

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Luciana de Magalhães Pereira

**TRANSIÇÃO DE CARREIRA PARA DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DOS VALORES PESSOAIS E
ÂNCORAS DE CARREIRA**

Mestrado em Administração

**São Paulo
2016**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Luciana de Magalhães Pereira

**TRANSIÇÃO PROFISSIONAL PARA DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DOS VALORES PESSOAIS E
ÂNCORAS DE CARREIRA**

Mestrado em Administração

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção de título de Mestre em Administração sob orientação do Prof. Doutor Leonardo Nelmi Trevisan.

São Paulo

2016

P656

Pereira, Luciana de Magalhães

Transição profissional para docência universitária: um estudo sobre a influência dos valores pessoais e âncoras de carreira / Luciana de Magalhães Pereira. – São Paulo: s.n., 2016.

134 p. ; 30 cm.

Referências: 116-123

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan

Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Docência universitária
2. Transição de carreira
3. Valores pessoais

CDD 658

Banca Examinadora

***Aos meus pais, meu marido e meus
filhos, pelo amor e pelo apoio.***

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento da pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida e pela saúde, que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço pelo suporte, desde a decisão em fazer mestrado, a eles: dona Helena e seu Luiz, meus pais. Obrigada pelo amor incondicional.

Ao meu marido, João Batista, pelo companheirismo, por embarcar no meu sonho de ser professora e, agora, mestre. Obrigada por estar sempre ao meu lado.

Aos meus pequenos: Eduardo, agradeço pela bondade de seu coração e seu amor, sempre esperando por mim com um sorriso no rosto, e ao João Luís, que me acompanhou na barriga no primeiro semestre do mestrado, pelo amor em seu olhar.

À minha querida sogra, Luci Aparecida Ferreira da Cruz Alves Pereira, por compreender minha ausência em alguns eventos familiares. Ao meu cunhado, Sasha Cruz Alves Pereira, por comemorar comigo minhas conquistas. A toda família e amigos pelos momentos de descontração, me ajudando a relaxar e seguir as próximas etapas.

Ao professor Leonardo Nelmi Trevisan, meu orientador, sempre paciente, tranquilo, objetivo, que a cada orientação me deixava mais confiante.

Às professoras Elza Fátima Rosa Veloso e Maria Cristina Sanches Amorim pelas valiosas contribuições no exame de qualificação.

Aos meus queridos professores do mestrado, Arnaldo Nogueira, Neusa Santos, Luciano Junqueira, Belmiro Nascimento, Onésimo, por todos os ensinamentos, contribuindo para minha maturidade.

Aos meus amigos professores Carminha, Gislaine, Gilmara, Robson, Carlos, Elisangela, Sarah e Fares pelas contribuições e aos meus colegas de mestrado.

Ao professor Angelo Palmisano e professora Raquel Pereira por me mostrarem o caminho e me prepararem para o início da docência universitária.

Ao professor Roberto Agostinho de Melo (*in memoriam*) por sempre me incentivar em fazer mestrado. Obrigada pela generosidade.

Aos meus amigos do Banco que sempre acreditaram em minha transição para a docência universitária: Fátima, Gisela, Mari, Catia, Cida, Luis, Raquel, Érika e Andresa.

Aos meus coordenadores Genival, Helio, Henry e Teresa pela compreensão e apoio.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas que já têm a forma do nosso corpo e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

(Fernando Pessoa)

PEREIRA, Luciana de Magalhães. **Transição profissional para docência universitária**: um estudo sobre a influência dos valores pessoais e âncoras da carreira. 2016. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP. São Paulo, 2016.

RESUMO

É cada vez mais natural que os profissionais façam transições em suas carreiras, ou seja, mudança na natureza do trabalho, nas atribuições, atividades e responsabilidades, que configurem uma mudança de identidade. A transição é o momento pelo qual o indivíduo está mudando as configurações de seu trabalho, está saindo de uma atividade rumo a outra com características e exigências diferentes; quando há uma mudança, podendo ser profunda ou não, no papel profissional. O presente estudo tem como objetivo analisar as razões da transição de carreira para a docência universitária, as âncoras de carreira e tipos motivacionais mais predominantes no público pesquisado. Foi realizado um levantamento bibliográfico para identificar os principais conceitos de carreira, tipos de carreira, transição, valores pessoais, desafios e oportunidades da docência universitária. Esta pesquisa é de caráter exploratório e o tipo é um estudo de caso com professores de administração em uma instituição de ensino superior da cidade de São Paulo. Os instrumentos utilizados são: questionário para identificar perfil pessoal e profissional, bem como razões para a transição à carreira docente universitária; questionário para identificar a âncora de carreira e o tipo motivacional de cada participante. A análise de dados é qualitativa e quantitativa. Os resultados apontaram que as principais razões encontradas para a transição foram o surgimento de oportunidade e “sonho antigo”. A âncora de carreira mais presente é Serviço e Dedicção a uma Causa e o tipo motivacional Universalismo. É constatado no final da pesquisa que os resultados coincidem com as particularidades da transição de carreira e as características inerentes à docência universitária, estudados neste trabalho.

Palavras-chave: Carreira, Transição de Carreira, Âncoras de Carreira, Valores Pessoais, Docência Universitária.

PEREIRA, Luciana de Magalhães. **Professional transition to university teaching: a study on the influence of personal values and career anchors.** 2016. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP. São Paulo, 2016.

ABSTRACT

It is becoming increasingly natural that professionals make transitions in their careers, so, change in the nature of work, the assignments, activities and responsibilities that constitute a change of identity. The transition is the time through which the individual is changing the settings of his work, is coming out of an activity towards another with different characteristics and requirements; when there is a change, which can be deep or not in the professional paper. The present study aims to analyze the reasons for the career transition to university teaching, the career anchors and more prevalent motivational types in the researched public. A literature review was conducted to identify the key concepts of career, types of career, transition, personal values, challenges and opportunities of university teaching. This feature research is exploratory and the type is a case study with business professors in a higher education institution in the city of São Paulo. The instruments used are: Questionnaire to identify personal and professional profile, as well as reasons for the transition to university teaching career; questionnaire to identify the career anchor and the motivational type of each participant. The data analysis is qualitative and quantitative. The results indicate that the main reasons for the transition were found the opportunity rise and "old dream". The career anchor more present is Service and Dedication to a Cause and the motivational type Universalism. It is found at the end of the work that the results coincide with the characteristics of career transition particularities and characteristics inherent to university teaching, studied in this work.

Keywords: Career, Career Transition, Career Anchors, Personal Values, University Teaching.

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------------|--|-----|
| Tabela 1: | Evolução dos estudos sobre carreira..... | 28 |
| Tabela 2: | Comparativo entre os três tipos de carreira..... | 36 |
| Tabela 3: | Tipos de transição profissional..... | 48 |
| Tabela 4: | Conflito entre grupos motivacionais..... | 62 |
| Tabela 5: | Atributos das transições de papel e respectivas valência e Dificuldade..... | 69 |
| Tabela 6: | Percepção dos docentes quanto à carreira acadêmica..... | 71 |
| Tabela 7: | Embasamento teórico das questões relacionadas à razão da transição..... | 80 |
| Tabela 8: | Questões e sua relação com as âncoras de carreira..... | 81 |
| Tabela 9: | Questionário PVQ-21 e seus respectivos tipos motivacionais. | 86 |
| Tabela 10: | Comparativo tempo de docência x atividade profissional paralela..... | 96 |
| Tabela 11: | Especializações e atividades em paralelo à docência – anterior e atual..... | 97 |
| Tabela 12: | <i>Ranking</i> da primeira e segunda âncora de carreira..... | 108 |
| Tabela 13: | Cruzamento entre âncoras de carreira e tipos motivacionais... | 110 |
| Tabela 14: | Demais transições profissionais..... | 113 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------------|--|----|
| Figura 1: | As fases da carreira..... | 24 |
| Figura 2: | Transição de identidade..... | 54 |
| Figura 3: | Estrutura da teoria motivacional de valores..... | 61 |
| Figura 4: | Estrutura das relações entre os valores motivacionais..... | 63 |
| Figura 5: | Fatores de comprometimento com a carreira..... | 73 |
| Figura 6: | Métodos mistos – estudo de caso e levantamento..... | 77 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Gráfico 1: | Percentual de professores que exerciam outra atividade profissional quando realizaram a transição para a docência universitária..... | 91 |
| Gráfico 2: | Gênero..... | 92 |
| Gráfico 3: | Faixa etária..... | 92 |
| Gráfico 4: | Tempo de docência..... | 93 |
| Gráfico 5: | Estado civil..... | 94 |
| Gráfico 6: | Número de filhos..... | 94 |
| Gráfico 7: | Titulação..... | 95 |
| Gráfico 8: | Por quanto tempo exerceu outra atividade profissional em paralelo à docência..... | 95 |
| Gráfico 9: | Exerce atualmente outra atividade profissional em paralelo à docência..... | 97 |
| Gráfico 10: | Qual a principal razão que o motivou na transição de carreira para a docência..... | 99 |
| Gráfico 11: | Primeira âncora de carreira..... | 104 |
| Gráfico 12: | Segunda âncora de carreira..... | 106 |
| Gráfico 13: | Tipos motivacionais..... | 110 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1. Tema e problema de pesquisa..... | 16 |
| 1.2. Delineamento do tema..... | 18 |
| 1.3. Objetivos..... | 18 |
| 1.4. Justificativa..... | 19 |
| 1.5. Estrutura da dissertação..... | 20 |
| | |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 22 |
| 2.1. A evolução dos estudos sobre carreira..... | 22 |
| 2.2. Tipos de carreira..... | 34 |
| 2.3. Âncoras de carreira..... | 39 |
| 2.4. Planejamento de carreira..... | 43 |
| 2.5. Transição de carreira..... | 47 |
| | |
| 3. A INFLUÊNCIA DOS VALORES..... | 57 |
| 3.1. Valores pessoais..... | 57 |
| 3.2. Mapeamento de valores – instrumentos..... | 65 |
| | |
| 4. A TRANSIÇÃO PARA CARREIRA DOCENTE UNIVERSITÁRIA – DESAFIOS E OPORTUNIDADES..... | 67 |
| | |
| 5. METODOLOGIA..... | 75 |
| 5.1. Problemática, objetivos e tipo de pesquisa..... | 75 |
| 5.2. A empresa e a amostra..... | 78 |
| 5.3. Instrumentos..... | 79 |
| 5.4. Coleta de dados..... | 88 |
| 5.5. Análise de dados..... | 88 |
| 5.6. Limitações do estudo..... | 89 |
| 5.7. Delineamento da pesquisa..... | 89 |
| | |
| 6. RESULTADOS..... | 91 |

| | |
|---|------------|
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 112 |
| 8. REFERÊNCIAS..... | 115 |
| 9. APÊNDICES..... | 123 |
| I - Carta convite para participação da pesquisa..... | 123 |
| II - Questionário sobre perfil pessoal e profissional..... | 124 |
| 10. ANEXOS..... | 127 |
| I - Inventário das orientações de carreira..... | 127 |
| II - Questionário de perfis de valores..... | 131 |

1. INTRODUÇÃO

Os estudos realizados durante o curso de mestrado no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP tiveram o apoio de uma bolsa de estudos da CAPES/Prosup, pelo período de 24 meses.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Transição de carreira é um fenômeno cada vez mais comum devido à condição atual do mercado de trabalho, marcado por fusões, aquisições, *dowsizing*, surgimento de novas profissões, antigas ocupações perdendo espaço nas empresas, flexibilidade, dinamismo, mudanças constantes, tornando as fronteiras organizacionais cada vez mais estreitas. Veloso (2009; 2012) aponta a necessidade das empresas diminuírem seus níveis hierárquicos para enfrentar os novos modelos de concorrência e também a exigência de níveis cada vez mais altos de competências aos profissionais, provocando uma mudança na visão de carreira por parte dos indivíduos e das empresas.

Na percepção de Trevisan (2005), a conotação de carreira como um caminho seguido durante toda a vida, certo, linear e permanente, está perdendo sua crença entre os profissionais. Dutra (2010) corrobora este pensamento ao afirmar que a carreira não é um processo linear. As trajetórias se adaptam às condições do mercado de trabalho e também aos anseios do indivíduo, tornando-o cada vez mais participativo no planejamento de sua carreira.

A tecnologia tem parte da responsabilidade nas mudanças da configuração do trabalho. Muitas tarefas irão dar lugar aos computadores, como afirma Frey e Osborne (2013). Na estimativa dos autores, 47% dos empregos nos Estados Unidos estão em alto risco de serem substituídos pela tecnologia, em até duas décadas.

Dessa forma, as mudanças na trajetória de carreira podem ser provocadas tanto por necessidades de adaptação ao mercado como mudanças de funções, de empresa, desde que a natureza do trabalho mude. São as chamadas transições objetivas. E há também as transições subjetivas, influenciadas por mudanças internas do indivíduo, no que diz respeito aos seus anseios, valores, percepções,

busca por realização, vontade de inovar e mudar de vida (LOUIS, 1980; IBARRA, 2009).

Partindo para uma análise subjetiva, Ibarra considera a transição de carreira uma “redefinição de nossa *identidade profissional* – como nos vemos em nosso papel profissional, o que mostramos de nós mesmos aos outros e, finalmente, como vivemos nossa vida no trabalho” (IBARRA, 2009, p. 1, grifo da autora). As motivações para a escolha de uma profissão vêm de diversas inquietações e têm como base as âncoras de carreira e valores pessoais.

Schein (1996) realizou um estudo com quarenta e quatro alunos de uma escola nos Estados Unidos, na década de 1960, visando identificar motivos que levaram os indivíduos a tomarem decisões sobre a carreira. Os resultados de sua pesquisa determinaram as âncoras de carreira, ou seja, “aquilo ao qual uma pessoa não renunciaria se forçada a fazer uma escolha” (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002, p. 27). Há oito categorias de âncoras de carreira: competência técnica/funcional, competência gerencial, autonomia/independência, segurança/estabilidade, criatividade empreendedora, serviço e dedicação a uma causa, puro desafio, e estilo de vida.

Valores pessoais, refletidos na âncora de carreira, são formados ao longo da vida, construídos por diversos fatores, dentre eles: família, cultura, psique, meio social, mídia, organizações etc. Assim, é possível afirmar que valores pessoais não são estáticos, eles se ajustam ao longo dos anos, dependendo do momento e do contexto em que a pessoa está inserida (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993).

Schwartz (1992) desenvolveu uma teoria, fundamentada nos valores instrumentais e terminais de Rokeach (1973), resultando em dez tipos motivacionais que influenciam o comportamento humano baseado nos valores pessoais. São eles: autodeterminação, estimulação, hedonismo, autorrealização, poder social, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo.

Em determinadas fase da vida os valores podem se alterar, e o que fazia sentido, anteriormente, não serve mais. No aspecto profissional isso é muito comum, chamado de transição de carreira. Momento de incerteza sobre o significado do atual trabalho e de descobertas a respeito de si próprio, com relação a outras atividades profissionais possíveis de serem realizadas, nas quais diversos potenciais do ser humano possam ser revelados e colocados em prática.

A docência universitária não é, normalmente, a primeira escolha de carreira de um indivíduo. É muito comum o profissional, após algum tempo de experiência em outro ramo, em determinada fase de sua vida, iniciar a carreira docente como uma segunda opção de renda, ou como uma forma de renovar sua força de trabalho, conforme apontam pesquisas feitas com profissionais do mundo corporativo que realizaram transição de carreira para a docência universitária (OLIVEIRA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013; KILIMNIK et al., 2011a).

Muitos indivíduos oriundos do mercado de trabalho corporativo, desmotivados pela cobrança excessiva, alto estresse, pouca oportunidade para realizar suas habilidades, busca por qualidade de vida, realização pessoal, vocação, entre outros aspectos, migram para a atividade profissional da docência universitária, aproveitando seus conhecimentos práticos adquiridos na empresa e levando-os para a academia (KILIMNIK et al., 2011a; OLIVEIRA, KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013). Este tipo de transição é denominado por Louis (1980) como transição interprofissão.

1.2 Delimitação do tema

Este trabalho discute as características de uma transição de carreira, tendo como objeto de estudo os professores universitários em administração de uma instituição de ensino privada, na cidade de São Paulo, que realizaram a transição interprofissão. Um levantamento sobre as âncoras de carreira e tipos motivacionais dominantes embasam a pesquisa sobre os motivos que levaram os profissionais a realizarem essa transição.

1.3 Objetivos

O **objetivo geral** desta pesquisa é analisar os motivos que levaram profissionais a optar pela transição de carreira para a docência universitária, de um grupo de professores de uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de São Paulo.

Os **objetivos específicos** visam identificar quais as âncoras de carreira e os tipos motivacionais predominantes no público pesquisado.

1.4 Justificativa

Com o surgimento dos tipos de carreira proteana e sem fronteiras, os indivíduos estão cada vez mais preocupados em alcançar a realização profissional, baseados em expectativas e valores pessoais, buscando equilibrar a carreira a outras esferas da vida, como social e familiar. O trabalhador, portanto, torna-se cada vez mais participativo na gestão da própria carreira (VELOSO; DUTRA, 2010; VELOSO, 2012).

Mudanças nas configurações da relação homem-trabalho, alterações nas estruturas das empresas, declínio de antigas tarefas e surgimento de novas profissões, alinhados com o aumento de acesso à informação por parte dos indivíduos e exigências cada vez maiores do ponto de vista de qualificação profissional, faz com que as pessoas repensem suas trajetórias de carreira e procurem atividades que tenham um maior significado, migrando de carreiras escolhidas em momentos da vida em que os valores e anseios eram outros e, atualmente, já não fazem mais sentido, para outras profissões cuja natureza do trabalho seja diferente.

Esse contexto social somado à necessidade de estudos sobre carreira e transições justifica a escolha deste tema, por proporcionar um maior entendimento sobre como se desenvolve o processo de transição interprofissão, quais aspectos o influenciam e as dificuldades apresentadas.

O número de docentes universitários está crescendo, como demonstra o Censo do Ensino Superior de 2012, divulgado pelo Inpe. Em 2009, no Brasil, havia 340.817 profissionais em função docente, tanto de instituições públicas como privadas, e em 2012 esse número subiu para 362.732, um acréscimo de quase 22 mil professores em 3 anos (RESUMO, 2012).

Os dados apresentados justificam a escolha da amostra estudada, considerando ainda ser uma atividade profissional muito procurada como destino de transições profissionais de diversos trabalhadores do mundo corporativo, como evidenciam as pesquisas de Oliveira, Kilimnik e Oliveira (2013) e Kilimnik (2011^a, 2011b).

Há também um interesse pessoal pelo tema, pois o pesquisador foi protagonista de uma transição profissional para a carreira docente, após um período de insatisfação pessoal e profissional com a antiga atividade e descoberta de uma

identificação com a docência universitária, a qual trouxe realização pessoal e profissional e significado do trabalho para a vida.

A partir de observações em sala de aula, o pesquisador identificou muitos jovens estudantes enfrentam dificuldades na escolha da carreira. Da mesma forma, na empresa onde o pesquisador atuava, verificou-se a existência de muitos profissionais mais experientes que enfrentavam um momento de conflito por não verem mais sentido na atividade atual e não vislumbrarem, no futuro, o que poderiam fazer para mudar a realidade.

O presente trabalho visa contribuir para a comunidade acadêmica e sociedade a respeito das características do processo de transição profissional, a fim de auxiliar outros profissionais que estejam enfrentando essa situação. Para as organizações, esta pesquisa traz um panorama sobre como caminham as novas configurações de carreira no mercado de trabalho e as atitudes dos indivíduos perante a gestão de sua carreira, fornecendo informações que podem ajudar as organizações a planejar suas estruturas de carreira para a atração e retenção de talentos.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em capítulos, conforme segue:

A introdução inicia os capítulos, apresentando um cenário sobre o tema, os objetivos e as justificativas do estudo.

O segundo capítulo aborda o tema carreira, estudando os conceitos de carreira, baseados na teoria de Douglas Hall, Edgar Schein, Chanlat e outros autores referência no tema; com base nas considerações de Elza Veloso e Joel Dutra, mostra uma perspectiva acerca da evolução dos estudos sobre carreira, desde a década de 1970 até os anos 2010, tanto no Brasil quanto no mundo; traz uma discussão sobre os novos tipos de carreira, em especial a proteana e a sem fronteiras, comparando-as com a carreira organizacional; aborda a teoria de âncoras de carreira, desenvolvida por Edgar Schein na década de 1960; apresenta propostas de planejamento de carreira, com base nas teorias de Joel Dutra e Hélio Martins; e, por fim, tece considerações sobre o processo de transição de carreira, a partir das obras de Elza Veloso, Hermínia Ibarra, Louis e Giuliese.

O terceiro capítulo faz uma explanação sobre as teorias de valores pessoais e os instrumentos utilizados para medi-los, fundamentado pelas teorias de Rokeach, Schwartz e as contribuições de Tamayo e outros autores.

No quarto capítulo são discutidos os desafios e oportunidades da transição para a carreira docente, com base em pesquisas de Kilimnik e outros autores.

O quinto capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa, as fundamentações da escolha dos métodos de estudo de caso e levantamento, descrevendo os instrumentos utilizados e a análise dos dados.

O sexto capítulo versa sobre a discussão dos resultados, analisando a relação dos dados com as teorias abordadas no estudo.

E, por fim, o sétimo e último capítulo apresenta as considerações finais, reflexões sobre as descobertas na pesquisa, limitações do estudo e sugestões para continuidade de pesquisa no tema transição de carreira.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Martins (2010, p. 27), “etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, estrada para carros”. Ao longo da história, seu significado, entretanto, ajusta-se às mudanças socioculturais e às necessidades do mercado de trabalho e dos indivíduos nele inseridos. O presente capítulo apresentará os conceitos de carreira de acordo com a evolução ao longo do tempo, o conceito de âncoras de carreira, fundamental para a escolha da profissão, aspectos sobre o planejamento e gestão de carreira, e a transição de carreira, um fenômeno cujo crescimento é observado nas últimas décadas.

2.1 A evolução dos estudos sobre carreira

Carreira é um termo relativamente recente, que ganhou força no século XIX com a sociedade industrial capitalista. No período feudal, anterior ao capitalismo, não havia livre movimentação nas ocupações sociais, a menos que o monarca autorizasse. A partir do século XIX, os trabalhadores tiveram a possibilidade de conduzir sua carreira sem antes ter de submeter suas ações a um senhor (CHANLAT, 1995).

A primeira conotação de carreira considera a organização como cenário para que ela avance. Após uma evolução do conceito, a carreira é considerada como o papel representado em qualquer atividade exercida por alguém, como a dona de casa, um voluntário não remunerado, um paciente de hospital (HALL, 2002). Pode-se considerar carreira, portanto, qualquer atividade em que há uma história, uma possibilidade de desenvolvimento pessoal, não ligado ao trabalho. Para Hall (2002, p. 12), “a carreira é percebida individualmente pela sequência de atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa” (tradução nossa).

Arthur, Hall e Lawrence (1989) definem carreira como a sequência de experiências de um indivíduo ao longo do tempo.

London e Stumph (1982, apud VELOSO; DUTRA, 2010), com o conceito voltado mais para o ponto de vista do trabalho, afirmam que carreira é a sequência de trabalhos realizados e cargos ocupados durante a vida profissional.

A carreira faz parte da vida. É por meio dela que o indivíduo obtém a realização pessoal e profissional, colocando em prática as habilidades adquiridas. O trabalho faz a pessoa sentir-se útil, parte de uma sociedade.

A carreira é o principal componente da vida profissional – está envolvida com o trabalho, que por sua vez proporciona um senso de propósito, desafio, satisfação pessoal e, claro, renda. O trabalho proporciona, também, identidade, criatividade, desafio de vida, assim como *status* e acesso à rede social. Acima de tudo, a carreira pode ser vista como uma jornada (BARUCH, 2011, p. 6).

Para Schein (1996, p. 19), carreira também pode ser entendida pela “maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela”. Esta forma de enxergar a carreira é compatível com o conceito de âncoras de carreira, o qual será estudado no próximo subcapítulo. Kilimnik (2011b) afirma também que a carreira é construída ao longo do tempo com o trabalhador tendo o papel principal e ativo nessa dinâmica.

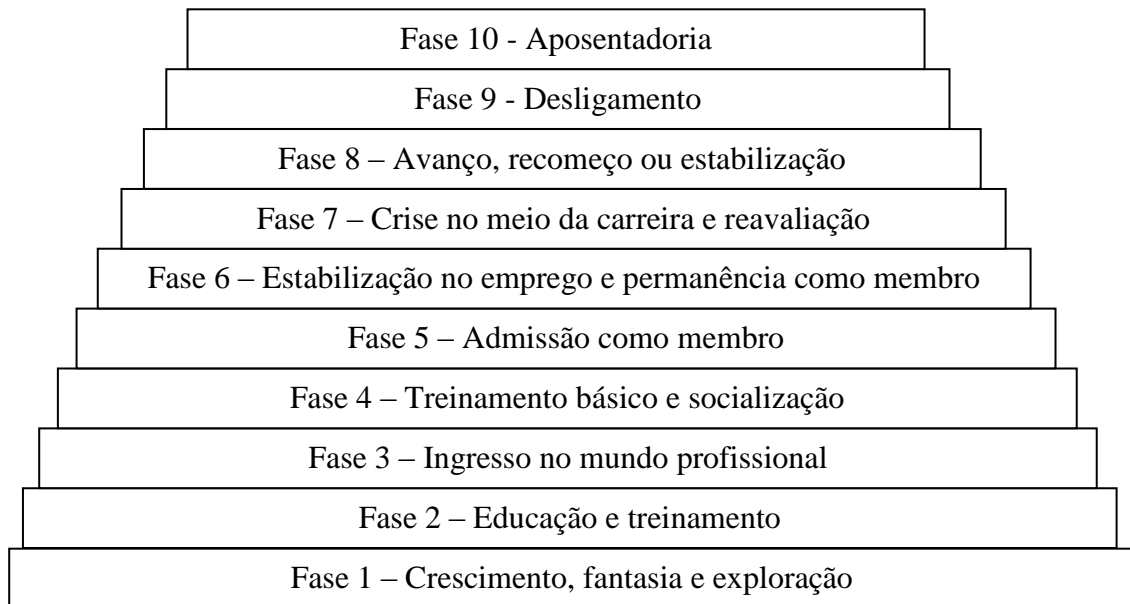
Conforme Hall (2002, p. 11), há dois aspectos na carreira: a carreira subjetiva, a qual “consiste nas mudanças de valores, atitudes e motivações ocorridas durante a vida de uma pessoa” (tradução nossa), e a carreira objetiva, composta pelas escolhas, atividades e início ou rejeição em algum trabalho específico.

Schein (1996) corrobora o conceito de Hall ao definir a carreira interna, cujo significado é a forma como o indivíduo vê o seu trabalho e o papel que representa em sua vida (carreira subjetiva), e a carreira externa, explícita pelas etapas de progresso da carreira (carreira objetiva).

Segundo o autor, a carreira interna é regida pelas necessidades prioritárias, aquilo que faz sentido para a pessoa e a satisfaz. Nem sempre é possível conciliar essas inclinações profissionais à profissão exercida, devido a imposições externas ao indivíduo.

Para tratar da carreira externa, Schein (1996) propõe fases da carreira, comuns à maioria das pessoas, e reconhecidas tanto pelo indivíduo como pela sociedade. A Figura 1 ilustra essas fases:

Figura 1 – As fases da carreira



Fonte: Adaptado de Schein (1996, p. 21).

A seguir, explicações de cada fase, segundo o autor:

- Fase 1 - Crescimento, fantasia e exploração: é o período de formação da identidade, que acontece na infância e pré-adolescência, quando a pessoa começa a se conhecer e a carreira é apenas um pensamento abstrato, sem muita referência sólida que indique uma imagem profissional;
- Fase 2 - Educação, treinamento: é a preparação para a formação profissional, que pode variar quanto ao tempo de dedicação;
- Fase 3 - Ingresso no mundo profissional: representa o início da atividade profissional propriamente dita. É o momento da realidade, quando a pessoa irá se deparar com a prática do trabalho no dia a dia e permitirá o teste para saber se suas aptidões, objetivos e valores condizem com o exercício da profissão;
- Fase 4 - Treinamento básico e socialização: processo pelo qual a organização irá preparar o colaborador para ingressar na empresa, transmitindo a cultura e os valores que regem a companhia. Nesta fase, o indivíduo está em constante aprendizado sobre as competências exigidas na profissão / organização em que está inserido e se deseja continuar em ambas, ou mudar de carreira / empresa;

- Fase 5 - Admissão como membro: após o período de treinamento, o trabalhador é finalmente aceito na organização como membro efetivo. A organização passa a fazer parte da autoimagem do profissional e engloba o processo de definição dos objetivos e valores conforme a necessidade de tomada de decisões surgirem. As habilidades profissionais passam a emergir de forma mais clara e consistente;
- Fase 6 - Estabilização no emprego e permanência como membro: indica se o indivíduo tem capacidade para seguir ou não com aquela profissão e naquela empresa. Só é adquirida após alguns anos de experiência e demonstração de desempenho;
- Fase 7 - Crise no meio da carreira e reavaliação: muitas pessoas passam por esse momento de autorreflexão em suas carreiras, justamente na ocasião em que elas estão mais estáveis, questionando-se se fizeram a escolha certa, se poderiam ter realizado algo diferente ou se desejam permanecer naquela carreira pelo resto da vida. Descobre-se, em alguns casos, suas verdadeiras âncoras profissionais. É nesse ponto que pode ocorrer a transição profissional, que será tratada no item 2.5 deste capítulo;
- Fase 8 - Avanço, recomeço ou estabilização: o resultado dependerá da avaliação realizada na etapa anterior. Alguns indivíduos descobrem que podem avançar na carreira, outros percebem-se satisfeitos onde estão e que não há mais postos a galgar, estabilizando sua carreira; e há ainda aqueles que recomeçam uma nova e diferente carreira, voltando para a fase 2;
- Fase 9 - Desligamento: preparação para a aposentadoria. Enquanto algumas pessoas encaram de forma natural esse processo e iniciam uma diminuição de carga-horária em seu trabalho, encontrando outra atividade para se antecipar à aposentadoria, alguns negam que chegaram a esse momento;
- Fase 10 - Aposentadoria: independentemente do preparo de cada um, essa fase chega de forma veemente e a forma de encarar tal realidade dependerá do preparo constituído na etapa anterior.

Hall (2002) propõe quatro significados conceituais distintos para carreira, mencionados por Veloso (2012):

- Carreira como avanço: é a conotação mais tradicional e comum, condizente com a carreira organizacional, onde há um crescimento vertical de postos galgados pelos funcionários em promoções sequenciais;
- Carreira como profissão: considera-se profissão apenas aquelas em que haja alguma melhoria das condições de trabalho de forma progressiva. Somente algumas ocupações representariam carreiras neste caso;
- Carreira como sequência de trabalhos durante a vida: independentemente do tipo de trabalho, qualquer atividade realizada pela pessoa é considerada carreira;
- Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: representada pela história de trabalhos do indivíduo, como ele se relaciona com as experiências vividas e a série de atividades vivenciadas.

Para Chanlat (1995), existem ainda quatro tipos de carreiras:

- Burocrática: ligada à estrutura burocrática da empresa, com crescimento vertical dentro da pirâmide organizacional. Está cada vez mais em decadência, pela instabilidade típica do contexto econômico atual, ocasionada pela reestruturação e enxugamento do quadro de funcionários das companhias;
- Profissional: caracterizada pela especialização, conhecimento de um determinado assunto. O indivíduo cresce na carreira conforme acumula conhecimentos e experiência em sua área de atuação. Autonomia e independência são características deste tipo de carreira.
- Empreendedora: voltada a pessoas que comandam sua própria empresa, tanto de ordem econômica quanto de ordem social, como as organizações sem fins lucrativos;
- Sociopolítica: tem como base as relações e influências sociais, em nível bem estruturado. Como exemplo, podem-se citar as empresas familiares, comunitárias ou clãs.

Nos primórdios da vida organizacional, o pensamento sobre carreira era intimamente ligado à estrutura da indústria, esta responsável pelo avanço do profissional na hierarquia da empresa, segundo um organograma predefinido e

imutável. Na Era Industrial, era possível medir os esforços e comprometimento do trabalhador com mais facilidade, por meio de sua produtividade diária (COSTA; DUTRA, 2011).

Com mais ênfase a partir dos anos 1980, as empresas começaram a se preocupar mais com o gerenciamento de carreira de seus colaboradores. Os colaboradores tornaram-se fatores primordiais para a gestão e o encarecimento nas empresas. Foi a forma de atender aos interesses delas próprias e também de seus profissionais (CHANLAT, 1995). Ao passo que o colaborador se desenvolvia em sua tarefa, alguns, com grande potencial, poderiam galgar novos postos de trabalho, assumir mais responsabilidades e, assim, crescer na carreira. Surge, entretanto, uma maior complexidade na medição do desempenho do trabalhador. Na atual chamada Era do Conhecimento, há uma subjetividade maior ao avaliar o grau de comprometimento do funcionário e o quanto emprega suas competências em suas atividades. O “agir” do conceito de competências (CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude) nem sempre ocorre da maneira como deveria (COSTA; DUTRA, 2011).

O modelo tradicional, no qual um homem com seus esforços, pertencentes a grupos mais favorecidos socialmente, faz sua carreira de forma estável e com crescimento vertical na empresa está em declínio. A partir dos anos 1970, com maior participação das mulheres no mercado de trabalho, grau de escolaridade elevado, globalização e flexibilização, surge um modelo mais moderno de carreira, pautado por um ambiente mais transitório, com trajetórias de carreira descontínuas, mais instáveis, e estruturas organizacionais horizontais (CHANLAT, 1995).

A chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequentemente, tirar uma licença sabática, etc. (CHANLAT, 1995, p. 72-73)

A evolução do conceito de carreiras no contexto brasileiro não foi diferente. As mudanças provocadas por questões econômicas, do ambiente organizacional, e das tendências mundiais, entretanto, ocorreram em épocas diferentes de outros países mais desenvolvidos (VELOSO; DUTRA, 2010). A seguir, será apresentada

uma síntese dessas mudanças e a evolução do contexto de carreira em outros países.

Tabela 1: Evolução dos estudos sobre carreira

| Era | Evolução Mundial | No Brasil |
|-------------------------|---|---|
| <p>Anos 1970</p> | <p>Pouco interesse em pesquisar carreiras nas organizações.</p> <p>Contribuições eram feitas por sociólogos e psicólogos vocacionais.</p> <p>A partir da segunda metade dessa década estudantes observaram aspectos que sustentaram estudos sob o enfoque de carreira.</p> | <p>Ditadura e repressão aos sindicatos.</p> <p>Baixa qualificação.</p> <p>Carreira vista como “vida na empresa”.</p> <p>Foco da gestão de pessoas em treinamento e controle.</p> |
| <p>Anos 1980</p> | <p>Consolidação de teorias e formação de paradigmas voltados ao planejamento de recursos humanos.</p> <p>Grupos de interesse iniciaram produções acadêmicas sobre o tema, voltados mais à gestão de pessoas.</p> <p>Atenção aos movimentos não tradicionais de carreira, das mulheres e minorias.</p> | <p>Estagnação econômica, retração da produção industrial, inflação, diversos planos econômicos, redução de oportunidades de trabalho e demissões.</p> <p>Gestão de pessoas baseada em cargos. Remuneração reajustada constantemente.</p> <p>Carreira na empresa era uma sequência de cargos ocupados na hierarquia.</p> |
| <p>Anos 1990</p> | <p>Discussão sobre carreira proteana (iniciada na década de 1970) ganhou força.</p> <p>Os recursos eram escassos e o interesse de fazer carreira de longo prazo em uma organização diminuiu.</p> | <p>Avanço tecnológico, desemprego e crise do sindicalismo.</p> <p>Abertura dos mercados – competitividade acirrada, redução das oportunidades de trabalho, privatizações, demissões.</p> <p>Enxugamento na estrutura das</p> |

| | | |
|------------------|---|---|
| | <p>Atenção voltada à identidade, significado, aprendizado e propósito.</p> <p>Surge o conceito de carreiras sem fronteiras.</p> | <p>empresas, terceirização, reengenharia e outros movimentos organizacionais.</p> <p>Remuneração variável, conceito de competências.</p> <p>Carreira como empregabilidade.</p> <p>Primeiro livro sobre administração de carreiras surge no Brasil.</p> |
| Anos 2000 | <p>Aumento da atuação do autônomo, empreendedor, consultor, como resultado de mudanças nas estruturas organizacionais.</p> <p>Atuação dentro e fora das fronteiras organizacionais, visando o equilíbrio de necessidades.</p> | <p>Globalização, sustentabilidade, privatizações, fusões, aquisições.</p> <p>Multiculturalismo, governança corporativa, diversidade, remuneração por competências, gestão participativa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional.</p> <p>Carreiras sem fronteiras.</p> <p>Estudos e pesquisas brasileiras avançam.</p> |
| Anos 2010 | <p>A tendência é que haja uma ampliação das pesquisas sobre o tema.</p> <p>Enfoque no início da década em estudar sobre cultura.</p> | <p>Um tema apontado como relevante desafio para a gestão de pessoas é a retenção de talentos.</p> <p>Surgimento de profissões inovadoras.</p> <p>Empreendedorismo, inovação, qualidade de vida, envelhecimento da população e meio ambiente são temas em alta para as carreiras.</p> |

Fonte: elaborado pela autora com base em Veloso e Dutra (2010) e Veloso (2012).

Diante deste novo cenário, nos últimos anos, vêm ocorrendo importantes alterações na visão de quem é o responsável pela gestão da carreira. Atualmente, o papel da organização está praticamente dividido com o profissional. Ambos devem

preocupar-se com a gestão da carreira: a empresa, para reter talentos; o trabalhador, para garantir empregabilidade.

A carreira e as organizações

Chanlat (1996) provoca algumas reflexões em torno da discussão sobre carreiras nas empresas, traçando paradoxos entre a realidade do mercado de trabalho e o papel das empresas em oferecer um plano de carreira a seus funcionários. Em primeiro lugar, o mercado de trabalho está enfrentando uma queda nas ofertas de empregos e uma diminuição de remuneração, a fim de buscar competitividade e enxugamento de custos. Cargos de base, com fácil substituição, ou terceirização, como motoristas, limpeza, recepção, e outros, estão sendo extintos. Por outro lado, trabalhadores qualificados também estão sofrendo com a falta de empregos. Segundo o autor, “um grande número de pessoas qualificadas e experientes terá cada vez maior dificuldade para encontrar trabalho” (CHANLAT, 1996 p. 15).

O segundo paradoxo proposto pelo autor aborda a questão das empresas se preocuparem mais com a saúde financeira do que com a equipe de trabalho (CHANLAT, 1996).

O terceiro paradoxo de Chanlat (1996) é o declínio da ética do trabalho. Pessoas estão cada vez mais interessadas no prazer imediato obtido pelo lazer e ócio, ao invés de dedicarem-se com esforço às atividades de trabalho, terem disciplina em suas ações, comprometerem-se com os resultados. Essa afirmação pauta-se em uma realidade observada nos ambientes das empresas, cada vez menos significativos, pouco satisfatórios, que permitem cada vez menos o alcance da autorrealização a seus colaboradores e o encontro com sua identidade. A motivação pelo trabalho transita do dever e compromisso com a família, empregados e empregadores para “a ética baseada no divertimento e na eficiência” (EVANS, 1996, p. 15-16).

O declínio da qualidade na formação dos profissionais é o quarto paradoxo observado. Suas considerações baseiam-se no mau desempenho dos estudantes e índice de analfabetismo em países da América do Norte. Entretanto, no Brasil, a realidade é ainda pior. Apesar de a taxa de analfabetismo no país ter reduzido quase

quatro por cento de 2000 a 2010, ainda existem cerca de dezoito milhões de brasileiros não alfabetizados, segundo o IBGE (2015), sendo o oitavo país com o maior número de analfabetos adultos, conforme pesquisa da ONU em 2014 (BRASIL, 2014). Ainda de acordo com estudos da Fundação Dom Cabral, as empresas enfrentam atualmente escassez de mão de obra qualificada, tanto do ponto de vista de formação profissional quanto de formação básica, em português e matemática, por exemplo, (FDC, 2014).

O quinto e último paradoxo traz uma realidade difícil de ser encarada, que é o horizonte curto da vida profissional. Muitos trabalhadores, dependendo da ocupação, aposentam-se antes da idade prevista. Chanlat (1996) aponta ainda as demissões em massa, que encurtam a carreira dos trabalhadores.

Perspectivas da carreira organizacional

Hall (2002) defende que as organizações devem se preocupar com as oportunidades oferecidas a seus colaboradores dentro da empresa por considerar a carreira muito importante para o indivíduo e também por ser reconhecida como principal aspecto nas mudanças sociais e políticas.

Para Veloso (2012), um dos grandes desafios para a gestão de pessoas é criar mecanismos de encareiramento nas empresas que atendam tanto as necessidades organizacionais quanto as expectativas dos indivíduos em sua trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional. Corrobora esse pensamento o conceito da moderna gestão estratégica de pessoas de Dutra (2014, p. 17): “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Arthur, Hall e Lawrence (1989) defendem que os estudos sobre carreira pressupõem uma análise organizacional, não somente do ponto de vista da empresa, mas também do contexto social e ocupacional onde acontecem os comportamentos coletivos. “A noção de carreira [...] proporciona considerações para ambas as partes: a pessoa como um todo e a organização, ou instituição, na qual o trabalho é realizado” (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989, p. 11, tradução nossa).

Dutra (2013) traz para a carreira a importância do conceito de competência, em preparar o profissional para lidar com a complexidade das tarefas, cada vez

maior no mercado de trabalho. Ao desenvolver pessoas, as empresas preparam os colaboradores para enfrentar os futuros cenários. Fortalecer as equipes de trabalho de forma que atendam as exigências organizacionais garante vantagem competitiva e satisfaz as expectativas pessoais de aprimoramento constante e preparo para se manter empregável.

Entretanto, com a alta competitividade hoje encontrada, a partir dos fenômenos de enxugamento de estruturas, terceirização, fusões, aquisições, a estabilidade no emprego não tem mais a mesma garantia, principalmente na iniciativa privada. As empresas buscam novas formas de reduzir os gastos e melhorar o desempenho. Algumas ações são mencionadas por Wilkoszynski, como:

[...] a reengenharia, a flexibilização da produção, o redesenho de estruturas, a terceirização de atividades, a flexibilização da mão de obra, a mudança das relações de trabalho da esfera relacional para esfera transacional, a valorização do desempenho, o aprendizado permanente e crescentes exigências sobre novos saberes. (WILKOSZYNSKI, 2012, p. 2)

Hall (2002) aponta mudanças no contexto empresarial nessa mesma linha, com diminuição do quadro de trabalhadores devido a reestruturações, fusões, parcerias entre organizações de segmentos diferentes, ações estas para ajustar as organizações ao novo cenário econômico-social, marcado pelo avanço da tecnologia de comunicação, criando novas formas de comércio e trabalho, constantemente.

A questão primordial hoje não é o profissional se manter no emprego, mas empregável. Veloso afirma que “a segurança na carreira não é mais garantida pelas empresas, mas sim pelo conhecimento que a pessoa acumula e que promove sua empregabilidade” (VELOSO, 2012, p. 102). Ou seja, desenvolver competências, diferenciais, desempenhar suas funções de forma a entregar resultados, manter-se atualizado, ter uma boa rede de contatos, ser flexível, ter iniciativa, saber trabalhar em equipe, ter capacidade de liderar e controlar as emoções, saber adaptar-se às mudanças, são qualificações exigidas atualmente pelas empresas que, em conjunto com as habilidades técnicas da função exercida, retratam alguns requisitos positivos para ter empregabilidade. Essas atitudes, segundo Veloso (2012), são essenciais para que os indivíduos avancem em suas carreiras.

Fazer carreira em uma única organização é a escolha de cada vez menos profissionais. Seja por desejo do profissional ou necessidade das organizações de renovar e manter quadros enxutos de funcionários. Portanto, a estabilidade do emprego não é mais garantida, todavia as organizações buscam alinhar os valores e preferências individuais dos profissionais aos seus valores organizacionais, visando uma relação compromissada (SILVA et al., 2014, p. 5).

O contrato tradicional com estabilidade de emprego está em declínio, de acordo com Hall (2002). Os compromissos atuais alteram-se conforme as necessidades individuais e organizacionais e os padrões de desempenho profissionais.

Os indivíduos, sabedores da efemeridade dos vínculos com as organizações e das crescentes exigências para manutenção do emprego e conquista do sucesso profissional, experimentam uma nova imposição: reposicionarem-se de uma atitude passiva em relação às suas carreiras, para uma atitude de busca ativa, como forma de garantir sua sustentabilidade no mundo do trabalho. Mais do que isso, tornam-se responsáveis exclusivos por sua inclusão, manutenção, progresso e conquista de sucesso no trabalho e na vida. (WILKOSZYNSKI, 2012, p. 2)

A carreira não é mais vista como postos galgados na hierarquia de uma empresa, mas sim como posições ocupadas ao longo da experiência de vida e o desenvolvimento pessoal de um indivíduo dentro de suas atividades profissionais. Anteriormente, a carreira era vista como uma escada, na qual os funcionários subiam degrau por degrau, dando continuidade em seu caminho profissional. Atualmente, as carreiras tomam outras formas, não lineares, indo e voltando, assumindo duas carreiras concomitantemente, desenvolvendo habilidades diferenciadas, amplas e flexíveis (EVANS, 1996).

A relação do trabalhador com a organização sofreu uma transformação nos últimos tempos. Mais do que trabalhar para levar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos, o trabalhador busca realizar suas próprias necessidades pessoais. (BARUCH, 2011). Enquanto a relação empresa-empregado estiver rendendo frutos para o colaborador, o contrato é mantido. A partir do momento em que a companhia não atende mais aos seus desejos, há o rompimento da relação em busca de outra mais satisfatória. Surgem, então, novos tipos de carreira.

2.2 Tipos de carreira

Estruturas tradicionais, guiadas pela formalização, comunicação vertical, unidade de comando, departamentalização e especialização (VASCONCELOS; HEMSLEY, 1989) se enquadram bem no tipo de carreira tradicional, a organizacional, cujas características principais são: a evolução dentro de grandes empresas, um único empregador, estabilidade e segurança, grande interdependência entre o funcionário e a companhia, evolução determinada pelas empresas e não pelo colaborador (VELOSO; DUTRA, 2010).

Com a complexidade do mundo moderno e globalizado, as estruturas organizacionais tiveram que se adaptar à alta competitividade do mercado e muitas empresas precisaram fazer ajustes em sua estrutura para sobreviver à nova realidade.

A partir de novas características de comandar uma organização, emerge a necessidade dos profissionais se responsabilizarem mais pela gestão de suas carreiras, pois a estabilidade no emprego diminuiu consideravelmente. Citando Veloso (2012, p. 2), as “pessoas são pressionadas a cuidar do seu desenvolvimento, enquanto, paralelamente, organizações buscam profissionais cada vez mais qualificados e contributivos”. Além disso, Evans (1996) ressalta a tendência de as empresas terem quadros de pessoal cada vez mais enxutos, exigindo dos colaboradores a realização de dois trabalhos por um. Além de requerer mais conhecimento, habilidades, capacidades de realizar diversas atividades simultaneamente e resiliência. De acordo com Baruch (2011, p. 14), “os indivíduos necessitam abandonar a nostalgia dos ‘bons e velhos tempos’ referentes a sistemas claros e estáveis, e se voltarem para a condução das próprias carreiras”. As empresas estão em busca de profissionais competentes, dinâmicos, flexíveis e adaptáveis às mudanças, com capacidade de resiliência para enfrentar os desafios e inconstâncias impostos pelo novo mercado de trabalho.

Dois tipos de carreira ganharam força a partir da década de 1990, em detrimento das carreiras tradicionais, construídas dentro de uma mesma organização. São a carreira proteana e a sem fronteiras.

Na carreira proteana o indivíduo é responsável pelo seu desenvolvimento e crescimento profissional, buscando novas oportunidades de trabalho, visando à aprendizagem. Sua relação com a empresa é regida por um contrato psicológico em

que ambas as partes ganham: a empresa em produtividade e o indivíduo em qualidade de vida. O relacionamento é rompido quando uma das partes veem seus objetivos deixarem de ser atendidos. A tendência é que os contratos sejam de curto prazo, “renovados diariamente com base em necessidades correntes e em *performance*” (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 15).

Hall (2002, p. 18) faz referência à visão de Schein (1965) a respeito de o “contrato psicológico ser formulado com o empregador a fim de garantir a continuidade no relacionamento com o funcionário de forma que suas recompensas e contribuições irão depender do grau que as mútuas expectativas serão satisfeitas” (tradução nossa).

Hall (2002), citando Ian MacNeil (1980, 1985), menciona as duas formas de o contrato ser estabelecido: a relacional, cuja base estabelece uma relação de confiança e comprometimento de longo prazo entre o colaborador e a empresa; e o transacional, de curto prazo, com contribuições e benefícios mútuos entre indivíduo e organização. Este último é característica da carreira proteana.

Já a carreira sem fronteiras é caracterizada pela ausência de vínculo com a organização. As empresas perdem as fronteiras e os trabalhadores migram de uma para outra, de acordo com as necessidades individuais e das companhias. Há uma relação de independência entre profissional e organização, a remuneração é de acordo com o projeto de trabalho, cabendo ao colaborador seu desenvolvimento e aquisição de conhecimentos necessários para sua execução (DEFILLIPI; ARTHUR, 1994, apud LACOMBE; CHU, 2012).

As carreiras sem fronteiras surgem como contraponto às carreiras organizacionais, oferecendo uma opção que coincide com a necessidade de flexibilidade dessa nova era. Nela, as pessoas são incentivadas a pensar a sua carreira além das fronteiras da empresa, desenvolvendo habilidades que propiciem contribuir de forma mais eficaz com a sua organização. Além disso, tais competências devem favorecer a mobilidade da pessoa entre organizações. (TIEPPO et al., 2010, p. 2, grifo do autor)

Para Veloso (2012), esse tipo de carreira surge tanto por características comportamentais dos trabalhadores, que almejam cada vez mais equilibrar a vida pessoal com a profissional, qualidade de vida, liberdade de atuação laboral e atendimento das necessidades e objetivos individuais, como em razão de um novo cenário econômico, marcado pelo enxugamento dos quadros de colaboradores das

empresas, que precisam reduzir custos e adaptarem-se às demandas, buscando a flexibilidade, a fim de se tornarem competitivas.

A seguir será traçado um quadro comparativo, por diversas perspectivas, entre os três tipos de carreira apresentados: organizacional, proteana e sem fronteiras.

Tabela 2: Comparativo entre os três tipos de carreira

| Perspectivas | Organizacional | Proteana | Sem fronteiras |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Fronteiras organizacionais | O movimento priorizado é intracompanhia. O ambiente é estável e o cenário de emprego é construído em uma organização. | As fronteiras existem, porém a movimentação entre organizações é mais importante, comum e aceitável. | As próprias organizações se tornam sem fronteiras, atuando por projetos e contratos de trabalho mais curtos. |
| Função da organização | As mudanças nas empresas afetam diretamente as carreiras, pois há uma relação interdependente entre elas. A empresa é responsável pela carreira dos funcionários, oferecendo um plano de carreira que pode ser para toda a vida profissional. | A responsabilidade pela carreira é compartilhada entre organização, provendo oportunidades de desenvolvimento, e pelo trabalhador. A relação mais valorizada é a de longo prazo. | A ausência de fronteiras nas organizações causa situações descontínuas de crescimento, exigindo do trabalhador uma auto-organização para o aprendizado. |
| Relação com empregador | O contrato de trabalho é de longo | A manutenção do trabalhador no | A lealdade ao emprego dá lugar à |

| | | | |
|---------------------|--|--|--|
| | prazo e há uma lealdade do colaborador com a organização. | emprego só se manterá enquanto suas necessidades pessoais forem atendidas pela empresa. | oportunidade de aprendizado e equilíbrio pessoal e profissional. |
| Aprendizagem | É mais predominante o treinamento interno na organização para desenvolver competências que serão utilizadas na empresa, visando à aprendizagem organizacional. | O indivíduo passa a ser responsável por gerir o próprio aprendizado. | O aprendizado acontece por meio do movimento entre projetos e as descontinuidades e continuidades de carreira. |
| Competências | As competências a serem desenvolvidas estão ligadas normalmente ao cargo ocupado pelo colaborador, ou àquele que deseja ocupar dentro da empresa, no decorrer de sua carreira. | Cabe ao indivíduo o desenvolvimento de metacompetências: adquirir o autoconhecimento e a adaptabilidade para adquirir novas competências que lhe permitirão lidar com novas demandas, sem esperar o treinamento formal pela empresa. | Com experiência, educação e atividade profissional o indivíduo obtém as competências <i>knowing why</i> (saber por que), <i>knowing how</i> (saber como) e <i>knowing whom</i> (saber com quem), acumulando esses saberes como um capital de carreira. |
| Identidade | A identidade individual se mistura com a identidade organizacional. O | É necessário um autoconhecimento muito desenvolvido para que o indivíduo | As experiências obtidas com as ocupações anteriores |

| | | | |
|------------------------|---|--|---|
| | trabalhador passa a ser reconhecido pela posição ocupada e como membro da empresa. | saiba exatamente o que quer e trace sua trilha profissional, com boas escolhas entre as oportunidades existentes. | fortalecem a identidade. |
| Pontos críticos | <p>Este tipo de carreira já não é mais predominante desde a década de 1990. Apesar disso, ainda influenciam o raciocínio dos trabalhadores sobre emprego e carreira. As condições atuais do mercado de trabalho dificultam a oferta de carreiras vitalícias, diminuindo a perspectiva de relações de longo prazo com a organização.</p> | <p>Não são todas as pessoas que têm capacidade necessária para assumir uma carreira proteana. Enquanto alguns indivíduos apreciam a autonomia proporcionada pela carreira proteana, outros preferem a segurança de uma carreira tradicional.</p> | <p>Não se sabe ao certo as proporções em que as carreiras do indivíduo transcendem as fronteiras organizacionais. Este tipo de carreira pode ser danoso, física e emocionalmente, para quem não tiver habilidades raras e valiosas.</p> <p>No Brasil, não há certeza se este tipo de carreira é um desejo do trabalhador ou uma necessidade imposta pelo mercado de trabalho.</p> |

Fonte: elaborada pela autora com base em VELOSO e DUTRA (2010).

Partindo da carreira sem fronteiras, surge outro tipo denominado de carreiras inteligentes. Segundo Dutra et al. (2009), essa proposta, apresentada por Arthur e

colaboradores em 1995, pauta-se no desenvolvimento e acúmulo de competências individuais, não relacionadas a uma organização específica, em três vertentes:

- **Knowing why:** conhecer o que motiva o indivíduo, sua identificação e significado atribuído ao trabalho;
- **Knowing how:** quais habilidades e conhecimentos específicos estão relacionados à atividade profissional;
- **Knowing whom:** a rede de relacionamentos profissionais (*network*) importantes para o trabalho.

Há ainda o tipo de carreira caleidoscópica, proposto por Mainiero e Sullivan (2005, apud LACOMBE; CHU, 2005), adequada para as mulheres, pois leva em consideração todas as esferas da vida, ou seja, busca balancear o papel profissional com o pessoal, familiar, as responsabilidades do lar etc.

Para desenvolver-se nos novos tipos de carreira é necessário que o indivíduo tenha plena consciência de suas competências, saiba trabalhar seu autodesenvolvimento, mantenha uma boa rede de relacionamentos e, principalmente, conheça a si mesmo para trabalhar em uma área que lhe dê prazer. Um dos conceitos utilizados para autoavaliação do perfil profissional são as âncoras de carreira.

2.3 Âncoras de carreira

Em um contexto em que o trabalhador aparece cada vez mais como o principal responsável pela trajetória de sua carreira, o conceito de âncoras de carreira é fundamental, pois permeia e direciona a escolha profissional (TIEPPO et al., 2011). Além disso, do ponto de vista organizacional, auxilia os gestores a identificar o padrão de valores e talentos de seus colaboradores, a fim de alinhá-los com as perspectivas institucionais (CANTARELLI; BARROS; ANDRADE, 2014) e os objetivos estratégicos da empresa.

A formação do autoconceito dos indivíduos é composta pelos talentos, habilidades, competências, motivos e necessidades, valores e princípios, e o sentimento em relação às realizações. A âncora de carreira, conceito proposto por Schein, é um dos elementos do autoconceito do qual o indivíduo não abriria mão,

por representar sua identidade. É formada, principalmente, pelos talentos, motivos e valores (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002; SCHEIN, 1996). Ou seja, aquilo que impulsiona as escolhas profissionais, na busca da satisfação pessoal e profissional.

Para Schein, a carreira normalmente é vista como uma profissão ou ocupação que envolve um crescimento. Porém, a carreira pode ser algo que o indivíduo percebe como passos e fases de desenvolvimento em sua ocupação, seja ela qual for. Dessa forma, pode-se considerar que todos possuem uma carreira ancorada pela autoimagem que a pessoa tem de si mesmo, considerando seus motivos, valores e competências (SCHEIN, 2012).

A âncora de carreira é formada por autoconceitos adquiridos pelas pessoas em suas experiências na juventude e também por meio da educação. Esse autoconceito irá amadurecer durante a vida do indivíduo, de acordo com a experiência profissional vivenciada, quando irão tomar conhecimento sobre seus valores, habilidades e motivações. As pessoas buscam escolher suas carreiras centrando nas atividades que valorizam, e por consequência apresentam melhor desempenho, impactando positivamente o processo de motivação (SCHEIN, 1996; DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002).

Em cada experiência da vida profissional, ou da educação, é importante perguntar-se qual foi o aprendizado adquirido. Quais competências e habilidades foram aprendidas ou aprimoradas, os aspectos interessantes e também os que não foram do agrado da pessoa, gerando motivações para os próximos passos; e os valores pertencentes à organização ou contexto social que são concernentes com seus valores pessoais. Estas reflexões auxiliam a formação do autoconceito (SCHEIN, 2012).

As âncoras profissionais são uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Ela serve, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa (KILIMNIK, 2011a, p. 201).

Na interpretação de Peçanha et al. (2011), âncoras de carreira são formadas a partir da percepção que uma pessoa tem de suas habilidades, necessidades e valores, a partir da realidade, determinando qual sua preferência.

Âncoras de carreira é um conceito oriundo de uma pesquisa realizada por Schein com 44 ex-alunos do mestrado em administração da Escola de Sloan – Estados Unidos, na década de 1960, com o intuito de descobrir os problemas na passagem da escola para a empresa. Foram realizadas entrevistas logo após a formatura, cinco anos depois e um acompanhamento dez anos depois. O objetivo era identificar o porquê das escolhas feitas pelos profissionais ao longo da carreira. A descoberta foi que, no processo de decisão, muitos renunciaram às oportunidades a fim de manterem-se atuando em trabalhos que tivessem coerência com seus valores e sentimentos, muitas vezes até inconscientemente (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002).

Da mesma forma que há a formação da personalidade humana, há a formação da personalidade profissional, que Schein denominou âncoras de carreira. Elas refletem os valores, talentos, habilidades, desejos, motivos, necessidades voltadas à atividade profissional, o que é importante para o indivíduo, e são desenvolvidas ao longo da vida, influenciadas pela família e círculo social. Significa a forma como a pessoa se apropria da ideia de trabalho. Para Schein (1996), não é possível pensar sobre a carreira sem estudar o ser humano como um todo; as suas relações com o mundo e os contextos que fazem parte de sua vida.

O conceito de âncoras de carreira é um importante instrumento que pode ser aplicado no processo de autoconhecimento com a finalidade de identificar o principal fator motivador de direcionamento da carreira. As âncoras auxiliam e orientam o indivíduo nas escolhas profissionais (SCHEIN, 1996).

Com base na pesquisa com os ex-alunos, Schein categorizou oito âncoras (SCHEIN, 1996; DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002):

- *Competência técnica/funcional*: o indivíduo tem a necessidade de desenvolver atividades que deixam suas habilidades técnicas desafiadoras em evidência, demonstrando sua especialidade. Nesta âncora evita-se a gerência geral em prol de um trabalho no qual o exercício de suas competências específicas seja requerido, por haver grande identificação com elas;

- *Competência gerencial*: Há uma forte ligação do trabalho com os resultados e sucesso empresarial. A pessoa enquadrada nesta âncora busca responsabilidade e liderança, com atividades que requeiram potencial analítico e de tomada de decisão para solução de problemas, gerenciando os diversos talentos da equipe e as informações adquiridas pelos especialistas. Exige-se grande competência emocional;
- *Autonomia/independência*: há uma intolerância às regras e normas e busca-se por liberdade na realização do trabalho. O profissional desta âncora deseja construir carreiras nas quais pode impor suas condições, seu ritmo e forma de trabalho próprios, sem interferências externas;
- *Segurança/estabilidade*: a principal preocupação desta âncora é com a estabilidade, a garantia de emprego e a sensação de ser bem-sucedido. Há necessidade de previsão do futuro e a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira está mais nas mãos do empregador do que do próprio indivíduo;
- *Criatividade empreendedora*: profissionais desta âncora são movidos a serem donos do próprio negócio, criando oportunidades empreendedoras, produtos e serviços, e assumindo riscos. Difere-se da âncora de autonomia e independência, pois o objetivo central é criar, muitas vezes abrindo mão da autonomia;
- *Serviço e dedicação a uma causa*: as pessoas desta âncora procuram trabalhos voltados a ajudar o próximo, melhorar as condições sociais e ambientais, contribuir para a melhoria do mundo;
- *Puro desafio*: pessoas nesta âncora são movidas por trabalhos que requerem alta competência na solução de problemas aparentemente impossíveis de resolver, independentemente da área onde ocorrem, diferindo-as da âncora técnico funcional;
- *Estilo de vida*: busca equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional. A ideia é que a carreira integre os outros segmentos da vida. Vai além de simplesmente alcançar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas procura incorporar suas necessidades, vida pessoal e familiar à carreira. Busca flexibilidade e uma organização que respeite o espaço de sua existência fora da empresa.

Uma âncora de carreira é definida como aquilo ao qual uma pessoa não renunciaria se forçada a fazer uma escolha. Esta definição permite apenas uma âncora – aquele conjunto de talentos, valores e motivos que encabeçam a hierarquia pessoal de um indivíduo. (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002, p. 27).

Saber qual sua âncora de carreira exige um autoconhecimento desenvolvido, de pessoas maduras, para conseguir apontar fatores aos quais não renunciariam por nenhuma oferta de trabalho. É cada vez mais comum encontrar pessoas que dizem se sentirem atraídas a situações que haviam se desviado no passado, como uma forma de se encontrarem (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002). Essa noção é algo que só adquirimos com o tempo e muito importante para o alcance dos objetivos profissionais e realização pessoal.

Ao escolher uma carreira que esteja alinhada com sua âncora, há maiores chances de mudar a velha conotação do trabalho como algo ruim e necessário apenas para a sobrevivência. É poder enxergá-lo como fonte de prazer e realização pessoal e profissional. Pessoas mais produtivas são aquelas que conciliam sua âncora com a carreira, diminuindo consideravelmente o risco de frustração. Conhecer os próprios valores, anseios, aptidões e aspectos de automotivação é o primeiro passo para planejar uma carreira de sucesso.

2.4 Planejamento de carreira

Ao tomar decisões no planejamento de carreira é preciso conciliar o racional com o intuitivo, ou seja, analisar os cenários futuros possíveis, a partir de dados concretos, e considerar os aspectos inconscientes da mente humana, os quais apontam razões intrínsecas ao indivíduo do motivo de escolher um caminho em detrimento de outro. Grande parte dessas razões são frutos da nossa personalidade e de nossas aspirações pessoais, vindas de aspectos desenvolvidos ao longo de nossas experiências e que estão enraizados por nossas crenças, valores e cultura oriundos do contexto em que fomos criados.

Outra questão ressaltada por Inkson (2007) no tema carreira é o pensamento restritivo ao observar o assunto a partir da ocupação profissional, do trabalho, e ignorar todo o cenário pelo qual a dinâmica de carreira é influenciada: economia, meio social, família e outras conjunturas que devem ser consideradas no momento do planejamento e tomada de decisão referente às oportunidades de

encarreamento. De acordo com Martins (2010, p. 32-33), “[...] gerenciar carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios”.

A escolha de uma profissão não é algo fácil de ser realizado, devido à natural imaturidade da maioria dos jovens que toma a decisão de qual curso irá seguir na graduação. Muitos são levados por pressões externas (da família, dos amigos, da sociedade, da cultura, da necessidade, entre outras) e têm dificuldades em identificar qual opção melhor se enquadra ao seu perfil pessoal, às suas preferências. Segundo Giuliese (2005), o ser humano está sempre em busca de “atender às expectativas dos outros” para serem aceitos nos meios em que convivem e obterem o *status* desejado. Martins (2010) afirma ainda que a influência da família afeta a escolha inicial e pode ser tanto impulsionadora quanto restritiva. Já a sociedade traça definições sobre *status* e expectativas de crescimento em determinadas carreiras dependendo do contexto socioeconômico, aspectos que influenciam a tomada de decisões na trajetória de carreira. A cultura, por sua vez, é normalmente imperceptível, pois está enraizada e influencia decisões de grande porte, intervindo na definição da carreira a ser seguida.

A autoavaliação é fundamental nesse processo de escolha, bem como os estudos sobre o que o mercado de trabalho oferece e exige, com o olhar para o futuro, a fim de identificar se a ocupação / profissão almejada continuará existindo ao longo do tempo. Para Rosa (2011), a missão de vida é a primeira questão a ser observada. Conhecer sua identidade, aonde se quer chegar, o que deseja realizar são respostas necessárias ao início do planejamento de carreira. Dutra (2010) propõe seis passos para o planejamento de carreira:

1. **Autoconhecimento:** conhecer a si mesmo, saber elencar seus pontos fortes e os quais necessitam de aprimoramento, ter consciência de quais princípios e valores pessoais norteiam suas ações, analisar sua personalidade e os fatores que impulsionam seu comportamento, quais experiências e realizações mais importantes experimentadas ao longo da vida;
2. **Conhecer o mercado:** olhar para as características do mercado onde o profissional irá atuar, as tendências e perspectivas futuras. Quais as oportunidades e ameaças observadas;

3. **Objetivos de carreira:** o autor recomenda que os objetivos sejam estabelecidos de acordo com as aspirações individuais e não com base em uma referência do mercado, pois esta pode não existir mais em alguns anos. O que fará a pessoa feliz é uma pergunta importante a ser analisada;
4. **Estratégias de carreira:** definir o caminho para alcançar os objetivos almejados, considerando ocupações, experiências, áreas de atuação, competências adquiridas;
5. **Plano de ação:** inclui metas, parâmetros para medir seu alcance, fatores críticos que levarão ao sucesso, avaliação de recursos disponíveis;
6. **Acompanhamento do plano:** verificar se os resultados almejados foram alcançados, os objetivos e metas atingidos, a consistência das ações adotadas que permitam uma constante revisão do planejamento de carreira.

Esses aspectos podem ser um entrave para o planejamento da carreira devido a limites de percepção que só podem ser minimizados com a experiência de vida.

Veloso e Dutra fazem menção a um pensamento de Martins (2010, p. 77), enfatizando que para o indivíduo tomar a frente do planejamento da própria carreira, de forma ativa, ele deve conhecer a si próprio, saber quais são seus “objetivos de vida, valores, interesses e prioridades”. Esse autoconhecimento possibilita desenvolver visão de futuro em um amplo contexto, permitindo a elaboração de estratégia de carreira.

Martins (2010) apresenta o modelo EPIA de gestão de carreira, similar aos passos de planejamento de carreira de Dutra (2010). Seus componentes são:

- E – Escolha: processo de decisão pela profissão / carreira a ser seguida;
- P – Planejamento: momento de estabelecer os objetivos e metas de carreira, bem como a estratégia para alcançá-los;
- I – Implementação: fase na qual se coloca em prática as ações elaboradas na fase do planejamento, rumo ao atingimento dos objetivos e metas traçados;
- A – Avaliação: acompanhar o plano e realizar uma análise dos resultados obtidos, abrindo oportunidade para três ações: redefinir o planejamento de carreira, ajustar os objetivos, metas e estratégia ou manter o plano inicial.

Questões referentes ao autoconhecimento e conhecimento do mercado fazem parte de todo o planejamento de carreira nesse modelo (MARTINS, 2010).

Apesar de atualmente, no Brasil, a partir da década de 1990, as pessoas terem começado a se preocupar mais com o planejamento de sua carreira, com ou sem o apoio da organização, ainda há uma grande resistência por parte dos profissionais em efetivamente planejar sua carreira (DUTRA, 2010). O costume de deixar as coisas acontecerem ainda está enraizado nos indivíduos, talvez pelo histórico de a carreira sempre ter sido vista como responsabilidade da empresa, uma realidade que hoje já não é mais observada com a mesma intensidade do que em décadas passadas.

No Brasil, a efetividade de uma prática calcada no mútuo desenvolvimento esbarra em questões culturais. Embora o brasileiro esteja preocupado com o seu desenvolvimento, raramente assume a gestão dele e de sua carreira, normalmente cobra da empresa a oferta de situações e de oportunidades de aprendizagem (DUTRA, 1996). De outro lado, a empresa brasileira tem normalmente uma postura de proteção e provimento, o que vai ao encontro das ansiedades dos empregados, mas camufla uma forma sutil de controle. Esses comportamentos são fruto de como as pessoas foram educadas para trabalhar suas carreiras [...] e da forma como as organizações veem o desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 2010, p. 44).

O planejamento de carreira engloba, portanto, diversos aspectos intrapessoais de autoconhecimento, exigindo autoavaliação das capacidades de lidar com as diversas incertezas impostas pela profissão e condições externas ao indivíduo, como o mercado de trabalho, as tendências, os quesitos exigidos pelas empresas, as mudanças ocorridas, a fim de elaborar diversos cenários possíveis e preparar-se para cada um deles.

Há indivíduos que percebem, ao longo do tempo de experiência, que os aspectos que envolvem sua carreira interna (significado do trabalho em sua vida), assim como sua âncora de carreira, não são compatíveis com características de sua atividade profissional, cargo ou organização em que trabalha (carreira externa) em quesitos como desafios, oportunidades e recompensas (SCHEIN, 2012). É nesse momento que desperta no indivíduo o desejo de mudança para adequar suas necessidades e motivações pessoais com o seu trabalho, a fim de que ele obtenha um significado. Inicia-se, então, o planejamento para uma transição de carreira.

2.5 Transição de carreira

É cada vez mais natural que os profissionais façam transições em suas carreiras, ou seja, mudança na natureza do trabalho, nas atribuições, atividades e responsabilidades, que configurem uma mudança de identidade. A transição é o momento pelo qual o indivíduo está mudando as configurações de seu trabalho, está saindo de uma atividade rumo à outra com características e exigências diferentes; quando há uma mudança, podendo ser profunda ou não, no papel profissional, ou seja, na forma como a pessoa se reconhece e é reconhecida pela família e sociedade enquanto profissional.

Quando parte do indivíduo, e não de uma exigência do mercado ou da organização em que trabalha, a transição de carreira normalmente é impulsionada por uma insatisfação relacionada à atividade profissional, por não haver mais coerência com seus valores, crenças e princípios, motivando a pessoa a procurar outra forma de trabalho compatível com sua identidade, que lhe traga sentido. Busca-se cada vez mais significado em seu trabalho, de acordo com a vocação. As pessoas devem encontrar o seu próprio caminho com o coração, afirma Herb Shepard (apud HALL, 2002).

Kilimnik et al. (2011a, p. 111) apontam a transição de carreira como “consequência natural do declínio da carreira tradicional, intimamente associada à determinada profissão e/ou organização”. Para Hall (2002), os caminhos organizacionais estão cada vez mais escassos. Portanto, os indivíduos têm de buscar o seu próprio espaço, criando oportunidades.

A carreira, segundo Dutra (2010), não é um processo linear. As trajetórias de carreira são flexíveis e adaptáveis às condições do contexto no qual o profissional está inserido e é guiada por suas aspirações em combinação com as oportunidades surgidas no mercado de trabalho. Normalmente, as pessoas tendem a realizar trabalhos de mesma natureza ao longo de sua trajetória profissional, sem grandes mudanças. Mas, atualmente, este cenário está mudando, tanto pelas novas características de contrato de trabalho das organizações quanto em razão de trabalhadores estarem cada vez mais em busca de suas realizações pessoais.

As transições de carreira podem ser objetivas, quando há a mudança de uma função para outra, a transferência entre departamentos diferentes de uma mesma empresa, a mudança de uma empresa para outra, desde que a natureza do trabalho

também mude. E há a transição subjetiva, caracterizada por mudanças intrínsecas do trabalhador, como seus valores, desejos, motivos, necessidades de realização, vontade de experimentar algo novo etc. (LOUIS, 1980; IBARRA, 2009).

Em toda transição há uma diferença entre papéis assumidos pelos profissionais. As transições objetivas dividem-se em: entrada; mudanças dentro da empresa; mudanças entre empresas; mudanças de profissão e saída, a qual Louis (1980) chama de transições entre diversos papéis¹, nas quais o indivíduo assume um diferente papel profissional. O mesmo autor divide as transições subjetivas, denominadas transições dentro do mesmo papel², entre: ajustes internos de papel; ajustes externos de papel; estágio de transição de carreira; estágios de transição de vida. Esses tipos de transições são realizados quando há uma nova percepção do papel profissional já assumido pelo indivíduo, e podem ocorrer de forma inconsciente. A tabela 3 descreve cada tipo de transição proposto por Louis (1980):

Tabela 3 – Tipos de transição profissional

| | Tipo | Características |
|-----------------------|---------------------|---|
| Entre diversos papéis | Entrada / Reentrada | Entrada no mercado de trabalho. Requer uma série de ajustes para lidar com novas atribuições diárias, inerentes às atividades em uma organização. Exemplos: estudantes que começam a trabalhar; mães que voltam ao mercado de trabalho após o crescimento dos filhos. |
| | Dentro da empresa | Mudanças de cargo dentro da empresa, seja entre diferentes departamentos, seja por uma promoção ou mudança de tarefa dentro do mesmo departamento. Envolve novas responsabilidades e rotinas diárias. |
| | Entre empresas | Mudança de uma empresa para outra. Além |

¹ Tradução neste trabalho para o termo utilizado por Louis (1980) - *Interrole*

² Tradução neste trabalho para o termo utilizado por Louis (1980) - *Intrarole*

| | | |
|------------------------------|---------------------------|---|
| Dentro do mesmo papel | | de diferenças entre as funções assumidas, há também alterações na cultura organizacional, clientes e clima organizacional, que podem ser de grande magnitude. |
| | Mudança de profissão | Por exemplo, um administrador que se torna professor, um médico que se torna monge budista (IBARRA, 2009). Há diferenças significativas da natureza dos papéis nas transições entre profissões distintas. |
| | Saída | Quando há saída do mercado de trabalho, seja permanente ou temporária. Aposentadoria, licença sabática, licença maternidade, desemprego. Quando planejada, há uma construção prévia pelo indivíduo do novo papel a assumir. Há, entretanto, a possibilidade de uma sensação de perda de identidade, por deixar uma organização que fazia parte de sua vida. |
| | Ajustes internos de papel | Alteração na forma como a pessoa percebe o seu papel profissional ocasionado por mudanças nas reações durante sua trajetória na empresa. Por exemplo, quando o comprometimento, característica de quem inicia em uma organização, dá lugar ao comodismo após algum tempo na vida corporativa. |
| | Ajustes externos de papel | Mudanças em alguma esfera da vida influenciam a mudança de papel profissional. Por exemplo, o nascimento de filhos ocasiona menor dedicação ao trabalho. Novas atribuições da carreira, |

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
| | | inversamente, geram menos tempo com a família. |
| | Estágios de transição de carreira | Após certo tempo na profissão, há uma progressão natural no ciclo de carreira, independentemente de transições intracompanhia. Novos problemas, necessidades, responsabilidades e oportunidades podem surgir, normalmente na meia-carreira, e serem assumidos automaticamente, sem que o indivíduo tenha consciência dessa mudança. |
| | Estágios de transição de vida | São os diversos estágios psicossociais relativos ao desenvolvimento de um indivíduo ao longo de sua existência. Mudanças dos tipos de problemas vivenciados implicam alterações na forma como a pessoa vê sua ocupação e tarefas. Muitas transições de carreira são oriundas de adequações às mudanças na vida pessoal, conforme afirma também Ibarra (2009). |

Fonte: elaborada pela autora com base em LOUIS (1980).

Neste trabalho, estudaremos a transição entre profissões, partindo de ocupações diversas para a docência universitária. Ibarra (2009) descreve diversas transições desse tipo em seu livro *Identidade de Carreira*, como do médico para monge budista, da professora universitária que se tornou consultora financeira, do bancário que iniciou uma nova carreira como escritor.

Louis (1980) sugere cinco proposições para a compreensão das transições de carreira: os indivíduos que realizam qualquer tipo de transição têm de lidar com diferenças entre o antigo e o novo papel profissional; quanto maiores forem essas diferenças, maior é a dificuldade para lidar com elas; o tipo de transição indica a natureza e a amplitude das diferenças que o indivíduo deverá enfrentar; há uma forma peculiar de interpretação e resposta às experiências e dificuldades da

transição, independentemente do tipo; compreender o processo por meio do qual o indivíduo lida com os embaraços da transição e analisar qual é o seu tipo permite que se prevejam as necessidades e auxilia na adaptação do indivíduo durante a transição de carreira.

Segundo Ibarra (2009), pessoas fazem transição de carreira o tempo todo. Entretanto, no meio do caminho todos enfrentam os mesmos desafios, aprendizados, dificuldades e descobertas de diversos “eus”. A autora defende que não há apenas um “eu verdadeiro” em cada um de nós, mas sim possíveis identidades presentes que, às vezes, vêm à tona buscando se colocar à frente das ações e guiam nosso comportamento, para torná-las visível à sociedade e até a nós mesmos.

Esse é um indício de que nossa carreira não pode mesmo ser um processo linear. À medida que nos desenvolvemos, descobrimos novos “eus”, construímos novos caminhos e trilhamos nossa carreira para atender as expectativas e anseios das diversas identidades que reconhecemos, umas mais latentes do que outras.

Os papéis desempenhados nas organizações são oportunidades para que os colaboradores possam testar a si mesmos, interagir, enfrentar desafios, promover o autodesenvolvimento e ter contato com questões relacionadas à existência, construindo a sua identidade pessoal (LOUIS, 1980).

Entretanto, o contexto atual do mercado de trabalho, que procura “moldar” o trabalhador de acordo com sua cultura, pode ocasionar a perda de identidade, segundo Giuliese (2005), pois define um modelo a ser seguido por todos para se enquadrarem às exigências organizacionais. Esse fato sugere que o indivíduo, ao perceber em certa época de sua vida que não se reconhece mais, inicia a busca pela sua verdadeira identidade, acarretando, muitas vezes, em uma transição de carreira.

A maior parte dos autores aponta a introspecção como peça-chave para o autoconhecimento. Ibarra (2009) não nega essa estratégia, mas propõe novas formas não convencionais para a descoberta das possíveis identidades. Antes da autoavaliação, precisamos testar as novas profissões na prática para identificarmos por meio da experiência se realmente ela se encaixa ou não em nosso perfil, se é exatamente isso que queremos fazer.

As estratégias não convencionais propostas por Ibarra (2009) são:

1. Altere suas ações a fim de promover o autoconhecimento a partir das experiências práticas antes mesmo da introspecção e planejamento;
2. Esteja alerta para as possíveis identidades que possa colocar em prática e aprenda sobre elas. Pare de buscar o verdadeiro “eu”;
3. Viva o período de transição entre um papel e outro, antes de tomar a decisão definitiva, para que ela não seja precipitada. Dê tempo para que a mudança ocorra gradativamente;
4. Aproveite as pequenas mudanças e conquistas. Não busque uma mudança radical de uma só vez;
5. Busque atividades paralelas que ajudem na descoberta de seus valores e anseios, sem se comprometer demais, porém encare-as com seriedade;
6. Relacione-se em diferentes ciclos sociais e inspire-se nos modelos de pessoas que sejam aquilo que você quer ser, a fim de apoiar seu processo de transição;
7. Conte a sua história repetidas vezes e encontre sentido nos eventos diários que experimentou. Não espere por um grande momento onde tudo se revelará;
8. Em alguns momentos é necessário recuar para refletir sobre as razões da mudança. Faça uso desta estratégia, mas não retroceda por muito tempo, pois será difícil retomar a transição;
9. Aproveite os momentos em que está aberto a mudanças. Às vezes, passamos períodos em que somos resistentes a qualquer alteração no percurso. Não se imobilize, entretanto. Continue avançando rumo à transição de carreira.

Essa proposta para lidar com a transição pode servir para lidar com um dos problemas apontados por Louis (1980) referente à frustração causada pela não confirmação de previsões ou crenças que o indivíduo constrói em relação aos novos e futuros cenários, que irão influenciar os comportamentos e percepções em relação aos acontecimentos.

De acordo com Schein (1996), não é possível para uma pessoa dizer se gosta ou não de uma determinada atividade antes mesmo de realizá-la. Ibarra (2009) afirma que a partir da prática é possível perceber nossos verdadeiros talentos,

habilidades e paixões, e nesse caminho redefinem-se os objetivos. A autorreflexão é uma consequência desse processo.

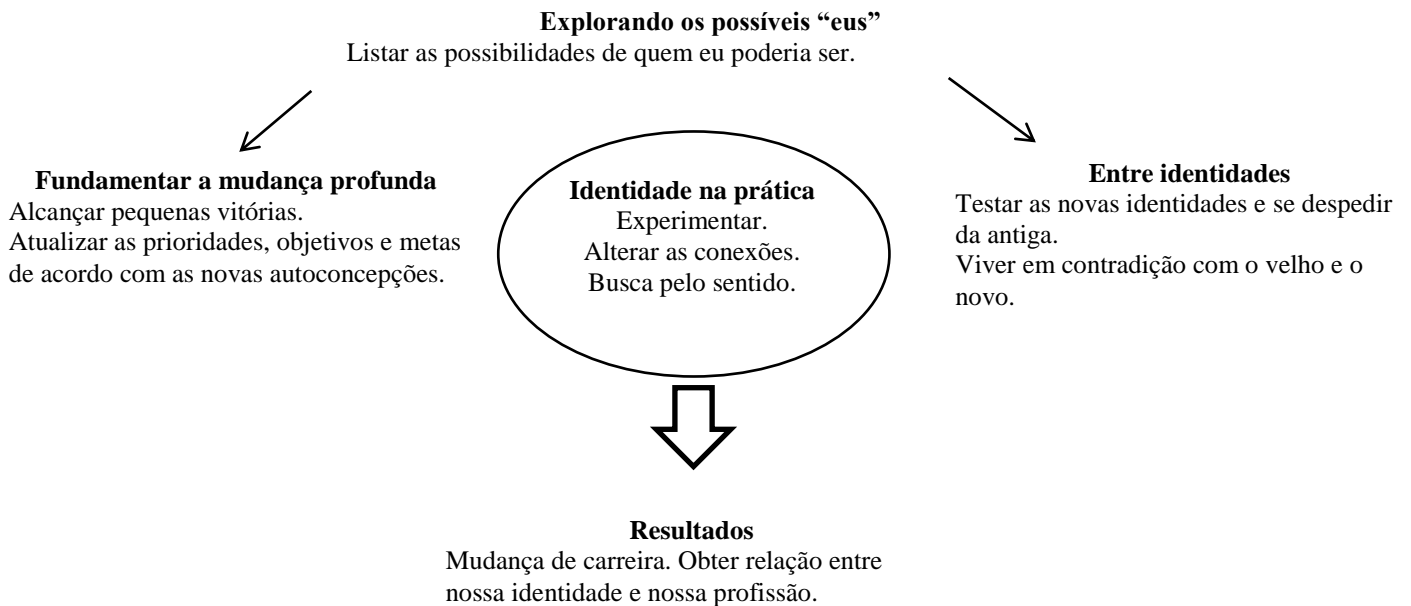
Segundo Ibarra (2009), em razão da complexidade que envolve o autoconhecimento ao longo desse processo, e pela variedade de critérios que influenciam as decisões de carreira, a transição não pode ser um processo linear com passo a passo. Ela ocorre na medida em que nossos anseios surgem e avança de acordo com os acontecimentos que nos permitimos experimentar.

A transição de carreira desperta a partir de um evento, um fato, tanto externo quanto interno, que dá origem ao processo de mudança do indivíduo. Para que o indivíduo obtenha motivação para o autodesenvolvimento tais eventos são fundamentais (GIULIESE, 2005). Esses eventos podem fazer parte dos tipos de transição propostos por Louis (1980), referentes aos estágios de transição de carreira e estágios de transição de vida, incluindo crise da meia-idade, crise da meia-carreira.

Veloso e Dutra (2010) observam que a crise da meia-carreira acontece no Brasil por volta dos 40 anos de idade, momento quando a maioria dos profissionais chega a um estágio de sua vida em que terá de decidir se sua trajetória seguirá para posições mais estratégicas dentro da empresa, levando-o a refletir e questionar sobre a carreira.

O processo de transição da identidade profissional é definido por Ibarra conforme a seguinte figura:

Figura 2: Transição de identidade



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Ibarra (2009).

Na primeira fase do processo o indivíduo irá explorar quais identidades existem dentro dele, ou seja, quais atuações profissionais ele poderia exercer. A ideia é desenvolver uma lista das tarefas que poderiam ser colocadas em prática e testá-las, analisando quais delas são mais viáveis e mais compatíveis de acontecerem naquele determinado momento, de acordo com as condições do ambiente e as aspirações pessoais predominantes.

O teste das identidades resulta em uma descoberta de novas aptidões e desejos, tornando a pessoa cada vez mais familiarizada com o novo “eu”. Esse é o momento mais crucial da transição de carreira, pois o profissional não está “nem lá, nem cá”, ou seja, não assumiu por completo a nova ocupação como também ainda não conseguiu se despedir da antiga, tornando-se um “ex”. Essa é a fase que a autora chama de “limbo”, momento em que ficamos sem uma identidade definida. Temos dificuldade em nos despedir daquilo que já fazemos há anos e não temos segurança de assumir um novo desafio que não sabemos aonde nos levará.

A próxima fase já prevê um autoconhecimento e, nesse momento, definem-se novos objetivos, metas e prioridades a serem alcançadas de acordo com o novo autoconceito obtido por meio da exploração das identidades. Já estamos mais maduros com a mudança e é possível firmar a mudança para nós e para os outros.

O resultado desse processo é a efetiva mudança de carreira, deixar de atuar na ocupação antiga, e o envolvimento total com a nova atividade. É a realização quando a alcançamos por assumir um papel mais significativo em nossas vidas.

Giuliese (2005) resume a transição de carreira em três momentos:

- Primeiro: caracteriza-se pela incerteza, pela sensação de que algo pelo qual nos referenciamos está terminando. É o início do desapego com a antiga identidade, causando desconforto e sentimento de não pertencer mais àquilo ao qual estamos acostumados;
- Segundo: é o momento em que nos desligamos da antiga identidade. Findamos a atual ocupação e o sentimento de perda se instala. A incerteza permanece, pois não sabemos para aonde ir.
- Terceiro: é marcado pelo início da nova atividade, que pode ter sido planejada ou ter acontecido por acaso, somente para nos livrarmos da sensação de desamparo.

Giuliese afirma, ainda, que somente aqueles que conseguem superar a incerteza, o que a autora chama de “suportar o escuro”, encontraram a “efetiva transformação, crescimento e evolução” (GIULIESE, 2005, p. 74).

O momento mais difícil da transição de carreira, segundo Giuliese (2005) e Ibarra (2009), é quando estamos no “olho do furacão”, ou seja, no meio da transição, um período conturbado, cheio de dúvidas e incertezas sobre se devemos deixar o caminho já trilhado e qual escolheremos para continuar a caminhada. Ibarra (2009) denomina esse momento como “limbo”, quando ficamos sem identidade definida por um tempo.

Já Giuliese (2005) denomina essa etapa na carreira como “estado de exceção” ou “zona neutra”, o meio do caminho entre a identidade antiga e a nova identidade a se construir e iniciar uma nova trajetória. Giuliese (2005) atesta esse ser o tempo de refletir, de tomar consciência de nossos sentimentos, de quem somos, de nossos comportamentos e atitudes, das competências adquiridas ao longo da experiência. Ibarra (2009) propõe algo a mais. Além da reflexão, esse é o momento da ação, de testarmos nossas possíveis realidades até encontrarmos a que nos veste melhor naquele período.

Buscar a identificação dos valores pessoais que regem o comportamento do indivíduo é um aspecto importante, pois, de acordo com Santos e Abrahim (2008), há uma influência direta desses valores nas decisões e escolhas profissionais, pautadas pela âncora de carreira. “As ambições da vida profissional e a satisfação das necessidades prioritárias do indivíduo também são impulsionadas pelos valores pessoais” (SANTOS e ABRAHIM, 2008, p. 2). A partir do momento em que o indivíduo toma conhecimento dos seus valores ele passa a ter mais consciência dos caminhos que sua carreira deve tomar, fundamental para o processo de escolha e transição de carreira.

3. A INFLUÊNCIA DOS VALORES

Valores pessoais são princípios, formados desde a infância e influenciados tanto por fatores antropológicos quanto sociológicos, os quais regem o comportamento, as ações, as atitudes e motivações de um indivíduo, estabelecendo o que é certo e errado, aspectos determinantes para a tomada de decisão.

3.1 Valores pessoais

O estudo sobre valores tem origem na filosofia, onde os valores eram entendidos como oriundos do mundo externo, segundo Platão, e, para Ehrenfels, como fontes de desejo, portanto, internos. Opostamente, Aristóteles defendia que os desejos partiam dos objetos externos. Já Lavelle afirmava que os seres humanos são quem selecionavam ao que se atribuiria valor, transformando objetos neutros em desejados (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993).

Posteriormente, a psicologia social teve e tem um importante papel de estudar os valores humanos, considerando seu aspecto motivacional. Tamayo e Schwartz citam que a psicologia social define os valores humanos como:

Princípios transituacionais, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos, bem como diversos tipos motivacionais. (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993).

Considerando a condição humana, valor é relativo. Depende da forma como o indivíduo atribui importância a determinado fato, pessoa, circunstância, diretriz. Almeida e Sobral (2009, p. 105) fazem um interessante apontamento sobre esse tema ao afirmarem que “[...] a designação de valores humanos refere-se a quaisquer valores que o sujeito humano atribua a qualquer objeto, seja este uma coisa real, uma ideia, um homem, uma opinião ou um ato”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vargas (2005) defende que os indivíduos escolhem seus valores dentre os pertencentes à cultura em que estão inseridos, quais serão adotados a partir de pessoas cuja imagem representa um exemplo, um padrão desejado de comportamento. “Muitas pessoas só percebem os

valores que regem seu comportamento quando colocados em situações de tomada de decisão, que dependa deles” (PEREIRA, 2014, p. 3).

A primeira contribuição para estudos dos valores humanos de forma a identificá-los empiricamente foi a de Milton Rokeach, uma das teorias bastante referenciadas até hoje. O autor afirmava que existia uma gama reduzida de valores que poderiam ser quantificáveis. Rokeach possui uma clássica definição de valores:

Um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto ou contrário. Um sistema de valores é uma duradoura organização de crenças referentes a modos preferenciais de conduta ou estados de existência considerados com base em uma escala de importância relativa. (ROKEACH, 1973, p. 5)

Dolan e Garcia diferenciam crenças de valores. Para eles, crenças são formadas por “estruturas de pensamento desenvolvidas e profundamente enraizadas ao longo dos anos através do aprendizado e da experiência que servem para explicar e dar sentido a nossa realidade” (DOLAN e GARCIA, 2006, p. 41). A verdade inquestionável pode ser creditada às crenças, pois nelas confiamos piamente, independentemente do que nos mostra a realidade. Os valores, por sua vez, são influenciados pelas crenças. É tudo aquilo percebido como importante, fundamental para guiar as atitudes. É algo enraizado na pessoa, regendo seu comportamento.

Almeida e Sobral (2009) observam que Rokeach, em sua pesquisa, divide os valores em instrumentais e terminais. Os valores instrumentais são modelos de comportamento desejáveis, e valores terminais são os objetivos desejados, ou condição final de existência. Os valores são fonte de motivação para realizar os valores instrumentais a fim de se chegar aos valores terminais, objetivo final almejado. Schwartz (1992) utiliza um exemplo para elucidar os dois valores: ser obediente é um valor instrumental (modelo de comportamento) para se atingir a obediência, um valor terminal (estado final desejado).

Os valores são moldados ao longo da vida do indivíduo, recebendo influência de todos aqueles que fazem parte do meio social onde tecerá seus relacionamentos. A família, a escola, os amigos, a sociedade, a mídia, a religião, os costumes e

crenças, e diversos outros atores pertencentes ao arranjo social influenciam a formação dos valores de uma pessoa.

Por meio da socialização e desenvolvimento cognitivo, indivíduos aprendem a representar suas necessidades como valores e metas conscientes, comunicando-os a partir de termos compartilhados pela cultura a qual está inserido, e atribuindo diversos graus de importância a eles (SCHWARTZ; BILSKY, 1990, p. 878, versão nossa).

Com base nos trabalhos de Rokeach, Shalom Schwartz propôs conceitos sobre a contribuição prática dos valores no comportamento humano, considerando que a organização dos valores impacta diretamente a motivação, a qual, por sua vez, move o indivíduo à ação. O autor e seus seguidores desenvolveram uma metodologia para medir esses valores e indicar, pelo conjunto de valores pertencentes a uma pessoa, qual perfil (chamado de tipo) motivacional regem suas decisões e atitudes (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

Schwartz e Bilsky consideram cinco características recorrentes a respeito dos valores, provenientes da literatura (SCHWARTZ; BILSKY 1990; SCHWARTZ, 1992):

- Valores são conceitos ou crenças;
- Fazem parte dos desejos e comportamento;
- Excedem situações específicas;
- Servem como guia para avaliar o comportamento em determinadas circunstâncias;
- São ordenados de acordo com a importância, atribuída por cada indivíduo de forma relativa.

Os valores compõem a fonte de motivação do indivíduo para adquirir determinado comportamento, de acordo com suas aspirações, necessidades e experiências pessoais. Santos e Abrahim (2008, p. 2) ressaltam que “as ambições da vida profissional e a satisfação das necessidades prioritárias do indivíduo também são impulsionadas pelos valores pessoais”.

Com a finalidade de identificar os tipos motivacionais que influenciam o comportamento, baseado nos valores humanos, Schwartz e Bilsky, em 1987, desenvolveram uma teoria motivacional dos valores aplicável a diversos tipos de

cultura por derivar de três valores humanos universais como garantia de sobrevivência: as necessidades biológicas individuais, o desejo de interação social e as necessidades grupais de sobrevivência e bem-estar. Para os autores, a primeira questão a ser observada sobre os valores é a qual objetivo ou aspecto motivacional ele se relaciona (SCHWARTZ; BILSKY, 1990; SCHWARTZ, 1992).

A teoria de valores, segundo Schwartz (2010), “define valores como metas desejáveis e transituacionais, variando em importância, que servem como princípios norteadores na vida das pessoas” (SCHWARTZ, 2010, tradução nossa).

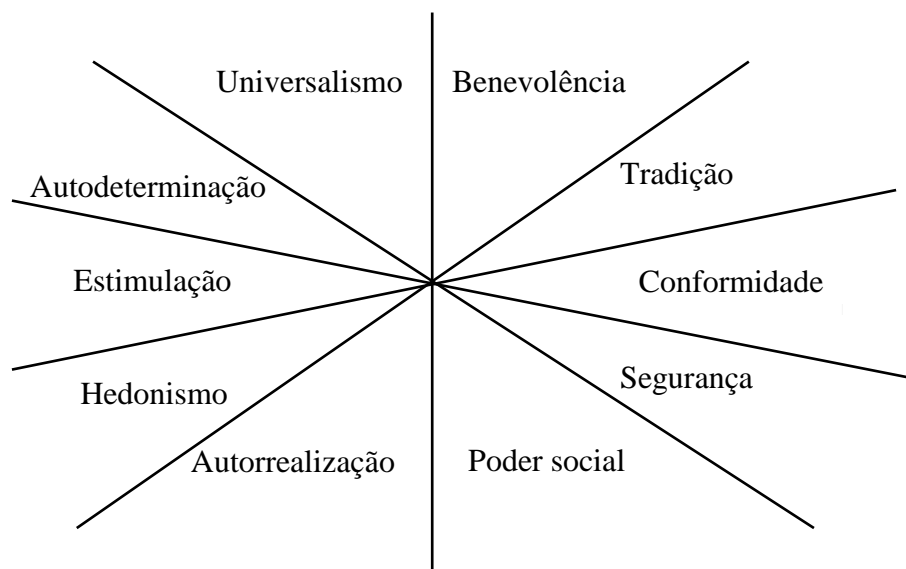
Após pesquisas realizadas em diversos países, em 1990, Schwartz e Bilsky fizeram alguns ajustes na teoria motivacional desenvolvida em 1987, que, posteriormente, foram revisados por Schwartz na continuidade de sua pesquisa, resultando em 10 tipos motivacionais (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO e SCHWARTZ, 1993):

1. **Autodeterminação:** liberdade de ação e pensamento, caracterizado pela autonomia e independência;
2. **Estimulação:** busca por atividades variadas e estimulantes, novidade, mudança, necessários para manter-se em atividade;
3. **Hedonismo:** satisfação pessoal, prazer e senso de autogratificação;
4. **Autorrealização:** a meta é atingir o sucesso pessoal por meio da demonstração de competências reconhecidas pelos padrões sociais;
5. **Poder social:** a principal motivação deste tipo é por *status* social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos;
6. **Segurança:** segurança, harmonia, estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo são as metas deste tipo motivacional;
7. **Conformidade:** comportar-se dentro das normas sociais, controlando os impulsos instintivos;
8. **Tradição:** pautado pelo respeito, comprometimento e aceitação dos costumes sociais derivados da cultura à qual pertence, podendo estar ligado também à religião;
9. **Benevolência:** preocupação com o bem-estar das pessoas próximas em suas relações diárias;
10. **Universalismo:** traduzido para o português como filantropia, preocupa-se com o bem-estar de todos e com a natureza.

Segundo Tamayo (1993, p. 332), “a estrutura motivacional dos valores é como uma espécie de matriz de tipo motivacional, na qual se podem inserir todos os valores”. Cada valor indica uma relação a um tipo motivacional.

Algumas considerações foram feitas por Schwartz (1992) ao analisar a teoria motivacional dos valores. Uma vez que estão relacionados a metas / objetivos a serem alcançados, os valores podem estar ligados tanto a interesses individuais como coletivos, os quais, por sua vez, são antagônicos entre si, conforme pode ser observado na figura que propõe a estrutura dos tipos motivacionais.

Figura 3: Estrutura da Teoria Motivacional de Valores



Fonte: Adaptado de Schwartz (1992).

Na figura acima é possível perceber que tipos mais relacionados ao individualismo (autodeterminação, estimulação, hedonismo, autorrealização e poder social) ficam em sequência oposta aos voltados ao coletivismo (benevolência, tradição e conformidade). Os valores universalismo e segurança, por atenderem tanto a interesses individuais quanto coletivos, foram alocados na fronteira entre os dois grupos (SCHWARTZ, 1992).

Schwartz (1992) explica as razões para a composição dos tipos motivacionais. Para ele, há uma compatibilidade quando um indivíduo persegue os valores presentes nos nove conjuntos de tipos motivacionais abaixo, justificando sua proximidade na estrutura da figura 3:

1. **Poder social e autorrealização:** valorizam a estima e reconhecimento social;
2. **Autorrealização e hedonismo:** ambos preocupam-se com si próprio;
3. **Hedonismo e estimulação:** buscam a própria satisfação por meio de atividades interessantes;
4. **Estimulação e autodeterminação:** envolvem perícia e abertura para mudança;
5. **Autodeterminação e universalismo:** os dois confiam no autojulgamento e valorizam a diversidade da existência;
6. **Universalismo e benevolência:** ambos transcendem os próprios interesses em prol do desenvolvimento coletivo;
7. **Tradição e conformidade:** possuem autocontrole e submissão;
8. **Conformidade e segurança:** ressaltam a ordem e a harmonia nas relações;
9. **Segurança e poder social:** evitam as incertezas por meio do controle de pessoas e recursos.

Em contrapartida, quando há busca por valores conflitantes, há um sofrimento psíquico. Os grupos de tipos motivacionais que apresentam esse conflito, segundo Schwartz (1992), são:

Tabela 4: Conflito entre grupos motivacionais

| | | |
|---|---|--|
| Autodeterminação e Estimulação | x | Conformidade, Tradição e Segurança |
| Universalismo e Benevolência | x | Autorrealização e Poder social |
| Hedonismo | x | Conformidade e Tradição |
| Espiritualidade (Benevolência e Tradição) | x | Hedonismo, Poder social e Autorrealização. |

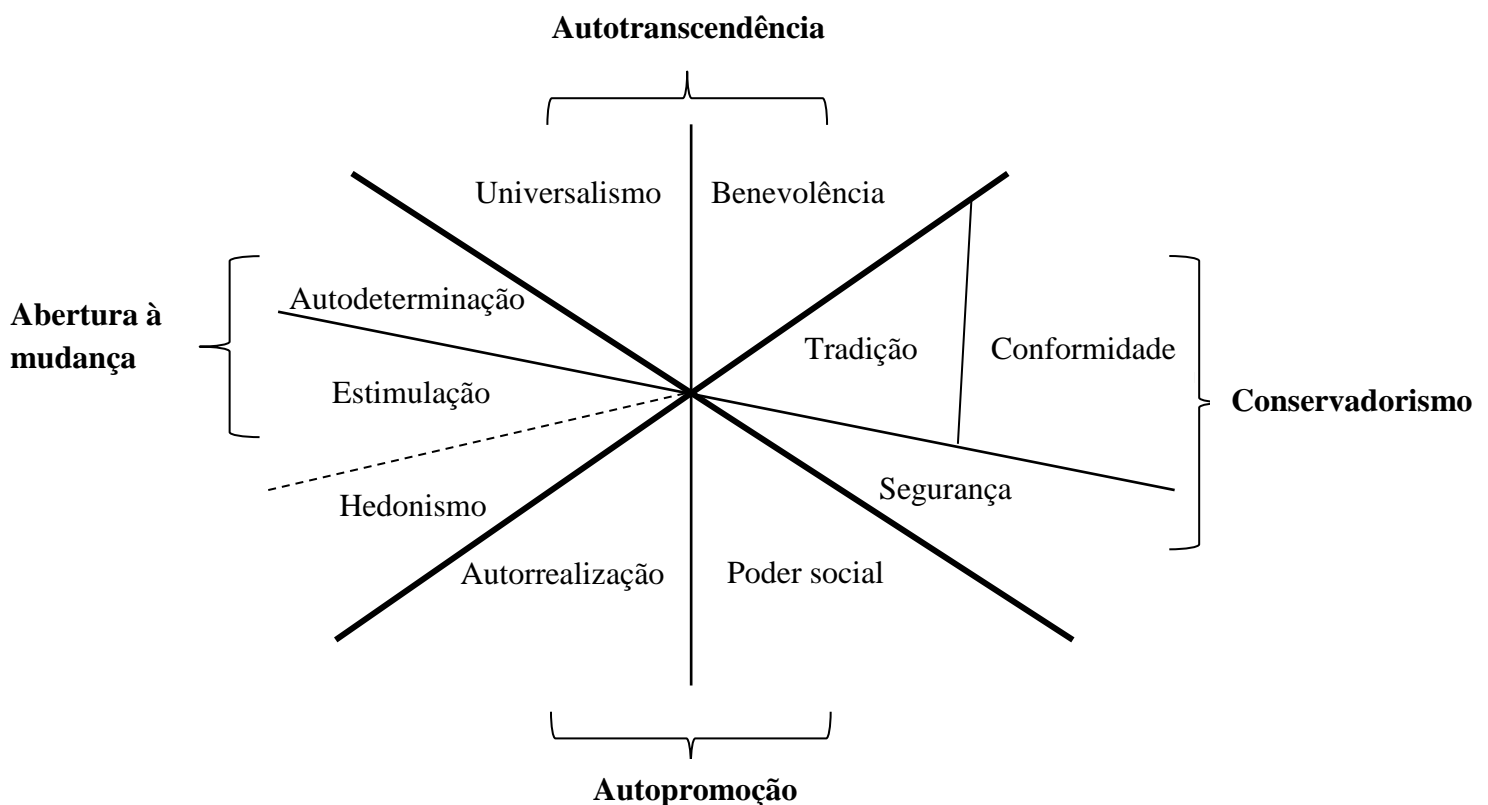
Fonte: elaborada pela autora, com base em Schwartz (1992).

O tipo motivacional espiritualidade não foi incluído na figura, pois há dúvidas da universalidade desse tipo motivacional como isolado. A melhor localização desse tipo na figura 3 seria entre benevolência e tradição, ou também entre benevolência e universalismo (SCHWARTZ, 1992).

Os tipos motivacionais conversam entre si, compartilhando os mesmos valores. Atitudes buscando algum valor específico podem ser congruentes ou incongruentes com a busca de outro valor, cada um relacionado a tipos

motivacionais distintos. A organização dos tipos motivacionais em uma estrutura circular visa demonstrar esses tipos de relação, de compatibilidade ou conflito. Tipos motivacionais mais próximos têm valores semelhantes e os mais distantes, valores diferentes (ALMEIDA; SOBRAL, 2009). Schwartz desenvolveu sua estrutura circular dos tipos motivacionais, disposta na figura 4, agrupando os tipos motivacionais em quatro dimensões, a fim de clarificar a similaridade e diferenças entre eles:

Figura 4 – Estrutura das relações entre os valores motivacionais



Fonte: Adaptada de Schwartz, 1992.

Quanto mais dois valores forem próximos em direção a alguma dimensão, mais similares são suas motivações. Schwartz (2003) divide os valores em quatro dimensões:

Autopromoção x Autotranscendência: enquanto autorrealização e poder social buscam interesses próprios, universalismo e benevolência buscam o oposto, o bem-estar social e interesses do próximo.

Abertura à mudança x conservadorismo: autodeterminação e estimulação perseguem a independência nas ações e novas experiências; por outro lado, tradição, conformidade e segurança são marcados pela resistência à mudança, autorrestrrição e ordem. Hedonismo está entre a abertura à mudança e a autopromoção.

Na relação homem-organização, os conceitos de valores começaram a ser investigados a partir da Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, quando foi descoberto por meio de uma pesquisa com funcionárias de uma telefonia na cidade de Hawthore, Estados Unidos, que fatores sociais como tratamento às funcionárias, respeito, possibilidade de interação, ou seja, aspectos relacionados ao lado humano, foram responsáveis pelo aumento da produtividade no setor. A partir de então, “fatores psicológicos e sociais começaram a ganhar importância e as relações humanas no trabalho foram valorizadas” (PEREIRA; NOGUEIRA, 2014, p. 27).

Foi identificada ligação entre os valores pessoais e as âncoras de carreira, apresentadas no capítulo 1, em pesquisa realizada por Silva *et al.* (2014), apresentada no XXXVIII Enanpad. A aplicação de questionários a 189 profissionais da geração Y visando identificar a relação das âncoras de carreira e dos valores pessoais aferiu resultados que demonstraram congruência na relação entre as âncoras e valores. Por exemplo, indivíduos ancorados em Gerência Geral apresentavam maiores médias nos tipos motivacionais de Realização e Poder, enquanto aqueles pertencentes à âncora Serviço e Dedicção a uma Causa eram centrados nos tipos motivacionais de Benevolência e Universalismo.

Em outra pesquisa realizada por Santos e Abrahim (2008) foram identificadas relações entre as âncoras e os valores instrumentais e terminais de Rokeach.

Com o conhecimento sobre a influência dos aspectos psicológicos na motivação, desempenho e satisfação do profissional, pressupõe-se que os valores, os quais fazem parte da psique humana por regerem os comportamentos e atitudes, devem estar de acordo com os valores organizacionais e com aqueles oriundos da atividade profissional para que não haja sofrimento psíquico ao se trabalhar em algo que fere seus princípios de vida. Da mesma forma como ocorre com as âncoras de carreira, ter uma ocupação alinhada com os valores pessoais traz um rendimento melhor, significado ao trabalho, motivação e autorrealização.

3.2. Mapeamento de valores - instrumentos

Na tentativa de medir os valores pessoais, alguns instrumentos foram elaborados por diversos autores. São importantes ferramentas para identificar padrões de comportamento e entender suas motivações. Do ponto de vista da empresa, é fundamental para que se conheça o perfil dos profissionais atuantes, a fim de adotar estratégias de alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais. Em termos de carreira, identificar claramente quais valores são primordiais para o indivíduo serve para auxiliá-lo na busca de uma profissão que mais se enquadre a esses requisitos.

O primeiro instrumento que ficou realmente reconhecido para levantamento dos valores pessoais é a Escala de Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach, desenvolvida em 1973. Ele é formado por 36 valores, 18 terminais e 18 instrumentais, aos quais o indivíduo avaliado atribui uma ordem de importância (GÜNTHER, 1981).

Schwartz, com base na Escala de Valores de Rokeach, aprimorou o instrumento criando o *Schwartz Value Survey* (SVS) composto por 57 valores divididos em duas listas, seguindo o mesmo raciocínio de Rokeach, abrangendo valores de culturas diferentes, alinhando-os com os tipos motivacionais de valores de sua teoria. Os valores são avaliados em uma escala de 1 a 7, onde 1 é oposto ao que a pessoa tem como valor e 7 representa um valor extremamente importante em sua vida (TAMAYO, 2007). O SVS é um instrumento amplamente utilizado em pesquisas, validado internacionalmente, estudado em mais de 65 países (SCHWARTZ, 2003).

No Brasil, o SVS foi validado por Tamayo e Schwartz, em 1993, por meio de uma pesquisa com 154 professores e 244 estudantes universitários de Brasília, vindos das cinco regiões do país, adaptando o instrumento à realidade brasileira, agregando valores típicos da cultura do país como: esperto e sonhador (valores instrumentais); vaidade e trabalho (valores terminais). O resultado obtido permitiu identificar que os valores se enquadraram nos dez tipos motivacionais de Schwartz, da mesma forma que pesquisas anteriores em diversas culturas demonstraram (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; TAMAYO, 2007).

Dando continuidade ao aprimoramento de sua pesquisa, Schwartz apresentou ao ESS (*European Social Survey*) um método de pesquisa dos tipos motivacionais, o

PVQ (*Portrait Value Questionnaire*), que visa à mesma identificação dos dez tipos motivacionais do SVS, porém de uma maneira mais simples, a fim de atender aos mais variados perfis de pessoas. O objetivo principal do PVQ é “superar o caráter abstrato dos itens de outros instrumentos de valores [...] e, dessa forma, propor uma medida que pudesse ser utilizada com pessoas de baixo nível de escolaridade e com crianças e adolescentes” (TAMAYO; PORTO, 2009). O PVQ é composto por frases de pessoas diversas, descrevendo os objetivos, aspirações e desejos desses indivíduos, como por exemplo: “É muito importante para ele ajudar as pessoas a sua volta. Ele deseja cuidar das outras pessoas”. Cada frase está relacionada a um tipo de valor que, por sua vez, está ligado a determinado tipo motivacional, conforme a escala SVS. Cada respondente do questionário deve indicar o quanto a frase é parecida com ele, em seis escalas verbais: “Se parece muito comigo”, “Se parece comigo”, “Se parece mais ou menos comigo”, “Se parece pouco comigo”, “Não se parece comigo” e “Não se parece em nada comigo”. O pesquisador, em sua análise, irá codificar as respostas atribuindo a elas valores de cinco a zero, da primeira à última opção, respectivamente (SCHWARTZ, 2003; TAMAYO; PORTO, 2009).

A fim de atender a condições impostas por pesquisas *on line*, com limitações de espaço ou de tempo, uma nova versão do PVQ foi criada, com 21 frases extraídas do PVQ original.

Tais instrumentos dão a oportunidade ao pesquisador de compreender um pouco melhor o que rege o comportamento dos indivíduos pesquisados, quais valores são primordiais em suas escolhas e os motivos que levam a pessoa à ação. As decisões de carreira, os caminhos profissionais, têm como raiz esses valores pessoais. Muitas vezes a inclinação para determinada carreira é instintiva, pois o profissional não tem clareza de quais valores pessoais estão por trás de seu perfil. O autoconhecimento, portanto, é fundamental para pautar nossas decisões de uma forma mais consciente e condizente com características da personalidade do indivíduo.

4. A TRANSIÇÃO PARA CARREIRA DOCENTE UNIVERSITÁRIA – DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A educação na universidade tem um papel transformador, pois busca construir o conhecimento com base em críticas nas ciências já produzidas, com a finalidade de formar um indivíduo reflexivo e apto a contribuir profissionalmente para o desenvolvimento da sociedade. Para desenvolver tais aspectos um professor universitário deve estar apto a “atuar como profissional reflexivo, crítico e competente no âmbito de sua disciplina, além de capacitado a exercer a docência e realizar atividades de investigação” (PIMENTA; ANASTASIOU; CAVALLET, 2003, p. 267).

Por exigir competência técnica e conhecimento da dinâmica do mercado de trabalho a fim de diminuir a lacuna existente entre os dois universos, acadêmico e corporativo, a carreira do docente universitário no Brasil pode ter início após um processo de transição, total ou parcial, de profissionais oriundos do mercado de trabalho (KILIMNIK, 2011a). Diversas razões levam o indivíduo a optar pela carreira de professor no ensino superior, desde uma segunda fonte de renda até vocação, como demonstram pesquisas que serão estudadas neste capítulo.

As mudanças no mundo corporativo apresentam uma desvalorização da carreira organizacional devido aos fenômenos de reestruturação, *downsizing*, aquisições e fusões, sugerindo uma possível razão para a procura pela carreira universitária, mais flexível, e que pode, segundo Baruch e Hall (2003, apud Kilimnik et al. 2011a), servir como um modelo de carreira a ser seguido para os novos conceitos de carreira, como a proteana e sem fronteiras. Os autores apontam, ainda, estudos sobre as vantagens da carreira acadêmica, na qual a idade não é um limitador e também por possibilitar uma longevidade no tempo de trabalho. Tais aspectos vão ao encontro da expectativa de vida aumentada, possibilitando que pessoas já aposentadas continuem atuando profissionalmente.

A carreira acadêmica possui algumas características peculiares, de acordo com Baruch (2011): sua estrutura é plana; as movimentações podem ser laterais e até mesmo descendentes, sem ser considerada uma diminuição de *status*. Por exemplo, um reitor pode voltar à sala de aula para conduzir uma disciplina e pesquisa. A ascensão, segundo a autora, é até limitada, pois um professor que se torna reitor, por exemplo, deixa de contribuir com a pesquisa.

As instituições de ensino superior firmam diferentes contratos com os professores, variando entre vínculo de dedicação em tempo integral e tempo parcial. Para cada instituição há diferenças a respeito das exigências feitas ao profissional, mas em geral, os docentes contratados em tempo integral têm prioridade na escolha das disciplinas, dedicam-se à pesquisa e recebem incentivos para participar de eventos científicos, além de, normalmente, terem dedicação exclusiva à instituição. Já os de tempo parcial não se dedicam tanto à pesquisa, e por terem uma carga horária reduzida, lecionam em mais instituições ou possuem outra carreira (LACOMBE; CHU, 2005). Essa segunda forma de atuação é mais próxima das características da carreira sem fronteiras.

A transição do mundo corporativo para a carreira docente traz vantagens e desafios. Professores com experiência de mercado estão aptos a ilustrar a teoria com exemplos práticos vivenciados na empresa. Em contrapartida, há uma necessidade em desenvolver a didática e embasar os conhecimentos na teoria para que possam ser compartilhados com os alunos de forma eficaz (SIMENDINGER; PUJA; JASPERSON, 2011).

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/96), artigo 66, faz exigência para adentrar-se na docência no ensino superior de preparação acadêmica, prioritariamente, por meio de mestrado e doutorado. O número de professores especialistas atuando na docência universitária decresceu de 127.501 professores em 2009 para 106.427 em 2012, em comparação com os mestres e doutores que tiveram considerável aumento no mesmo período, de 213.316 professores em 2009 para 256.305 em 2012 (considerando as duas titulações), como demonstra o Censo da Educação Superior de 2012, realizado pelo Inep (RESUMO, 2012).

Para os gestores que atuam no mundo corporativo, isso é um dificultador, devido à falta de tempo para se dedicar a um programa de pós-graduação *stricto sensu* (KILIMNIK et al., 2011a).

Todo processo de transição apresenta dificuldades a serem enfrentadas a respeito das regras, condições, especificidades da nova profissão, que podem, muitas vezes, ser completamente diferentes da ocupação anterior, exigindo alta capacidade de adaptação. Na transição da carreira gerencial para a carreira docente os impactos da mudança podem ser devastadores para algumas pessoas. Há algumas dificuldades encontradas nesse tipo de transição no sentido da perda de *status* e de poder, aspectos relevantes na gerência que se perdem no exercício da

docência. “A realidade para o executivo que se direciona para a carreira acadêmica é que ele precisa se autoafirmar novamente em um novo meio cultural” (SIMENDINGER; PUIA; JASPERSON, 2011, p. 88). A mudança na exigência das habilidades a serem exercidas na docência, mais voltada para a técnica do que para a gerência, é outro obstáculo apontado pelos autores.

Veloso et al. (2015), com base na teoria de Ashforth (2001), apontam que nas macrotransições, que “são papéis adotados ou descartados durante a vida e que podem oferecer (ou não) coerência às histórias de carreira” (VELOSO et al., 2015, p. 435), há aspectos positivos e negativos, tendo em vista dois pontos: a dificuldade em lidar com a transição, ou seja, o empenho dispendido pela pessoa para se desvincular psicologicamente do antigo papel e se comprometer com a nova carreira; e a valência, que representa o quão atrativa a transição é percebida pelo indivíduo. A dificuldade poderá ser alta ou baixa e a valência positiva ou negativa. Ambas dependerão dos atributos da transição, conforme tabela 5:

Tabela 5: Atributos das transições de papel e respectivas valência e dificuldade

| Valência positiva e baixa dificuldade | Valência negativa e alta dificuldade |
|--|---|
| Atributos | |
| Baixa magnitude | Alta magnitude |
| Socialmente desejável | Socialmente indesejável |
| Voluntária | Involuntária |
| Previsível | Imprevisível |
| Coletiva | Individual |
| De longa duração | De curta duração |
| Reversível | Irreversível |

Fonte: elaborada pela autora, com base em Veloso, 2015.

Em pesquisa com 245 professores universitários que realizaram transição de carreira observa-se, entretanto, que a maior parte dos docentes entrevistados teve certa dificuldade na transição e a perceberam como muito positiva. Dentre os atributos associados a uma fácil transição e valência positiva estão: previsibilidade, longa duração e reversível. Já em uma transição apenas com valência positiva os

atributos apontados foram: baixa magnitude, socialmente desejáveis e voluntárias (VELOSO et al., 2015).

Muitos profissionais apresentam dificuldades em mudar de profissão pelos investimentos e dedicação já feitos na carreira atuante, além da ligação emocional e falta de conhecimento de novos caminhos, de acordo com o conceito de entrenchamento na carreira proposto por Carson et al. (1995, apud ROWE; BASTOS; PINHO, 2011). A acomodação com a cultura e hábitos já conhecidos e confortáveis com a atividade atual traz uma imobilidade no sentido de realizar a transição de carreira, mesmo à custa de uma baixa satisfação pessoal e profissional, por medo de não se adaptar aos novos caminhos e características de outra profissão.

Veloso e Dutra (2014) fazem referência a Shlossberg (1981) ao afirmarem que a transição é complexa e deve-se observar nesse processo a forma como a pessoa se adapta à mudança, considerando tanto o estágio de vida pessoal quanto profissional vivenciados no momento da transição, pois a mudança engloba não só a carreira, mas a identidade profissional.

A adaptação à transição deve considerar a existência da forte mudança de cultura organizacional para aqueles que saem de corporações e migram para instituições de ensino. Os valores pessoais e até mesmo as âncoras de carreira dos gerentes de negócio e de acadêmicos são bastante distintas (SIMENDINGER; PUJA; JASPERSON, 2011). Mas então, o que faz com que gestores e especialistas no mercado de trabalho transitem para a carreira docente? O que há em comum entre esses indivíduos?

Uma pesquisa conduzida por Kilimnik et al. (2011a), com cinquenta professores universitários vindos do mundo corporativo, levantou os motivos, estratégias e formas de inserção na carreira acadêmica, bem como os desafios da transição e competências exigidas para atuar na docência, percebidos pelos participantes, resumidos a seguir:

Tabela 6: Percepção dos docentes quanto à carreira acadêmica

| Motivos, estratégias e inserção na docência | Desafios e competências |
|---|--|
| Maior oferta de emprego na área acadêmica e menor na área empresarial. | Falta de preparo pedagógico. |
| Flexibilidade de horário e qualidade de vida. | Dificuldade na integração em um contexto mais teórico, característico da área acadêmica. |
| Transição parcial devido à baixa remuneração ao docente e valorização do saber prático, mantendo vínculo com o mundo corporativo. | Limitação para obter recursos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades docentes. |
| Sonho antigo, vocação para a docência. | Morosidade nos processos. |
| Migração gradativa em virtude de oportunidades, não sendo planejada previamente. | Competências exigidas: conhecimento, planejamento, comunicação e relacionamento, compreensão da diversidade, motivação para estudar, disciplina, qualidade, flexibilidade, tolerância. |
| Estratégia de carreira para continuidade de atuação profissional – maior expectativa de vida. | Credibilidade pela experiência profissional. |

Fonte: elaborada pela autora com base em Kilimnik *et al.* (2011a).

Oliveira, Kilimnik e Oliveira (2013) fazem menção às competências associadas à carreira do docente universitário vindo do mercado corporativo como fator influenciador para esse tipo de transição, uma vez que as práticas organizacionais, ao limitar a atuação do colaborador na tomada de decisão e acatamento de sugestões, entram em conflito com o anseio dos profissionais de demonstrarem e praticarem suas habilidades, desenvolvidas por meio da própria

empresa. Dessa forma, eles buscam uma atividade que lhes dê autonomia e liberdade para exercerem suas competências, encontrando na área acadêmica características favoráveis para essa prática.

Uma pesquisa realizada por esses autores demonstra que muitos profissionais procuram sair do mundo corporativo por causa das pressões e cobranças excessivas com o cumprimento das metas e exigência de um desempenho cada vez melhor, e também por não encontrarem espaço para contribuir com suas ideias e conhecimentos. Migram, portanto, para a docência com a esperança de atuarem em um espaço de maior equilíbrio e possibilidades de expressar seus valores e experiência.

Em contraponto, alguns participantes da pesquisa indicam pontos fracos da academia por não haver um processo de gestão desenvolvido, falta de agilidade na tomada de decisão, pouco planejamento estratégico e visão de negócios, inflexibilidade de professores mais antigos, valorizando mais a teoria do que a prática, corroborando alguns pontos apresentados em investigação anterior, conforme demonstrado na tabela 6.

Em uma pesquisa conduzida por Lemos et al., em 2013, apresentada no XXXVII Enanpad, os autores buscaram identificar as bases do contrato psicológico entre colaborador e empresa e sua influência na decisão pela transição de carreira para a docência. Constatou-se que os contratos psicológicos firmados com as organizações possuíam características transacionais, quando a troca entre empresa e funcionário é exclusivamente econômica e por tempo específico (ROUSSEAU, 1990, apud LEMOS et al., 2013), aspecto típico da carreira proteana.

Em contrapartida, observa-se que em alguns casos não houve rompimento do contrato psicológico, mas sim uma mudança de expectativas do indivíduo ao longo de sua jornada profissional, seja pela maturidade ou por outros acontecimentos, como filhos, mestrado etc. Após a transição de carreira para a docência, o contrato psicológico assumido com a instituição de ensino aponta o do tipo relacional, com um envolvimento emocional mais acentuado (LEMOS et al., 2013).

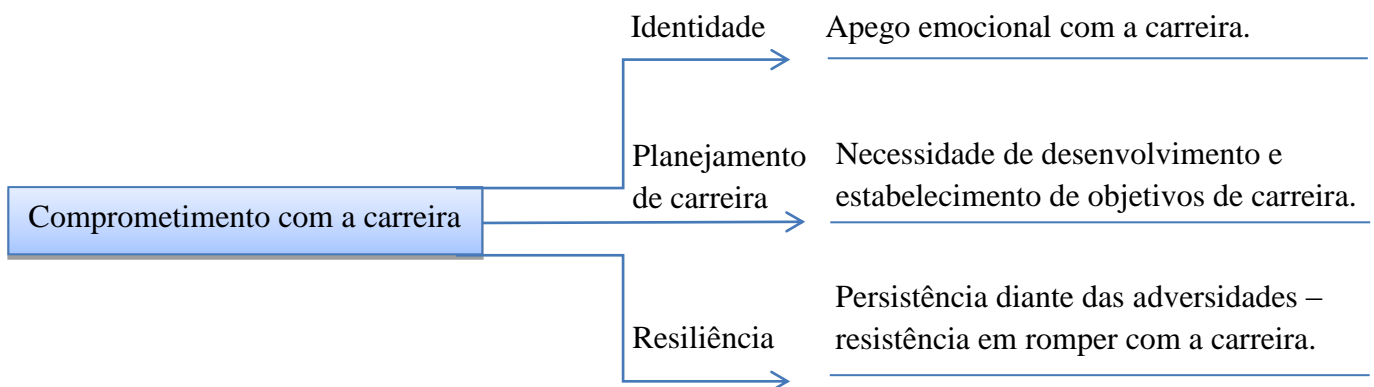
Esse vínculo relacional com a empresa sintoniza-se com o conceito de comprometimento com a carreira de Lee, Carswell e Allen (2000, apud ROWE, BASTOS; PINHO, 2011), baseado na afetividade que o profissional tem com sua carreira. Considera-se ainda fatores importantes para o comprometimento os “objetivos de carreira, [...] a identificação do trabalhador com sua carreira, assim

como a expressão de seus valores profissionais e vocacionais” (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, p. 976).

Veloso e Dutra (2014), ao estudarem aspectos referentes às decisões de carreira, citam um estudo de Perdue, Reardon e Peterson (2007), apontando que para a satisfação no trabalho acontecer os seguintes fatores são importantes: alinhamento entre indivíduo e contexto onde está inserido, autoeficácia e identidade ambiental. Essa teoria está diretamente relacionada aos estudos sobre âncoras de carreira e valores pessoais, apresentados nos capítulos 2 e 3, respectivamente.

Quando as aspirações de uma pessoa podem ser realizadas a partir de sua atividade profissional e o significado de seu trabalho tem um importante impacto em sua vida, o comprometimento com a carreira surge de forma mais natural. Porém, alguns indivíduos adotam posturas de não deixar a carreira mesmo quando encontram dificuldades, por terem um senso de compromisso. A figura 5 demonstra quais fatores são mais presentes no comprometimento com a carreira, de acordo com Carson e Bedeian (1994 apud ROWE; BASTOS; PINHO, 2011):

Figura 5: Fatores de comprometimento com a carreira.



Fonte: adaptada de Rowe, Bastos e Pinho, (2011).

Segundo os autores, o comprometimento é especialmente importante na carreira universitária, pois ela exige um automonitoramento, uma vez que o gestor imediato não está presente em sala de aula para acompanhar o desempenho do docente. A qualidade de seu trabalho relaciona-se à identificação com sua atividade e ao contínuo desenvolvimento buscado pelo profissional.

Gil (2012) defende que a escolha pela docência universitária não pode ser somente por se tratar de uma segunda fonte de renda ou pelo desejo de *status*. Tal

profissão deve ser exercida de forma competente. O autor cita doze competências desejáveis para o desenvolvimento do professor universitário: conhecimento técnico, visão de futuro, mediador do processo de aprendizagem, capacidade para organizar e dirigir situações de aprendizagem, cuidar do autodesenvolvimento contínuo, ser agente transformador, ser multicultural e intercultural, exercer a capacidade de reflexão, saber trabalhar em equipe, ter preparo para enfrentar os deveres e desafios da profissão, estar apto para utilizar novas tecnologias e ser aberto às mudanças sociais.

5. METODOLOGIA

5.1 Problemática, objetivos e tipo de pesquisa

O referente estudo tem como problemática estudar o perfil do professor universitário e as características da transição de carreira para a docência, muito comum nesta profissão. A pesquisa é de caráter exploratório, pois tem o intuito de ampliar o conhecimento sobre o objeto de estudo. De acordo com Gil (1999, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Essa investigação inicial visa dar subsídios para pesquisadores realizarem um levantamento mais detalhado sobre o assunto, posteriormente.

Para delimitar a intenção da pesquisa, foi elaborada uma pergunta de partida, a qual, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), representa a linha mestra da investigação, o norte para onde o investigador deverá caminhar durante seu trabalho. Deve ser bem definida e de forma clara aonde se quer chegar, de forma praticável. A pergunta consiste em saber quais razões levaram os profissionais a optarem pela transição de carreira para a docência universitária.

O objetivo geral deste estudo, portanto, é identificar as razões que levaram profissionais a optarem pela transição de carreira para a docência universitária, o porquê da escolha.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. Identificar quais as âncoras de carreira que são predominantes no público pesquisado;
2. Identificar qual o tipo motivacional mais presente nos professores pesquisados.

Para atender aos objetivos, primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico de autores referência nos conceitos de carreira, âncoras e transição de carreira, bem como sobre valores pessoais, a fim de traçar conceitos base para fundamentar a discussão sobre o assunto abordado. Foram verificadas também pesquisas que abordam aspectos inerentes sobre a transição de carreira para a docência universitária.

O método escolhido para esta pesquisa foi um estudo de caso em uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo. A escolha deste método tem a finalidade de centrar os estudos de perfil em um público com características profissionais e de formação similares, submetidos a uma mesma cultura organizacional, a fim de evitar distorções no estudo, que demandariam uma análise de perfil pessoal mais detalhada, afastando-se do objetivo principal do projeto de pesquisa. De acordo com Yin (2010, p. 24), o estudo de caso busca compreender “[...] os fenômenos sociais complexos. [...] Permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como [...] o comportamento dos pequenos grupos”. Essa definição justifica a utilização desta metodologia, pois é exatamente a isso que a pesquisa se propõe: estudar um determinado grupo para entender quais razões levaram seus membros a transitarem para a carreira docente universitária.

A intenção desta pesquisa é identificar as razões, ou seja, os porquês, profissionais de mercado realizaram a transição de carreira para a docência universitária. Esse tipo de questão é uma das razões para se realizar um estudo de caso (YIN, 2010). Além disso, o autor aponta, ainda, como condições para este método, quando a investigação não exige controle dos eventos comportamentais e o enfoque recai sobre eventos contemporâneos, características do presente estudo.

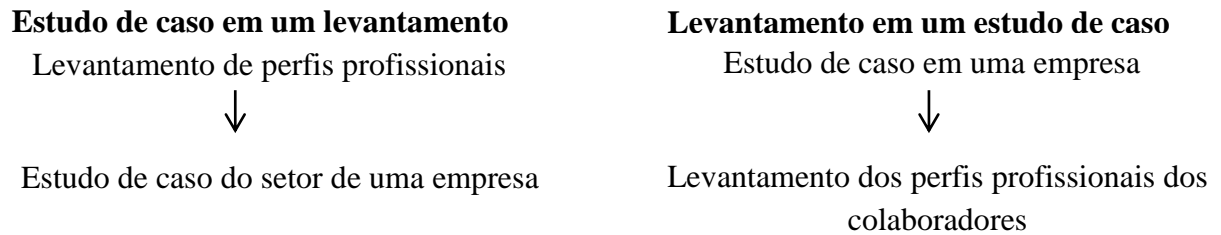
O método utilizado para obter os dados foi o levantamento, pois, segundo Yin (2010), é adequado para responder perguntas do tipo “o que” ou “qual”. Tal método é considerado vantajoso pelo autor quando a intenção da pesquisa é descobrir a prevalência de um fenômeno em determinadas situações.

O procedimento utilizado para realização da pesquisa foi o método *survey*, que consiste em estudar aspectos definidos, a partir da aplicação de questionários a uma amostra da população. A finalidade é identificar comportamentos e realizar uma analogia entre as diversas respostas obtidas (BABBIE, 1999).

Para Yin (2010), é possível utilizar mais de um método em uma pesquisa. O autor exemplifica, inclusive, um estudo de caso em um levantamento, o que foi escolhido para o presente estudo.

A figura 6 representa a utilização dos dois métodos (estudo de caso e levantamento), combinados de forma diferente:

Figura 6: Métodos mistos – estudo de caso e levantamento



Fonte: Adaptada de YIN (2010, p. 88).

Neste estudo, o objetivo principal é identificar aspectos da transição e perfil profissional de determinado grupo, realizado a partir de um levantamento. Para delimitar a amostra, a fim de que os membros do grupo tenham a mesma condição profissional e organizacional, optou-se por estudar um único caso, no setor de uma empresa.

A justificativa para a escolha de um caso único pauta-se em sua característica de um caso revelador, no qual o investigador possui condições de estudar um determinado fenômeno anteriormente inacessível a demais pesquisadores (YIN, 2010). Por se tratar de um estudo com docentes vinculados a um curso de graduação em administração em uma instituição de ensino privada da cidade de São Paulo, tal amostra representa um grupo fechado, dificultando a obtenção de informações para pesquisadores de fora.

A análise dos dados deu-se prioritariamente com enfoque qualitativo, uma vez que não limitou-se ao tratamento de dados quantificáveis, mas, principalmente, enfatizou a análise das razões que levaram o docente a realizar a transição de carreira, bem como a identificar quais as âncoras e perfis motivacionais serão predominantes na amostra estudada. Outra característica da pesquisa qualitativa presente neste estudo é que, ao contrário da pesquisa quantitativa que utiliza uma grande quantidade de respondentes, os participantes foram selecionados de forma intencional, pois consideram-se que tais indivíduos auxiliarão a compreender melhor o problema e atender ao objetivo da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Houve também um tratamento quantitativo dos dados, pois o método quantitativo, segundo Richardson (2014, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples [...] às mais complexas [...]”. A utilização do método quantitativo auxiliará na coleta de dados e

permitirá uma análise relacional entre as âncoras de carreira e os perfis motivacionais.

Na análise quantitativa, procurou-se identificar quais perfis motivacionais foram mais presentes em cada âncora, por meio de um cruzamento de dados. Além disso, as âncoras foram ranqueadas, comparando a posição da primeira com a segunda âncora. Optou-se por realizar esta análise, pois a segunda âncora complementa a primeira.

É possível que uma pesquisa quantitativa traga elementos qualitativos para torná-la mais rica. Richardson faz uma interessante constatação a esse respeito:

O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano dos resultados. (RICHARDSON, 2014, p. 79)

O objetivo, portanto, não é somente realizar uma abordagem quantitativa de cruzamento de dados, mas também analisar seu aspecto qualitativo, ou seja, a importância de sua constatação para os estudos em transição de carreira.

5.2 A empresa e a amostra

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior, particular, de grande porte, localizada na cidade de São Paulo. A empresa foi selecionada por conveniência. Por tratar-se de uma investigação envolvendo pessoas da organização, considerando a necessidade de sigilo e confidencialidade do perfil dos respondentes, optou-se pela não divulgação do nome da empresa.

A tradição da instituição selecionada é reconhecida pelo mercado, considerando os seus quase cinquenta anos de existência. Oferece cursos de graduação, extensão, pós-graduação *lato* e *stricto sensu* (mestrado). Possui diversos *campi* na cidade de São Paulo e mantém relacionamento com diversos parceiros de ensino pelo país. Hoje faz parte de uma rede mundial de ensino, a qual reúne mais de um milhão de alunos em todo o globo.

A amostra estimada foi composta por quarenta professores universitários vinculados ao curso de administração dessa instituição. Um importante aspecto na escolha dos participantes é sua representatividade (LAKATOS; MARCONI, 2012), tendo em vista que os respondentes selecionados compõem mais de cinquenta por cento do total de docentes do grupo pesquisado. A razão pela escolha desta amostra é pela incidência de muitos profissionais vindos do mercado de trabalho corporativo, transitando para a carreira acadêmica, por motivos diversos.

Por tratar-se de pesquisa com seres humanos, os devidos cuidados para proteger os indivíduos foram tomados a partir da submissão da pesquisa ao Comitê de Ética da PUC-SP, assim como a precaução em obter o consentimento dos respondentes e possibilitar que sua participação fosse voluntária; proteger o indivíduo contra qualquer dissimulação nos resultados; garantir a privacidade e confidencialidade, ou seja, o sigilo na identificação das pessoas (YIN, 2010).

5.3 Instrumentos

O instrumento utilizado na primeira parte do estudo foi um questionário com perguntas fechadas e abertas. Primeiramente, buscou-se caracterizar o objeto de estudo, traçando o perfil pessoal e características profissionais do respondente, com perguntas como faixa etária, sexo, estado civil, número de filhos, titulação, área de especialização e tempo de docência.

Na sequência, foram investigados aspectos importantes para a transição docente como razão da transição, com alternativas fechadas como: segunda fonte de renda, sonho antigo, surgimento de oportunidade, vontade de mudar de profissão, necessidade de ter outra ocupação, dificuldades no mercado de trabalho corporativo, busca por qualidade de vida, autonomia e menos estresse, e atividade após aposentadoria, seguida de uma opção “outros”, deixada em aberto. Tais alternativas foram elaboradas com base na teoria estudada, conforme ilustra a tabela 7:

Tabela 7: Embasamento teórico das questões relacionadas à razão da transição.

| Questão | Fonte |
|--|---|
| Segunda fonte de renda. | Observações do autor sobre as motivações de colegas professores. |
| Sonho antigo. | “[...] desejos antigos ou vocação para atuar na docência” (KILIMNIK <i>et al.</i> , 2011a, p. 117). |
| Surgimento de oportunidade. | Mais oferta de emprego no setor acadêmico (KILIMNIK <i>et al.</i> , 2011a). Vivência como ferramenta para o autoconhecimento, quando identificada inclinação para transição de carreira e busca pela identidade (IBARRA, 2009). |
| Vontade de mudar de profissão. | Alterações na identidade profissional (IBARRA, 2009). |
| Necessidade de ter outra ocupação. | Insatisfação com a atividade profissional provoca o desejo de mudar de trabalho, buscando algo compatível com o perfil e identidade pessoal. É o momento de testar identidades (IBARRA, 2009). |
| Dificuldades no mercado de trabalho corporativo. | “[...] menor oferta de empregos e sobrecarga de trabalho no mundo corporativo” (KILIMNIK, 2011a, p. 116). Cobranças excessivas do mundo corporativo, causando pressões, problemas familiares e de saúde, conflito, falta de espaço para expressar as habilidades e valores, alta carga horária, entre outras |

| | |
|--|---|
| | dificuldades (OLIVEIRA, KILIMNIK E OLIVEIRA, 2013). |
| Busca por qualidade de vida, autonomia e menos estresse. | Maior flexibilidade de horários e busca por qualidade de vida (KILIMNIK, 2011a). |
| Atividade após aposentadoria. | “[...] estratégia de carreira [...]” para “[...] estender o período de atuação profissional [...]” (KILIMNIK, 2011a, p. 118). |

Fonte: a autora

Outras questões realizadas nessa etapa visaram identificar qual atividade profissional o respondente exercia antes da docência, se a manteve durante a transição para a carreira docente e se ainda exerce outra ocupação, pedindo para especificar, em caso da resposta ser positiva.

Para identificar as âncoras de carreira foi utilizado um questionário com perguntas fechadas, denominado de inventário das orientações de carreira, proposto por Edgar Schein e traduzido para o português por Dutra e Albuquerque (2002). O instrumento consiste em 40 frases para as quais os participantes devem revelar o quanto cada uma se parece com ele, dentro de uma escala de 1 a 6. A seguir, na tabela 8, serão demonstradas as asserções do questionário e a relação com as âncoras de carreira.

Tabela 8: Questões e sua relação com as âncoras de carreira.

| <u>Questões</u> | <u>Âncora de Carreira</u> |
|--|---------------------------|
| 1) Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados. | |
| 9) Sinto-me bem sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto. | Técnico Funcional |
| 17) Tornar-me um gerente técnico em minha área | |

| | |
|--|------------------------------|
| de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral. | |
| 25) Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência. | |
| 33) Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais. | |
| 2) Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros. | |
| 10) Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas. | |
| 18) Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização. | Gerência Geral |
| 26) Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização. | |
| 34) Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral. | |
| 3) Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado. | |
| 11) Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos. | Autonomia e Independência |
| 19) Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade. | |
| 27) Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais | |

| | |
|--|-----------------------------------|
| importante do que segurança. | |
| 35) Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade. | |
| 4) Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia. | |
| 12) Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização. | |
| 20) Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade. | Segurança e Estabilidade |
| 28) Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho. | |
| 36) Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade. | |
| 5) Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio. | |
| 13) Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado. | |
| 21) Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços. | Criatividade Empreendedora |
| 29) Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria. | |
| 37) Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio. | |
| 6) Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade. | Serviço e Dedicção a uma Causa |

| | |
|--|----------------|
| 14) Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros. | |
| 22) Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível. | |
| 30) Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade. | |
| 38) Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros. | |
| 7) Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras. | |
| 15) Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis. | |
| 23) Sinto-me mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido. | Puro Desafio |
| 31) Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas. | |
| 39) Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível. | |
| 8) Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares. | |
| 16) Sonho com uma carreira que me permita | Estilo de Vida |

integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.

24) Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.

32) Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.

40) Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Fonte: elaborada pela autora com base em Schein (1996) e Dutra e Albuquerque (2002).

Os valores pessoais foram pesquisados utilizando outro questionário de perguntas fechadas, o PVQ – *Portrait Values Questionnaire* (QPV - Questionário de perfis de valores), instrumento extraído do questionário de valores de Schwartz (SVS – *Schwartz Values Survey*), traduzido e validado para o português por Tamayo e Porto (2009).

Uma das versões do PVQ, indicada para pesquisas que exijam rapidez e cujos respondentes não têm muito tempo para dedicação, possui 21 questões, o conhecido PVQ-21. Este instrumento foi traduzido para o português e validado por Lombardi et al. (2010). Em sua validação foi constatado que essa escala reflete a teoria dos valores de Schwartz, considerando seu modelo original com 57 questões e sua relação com suas dimensões bipolares: abertura à mudança x conservação, e autopromoção x autotranscendência. A escolha por utilizar o PVQ-21 apresenta ainda vantagens como economia de tempo na aplicação do questionário e na análise dos dados e demandar menos tempo dos participantes (LOMBARDI et al., 2010).

A seguir, apresenta-se uma tabela com as questões que compõem o PVQ-21 e os tipos motivacionais aos quais estão relacionadas. Tal instrumento foi utilizado em pesquisa sobre a relação dos valores pessoais e qualidade de vida, a partir da descrição da mesma tabela (ANTONIO, 2011).

Tabela 9: Questionário PVQ-21 e seus respectivos tipos motivacionais

| <u>Questões</u> | <u>Tipo Motivacional</u> |
|---|--------------------------|
| 3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida. | Universalismo |
| 8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las. | |
| 19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela. | |
| 12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas. | Benevolência |
| 18) É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela. | |
| 7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras mesmo quando ninguém está observando. | Conformidade |
| 16) É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado. | |
| 9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si. | Tradição |
| 20) Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família. | |
| 5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo. | |
| 14) É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que | Segurança |

| | |
|---|------------------|
| o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos. | |
| 2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras. | Poder |
| 17) É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz. | |
| 4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz. | Autorrealização |
| 13) Ser muito bem sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações. | |
| 10) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar. | Hedonismo |
| 21) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe tragam prazer. | |
| 6) Ela gosta de surpresas e está sempre procurando coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida. | Estimulação |
| 15) Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante. | |
| 1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e ser original. | Autodeterminação |
| 11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros. | |

Fonte: elaborada pela autora, com base em Almeida e Sobral (2009) e Lombardi (2010).

A escolha desta versão do PVQ visa obter um melhor resultado na pesquisa, tendo em vista que os participantes já irão responder outro instrumento composto de quarenta questões relacionadas à âncora de carreira.

5.4 Coleta de dados

A aplicação do questionário foi realizada pessoalmente com os respondentes e também via *e-mail* para aqueles com mais dificuldade de acesso. Após a obtenção de todos os instrumentos respondidos, os dados foram tabulados dentro das escalas respectivas, a fim de se apurar os resultados. Os participantes receberam ao término do preenchimento dos questionários o resultado da pesquisa, podendo identificar sua âncora de carreira e seu perfil motivacional. Estima-se que essa possibilidade de autoconhecimento tenha sido atrativa para o indivíduo participar da pesquisa.

5.5 Análise dos dados

A análise dos dados foi qualitativa, por caracterizar a descoberta das razões que levaram à transição de carreira profissional e a situação profissional atual do docente, bem como revelar quais âncoras de carreira e tipos motivacionais predominam na amostra pesquisada. Foi realizado um cruzamento de dados entre âncoras de carreira e tipos motivacionais com a finalidade de permitir identificar, dentre as âncoras de carreira, quais os tipos motivacionais predominantes e vice-versa. Tanto a primeira como a segunda âncora foram ranqueadas e tiveram comparadas suas colocações no *ranking*. Dentro desta análise, houve um tratamento qualitativo dos dados encontrados por analisar tais cruzamentos e comparações com as particularidades e características da transição para a docência universitária.

Foi realizada também uma análise quantitativa de cruzamento de dados entre âncoras e tipos motivacionais, bem como o *ranking* da primeira e da segunda âncora, relacionando suas posições, utilizando um procedimento estatístico de tabulação simples no Excel, visando identificar a frequência absoluta e o percentual válido dos tipos motivacionais dentro de cada grupo de indivíduos com a mesma âncora de carreira. Tal procedimento foi utilizado em pesquisa semelhante, que visava identificar os valores de Rokeach dentro dos grupos de mesma âncora de carreira (SANTOS; ABRAHIM, 2008).

Portanto, a utilização da abordagem mista foi utilizada, considerando o aspecto de combinação dos dados, no momento da análise e interpretação destes (CRESWELL, 2010).

5.6 Limitações do estudo

Por se tratar de um estudo de caso único, já há uma limitação natural da pesquisa por abordar um pequeno grupo que dificulta a generalização dos resultados para um universo maior da sociedade e até mesmo para outras organizações. Essa condição, entretanto, pode ser observada em outros métodos, como um experimento, ou um levantamento de dados com uma simples amostra da população total (YIN, 2010).

Partindo de outro ponto de vista, tal trabalho pode servir como referência para que outros pesquisadores realizem o mesmo estudo, utilizando os mesmos instrumentos e análise de dados para investigar grupos diversos.

5.7 Delineamento da pesquisa

Para atender aos objetivos da pesquisa, em levantar as razões que levaram o grupo pesquisado a realizar a transição para docência universitária, bem como identificar as âncoras de carreira e perfis motivacionais mais encontrados nos respondentes, foi realizado um levantamento, utilizando o método *survey*, em uma amostra de cerca de quarenta professores universitários em um curso de graduação em administração, em uma instituição de ensino de grande porte da cidade de São Paulo, caracterizando um estudo de caso.

Os instrumentos utilizados para o levantamento dos dados foram:

- Questionário de perfil pessoal e de característica profissional, buscando levantar as razões para a transição, elaborado pela autora;
- Inventário das orientações de carreira, elaborado por Edgar Schein, a fim de identificar a âncora de carreira;
- Questionário de perfis de valores, elaborado por Shalom Schwartz, com o objetivo de identificar o tipo motivacional dos respondentes.

Os questionários foram aplicados pessoalmente, objetivando garantir uma maior participação e agilidade na obtenção das respostas, e para alguns professores com maior dificuldade de acesso, foi enviado por *e-mail*. Cada respondente, ao término do preenchimento dos questionários, soube qual sua âncora de carreira e seu tipo motivacional predominante.

A análise dos dados foi tanto quantitativa, por realizar cruzamentos entre os dados com a finalidade de verificar a maior incidência dos tipos motivacionais para as âncoras de carreira identificadas, e vice versa, como qualitativa, por identificar quais âncoras e tipos motivacionais são mais encontrados, além das razões que levaram à transição de carreira para a docência universitária.

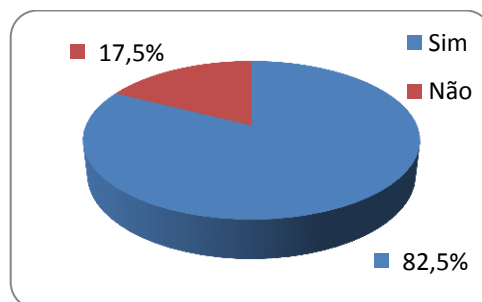
Com esta metodologia, espera-se atender aos objetivos da pesquisa e contribuir para traçar o perfil pessoal e profissional do grupo de professores pesquisados.

6. RESULTADOS

Este capítulo irá discutir os dados coletados na pesquisa, entre os dias 3 e 17 de novembro de 2015, os quais serão analisados a fim de identificar as motivações que levaram os profissionais a realizar a transição de carreira para a docência universitária, bem como as âncoras de carreira e tipos motivacionais predominantes nesse público. As teorias apresentadas neste estudo servirão como base para a interpretação dos resultados.

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é analisar a transição de carreira para a docência universitária, é importante ressaltar a adequação da amostra analisada por se enquadrar no perfil desejado, pois há um dado significativo de que 82,5% dos respondentes possuíam outra atividade profissional quando realizaram a transição para a carreira docente, como demonstra o gráfico 1:

Gráfico 1 – Percentual de professores que exerciam outra atividade profissional quando realizaram a transição para a docência universitária



Fonte: a autora

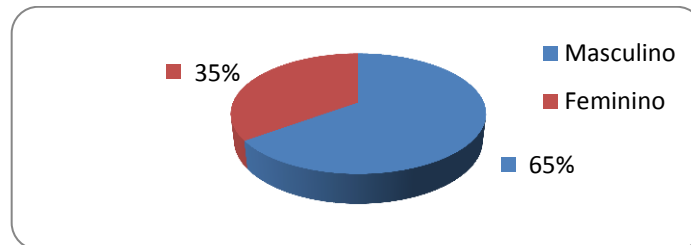
A partir deste dado pode-se considerar a amostra com válida, pois as demais características identificadas dizem respeito a um grupo de professores que realizaram efetivamente uma transição em suas carreiras, atendendo ao objetivo geral da pesquisa.

Perfil da amostra

Dentre os professores pesquisados há uma predominância do gênero masculino (65%) frente a 35% de mulheres na docência universitária, como demonstra o gráfico 2. Este dado é compatível com o perfil do professor universitário; de acordo com o Censo da Educação Superior de 2013, há mais

homens do que mulheres atuando na docência universitária no Estado de São Paulo. No total, são 50.682 homens para 35.987 mulheres. Em instituições privadas esse número também é maior: 36.366 homens para 26.852 mulheres (CENSO, 2013).

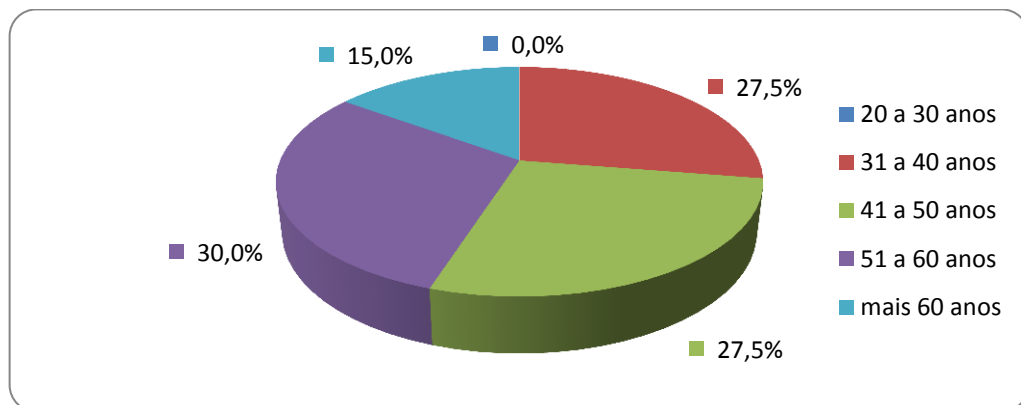
Gráfico 2: Gênero



Fonte: a autora

A faixa etária se concentra de 51 a 60 anos, com 30%, seguida das faixas de 31 a 40 anos e 41 a 50 anos, empatadas com 27,5%. Não há professores com menos de 30 anos e o número de pessoas com mais de 60 anos é pequeno, apenas 15%, como demonstra o gráfico 3.

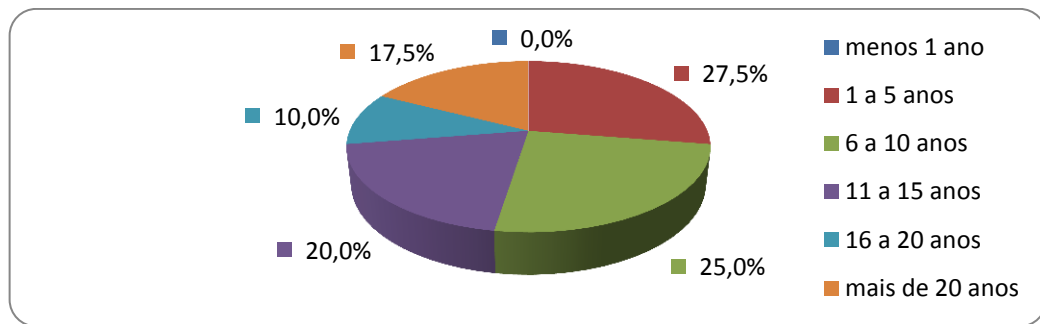
Gráfico 3 – Faixa Etária



Fonte: a autora

Quanto ao tempo de docência, 52,5% possuem de 1 a 10 anos de docência, seguido de 20% de 11 a 15 anos, 17,5% com mais de 20 anos e 10% de 16 a 20 anos, demonstrado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Tempo de docência



Fonte: a autora

É interessante observar que a maior parte dos professores realizou a transição para a docência universitária quando tinha por volta de 30 anos até, aproximadamente, 40 a 50 anos, coincidindo com a idade na qual se percebe maior incidência da crise de meia-carreira, como aponta Ibarra (2009). Essa crise acontece, segundo a autora, dos 38 aos 43 anos, mas pode ocorrer antes ou depois, dependendo das experiências vividas. Da mesma forma que a amostra estudada por Ibarra, tais profissionais já tinham desenvolvido suas carreiras por um tempo, adquirido experiência significativa para seu autoconhecimento e descoberto sua identidade profissional.

Em sua tese, Veloso (2009) estudou a transição de carreira dos funcionários do Banespa quando a instituição foi adquirida pelo Santander. Foi identificado na amostra pesquisada que a maioria estava passando pela crise da meia-carreira.

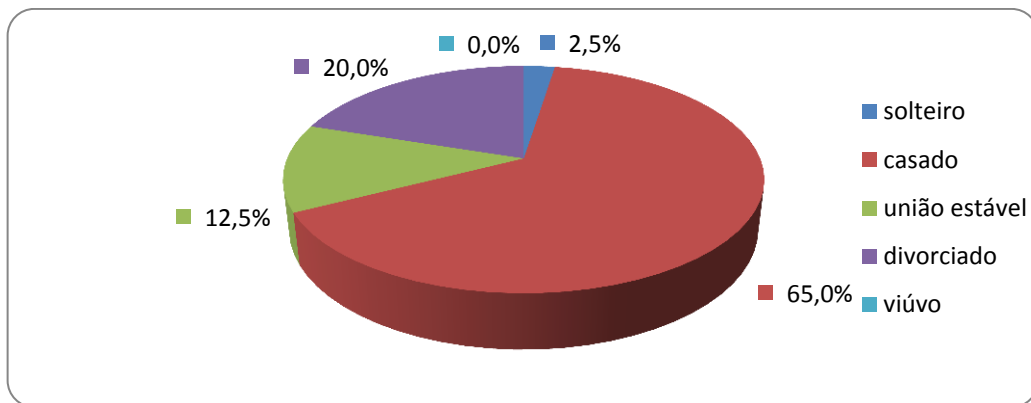
Além da crise da meia-carreira, eventos sociais como casamento, filhos e formação profissional também podem ser considerados circunstâncias fortalecedoras para a efetivação de uma transição profissional, conforme afirma Ibarra (2009). Essas características fazem parte da amostra, como demonstram os gráficos 5, 6 e 7, a seguir.

No gráfico 5, verifica-se que a maior parte dos docentes vive com algum(a) companheiro(a), pois 65% são casados e 12,5% possuem união estável, totalizando 77,5% da amostra.

Da amostra, 67,5% têm até dois filhos; 17,5% têm três ou mais filhos; e 15% não têm filhos, conforme gráfico 6.

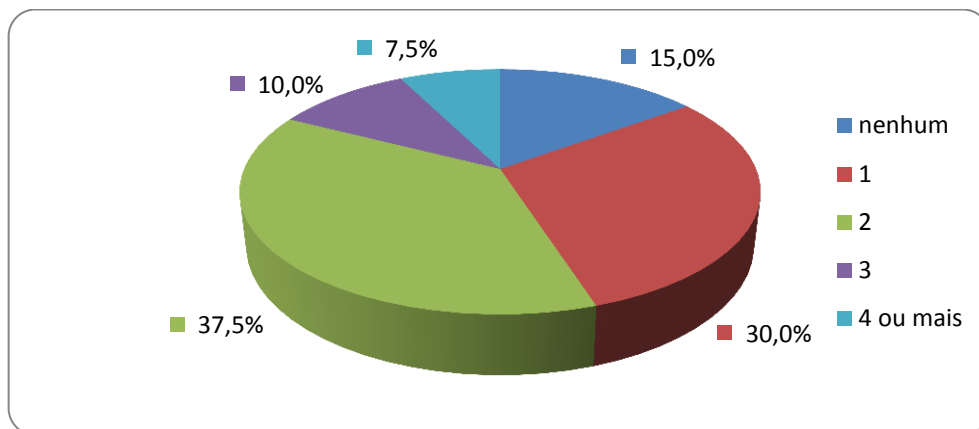
O fato de a maior parte dos entrevistados ter filhos (85%) pode ser explicado pelo estado civil deles ser predominantemente casado e união estável (77,5%), além de filhos de relacionamentos anteriores, pois 20% da amostra são divorciados.

Gráfico 5 – Estado civil



Fonte: a autora

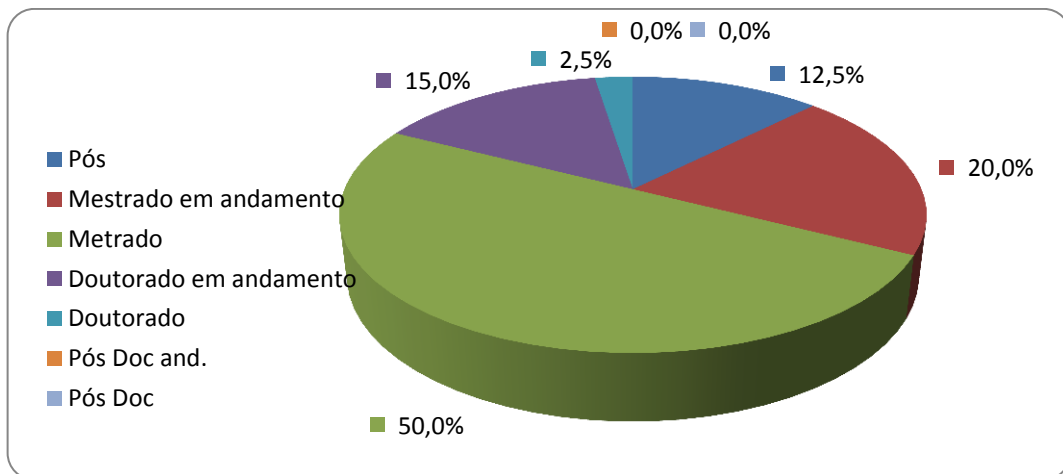
Gráfico 6 – Número de filhos



Fonte: a autora

No quesito titulação, observa-se no gráfico 7 que 67,5% possuem titulação *stricto sensu*, sendo 2,5% de doutores e 65% de mestres, dos quais 15% estão realizando curso de doutorado. Outros 20% estão no caminho da obtenção de titulação, realizando curso de mestrado. Apenas 12,5% dos profissionais pesquisados possuem pós-graduação *lato sensu* e não estão cursando mestrado. Dos participantes, ninguém possui título de pós-doutorado ou ao menos o está cursando. A maior parte da amostra atende, portanto, aos requisitos da Lei de Diretrizes e Bases que exige preparação acadêmica por mestrado e doutorado para iniciar a carreira docente no ensino superior, como foi mencionado no capítulo 4 desta pesquisa.

Gráfico 7 - Titulação



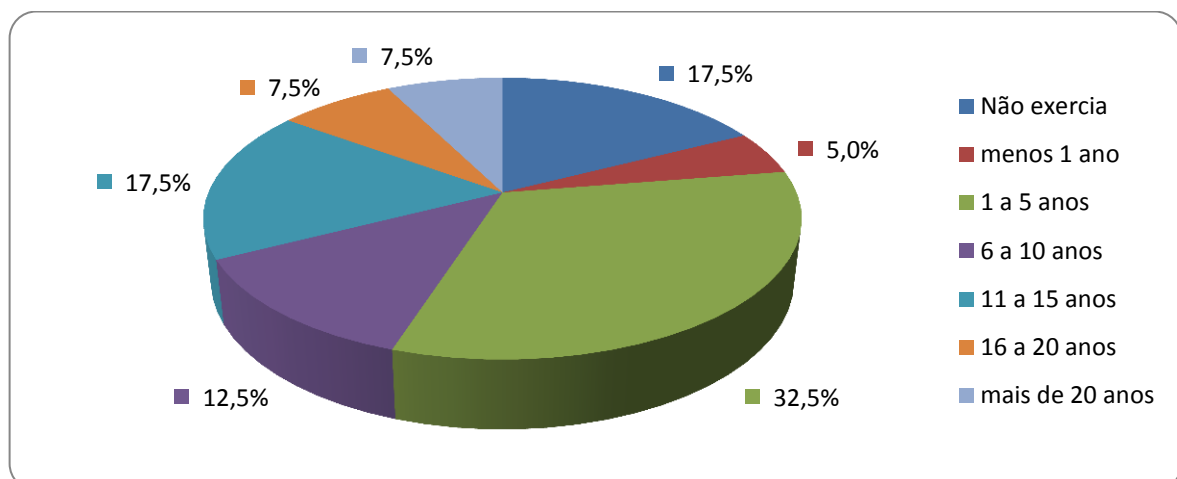
Fonte: a autora

Perfil profissional durante a transição de carreira

No gráfico 8, é possível identificar por quanto tempo o profissional exerceu outra atividade profissional em paralelo à docência universitária.

Dos professores pesquisados 32,5% exerceram por 1 a 5 anos; 17,5% de 11 a 15 anos; 12,5% de 11 a 15 anos; e empatados em 7,5% os períodos de 16 a 20 anos e mais de 20 anos. Apenas 17,5% dos professores não exerciam atividade profissional quando iniciaram a docência universitária.

Gráfico 8 – Por quanto tempo exerceu outra atividade profissional em paralelo à docência



Fonte: a autora

Ao compararmos o tempo de atuação no ensino superior como docente com o tempo de exercício de outra atividade profissional em paralelo à docência

universitária é interessante observar que dos 52,5% dos professores que atuam na docência universitária há até 10 anos, 85,71% mantiveram outra atividade profissional nesse período, estando concentrados em até 5 anos (73,86%). Dos docentes com 11 a 20 anos de profissão, 83,33% atuaram em outra atividade profissional durante o mesmo período. Já entre quem tem mais de 20 anos de docência, apenas 42,86% mantiveram outra atividade profissional pelo mesmo período, conforme ilustrado na tabela 8.

Tabela 10: Comparativo tempo de docência x atividade profissional paralela

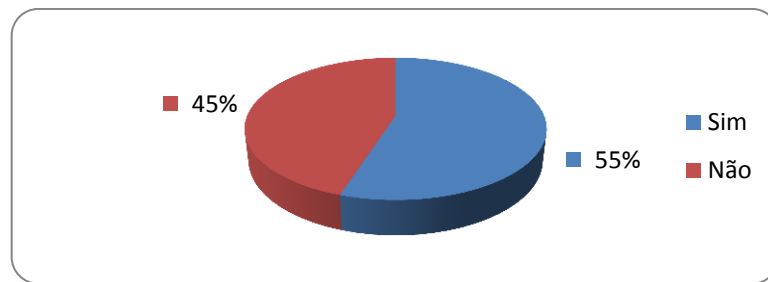
| Tempo de docência | % | Atividade profissional paralela à docência * | % |
|--------------------------|-------------|---|-------------|
| menos 1 ano | 0 | menos 1 ano | 5 |
| 1 a 5 | 27,5 | 1 a 5 | 32,5 |
| 6 a 10 | 25 | 6 a 10 | 12,5 |
| 11 a 15 | 20 | 11 a 15 | 17,5 |
| 16 a 20 | 10 | 16 a 20 | 7,5 |
| mais de 20 | 17,5 | mais de 20 | 7,5 |

* dos pesquisados, 17,5% não exerciam atividade profissional paralela à docência.

Fonte: a autora.

Para os profissionais com mais de 20 anos de docência, considerando que a maioria possui mais de 51 anos de idade, pode-se constatar que a não manutenção de outra atividade se dá por uma preparação para aposentadoria, com menor ritmo de trabalho e dedicação a outra atividade que possibilita a continuidade da atuação profissional, independentemente da idade, fator apontado também na pesquisa citada acima.

A tendência observada é que os profissionais vão deixando suas antigas carreiras após um período na docência universitária. Manter outra atividade profissional por um tempo pode ser visto como uma estratégia para a baixa remuneração docente e também para manter o vínculo com a empresa, valorizando o saber prático, muito requisitado pelas universidades, como mostra a pesquisa de Kilimnik (2011a).

Gráfico 9: Exerce atualmente outra atividade profissional em paralelo à docência

Fonte: a autora.

O gráfico 9 aponta que 55% dos profissionais ainda atuam em outro ramo profissional além da docência, confirmando a tendência de professores atuantes em outros mercados, sendo que a maior parte deles se manteve na mesma especialização de sua formação ou de quando iniciaram a docência, conforme tabela 11.

Tabela 11 – Especializações e atividades em paralelo à docência – anterior e atual

| Especialização | Ocupação Antes da Docência | Ocupação atual paralela |
|--|---|---|
| Finanças | Engenheiro de Produção | Consultor Financeiro |
| Administração de Empresas | Analista de Custos | Sem ocupação atual |
| Educação matemática | Logística | Sem ocupação atual |
| Administração de Empresas | Administrador de Empresas | Sem ocupação atual |
| Direito civil | Advocacia | Advocacia |
| Economia | Supervisor de Rede de Informática | Supervisor de Centro de Informações |
| Educação e psicologia | Assistente de Coordenação e Direção | Psicologia Clínica |
| Gestão de pessoas | Gerente de Departamento | Sem ocupação atual |
| Administração financeira e cadeia de suprimentos | Gerente de Projetos | Sem ocupação atual |
| Finanças | Bancário | Sem ocupação atual |
| Educação | Gestão de Recursos Humanos | Sem ocupação atual |
| Não respondeu | Gestor de Empresas | Sem ocupação atual |
| Gestão de Negócios | Diretor Comercial | Consultor em Treinamento de Equipe de Vendas |
| Administração - Gestão social | Gestão - Auditoria - Consultoria | Sem ocupação atual |
| Direito Empresarial e Tributário | Advocacia | Advocacia |
| Cadeia de Suprimentos | Supervisor de Cadeia de Suprimentos | Gestor de Cadeia de Suprimentos |
| Direito | Advocacia | Advocacia |
| Educação | Docência Ensino Médio e Fundamental | Revisão e Tradução |
| Administração e planejamento | Bancário | Sem ocupação atual |
| Não respondeu | Superintendente de Tecnologia | Sem ocupação atual |
| Matemática | Docência Ensino Médio e Fundamental | Docência Ensino Médio e Fundamental |
| Contábeis - TI | Consultor de Sistemas - custeio estratégico | Consultor de Sistemas - Custeio Estratégico |
| Administração | Gerência | Consultor |
| Filosofia | Analista de Sistemas | Coach |
| Não respondeu | Consultoria em Planejamento | Pesquisas Econômicas |
| Administração | Cargo público | Sem ocupação atual |
| Ciências contábeis | Controller | Consultoria Empresarial em Contabilidade e Custos |
| Administração | Analista de Tecnologia e Gestão | Sem ocupação atual |
| Finanças | Bancário | Gerente Comercial |
| Recursos e Desenvolvimento Estratégico | Gerente Comercial | Consultoria |
| Publicitária | Gestão de Marketing | Consultoria e Treinamento |
| Economia | Gerente Administrativo e Financeiro | Sem ocupação atual |
| Educação Matemática | Docência do Ensino Regular | Docência do Ensino Regular |
| Gestão de Pessoas | Bancário | Sem ocupação atual |
| Gestão Empresarial | Diretor de Serviços Administrativos | Diretor de Serviços Administrativos |
| Marketing | Marketing | Sem ocupação atual |
| Não respondeu | Executivo de Empresas Internacionais | Sem ocupação atual |
| Administração | Gestão | Sem ocupação atual |
| Ciências sociais | Professor de Inglês | Tutor em EAD |
| Direito | Advocacia | Assessor Parlamentar |

Fonte: a autora

Nota-se pela tabela 11 que seis dos quarenta profissionais migraram de suas ocupações anteriores para serviço de consultoria em paralelo à docência universitária que exercem atualmente. Pode-se considerar que essa migração para a consultoria é realizada para que o docente se mantenha em contato com o mundo empresarial, a fim de complementar os conhecimentos. Essa é uma necessidade apontada pelos docentes em pesquisa conduzida por Kilimnik *et al.* (2011a) com quarenta professores universitários oriundos do mundo empresarial. Além disso, a consultoria permite uma maior flexibilidade e autonomia, características desejadas pelos docentes, conforme pesquisa citada acima e também de acordo com os dados coletados no presente estudo, os quais serão apontados nas análises sobre as âncoras de carreira.

Outro dado interessante é que muitos profissionais realizaram mais de uma transição profissional. Além da carreira universitária, iniciaram novas atividades profissionais, que mesmo ligadas à área de especialização da ocupação anterior, denotam uma alteração na natureza das tarefas, como os casos ressaltados abaixo:

- Engenheiro de produção - consultor financeiro;
- Assistente de coordenação e direção - psicologia clínica;
- Diretor comercial – consultor em treinamento de equipe de vendas;
- Docência ensino médio e fundamental – revisão e tradução;
- Gerência – consultor;
- Analista de sistemas – *coach*;
- Consultoria em planejamento – pesquisas econômicas;
- *Controller* – consultoria empresarial em contabilidade e custos;
- Bancário – gerente comercial;
- Gerente comercial – consultoria;
- Gerente de *marketing* – consultoria e treinamento.

De acordo com Ibarra (2009), esse fenômeno acontece porque as pessoas realizam transição o tempo todo por possuírem mais de uma identidade possível de ser vivida. A partir do desenvolvimento e da experiência, os indivíduos descobrem os novos “eus” e buscam realizá-los ao longo da carreira profissional.

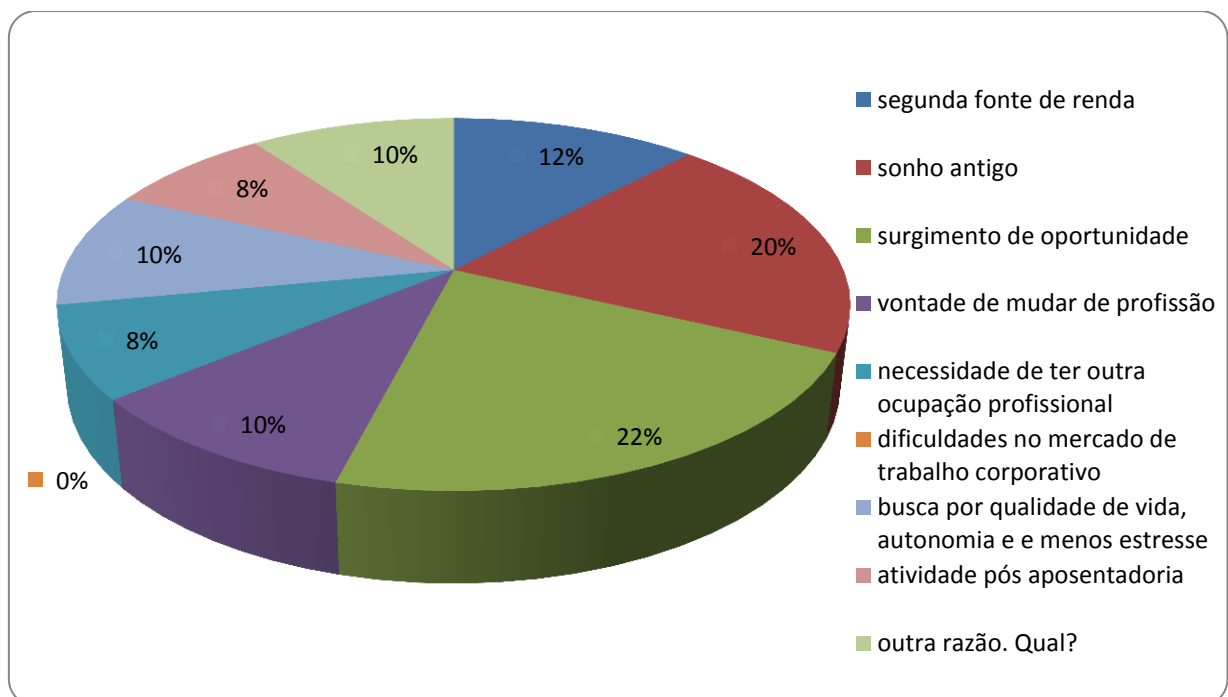
Razões apontadas para a transição à docência universitária

Das razões abordadas que motivam um profissional a realizar a transição de carreira para a docência universitária, criadas com base na literatura como demonstrado no capítulo de metodologia, surgimento de oportunidade e “sonho antigo” são as mais presentes, somando 42%, seguidas da necessidade de uma segunda fonte de renda (12%), vontade de mudar de profissão, busca por qualidade de vida, autonomia e menos estresse e outras razões com 10% cada, e um índice de 8% para as razões necessidade de ter outra ocupação profissional e atividade após aposentadoria.

No quesito outra razão, para razões não apontadas no questionário, os participantes responderam:

- Realização profissional e compartilhar conhecimento;
- Vontade de participar da educação dos jovens;
- Intuição;
- Vocação;
- Satisfação em trabalhar com educação e conhecimento.

Gráfico 10 - Qual a principal razão que o motivou na transição de carreira para a docência



Fonte: a autora.

Analisando as duas primeiras razões, pode-se observar que o fato de o surgimento de oportunidade ser o principal motivo apontado pelos professores pesquisados demonstra a congruência com o conceito de Ibarra (2009), ao afirmar que para a transição de carreira acontecer é necessário viver a experiência, testar na prática as possíveis atividades profissionais que se enquadram ao perfil pessoal, à identidade do indivíduo, daí resultando no autoconhecimento.

As oportunidades podem surgir aos indivíduos devido a manifestações de suas competências e suas inclinações profissionais, as quais ficam em evidência mesmo sem ser um processo consciente. Ao serem colocados em situações de tomada de decisão, como é o caso de aproveitar ou não uma oportunidade, é possível identificar o porquê da escolha baseado na âncora de carreira do indivíduo, como será estudado mais adiante.

As mudanças de carreira que nascem de oportunidades podem até não ser planejadas, como demonstra pesquisa conduzida por Kilimnik et al. (2013), sendo uma das razões apresentadas pelos participantes que realizaram a transição para a docência. Ibarra (2009) corrobora a ideia de que a transição de carreira nem sempre é planejada com passo a passo, mas ocorre de acordo com os acontecimentos e experiências dos quais o indivíduo se permite testar.

A segunda principal razão, “sonho antigo”, também se confirma na teoria de Ibarra (2009) em sua afirmação sobre a transição de carreira ser impulsionada, quando não pelo mercado de trabalho, mas pelo significado atribuído pelo indivíduo à atividade profissional realizada. É o caso da transição subjetiva, que, de acordo com Louis (1980) e Ibarra (2009), é caracterizada por alterações particulares do indivíduo, no que diz respeito aos seus valores, necessidades, anseios e motivações, entre outras.

O fato de “sonho antigo” aparecer em destaque condiz também com pesquisa realizada por Lemos et al. (2013), a partir da entrevista com nove profissionais da área acadêmica vindos do mundo corporativo, em que ele aponta o contrato psicológico mantido pelos professores com a instituição do tipo relacional, o qual prevê um maior envolvimento emocional, e também pela pesquisa de Kilimnik et al. (2011a) onde docentes universitário apresentam em seus relatos a gratificação em atuar na docência, relacionando-se a desejos antigos e vocação.

Esse vínculo afetivo está relacionado ao comprometimento (LEE; CARSWELL; ALLEN, 2000, apud ROWE; BASTOS; PINHO, 2011) requerido pelo docente universitário, pois ele é o próprio gestor de seu desempenho.

Sonho e vocação são apontados também como motivos para inserção na docência, conforme pesquisa realizada por Kilimnik et al. (2011a).

Só é possível manter o elo com a profissão quando há vocação (uma das razões reveladas na pesquisa) oriunda de um desejo de realização que há tempos acompanha o indivíduo, de forma que, quando é alcançado por ele, a dedicação e o envolvimento com a causa acontecem de forma mais natural e imediata.

Louis (1980) afirma que aqueles indivíduos na meia-idade com sensação de que já realizaram contribuições significativas durante sua vida profissional podem desejar continuar contribuindo de forma a auxiliar outros profissionais no seu desenvolvimento, o que condiz com a profissão docente.

A necessidade de uma segunda fonte de renda, que aparece em terceiro lugar, pode ser justificada pelo perfil pessoal da amostra, pois a maioria possui um relacionamento estável (77,5%) e com filhos (85%), necessitando, naturalmente, de uma maior renda para sustentar a família.

A razão da necessidade de mudar de profissão, apesar de não especificado o motivo que a impulsionou, se enquadra também nos estudos sobre transição de carreira, quando Ibarra (2009) demonstra que a insatisfação com a atividade profissional provoca o desejo de mudar de trabalho, procurando algo compatível com o perfil e identidade pessoal.

Kilimnik et al. (2013) observam que muitos profissionais vindos do mercado corporativo buscam a docência para ter uma melhor qualidade de vida, fuga das pressões e cumprimentos de metas que geram estresse e também para realizar uma atividade com mais autonomia e independência, fatores também apontados nesta pesquisa.

O fato de a busca por atividade após a aposentadoria por meio da transição de carreira ter poucos respondentes pode ser explicado pela idade provável em que a mudança foi realizada, por volta de 40 anos, como indicam os dados coletados, estando um pouco longe dos planos sobre aposentadoria.

As dificuldades no mercado corporativo não foram apontadas pelos respondentes, diferente da pesquisa realizada por Kilimnik et al. (2011a). Pode-se

inferir que devido a maior parte da amostra continuar atuando profissionalmente no mercado corporativo, essa razão não obteve destaque.

Âncoras de Carreira

Neste tópico, serão analisadas as maiores aparições das âncoras de carreira como primeira e segunda âncora; o cruzamento entre elas e também com as primeiras âncoras de carreira e tipos motivacionais, com a finalidade de identificar se há relações significativas entre esses resultados.

A análise de âncoras de carreira permitiu identificar uma predominância da âncora Serviço e Dedicção a uma Causa em 30,23% dos respondentes, seguida por Estilo de Vida, com índice de 23,26%, totalizando 53,49%, ou seja, mais da metade da amostra está centrada nessas duas âncoras.

Indivíduos ancorados em Serviço e Dedicção a uma Causa almejam trabalhos que ajudem o próximo, melhorando condições sociais e contribuindo para o desenvolvimento da humanidade. É comum encontrar profissionais ligados ao ensino pertencentes a essa âncora, conforme afirma Dutra e Albuquerque (2002). O papel do docente está totalmente relacionado a esta finalidade, pois procura desenvolver os alunos não só tecnicamente, mas também como cidadãos, transformadores da realidade social, criando possibilidades para sua qualificação com o objetivo de contribuir para as organizações com ideias inovadoras, a fim de proporcionar melhorias para a comunidade à qual pertencem.

A segunda âncora mais presente, Estilo de Vida, é condizente com a forma como as pessoas percebem a carreira acadêmica, pois ela proporciona uma flexibilidade de horário maior do que é comumente encontrado no mundo corporativo, onde o profissional atua por oito (ou mais) horas fixas diárias. Além disso, a docência universitária prevê uma maior autonomia e liberdade na prática diária, possibilitando que o professor crie seu próprio plano de aula e utilize as técnicas didáticas que julgar mais pertinentes à sua prática docente.

Em uma época de alta cobrança por resultados por parte das empresas, a tecnologia fazendo com que o trabalhador possa ficar “conectado” pelas 24 horas diárias, a busca pelo equilíbrio profissional e pessoal é uma característica muito observada atualmente na maioria das pessoas, principalmente em indivíduos da

chamada Geração Y, nascidos entre 1977 e 1997 (TAPSCOTT, 2010), que vêm influenciando esse comportamento nas demais gerações.

Tal característica está presente também na âncora de carreira Autonomia e Independência, na qual o profissional procura realizar suas atividades em seu próprio ritmo de trabalho com o mínimo de interferência externa possível. Tal âncora representa a terceira maior indicada na pesquisa, presente em 13,95% dos professores como a principal âncora.

O fato de 85% dos respondentes terem filhos justifica a aparição da âncora Segurança em quarto lugar como a principal âncora, com 11,63%, pois indivíduos que a possuem como principal pretendem obter estabilidade e garantia de emprego, fator fundamental para prover o sustento da família. Além disso, 55% da amostra possui outra atividade profissional, o que indica também a necessidade de segurança. Outro aspecto que pode justificar a aparição desta âncora é a crise econômica enfrentada atualmente pelos brasileiros, a qual já atingiu o mercado de trabalho.

Apesar de muitos docentes pesquisados terem cargo de gestão, a âncora Gerência Geral foi identificada como principal em apenas 9,30% da amostra. Este fato pode ser explicado pela própria transição. Segundo Simendinger, Puia e Jaspersen (2011), as âncoras de carreira de gestores são bem diferentes das âncoras de docentes. Após a motivação pela transição de carreira, presume-se que a principal âncora desses profissionais não seja a Gerência Geral, caso contrário, permaneceriam satisfeitos somente com a atividade anterior.

De acordo com as pesquisas de Schein (2012), não foi possível indicar com precisão se as âncoras mudam ao longo da vida. Há indicações, entretanto, de que as âncoras tendem a ser estáveis. Este dado foi constatado em pesquisa realizada por Kilimnik et al. (2008), ao entrevistarem doze profissionais de administração em transição de carreira, repetindo o processo após dois anos.

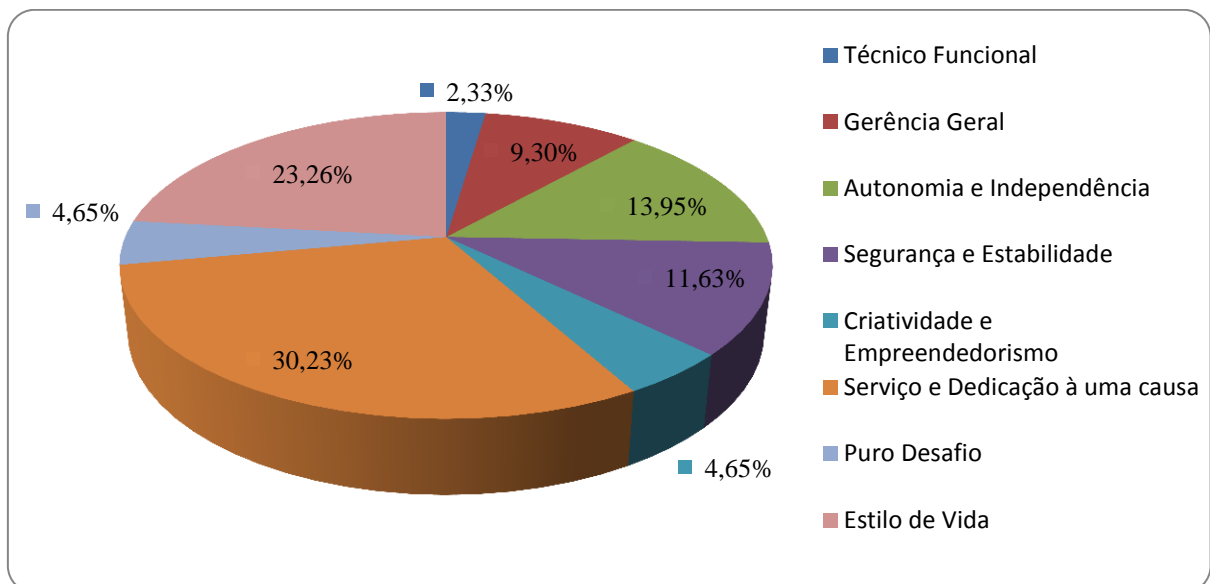
O que ocorre é que muitos profissionais no início e mesmo ao longo de sua carreira possuem atividades não relacionadas à sua âncora de carreira, por motivos diversos que os levam a trabalhar nesses serviços, levando-os, ao longo do tempo, a uma insatisfação pessoal. A transição de carreira pode acontecer para promover o resgate de sua âncora original, sem, muitas vezes, o indivíduo ter consciência da razão impulsionadora da mudança.

A âncora Criatividade Empreendedora é indicada como principal por um número menor de pesquisados, 4,65%. Esta âncora está mais relacionada a indivíduos que tenham inclinação para liderar o próprio negócio, abrindo mão, muitas vezes, da autonomia e independência, características opostas à carreira universitária. Pode ser encontrada em pessoas criativas, inovadoras e naquelas voltadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Puro Desafio, da mesma forma, apresenta um baixo índice como primeira âncora, também de 4,65%. As características desta âncora são trabalhos que exigem muita competência para solução de problemas difíceis de resolver, independentemente da especialidade, o que a difere da âncora Técnico Funcional. Esta peculiaridade é menos encontrada na área acadêmica, razão pela qual foi uma das menos evidenciadas na pesquisa como primeira âncora.

Em último lugar como primeira âncora de carreira ficou Técnico Funcional, com 2,33%. Nela, o indivíduo é voltado a realizar trabalhos que desafiam sua especialidade técnica, evitando a gerência geral. Pelo fato de muitos pesquisados atuarem na gerência, esta pode ser a explicação para ela estar em menor evidência como primeira âncora de carreira.

Gráfico 11 – Primeira Âncora de Carreira



Fonte: a autora.

Apesar de nos estudos de Schein (1996) ser apontado apenas uma âncora de carreira que direciona as decisões do indivíduo, este estudo considerou também a

segunda âncora, pois esta sustenta a primeira. De acordo com pesquisa de Kilimnik et al. (2008), alguns administradores entrevistados tiveram a segunda âncora identificada na primeira fase do estudo, em 2005, como a primeira âncora na segunda fase do estudo, em 2007.

No presente estudo, outro fato que justifica a menção da segunda âncora é a identificação em alguns respondentes de duas âncoras principais, ou pontuação próxima entre primeira e segunda âncora. Isso é explicado pelos estudos de Schein (2012), observados por Dutra e Albuquerque (2002, p. 28), quando afirmam “[...] muitas situações de carreira permitem preencher vários conjuntos de talentos, motivos e valores [...]”. Pode-se considerar a amostra estudada dentro deste perfil, sendo que a maioria possui duas carreiras paralelas, demonstrando mais do que uma inclinação profissional.

A âncora em primeiro lugar como segunda âncora de carreira mais presente na amostra é a Estilo de Vida, para 23,26% dos participantes, reforçando que esta é uma característica peculiar do perfil do docente universitário.

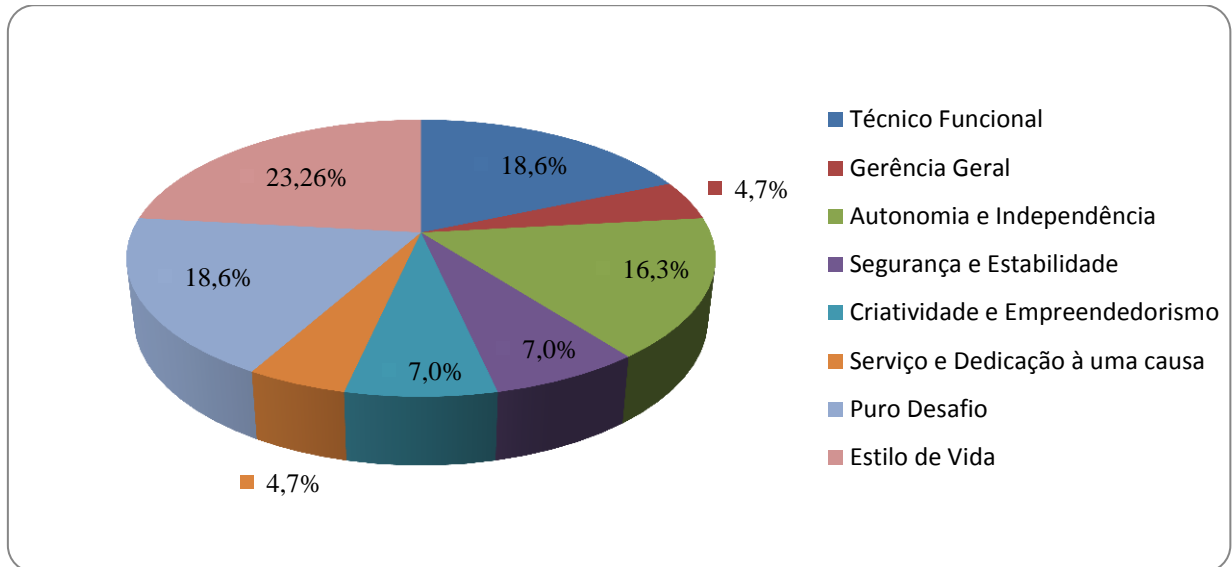
Como segunda maior âncora, encontramos a Técnico Funcional, empatada com Puro Desafio, com 18,6% cada. A primeira relaciona-se com o fato de que cada professor atua em uma área específica do conhecimento, de acordo com sua especialização. Já a Puro Desafio pode ser relacionada às características da gerência, na qual há 17 profissionais respondentes que atuavam nessa área antes da docência, sendo que destes 04 ainda têm essa ocupação em paralelo à docência.

A terceira âncora identificada como segunda âncora é a Autonomia e Independência, com 16,3%. É condizente com a prática docente, que permite uma maior flexibilidade na elaboração e condução das aulas, sem excesso de regras estabelecidas. Segurança/Estabilidade e Criatividade Empreendedora aparecem empatadas, com 7% cada uma. Tendo em vista que alguns profissionais mantêm outra atividade laboral, inclusive um deles em serviços públicos (segurança/estabilidade) e o fato de a docência exigir criatividade na condução dos trabalhos (criatividade empreendedora), justifica-se parte dos entrevistados apresentarem estas âncoras.

Serviço e Dedicção a uma Causa aparecem empatados com Gerência Geral, com 4,7%. A primeira está diretamente ligada à prática docente e seu índice, como segunda âncora, é baixo, pois aparece em destaque principal no gráfico

anterior, sobre o resultado apresentado em primeira âncora de carreira. Já na Gerência Geral, apesar de haver muitos profissionais da administração e ocupantes do cargo de gerência, o fato de exercerem a docência universitária pode ser um indício de pouca aparição nos resultados, pois esta atividade não possui muitas características diretamente relacionadas à descrição desta âncora.

Gráfico 12 – Segunda Âncora de Carreira



Fonte: a autora.

A tabela 12 apresenta um *ranking* da primeira e segunda âncora de carreira, proporcionando uma melhor visualização das maiores aparições nos resultados.

Observa-se que Serviço e Dedicção a uma Causa, primeiro lugar no *ranking* de primeira âncora de carreira, somada ao índice apurado na segunda âncora (34,88%), apresenta uma incidência consideravelmente menor que a segunda colocada em primeira âncora – Estilo de Vida – se somada ao índice indicado como segunda âncora (46,52%). Esta âncora, segundo Dutra e Albuquerque (2002), é cada vez mais comum em profissionais com dupla carreira, característica dos participantes desta pesquisa. Além disso, indivíduos ancorados em Estilo de Vida buscam atividades cuja flexibilidade de horário para dedicarem-se a assuntos familiares e pessoais seja presente. A docência universitária é uma atividade que proporciona essa regalia, pois, muitas vezes, o professor pode elaborar seu próprio horário de acordo com suas necessidades.

Autonomia e Independência aparecem em terceiro lugar no *ranking*, tanto como primeira como segunda carreira, somando 30,23%. Este resultado justifica-se pelas características inerentes à atividade docente, na qual o profissional tem uma maior liberdade para realizar seu trabalho de seu próprio modo, sem muitas regras de procedimentos, vestimentas e outras formas de controle, mais comuns em cargos organizacionais. De acordo como Dutra e Albuquerque (2002), esses aspectos descrevem em parte a âncora Autonomia e Independência.

Puro Desafio aparece em penúltimo lugar como primeira âncora. Porém, está em segundo lugar na segunda âncora, somando 23,25%. Para Dutra e Albuquerque (2002), superar obstáculos, atividades diversas, competição são algumas das características desta âncora. É muito comum encontrar esta âncora em gerentes (17 participantes desta pesquisa possuíam cargos de gerência antes da transição para a carreira docente, e alguns ainda possuem). Na atividade docente pode-se dizer que há um desafio constante em mudar a vida dos alunos por meio da construção do conhecimento, exigindo que o professor enfrente obstáculos de desinteresse, desmotivação e dificuldades de aprendizado do discente; além das tarefas serem variadas, pois a cada semestre mudam-se as turmas e, às vezes, até as disciplinas lecionadas.

A âncora Técnico Funcional, em último lugar no *ranking* de primeira carreira, merece comentários devido a sua aparição também em segundo lugar no *ranking* de segunda carreira, empatada com Puro Desafio, somando um índice de 20,93%. Dutra e Albuquerque (2002) afirmam que indivíduos desta âncora requerem trabalhos que desafiem suas habilidades em uma área específica do conhecimento e garantam autonomia na execução das atividades. Por adaptarem-se às organizações e comprometerem-se com elas, diferente de um consultor, esta pode ser uma razão de o público desta pesquisa, apesar de terem suas especialidades, não a apresentarem como primeira âncora, por serem, muitos deles, consultores.

As demais âncoras, somadas em primeira e segunda, apresentam um índice menor do que 20%, não sendo, portanto, destaque nesta pesquisa.

Tabela 12 – Ranking da primeira e segunda âncora de carreira

| Âncoras de Carreira | Primeira (%) | Ranking | Segunda (%) | Ranking |
|---------------------------------|---------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Técnico Funcional | 2,33 | 7 | 18,60 | 2 |
| Gerência Geral | 9,30 | 5 | 4,65 | 5 |
| Autonomia e Independência | 13,95 | 3 | 16,28 | 3 |
| Segurança e Estabilidade | 11,63 | 4 | 6,98 | 4 |
| Criatividade e Empreendedorismo | 4,65 | 6 | 6,98 | 4 |
| Serviço e Dedicção à uma causa | 30,23 | 1 | 4,65 | 5 |
| Puro Desafio | 4,65 | 6 | 18,60 | 2 |
| Estilo de Vida | 23,26 | 2 | 23,26 | 1 |

Fonte: a autora

Tipos Motivacionais

Na análise dos tipos motivacionais mais encontrados no público pesquisado, Universalismo é destaque com 62,26% dos entrevistados, apresentando este tipo como fonte de motivação para suas ações, como demonstra o gráfico 13. O que move estes indivíduos é a sensação de promover o bem-estar a todos e também com o cuidado com a natureza. Diferente de benevolência, que se preocupa apenas com quem está à sua volta (cujo índice aparece zerado na pesquisa), universalismo é um tipo motivacional diretamente ligado à atividade docente, pois esta proporciona o desenvolvimento humano dos alunos, que, por sua vez, irão proporcionar melhorias em toda a comunidade às quais estiverem relacionados, a partir do aprendizado adquirido em sala de aula, que pode ser tanto em âmbito pessoal como profissional. Um dos objetivos de treinar pessoas é desenvolver habilidades e mudar comportamentos e atitudes que irão beneficiar suas relações interpessoais, gerando resultados positivos no contexto em que estiverem inseridos.

É possível observar pelos resultados desta pesquisa a coerência entre o principal tipo motivacional, Universalismo, com a primeira âncora de carreira apresentada, Serviço e Dedicção a uma Causa. Nesta âncora, “as decisões de carreira baseiam-se no desejo de melhorar o mundo de alguma forma” (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002, p. 23), assim como o tipo motivacional Universalismo deseja o bem-estar geral.

Realização é o segundo tipo motivacional mais presente, com 9,43%. Este tipo busca o reconhecimento das competências profissionais pela sociedade,

aspecto este condizente com a docência universitária e também com a âncora de carreira Técnico Funcional.

Autodeterminação aparece em terceiro lugar, com 7,55%, e sua característica condiz com a âncora Autonomia e Independência, destaque nesta pesquisa.

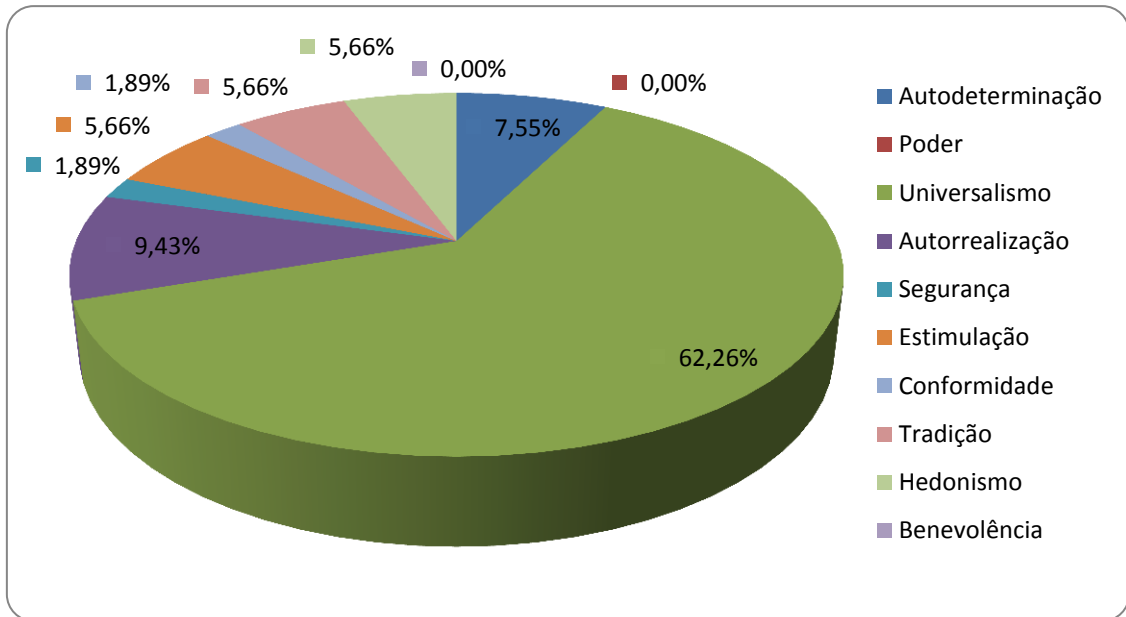
Há uma coerência dos demais tipos possuírem baixo índice, se compararmos com os resultados das âncoras de carreira. Tradição, segurança e conformidade (5,66%, 1,89% e 1,89%, respectivamente) procuram aceitação das normas sociais, estabilidade nas relações interpessoais e controle de impulsos, os três relacionados à dimensão de conservadorismo (figura 4 – capítulo 3). A âncora que mais se relaciona a estes tipos motivacionais é a de Segurança e Estabilidade, em quarto lugar nos *rankings* de primeira e segunda âncora (tabela 12). Estilo de Vida e Autonomia e Independência, destaques entre primeira e segunda âncoras, possuem características opostas aos tipos motivacionais mais conservadores.

O tipo motivacional Estimulação, com 5,66%, busca por atividades variadas e estimulantes, relacionado com a âncora Puro Desafio, que detém um baixo índice como primeira âncora de carreira, conforme demonstra o gráfico 11. Outra âncora com baixo índice que se pode relacionar com o tipo motivacional Estimulação é a Criatividade Empreendedora, pois ambos procuram exercer atividades de risco.

Poder, não identificado por nenhum participante, é um tipo motivacional ligado ao *status*, prestígio e controle sobre pessoas e recursos. Pode ser comparado à âncora de Gerência Geral, que também não apresentou destaque como primeira âncora de carreira.

Hedonismo apresenta um índice de 5,66%. Apesar de este tipo motivacional ser movido pela satisfação pessoal, prazer e senso de gratificação, o que pode relacionar-se à âncora Estilo de Vida, ele é oposto ao principal tipo motivacional de Universalismo. Há coerência com a atividade docência, pois o professor deve ter uma característica de servidor, onde sua principal motivação não deve ser atender o próprio prazer, mas em primeiro lugar o bem-estar do próximo.

Gráfico 13 – Tipos motivacionais



Fonte: a autora.

Cruzamento entre âncoras de carreira e tipos motivacionais

A tabela a seguir exibe o cruzamento entre dados para identificar quais tipos motivacionais são mais presentes nas primeiras âncoras de carreira identificadas.

Tabela 13 – Cruzamento entre âncoras de carreira e tipos motivacionais

| Âncoras / Tipos | TF | % | GG | % | AI | % | SE | % | CE | % | SD | % | PD | % | EV | % |
|------------------|----|-----|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|--------|----|-------|
| Autodeterminação | 0 | 0 | 1 | 10,00 | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 2 | 11,76 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Poder | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Universalismo | 1 | 100 | 3 | 30,00 | 4 | 57,14 | 4 | 80,00 | 2 | 50,00 | 11 | 64,71 | 2 | 100,00 | 9 | 56,25 |
| Autorrealização | 0 | 0 | 3 | 30,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 1 | 5,88 | 0 | 0,00 | 2 | 12,50 |
| Segurança | 0 | 0 | 1 | 10,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 6,25 |
| Estímulo | 0 | 0 | 1 | 10,00 | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 5,88 | 0 | 0,00 | 1 | 6,25 |
| Conformidade | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Tradição | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 0 | 0,00 | 2 | 11,76 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Hedonismo | 0 | 0 | 1 | 10,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 | 18,75 |
| Benevolência | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Total | 1 | 40 | 10 | 40 | 7 | 40 | 5 | 40 | 4 | 40 | 17 | 40 | 2 | 40 | 16 | 40 |

Fonte: a autora.

Ao cruzar os resultados observa-se que em todas as âncoras há predominância do tipo Universalismo, o que é natural devido ao seu alto índice identificado nos resultados, como demonstra a tabela 13.

Na âncora de Gerência Geral, há também indivíduos pertencentes ao tipo motivacional Autorrealização, empatado com Universalismo. Autorrealização busca

o sucesso pessoal a partir de reconhecimento social das competências, o que remete a uma ideia de *status*, requerida pela âncora de carreira Gerência Geral.

Outra relação importante é o Hedonismo em destaque na âncora Estilo de Vida. Os dois focam no bem-estar próprio, integração entre atividade profissional e pessoal, trazendo satisfação pessoal.

As duas âncoras mais identificadas, Serviço e Dedicção a uma Causa e Estilo de Vida, naturalmente apresentam um resultado em relação aos tipos motivacionais mais pulverizados, por terem mais participantes envolvidos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar as razões que levaram profissionais do mundo corporativo a realizarem a transição de carreira para a docência universitária, no curso de administração de uma instituição de ensino privada na cidade de São Paulo. Analisou-se também a predominância das âncoras de carreira e dos tipos motivacionais nos indivíduos pesquisados.

A amostra pesquisada se mostrou adequada, pois 82,5% dos professores participantes exerciam outra atividade antes da docência, demonstrando a ocorrência de uma transição de carreira.

Nos resultados apresentados identificou-se que o período em que ocorreu a transição profissional dos respondentes foi, prioritariamente, na meia-carreira, ou alguns anos antes, apresentando congruência com os conceitos de Ibarra (2009) sobre esse ser o momento mais comum a ser observado tal fenômeno.

Outros dados como casamento, filhos e formação profissional também sugerem uma influência na tomada de decisão para a mudança de carreira. Esses acontecimentos são considerados por Ibarra (2009) e Giuliese (2005) como eventos impulsionadores da transição de carreira.

A maioria dos professores participantes da pesquisa ainda exerce outra atividade profissional além da docência. Este dado relaciona-se às observações de Kilimnik (2011a) sobre as necessidades dos profissionais manterem contato com o meio empresarial para se atualizarem e também para complementação de renda.

Um dado interessante extraído da pesquisa foi de que um número considerável de participantes realizou outra transição profissional, além da transição para a docência, como demonstra a tabela abaixo:

Tabela 14 – Demais transições profissionais

| Ocupação antiga | Ocupação atual (além da docência) |
|---------------------------------------|--|
| Engenheiro de produção | Consultor financeiro |
| Assistente de coordenação | Psicologia clínica |
| Diretor Comercial | Consultor em treinamento |
| Docência – ensino médio e fundamental | Revisor e tradutor |
| Gerência | Consultor |
| Analista de sistemas | <i>Coach</i> |
| Consultoria em planejamento | Pesquisas econômicas |
| <i>Controller</i> | Consultoria empresarial em contabilidade |
| Bancário | Gerente Comercial |
| Gerente comercial | Consultor |
| Gerente de <i>marketing</i> | Consultoria e treinamento |

Fonte: a autora

Este dado corrobora a colocação de Ibarra (2009) sobre indivíduos realizarem diversas transições profissionais ao longo da vida. Entretanto, não foi contemplado neste trabalho se a transição de carreira para a docência provocou a realização da outra mudança profissional, ou vice-versa, surgindo uma lacuna que pode ser objeto de pesquisa em outros estudos.

As razões “sonho antigo” e “surgimento de oportunidade” foram as mais identificadas entre os profissionais pesquisados que motivaram a transição profissional. Estas inclinações são aderentes aos conceitos de âncora de carreira e tipos motivacionais, estudadas neste trabalho.

A âncora mais presente nos pesquisados foi Serviço e Dedicção a uma Causa, com 30,23%, favorável à atividade docente, pois remete a indivíduos preocupados em ajudar o próximo e a melhorar as condições sociais para transformar o mundo em um lugar mais adequado para se viver.

A segunda âncora com um alto índice foi Estilo de Vida, também condizente com o mercado acadêmico por possibilitar um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O tipo motivacional mais encontrado foi Universalismo, com 62,26%, o qual da mesma forma que a âncora de carreira Serviço e Dedicção a uma Causa preocupa-se com o bem-estar de todos.

O cruzamento entre as âncoras de carreira mais latentes e os tipos motivacionais também mostrou congruência de forma geral, sendo que as características das âncoras melhores ranqueadas condiziam com os aspectos inerentes aos tipos motivacionais mais encontrados.

Apesar de alguns entrevistados terem apontado a segunda fonte de renda como motivação principal para a transição profissional, o fato de a maior parte dos entrevistados estarem vinculados a âncoras e tipos motivacionais inerentes à docência, pode-se inferir que a maior parte dos indivíduos realizou uma transição subjetiva de carreira, influenciada por anseios, valores pessoais e necessidade de realização, de busca de sentido para sua atividade profissional. É o encontro com a identidade pessoal, defendido por Ibarra (2009).

Há uma grande possibilidade em associar a transição de carreira com os conceitos de âncoras e tipos motivacionais. O aumento do número de profissionais aderindo à carreira de docente universitário também sugere um campo vasto de pesquisa, para continuidade da contribuição do tema com a ciência, a fim de superar algumas limitações deste estudo.

A metodologia utilizada nesta pesquisa pode ainda ser replicada para outros públicos, outros estudos de caso, ou para identificar transição de carreira para outras profissões.

8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, mai/jun, 2009, p. 101-126, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1068>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

ANTONIO, F. A. A. **A díade gestor-subordinado**: as relações entre a compatibilidade dos valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27012012-191354/pt-br.php>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARUCH, Y. Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMNIK, Z. M. (Org.) **Transformações e transições nas carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BRASIL é o 8º país com maior número de analfabetos adultos, diz Unesco. G1 Educação. **Globo.com**. janeiro, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2014/01/brasil-e-o-8-pais-com-mais-analfabetos-adultos-diz-unesco.html>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade de Unisinos**. Santa Maria, v. 11, n. 2, abr/jun 2014, p. 153-166. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337231476006>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

CENSO da Educação Superior no Brasil, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** II São Paulo: ERA, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2015.

_____. **Quais carreiras e para qual sociedade?** II São Paulo: ERA, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996. Disponível em: <<http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/3905>>. Acesso em: 03 maio 2015.

COSTA, L. V.; DUTRA, J. S. A avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 01, n. 01, mai/jun/jul/ago, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/6493>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed.: Porto Alegre: Artmed, 2010.

DOLAN, L. D.; GARCIA, S. **Gestão por valores**: um guia corporativo para viver, manter-se vivo e ganhar a vida no século XXI. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DUTRA, J. S. Carreira e gestão estratégica de pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

_____. Trajetória de carreira nas organizações. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 11^a reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas: 2014.

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L. G. **Âncoras de Carreira**. Texto adaptado do livro de Edgar Schein – Career Anchor – em formato de apostila para uso em aula. USP, 2002.

DUTRA, J. S. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n1/v10n1a08.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul/ago/set, 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a03v36n3.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

FDC - Fundação Dom Cabral. Faltam profissionais qualificados no mercado. Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/imprensa/Paginas/noticia.aspx?noticia=43>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. **The future of employment**: how susceptible are jobs to computerization? Oxford Martin School – University of Oxford. Set., 2013. Disponível em: <<http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIULIESE, M. **Desenhando o futuro: transições de vida e carreira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GÜNTHER, H. Uma tentativa de traduzir e adaptar a Escala de Valores de Rokeach para uso no Brasil. **Arq. Bras. Psic. Rio de Janeiro**, v. 33, n. 3, p. 58-72. jul./set. 1981. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18600>>. Acesso em: 04 ago. 2015.

HALL, Douglas T. **Careers in and out organizations**. Londres: Sage, 2002.

IBARRA, H. **Identidade de carreira: a experiência e a chave para reinventá-la**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

IBGE. Vamos conhecer o Brasil. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://7a12.ibge.gov.br/vamos-conhecer-o-brasil/nosso-povo/educacao>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

INKSON, K. **Understanding careers: the metaphors of working lives**. Londres: Sage, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=vt7SAwAAQBAJ&pg=PT31&dq=understanding+careers&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIso7brc37xwIVRYaQCh3h-QGV#v=onepage&q=understanding%20careers&f=false>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

KILIMNIK, Z. M. et. al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v9n1/v9n1a05.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

_____. Transição de carreira: do ambiente corporativo para o acadêmico em escolas de administração brasileiras. In: KILIMNIK, Z. M. (Org.) **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011a.

_____. Evolução das âncoras de carreira, imagens e trajetórias de carreira: um estudo com profissionais de administração. In: KILIMNIK, Z. M. (Org.) **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011b.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. In: **ENANPAD**, 29, 2005. Brasília, Anais... Brasília: ENANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_G_PRA2566.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.

_____. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMOS, A. H. C. et al. Adeus, empresa: bases do contrato psicológico de professores egressos do mundo corporativo. **ENANPAD**, 2013. Rio de Janeiro, 7 a 11 de setembro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1961.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.

LOMBARDI, M. F. S. et al. Confrontando estruturas de valores: um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. **ENEO**, 2010. Florianópolis, 23 a 25 de maio. Anais... Florianópolis: ENEO, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722014000400728&script=sci_arttext>. Acesso em: 06 ago.2015.

LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. V. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, H. T. **Gestão da carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, R. P. Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. **REAd**. Porto Alegre, v. 75, n. 2, mai/ago 2013, p. 301-329, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a02.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

PEÇANHA, L. C. N. et al. Âncoras de carreira e relações com estabilidade e qualidade de vida pessoal: um estudo com alunos do curso de gestão de pessoas. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 01, n. 02, set/out/nov/dez., p. 29-42, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/8880>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

PEREIRA, L. M. Gestão baseada em valores: a contribuição do mapeamento de valores pessoais, laborais e organizacionais como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. **CONVIBRA**, XI, 2014, São Paulo, 19 a 22 de nov. Anais... São Paulo: CONVIBRA, 2014. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2014/34/2014_34_10034.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2015.

PEREIRA, L. M.; NOGUEIRA, A. J. F. M. Há lugares para os valores pessoais e a realização humana no trabalho nos paradigmas organizacionais? **Diálogos Interdisciplinares**. São Paulo: v. 3, n. 3 (Edição Especial), p. 18-45, 2014.

Disponível em: <<http://www3.brazcubas.br/ojs2/index.php/dialogos/article/view/66>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C.; CAVALLET, V. J. Docência do ensino superior: construindo caminhos. In: BARBOSA, R. L. L. **Formação de educadores: desafios e perspectivas**. São Paulo: UNESP, 2003.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RESUMO Técnico: **Censo da Educação Superior de 2012**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2012/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2012.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROCKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Palgrave-Macmillan, 1973.

ROSA, J. A. **Carreira: planejamento e gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, art. 1, p. 973-992, nov/dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n6/02.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

SANTOS, N. M. B. F.; ABRAHIM, G. S. A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. **ENANPAD**, 32, 2008, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_subsecao=391&cod_edicao_trabalho=9164>. Acesso em: 03 maio 2015.

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

_____. **Career Anchors: participant workbook**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.), **Advances in experimental social psychology**. Vol. 25. Orlando, FL: Academic, 1992. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-R&lr=&id=z9vHEy0osBAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Universais+in+the+content+and+structure+of+values:+Theoretical+advances+and+empirical+tests+in+20+countries&ots=Pggzm0pUiD&sig=eRDAOH3TBpVGYATtrE4Dh4S-wgs#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. A proposal for measuring value orientations across nations. In: _____. **The questionnaire development package of the European Social Survey**, 2003. Disponível em: <www.europeansocialsurvey.org>. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. **European Social Survey Education Net, Bergen**, 2010. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, 58, p. 878-891, 1990. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1990-25308-001>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

SILVA, R. C. S. et al. Âncoras de carreiras e valores laborais: implicações para a gestão de carreira nas organizações. In: **ENANPAD**, 38, 2014 Brasília, Anais... Brasília: ENANPAD, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR439.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.

SIMENDINGER, E.; PUIA, G. M.; e JASPERSON, M. A transição de carreira da gerência para a docência. In: KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Transformações e transições nas carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-24, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>>. Acesso em 04/02/2014>. Acesso em: 04 fev. 2014.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do questionário de perfis de valores (QPV) no Brasil. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, v. 25, n. 3, p. 369-376, Brasília, jul-set, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a10v25n3.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993. Disponível em: <<https://revistaptp.unb.br/index.php/ptp/article/view/1592>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TIEPPO, C. E. *et al.* Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes?: Um estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e de hotelaria e turismo. In: **ENANPAD**, 34, 2010. Brasília, Anais... Brasília: ENANPAD, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr926.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

_____. Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. **Revista Gestão Organizacional – RGO**, v. 4, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/893>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

TREVISAN, L. N. Produtividade, gestão de carreiras ou convivência inteligente com o inevitável? As trajetórias profissionais na era da incerteza. In: VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. (Org.) **Produtividade e ambiente de trabalho: gestão de pessoas e carreiras**. São Paulo: Senac, 2005.

VARGAS, Ricardo. **Os meios justificam os fins - gestão baseada em valores: da ética individual à ética empresarial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11092009-101742/pt-br.php>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

_____. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios, tendências e oportunidades para pessoas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

_____. Processo de transição de carreira. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

_____. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. *Revista Administração em Diálogo – RAD*. v. 16, n. 2, mai/jun/jul/ago 2014. p. 216-245. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/22723/16470>>. Acesso em: 29 out. 2015.

VELOSO, E. F. R. et al. Qualidades da transição interprofissão: um estudo com professores universitários. **Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 431-452, jan/jun., 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/5666/pdf_134>. Acesso em: 29 out. 2015.

WILKOSZYNSKI, C. C.; VIEIRA F. O. Carreiras Contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças no mundo do trabalho. **ENANPAD**, XXXVI, 2012, 22 a 26 de set., Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_subsecao=848&cod_edicao_trabalho=15058>. Acesso em: 23 jun. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

9. APÊNDICES

APÊNDICE I – Carta convite para participação da pesquisa

Caro colega,

Você está sendo convidado a fazer parte de uma pesquisa que visa identificar aspectos que influenciaram a transição de carreira para docência universitária. Esta pesquisa é relacionada com o Programa de Mestrado em administração da PUC-SP, com apoio da Capes. Sua participação é voluntária.

As respostas aqui obtidas serão utilizadas exclusivamente para caráter científico, ficando mantido o sigilo absoluto de sua identidade. Tais resultados serão apresentados em dezembro de 2015.

São três questionários, um em cada “aba” da planilha:

- - Perfil;
- - Âncoras de carreira;
- - Tipo Motivacional.

Pedimos que preencha todos os itens, para que a pesquisa tenha um resultado correto. Siga as instruções no início dos questionários para o preenchimento. O tempo estimado é de apenas 10 minutos.

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE II – Questionário sobre perfil pessoal e profissional

1. Qual seu sexo?

Masculino

Feminino

2. Qual sua faixa etária?

De 20 a 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos

mais de 60 anos

3. Qual seu estado civil?

solteiro (a)

casado (a)

união estável

divorciado (a)

viúvo (a)

4. Quantos filhos você tem?

nenhum

1 filho

2 filhos

3 filhos

4 ou mais de 4 filhos

5. Qual sua área de especialização?

- () menos de 1 ano
- () de 1 a 5 anos
- () de 6 a 10 anos
- () de 11 a 15 anos
- () de 16 a 20 anos
- () mais de 20 anos

11. Atualmente, você exerce outra atividade profissional em paralelo à docência universitária?

() () Sim. Qual?

() Não.

12. Qual a principal razão que o levou a optar pela atuação na docência universitária?

- () segunda fonte de renda
- () sonho antigo
- () surgimento de oportunidade
- () vontade de mudar de profissão
- () necessidade de ter outra ocupação profissional
- () dificuldades no mercado de trabalho corporativo
- () busca por qualidade de vida, autonomia e menos estresse
- () atividade após aposentadoria

() () outra razão. Qual?

10. ANEXOS

ANEXO I – Inventário das orientações de carreira

ÂNCORA DE CARREIRA

O questionário a seguir é um instrumento para a identificação de sua âncora de carreira. Ao respondê-lo, você estará contribuindo para uma pesquisa que tem por finalidade estudar aspectos relacionados à transição de carreira dos docentes do curso superior de administração desta instituição. Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente.

Como classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você.

Escreva a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item. Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

| Nunca é Verdadeiro para Mim | Ocasionalmente é Verdadeiro para Mim | | Frequentemente é Verdadeiro para Mim | | Sempre é Verdadeiro para Mim |
|-----------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

- _____ 1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.
- _____ 2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.
- _____ 3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.
- _____ 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.

- _____ 5. Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.
- _____ 6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
- _____ 7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.
- _____ 8. Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.
- _____ 9. Sinto-me bem sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.
- _____ 10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- _____ 11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
- _____ 12. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
- _____ 13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
- _____ 14. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
- _____ 15. Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
- _____ 16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
- _____ 17. Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.
- _____ 18. Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
- _____ 19. Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.

- _____ 20. Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.
Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de
- _____ 21. construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se
- _____ 22. viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas
- _____ 23. insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar
- _____ 24. minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que
- _____ 25. me afaste da minha área de experiência.
Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me
- _____ 26. um gerente técnico em minha área de especialização.
Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e
- _____ 27. restrições, é mais importante do que segurança.
Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total
- _____ 28. segurança financeira e estabilidade no trabalho
Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou
- _____ 29. construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade
- _____ 30. e à sociedade.
Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas
- _____ 31. habilidades para solucionar problemas.
Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais
- _____ 32. importante do que alcançar alta posição gerencial.
Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de
- _____ 33. empregar minhas habilidades e talentos especiais.
Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me
- _____ 34. afastasse da trajetória de gerência geral.

÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5

Média

ANEXO II – Questionário de perfis de valores

VALORES PESSOAIS

PVQ - 21

O questionário a seguir é um instrumento para a identificação de seu tipo motivacional baseado em seus valores. Ao respondê-lo, você estará contribuindo para uma pesquisa que tem por finalidade estudar aspectos relacionados à transição de carreira dos docentes do curso superior de administração desta instituição. Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente.

Cada um dos 21 itens seguintes descreve a característica de uma pessoa. Classifique, para cada um dos 21 itens, o quanto esta descrição se parece com você, atribuindo-lhe um número de 0 a 5. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você.

Escreva a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item. Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

| | | | | | |
|------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------------|------------------|------------------------|
| Não se parece em nada comigo | Não se parece comigo | Se parece pouco comigo | Se parece mais ou menos comigo | Se parece comigo | Se parece muito comigo |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

_____ 1. Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e ser original.

_____ 2. Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.

_____ 3. Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.

_____ 4. É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.

_____ 5. É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.

_____ 6. Ela gosta de surpresas e está sempre procurando coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida.

_____ 7. Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras mesmo quando ninguém está observando.

_____ 8. É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.

_____ 9. É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.

_____ 10. Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.

_____ 11. É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros.

_____ 12. É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.

_____ 13. Ser muito bem sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações.

_____ 14. É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos.

_____ 15. Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante.

_____ 16. É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado.

_____ 17. É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.

