1995; HIGGINS, 2001; IBARRA, 2004; KISHORE, 2006). Essa rede irá oferecer ao indivíduo não somente oportunidades de trabalho e de adquirir novos aprendizados, mas também apoio emocional em momentos críticos, validação sobre a nova identidade em formação e *feedback*.

Os resultados obtidos com esta pesquisa levam a crer que a abordagem de narrativas autobiográficas é uma das mais apropriadas para utilizar-se em trabalhos de aconselhamento de carreira, pois são aquelas que oferecem maiores oportunidades de criação de sentido nas transições. Segundo Ibarra e Barbulescu (2010), as histórias que as pessoas contam sobre sua vida e carreira as ajudam a revisar e reconstruir suas identidades a partir do *feedback* que recebem dos outros. Severy (2008) comenta que várias ferramentas de intervenção em aconselhamento de carreira que utilizam o conceito de narrativas ganharam importância nos últimos anos. A autora cita como exemplos dessas ferramentas: “linha da vida”, *journaling*, lembranças da infância, genogramas de carreira, autobiografias, entrevistas temáticas, colagem, histórias favoritas e “*life themes*”. Para essa autora, algumas das vantagens de se utilizar o método das narrativas em aconselhamento de carreira são que: elas usam a própria linguagem do cliente, exploram mais opções e oportunidades, estimulam estratégias de transição de longo prazo e dão mais espaço para a criatividade.

Entende-se, portanto, que o principal papel do profissional em aconselhamento de carreira deva ser o de testar e desafiar as crenças e pressupostos do seu cliente, oferecendo *feedback* constante por meio de um acompanhamento de longo prazo. Ao mesmo tempo, deve criar

uma “zona de segurança psicológica” – um espaço onde ele possa se sentir seguro e acolhido para falar sobre seus medos e angústias resultantes da transição.

REFERÊNCIAS

- ARTHUR, Michael B. *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295, 1994.
- ARTHUR, Michael B. et al. *Intelligent enterprise, intelligent careers*. **The Academy of Management Perspectives**. v. 9, n. 4, p. 7-22, 1995.
- _____. *Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. In: ARTHUR, Michael B. et al (Org.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University, 1989a.
- _____. **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989b.
- _____. *Preface*. In: ARTHUR, Michael B. et al (Org.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University, 1989c.
- _____. *Career success in a boundaryless career world*. **Journal of Organizational Behavior**. v. 26, n. 2, p. 177, 2005.
- ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University, 1996a.
- _____. *Conclusion: a lexicon for the new organizational era*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Org.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996b.
- ASHFORTH, Blake E. **Role transitions in organizational life: an identity-based perspective**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. *Social Identity Theory and the Organization*. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- BAKER, Ted; ALDRICH, Howard E. *Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Org.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BECK, Ulrich; BECK-GERNSHEIM, Elisabeth. **Individualization: institutionalized individualism and its social and political consequences**. London: Sage, 2002.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho**. Aparecida: Idéias & Letras, 2007. (Coleção Management, 3).
- BLOCH, Deborah P.; RICHMOND, Lee J. **Soul work: finding the work you love, loving the work you have**. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1998 apud SCHLOSSBERG, Nancy K.

et al. Counseling adults in transitions: linking practice with theory. 3rd. ed. New York: Springer, 2006.

BLUMER, H. *Symbolic interaction: perspective and method*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969 *apud* PAIVA, Geraldo José de. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. *Psico*. v. 38, n. 1, p. 77-84, abr. 2007.

BRIDGES, William. *Transitions: making sense of life's changes*. Cambridge: Da Capo Press, 2004 *apud* SCHLOSSBERG, Nancy K. *et al. Counseling adults in transitions: linking practice with theory*. 3rd. ed. New York: Springer, 2006.

_____. *Managing transitions: making the most of change*. 3rd. ed. Philadelphia: Da Capo, 2009.

BROSCIO, Mike; SCHERER, Jay. *Managing job transitions: Thirteen questions for a successful search*. *Journal of Healthcare Management*. v. 48, n. 5, p. 287, 2003.

BRUNER, Jerome. *Life as Narrative*. *Social Research*. v. 71, n. 3, p. 691-710, Fall 2004.

CABRERA, Elizabeth F. *Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions*. *Career Development International*. v. 12, n. 3, p. 218-237, 2007.

CASADO, Tânia. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Santos, Rubens Costa (Org.). **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHUDZIKOWSKI, Katharina *et al.* *Career transitions and their causes: A country-comparative perspective*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. v. 82, n. 4, p. 825-849, 2009.

CLONINGER, Susan C. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

DBM. **Um novo contexto de relações entre indivíduos e organizações**. 2011. Disponível em: <<http://www.dbm.com/br/pt/doc/Umnovocontexto.pdf>>. Acesso em: 15/07/2011.

DEFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. *The boundaryless career: A competency-based perspective*. *Journal of Organizational Behavior*. v. 15, n. 4, p. 307, 1994.

DEMAZIÈRE, Didier; DUBAR, Claude. Trajetórias profissionais e formas identitárias: uma teorização. In: GUMARÃES, N. A.; HIRATA, H. (Org.). **Desemprego: trajetórias, identidades, mobilizações**. São Paulo: SENAC, 2006. p. 165-187.

DOUGLAS, Suzan J. *Post-feminist swill redux*. In *These Times*, v. 28, n. 1, 2003. Disponível em: <http://www.inthesetimes.com/article/482/post_feminist_swill_redux/>. Acesso em: 10/08/2011.

EBAUGH, Hellen R. Fuchs. *Becoming an ex: the process of role exit*. Chicago: University of Chicago Press, 1988 *apud* SCHLOSSBERG, Nancy K. *et al. Counseling adults in transitions: linking practice with theory*. 3rd. ed. New York: Springer, 2006.

ENRIQUEZ, Eugene. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ERIKSON, E. H. *Identity, psychosocial*. In: SILLS, D. L. (Org.). **International encyclopedia of the social sciences**. New York: The MacMillan Company, & The Free Press, 1968 *apud* PAIVA, Geraldo José de. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **Psico**. v. 38, n. 1, p. 77-84, abr. 2007.

FORM, William H.; MILLER, Delbert C. *Occupational Career Pattern as a Sociological Instrument*. **American Journal of Sociology**. v. 54, n. 4, p. 317-329, 1949.

FRANZOI, Naira Lisboa. **Entre a formação e o trabalho**: trajetórias e identidades profissionais. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GARDNER, Marilyn. *The truth behind women 'opting out'*. **The Christian Science Monitor**, 2006. Disponível em: <<http://www.csmonitor.com/2006/1030/p13s02-wmgn.html>>. Acesso em: 10/08/2011.

GECAS, Viktor; BURKE, Peter J. *Self and identity*. In: COOK, Karen S. *et al* (Org.). **Sociological perspectives on social psychology**. Boston: Allyn and Bacon, 1995 *apud* BAKER, Ted; ALDRICH, Howard E. *Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Org.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAFF, E. J. *The opt-out myth*. **Columbia Journalism Review**. v. 45, n. 6, p. 51-54, 2007.

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

GUNZ, Hugh *et al*. *Tracing the historical roots of career studies*. In: GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury (Org.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

HALL, Douglas T. **Careers in organizations**. Santa Monica, CA: Goodyear, 1976.

_____. Preface. In: HALL, Douglas T.; Associates, e (Org.). **The career is dead: long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996a.

_____. *Protean Career of the 21st Century*. **Academy of Management Executive**. v. v.10, n. 4, p. 8-16, Nov. 1996b.

_____. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002a.

_____. *The protean career contract*. In: HALL, Douglas T. (Org.). ***Careers in and out of organizations***. Thousand Oaks: Sage, 2002b.

HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*. ***Organizational Dynamics***. p. 22-37, Winter 1998.

HEWLETT, Sylvia Ann. ***Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success***. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2007.

HIGGINS, Monica C. *Changing careers: the effects of social context*. ***Journal of Organizational Behavior***. v. 22, n. 6, p. 595-618, 2001.

HIGGINS, Monica C.; KRAM, Kathy E. *Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective*. ***Academy of Management Review***. v. 26, n. 2, p. 264-288, 2001.

HILL, E. Jeffrey *et al.* *Researching the 60-Hour Dual-Earner Workweek*. ***American Behavioral Scientist***. v. 49, n. 9, p. 1184-1203, May 1, 2006 2006.

HINCHMAN, Lewis P.; HINCHMAN, Sandra. *Introduction*. In: Hinchman, Lewis P.; Hinchman, Sandra (Org.). ***Memory, identity, community: the idea of narrative in the human sciences*** Albany: State University of New York Press, 2001.

HOLLAND, John L. ***The psychology of vocational choice: a theory of personality types and model environment***. Waltham, MA: Blaisdell, 1966 *apud* GUNZ, Hugh *et al.* *Tracing the historical roots of career studies*. In: GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury (Org.). ***Handbook of career studies***. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

_____. ***Making vocational choices: a theory of careers***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973 *apud* GUNZ, Hugh *et al.* *Tracing the historical roots of career studies*. In: GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury (Org.). ***Handbook of career studies***. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

HUDSON, Frederic M. ***The adult years: mastering the art of self-renewal***. San Francisco: Jossey-Bass, 1999 *apud* SCHLOSSBERG, Nancy K. *et al.* ***Counseling adults in transitions: linking practice with theory***. 3rd. ed. New York: Springer, 2006.

HUGHES, Everett C. *Institutional Office and the Person*. ***American Journal of Sociology***. v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

IBARRA, Herminia. *Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation*. ***Administrative Science Quarterly***. v. 44, n. 4, p. 764-791, 1999.

_____. ***Working identity: unconventional strategies for reinventing your career***. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

_____. *Identity Transitions: Possible Selves, Liminality and the Dynamics of Voluntary Career Change*. ***INSEAD Working Papers Collection***. n. 31, p. 1-54, 2007.

IBARRA, Herminia; BARBULESCU, Roxana. *Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. Academy of Management Review*. v. 35, n. 1, p. 135-154, 2010.

IBARRA, Herminia; PETRIGLIERI, Jennifer L. *Identity work and play. Journal of Organizational Change Management*. v. 23, n. 1, p. 10, 2010.

INKSON, Kerr. *Protean and boundaryless careers as metaphors. Journal of Vocational Behavior*. v. 69, n. 1, p. 48-63, 2006.

KALLINIKOS, Jannis. *Work, Human Agency and Organizational Forms: An Anatomy of Fragmentation Organization Studies*. [S. l.], v. 24, n. 4, p. 595-618, May 2003.

KELLY, Maura. *The case for women who "opt out" of careers for families. Marie Claire*, 2010. Disponível em: <<http://www.marieclaire.com/sex-love/dating-blog/women-opt-out-of-career-for-marriage>>. Acesso em: 10/08/2011.

KHAPOVA, Svetlana N. *et al. Professional identity as the key to career change intention. Career Development International*. v. 12, n. 7, p. 584-595, 2007.

KISHORE, Angeli. **Redes sociais de desenvolvimento**: um estudo quantitativo sobre alunos de MBA. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

KOROTOV, Konstantin *et al. Career entrepreneurship. Organizational Dynamics*. New York, v. 40, n. 2, p. 127, Apr-Jun 2011.

LOUIS, Meryl Reis. *Career Transitions: Varieties and Commonalities. Academy of Management Review*. v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980a.

_____. *Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly*. v. 25, n. 2, p. 226-251, 1980b.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View: Davies-Black, 2006.

MALVEZZI, Sigmar *The development of professional identity challenges for organization studies. In: Annual Texas Conference on Organizations, 13, 1998, Lago Vista. Proceedings, Lago Vista : Texas A & M University, 1998. Lago Vista: Texas A & M University, 1998. p.76-85.*

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. *Psychological success and the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior*. v. 15, n. 4, p. 365-380, 1994.

PAIVA, Geraldo José de. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **Psico**. v. 38, n. 1, p. 77-84, abr. 2007.

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

RIBEIRO, Marcelo A. Carreira: transformações de uma concepção na teoria e na prática. In: RIBEIRO, Marcelo A. (Org.). **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins**. São Paulo: Vetor, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Heliani Bertolato dos. **O processo de dual career family**: um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SCALABRIN, Ana Carla. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas**: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SCALABRIN, Ana Carla *et al.* Tendências na gestão de carreira. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

SCHLOSSBERG, Nancy K. *et al.* **Counseling adults in transitions: linking practice with theory**. 3rd. ed. New York: Springer, 2006.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1975.

SENNETT, Richard. *Street and office: two sources of identity*. In: Hutton, Will; Giddens, Anthony (Org.). **On the edge: living with global capitalism**. London: Jonathan Cape, 2000.

SEVERY, Lisa E. *Analysis of an online career narrative intervention: "What's my story?"*. **The Career Development Quarterly**. Alexandria, United States, Alexandria, v. 56, n. 3, p. 268-273, 2008.

STEBBINS, Robert A. *Career: The Subjective Approach*. **Sociological Quarterly**. v. 11, n. 1, p. 32-49, Winter70 1970.

STILL, Mary C. *The opt-out revolution in the United States: implications for modern organizations*. **Managerial and Decision Economics**. v. 27, n. 2-3, p. 159-171, 2006.

STORY, Louise. *Many women at elite colleges set career path to motherhood*. **The New York Times**, 2005. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2005/09/20/national/20women.html>>. Acesso em: 10/08/2011.

STRYKER, Sheldon; STATHAM, A. *Symbolic interaction and role theory*. In: LINDZEI, G.; ARONSON, E. (Org.). ***The handbook of social psychology***. 3rd. ed. New York: Random House, 1985.

SUPER, Donald E. *A life-span, life-space approach to career development*. ***Journal of Vocational Behavior***. v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

TAJFEL, Henri. *La catégorisation sociale*. In: MOSCOVICI, S. (Org.). ***Introduction à la psychologie sociale***. Paris: Larousse, 1972 *apud* PAIVA, Geraldo José de. Indentidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. ***Psico***. v. 38, n. 1, p. 77-84, abr. 2007.

_____. *Human groups and social categories*. ***Studies in social psychology***. Cambridge: Cambridge University Press, 1981 *apud* PAIVA, Geraldo José de. Indentidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. ***Psico***. v. 38, n. 1, p. 77-84, abr. 2007.

TURNER, John C. *Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior*. In: LAWLER, E. J. (Org.). ***Advances in group processes***. Greenwich: JAI Press, 1985 *apud* PAIVA, Geraldo José de. Indentidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. ***Psico***. v. 38, n. 1, p. 77-84, abr. 2007.

TURNER, John C. *et al.* ***Rediscovering the social group: a self-categorization theory***. Oxford: Blackwell, 1987 *apud* PAIVA, Geraldo José de. Indentidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. ***Psico***. v. 38, n. 1, p. 77-84, abr. 2007.

VAN GENNEP, Arnold. ***The Rites of Passage***. Chicago: Routledge, 1960 *apud* SCHLOSSBERG, Nancy K. *et al.* ***Counseling adults in transitions: linking practice with theory***. 3rd. ed. New York: Springer, 2006.

VAN MAANEN, J. ***Organizational careers: some new perspectives***. New York: Wiley, 1977.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: Dutra, Joel Souza (Org.). ***Gestão de carreiras na empresa contemporânea***. São Paulo: Atlas, 2010.

WEICK, Karl E. *Enactment and the boundaryless career: organizing as we work*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Org.). ***The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era***. New York: Oxford University, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA ANTES DO PRÉ-TESTE

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APÓS O PRÉ-TESTE

APÊNDICE 3 – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO

APÊNDICE 4 – TABELA DE CATEGORIAS E TEMAS APÓS A QUINTA ENTREVISTA

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA ANTES DO PRÉ-TESTE**ROTEIRO DE ENTREVISTA DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA
PESQUISA DE MESTRADO DE ESTEBAN J. FERRARI CÁLCENA****Dados do entrevistado:**

Nome: _____

Data de nascimento: _____

Estado civil: _____

Formação escolar: _____

Profissão atual: _____

Orientação para a entrevista:

- Entrevistador inicia a entrevista: “Por favor [nome do entrevistado], me fale sobre sua trajetória profissional até a atualidade.”

Tópicos a serem explorados durante a entrevista:

- Motivos para a mudança de trajetória profissional
- Ações utilizadas para realizar a mudança
- Comportamentos durante a mudança
- Aprendizados durante a mudança
- Ajudas de outros
- Principais dificuldades enfrentadas
- Mudança na percepção sobre quem é
- Avaliação pessoal sobre o resultado da mudança

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APÓS O PRÉ-TESTE

PESQUISA DE MESTRADO DE ESTEBAN J. FERRARI CÁLCENA TRANSIÇÕES DE CARREIRA

Data da entrevista: _____

Local: _____

Dados do entrevistado:

Nome: _____

Data de nascimento: _____

Estado civil: _____

Formação escolar: _____

Profissão atual: _____

Entrevistador inicia a entrevista: “Por favor [nome do entrevistado], me fale sobre sua trajetória profissional até a atualidade.”

Tópicos:

Início e duração	
Motivos	
Ações	
Comportamentos	

Aprendizados	
Ajudas	
Dificuldades	
Percepção	
Auto-avaliação	

Observações gerais:

APÊNDICE 3 – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), em uma pesquisa acadêmica. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, se estiver de acordo em fazer parte do estudo, por favor assine as duas vias do termo de consentimento em anexo. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: Transições de Carreira

Pesquisador Responsável: Esteban José Ferrari Cálçena

Telefone para contato: (11) 9638-6942

A presente entrevista é parte da pesquisa de dissertação intitulada “Transições de Carreira” sob responsabilidade de Esteban José Ferrari Cálçena, mestrando da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, e tem como objetivo fornecer elementos para a análise de como as pessoas realizam transições de carreira.

A entrevista deve durar de 60 a 90 minutos, dependendo da sua disponibilidade para narrar sua trajetória profissional e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas com o pesquisador com acesso restrito e sem identificação dos entrevistados.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento. Além disso, o sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em livro e/ou periódico científico, mas seu sigilo estará garantido, pois em nenhum momento sua identidade será revelada.

Como benefício você terá a oportunidade de refletir sobre sua carreira e projetos profissionais futuros.

Atenciosamente,

Pesquisador Responsável
Esteban José Ferrari Cálçena
FEA – USP

APÊNDICE 3 – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO (CONTINUAÇÃO)**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo “Transição de Carreira”. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador Esteban José Ferrari Cálcena sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data: _____

Assinatura do participante: _____

APÊNDICE 4 – TABELA DE CATEGORIAS E TEMAS APÓS A QUINTA ENTREVISTA

Categoria	Tema	Frequência dos registros					Presença
		E1	E2	E3	E4	E5	
Características da nova carreira	Nova carreira é familiar	3		3	1		3
	Nova carreira tem relação com aquilo que lhe dá prazer	1		1		1	3
	Se identifica com a nova carreira	1					1
	Nova carreira é algo inesperado	1	1		2		3
Características da transição	Transição começa antes da mudança	1			2	1	3
	Age em paralelo	1	2				2
	Mudança direta	1					1
	Momento de crise que antecede a transição		1		3	1	3
	Age rapidamente		1		1		2
	Não acontece como planejado.		1				1
	Não sabe como vai terminar			1		2	2
Motivos para mudar de carreira	Não é planejada.					3	1
	Sensação de vazio na carreira atual	1	1				2
	Insatisfação na carreira atual	1		1	2		3
	Falta de identificação com a carreira atual	1					2
	Busca de realização profissional	2	2	1			3
	Busca de novos desafios		4		2		2
Ações para mudar de carreira	Busca por maior equilíbrio			1	1	3	3
	Adquirir novos conhecimentos	3	3	1		1	4
	Testar novas possibilidades na prática	4	2		1	1	4
	Criar novos relacionamentos	2	3			4	3
	Parar e observar-se	1			2	1	3
	Falar sobre a mudança e pedir feedback	4	1		3		3
	Faz atividades em paralelo		2				1
	Utilizar antigas habilidades em novos contextos		1			1	2
	Desenvolver novas habilidades				1		1
	Utilizar antigas relações para buscar novos trabalhos		1		2		2
	Preparar os familiares		1				1
	Modelos de referência		1	1			2
	Fazer uma reserva financeira		2	3	2		3
Comportamentos	Listar possibilidades				2		1
	Comparar experiências no papel anterior com o atual					5	1
	Atribuir um significado às diferenças entre os papéis					1	1
	Criação de sentido	3	1		1		3
	Revisão de expectativas	1	3		3		3
Dificuldades	Estabelece a mudança de identidade	1	1		2	2	4
	Vazio de identidade	2					1
	Não aproveita conhecimentos e habilidades atuais	1					1
	Adaptação a novos relacionamentos	1			1		2
	Adaptação a um novo contexto	1			1		2
	Rede de relacionamento atual	2	1	1			3
	Abandonar a segurança da carreira atual	1		1	2		3
	Dificuldade Financeira		2	2			2
	Falta de experiência					1	1

APÊNDICE 4 – TABELA DE CATEGORIAS E TEMAS APÓS A QUINTA ENTREVISTA (CONTINUAÇÃO)

Categoria	Tema	Frequência dos registros					Presença
		E1	E2	E3	E4	E5	
Percepções do entrevistado sobre o que é TC	É uma mudança de identidade	3	2		1	3	4
	TC é algo que se faz na prática.	2	3				2
	É um processo	1	2		1		3
	TC gera sofrimento				2		1
	TC acontece por acaso					2	1
Recursos para fazer TC	Autoconfiança	1				1	2
	Boa receptividade		2	1			2
	Apoio de outros		1	2	1		3
	Coragem			1			1
Resultado da transição	Sensação de plenitude		1				1
	Sensação de felicidade		1	1	2		3