

# Adaptação à transição de carreira na meia-idade

Alessandra Quishida<sup>1</sup>

Escola Superior de Engenharia e Gestão, São Paulo-SP, Brasil

Tania Casado

Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, Brasil

## RESUMO

Este estudo exploratório teve por objetivo aprofundar o entendimento sobre a adaptação à transição de carreira na meia-idade utilizando um construto oriundo da Psicologia: o *locus* de controle. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa em que foram empregadas duas técnicas de investigação: o inventário de *locus* de controle de Julian B. Rotter e a entrevista semi-estruturada. Os resultados revelaram que os indivíduos que passaram por transições de carreira foram aqueles que não perderam a atenção, sobretudo para com eles mesmos, principalmente nas fases mais delicadas desse processo. Esses indivíduos tinham convicção em seus potenciais, embora não soubessem exatamente como empregá-los. Portanto, formulou-se a seguinte hipótese de pesquisa: o *locus* de controle interno facilita a adaptação à transição de carreira na meia-idade.

*Palavras-chave:* planejamento de carreira; gestão de carreira; desenvolvimento profissional; escala locus de controle interno-externo de Rotter; meia-idade.

## ABSTRACT: Adaptation to career transition in middle age

The objective of this exploratory study was to deepen the understanding of adaptation to career transition in middle age by means of a psychological construct: the locus of control. This is a qualitative research, in which two investigation techniques were used: the Julian B. Rotter's locus of control inventory and semistructured interview. Findings showed that individuals that overcame career transitions were the ones who kept focused on themselves, mainly in the most delicate phases of this process. Those individuals had confidence in their potentials, in spite of not knowing exactly how to use them. Therefore, the following research hypothesis is proposed for future investigations: the internal locus of control facilitates adaptation to career transition in middle age.

*Keywords:* career planning; career management; professional development; Rotter's intern-extern locus of control scale; middle age.

## RESUMEN: Adaptación a la transición de carrera en la media edad

Este estudio exploratorio tuvo por objetivo profundizar la comprensión sobre la adaptación a la transición de carrera en la media edad utilizando un *constructo* oriundo de la Psicología: el *locus* de control. Para eso, fue realizada una investigación cualitativa en la que fueron empleadas dos técnicas de investigación: el inventario de *locus* de control de Julian B. Rotter y la entrevista semiestructurada. Los resultados revelaron que los individuos que pasaron por transiciones de carrera fueron aquellos que no perdieron la atención, sobretudo para con ellos mismos, principalmente en las etapas más delicadas de ese proceso. Esos individuos tenían confianza en sus potenciales, aunque no supiesen exactamente cómo emplearlos. Por lo tanto, se formuló la siguiente hipótesis de investigación: el *locus* de control interno facilita la adaptación a la transición de carrera en la media edad.

*Palabras clave:* planeamiento de carrera; gestión de carrera; desarrollo profesional; escala de locus de control interno-externo de Rotter; media edad.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Rua Vergueiro, 1951, andar L, 04.101-000, São Paulo-SP, Brasil. E-mail: aquishida@eseg.edu.br

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

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

Essas transformações propiciaram a transferência do referencial externo para o interno, posto que a responsabilidade pela gestão da carreira que antes pertencia à organização, passou a ser atribuída ao profissional (Mirvis & Hall, 1996). Espera-se que o indivíduo traga todo o seu *self* ao trabalho, que aja em conformidade com seus valores, vida pessoal e vontades (Hall, 1996). *Self*, de acordo com Sarbin (1954, p. 244, citado por Super, 1963, p. 17), consiste em: “o que a pessoa é, que pode mudar com a interação com o ambiente.”

A demanda por trabalhos pautados em referenciais internos, como os que derivam de características da personalidade, suscitou a elaboração deste estudo. Partindo da premissa de que o autoconhecimento consiste no primeiro passo rumo à construção de um projeto profissional consciente (Dutra, 2002), buscou-se compreender que respostas estão sendo dadas pelos indivíduos diante de eventos como a transição de carreira, que marcam o processo de desenvolvimento profissional.

Se por um lado a transição de carreira consiste em um tema atual e relevante, por outro, apresenta-se como uma lacuna a ser preenchida na literatura. Um estudo que focalize a adaptação à transição de carreira na meia-idade se justifica pela tendência de aumento da expectativa de

vida da população, que foi objeto de discussão no Fórum Econômico Mundial em Davos, Suíça (Iñiguez, 2007; World Economic Forum [WEF], 2007). Recomendou-se que os governos e empresas de países da Europa aumentassem a idade de aposentadoria dos trabalhadores para compensar os efeitos do envelhecimento da população.

No Brasil o aumento na expectativa de vida foi de 9,1 anos no período de 1980 a 2004, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2006). Esse fato tem levado as pessoas a trabalharem por mais tempo e, possivelmente, vivenciarem em maior número as transições de carreira com todas as transformações, oportunidades e desafios que delas decorrem. As projeções da população brasileira fornecidas pelo Ministério da Previdência Social/ Secretaria da Previdência Social-MPS/SPS (Brasil, 2006) revelaram que em 2025 a população acima de 65 anos de idade representará 10,28% da população total, incentivando ainda mais os indivíduos a buscarem oportunidades de trabalho na meia-idade. Acrescenta-se que o aumento da expectativa de vida da população brasileira contribui com o agravamento da crise estrutural da Previdência Social (Associação Nacional dos Servidores da Previdência Social [ANASPS], 2003). Quanto maior for a sobrevivência de indivíduos com mais de sessenta anos, maior será o tempo de duração do benefício. Manter-se ativo(a) na meia-idade por meio do trabalho é uma das formas de interferir nessa situação complexa, ao mesmo tempo em que se evita a descontinuidade do processo de desenvolvimento profissional.

#### *Transição de carreira*

A transição humana foi concebida por Schlossberg (1981, p. 5) como um “[...] evento ou não-evento que resulta numa mudança de concepção sobre si mesmo e o mundo, portanto requer uma mudança correspondente em seu comportamento e relacionamentos.” Quando aplicada à carreira, a transição foi explicada de diferentes maneiras. De acordo com Savickas (1999) existem inúmeras pesquisas sobre aquela que é considerada a primeira transição: da escola para o trabalho. No entanto, pouco se sabe sobre as transições que ocorrem na fase adulta e que estão se tornando cada vez mais frequentes na esfera profissional: as transições de carreira.

As transições de carreira podem ser compreendidas a partir dos seguintes aspectos: estágios de carreira envolvidos na transição (Tabela 1), fases subjetivas da transição (Tabela 2) e autoconceito profissional.

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

“Autoconceito’ é a imagem que o indivíduo tem de si mesmo, o *self* percebido com seus significados ao longo do tempo. Uma vez que a pessoa não pode atribuir significados a si mesmo sem um referencial, um conceito

de *self* é geralmente uma imagem que se faz do *self* em algum papel, situação, posição, executando algum grupo de funções ou em alguma rede de relacionamentos” (Super, 1963, p. 18).

Tabela 1

*O ciclo da transição de carreira*

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

Tabela 2

*A sequência da transição*

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

Fonte: Adaptado de O'Connor e Wolfe (1987).

Para os fins deste estudo, transição de carreira foi definida operacionalmente como um processo que se concretiza na passagem pelos estágios de carreira: entrada, avanço, reavaliação, e nova entrada precedida por uma ruptura; em que ocorre a passagem do indivíduo por uma sequência de fases subjetivas: pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e reestabilização; em que ocorre a percepção de mudanças comportamentais, na natureza dos relacionamentos no trabalho e no autoconceito profissional.

#### *Adaptação à transição de carreira na meia-idade*

A meia-idade há muito tempo vem sendo estudada e pesquisada, pois as transformações que ocorrem ao longo da vida se tornam mais intensas nesse período. De acordo com Jung (1967), a individuação é um processo de desenvolvimento que, na meia-idade, procura conciliar os aspectos conscientes e inconscientes por meio da compensação.

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

Jung definiu a individuação como um processo de constituição e particularização da essência individual em que coexistem diferenciação e desenvolvimento. “A individuação está sempre em contraste, maior ou menor, com a norma coletiva, pois subentende a eliminação ou diferenciação do todo e a formação do particular (...)” (Jung, 1967, p. 526). Por norma coletiva entende-se a totalidade dos caminhos individuais, a partir dos quais se formulam o conjunto de normas que regem o convívio em sociedade. A partir do contraste entre indivíduo e norma coletiva, instala-se um conflito em que a norma coletiva se torna cada vez mais supérflua, ao mesmo tempo em que um caminho individual passa a ser buscado e valorizado.

Em um trecho em que descreveu a meia-idade, Jung (Jacobi, 1953, p. 120) afirmou: “Portanto as reais motivações são enxergadas e as verdadeiras descobertas são feitas. A crítica busca por si mesmo e seu destino permite que o homem reconheça sua individualidade, mas este conhecimento não vem a ele facilmente. Ele é obtido por meio dos mais severos dos choques”. A meia-idade é um período de grande desenvolvimento, associado à existência de uma crise (Schein, 1978). Acompanhada por emoções intensas, a transição de carreira também se

caracteriza pela ocorrência de uma crise (O'Connor & Wolfe, 1987, 1991) e emerge como uma oportunidade para que a pessoa reconheça sua individualidade e se redescubra profissionalmente.

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

Apesar de no século passado a meia-idade ter sido associada ao período que tem início na segunda metade da vida, fatores como a tendência de aumento da expectativa de vida contribuíram para que o significado da meia-idade fosse revisto e sua faixa etária correspondente fosse estendida para idades mais avançadas. Como no Brasil considera-se idoso o indivíduo com mais de 60 anos (IBGE, 2006), o período que compreende a meia-idade foi definido neste estudo como a faixa etária de 49 a 59 anos de idade.

As transições variam individualmente e na meia-idade elas podem abranger quatro arenas básicas: carreira, família, *self* e relacionamentos interpessoais, de acordo com O'Connor e Wolfe (1987). Tais autores pesquisaram os estados emocionais encontrados em indivíduos de meia-idade e os associaram às fases subjetivas da transição.

Na fase pré-transição foi constatada dependência e falta de energia acompanhada de emoções negativas, que se manifestam de forma tênue. Na fase descontentamento crescente, as emoções negativas se tornam mais intensas e constantes. A fase crise, por sua vez, se caracteriza pelo estado de choque, raiva, depressão, ansiedade, sentimento de perda, confusão, desespero, aborrecimento e alienação. Na fase redirecionamento, o despertar das emoções negativas diminui consideravelmente e o indivíduo se sente melhor. Por fim, na fase reestabilização o indivíduo apresenta disposição e otimismo em relação ao futuro (O'Connor & Wolfe, 1987).

Sobre a sequência da transição, os autores ressaltam que os limites entre as fases são frequentemente incertos; num determinado momento, o indivíduo pode apresentar características de duas delas; e existe a possibilidade de nem todos eles terem passado pelas cinco fases.

#### *Locus de controle*

O autoconhecimento pode possibilitar o desenvolvimento pleno e a utilização do potencial humano, inclusive

quando aplicado à carreira (Miles & Snow, 1996). Neste estudo, utilizou-se o controle pessoal como mecanismo de expressão das diferenças individuais devido à sua influência sobre o processo de transição de carreira (Heppner, Multon, & Johnston, 1994).

São três as maneiras pelas quais o controle pessoal pode ser exercido: o controle sobre o resultado, o controle sobre o comportamento e a predição sobre comportamento e resultado. Bell e Staw (1989) afirmam que a dificuldade de exercer o controle sobre resultados num ambiente de trabalho marcado por imprevisibilidades tem levado as pessoas a tentar exercer o segundo tipo de controle citado: o controle sobre seus próprios comportamentos, acessado neste estudo pelo *locus* de controle.

*Locus* de controle é um construto oriundo da literatura psicológica, mais especificamente da Teoria da Aprendizagem Social, que tem como unidade de investigação o estudo da personalidade e a interação do indivíduo com seu meio. Para seu autor, Julian B. Rotter, a personalidade não é vista como um conjunto de características internas e fixas, mas sim como um conjunto de potenciais para responder a tipos particulares de situações sociais (Rotter, 1954; Rotter & Hochreich, 1980). Advém desse princípio que o estudo da personalidade é o estudo do comportamento adquirido, o comportamento que pode ser influenciado e moldado por experiências vivenciadas no decorrer da vida. Sob essa linha de raciocínio, estudar o indivíduo que se encontra na meia-idade implica investigar pessoas que foram expostas a diferentes situações sociais, logo possuem a personalidade mais consolidada. Rotter (1966, p. 1) concebeu *locus* de controle da seguinte forma:

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

De acordo com Rotter (1966), um mesmo evento pode ser percebido de maneiras diferentes, logo resulta em diferentes reações. Quando o *locus* de controle é considerado no contexto da transição de carreira, o indivíduo

pode perceber que a transição de carreira é controlada por ele mesmo por meio de seus comportamentos ou atributos (*locus* de controle interno); ou então, que ela é controlada por forças externas a ele e que podem incidir independentemente de suas ações (*locus* de controle externo). Sendo assim, possíveis reações diante do evento transição de carreira dependem de como o indivíduo interpreta a realidade.

## MÉTODO

Este estudo exploratório teve por objetivos aprofundar o entendimento sobre a adaptação à transição de carreira na meia-idade e formular uma hipótese sobre transição de carreira e *locus* de controle. A fim de nortear o alcance dos objetivos propostos, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: qual é o papel do *locus* de controle na adaptação à transição de carreira na meia-idade?

A pesquisa qualitativa é recomendada em estudos exploratórios, posto que o pesquisador não conhece as variáveis que devem ser exploradas acerca do fenômeno. Esse tipo de pesquisa é utilizado principalmente quando um conceito ou fenômeno necessita ser mais estudado, uma vez que poucos estudos foram realizados sobre o tema ou população; ou o pesquisador deseja investigar os participantes da pesquisa a fim de construir um entendimento baseado nas idéias deles (Creswell, 2003). Visou-se primeiramente aumentar o conhecimento sobre o tema para tornar o problema de pesquisa mais explícito e preciso e estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

A primeira técnica de investigação utilizada foi a entrevista, que parte da premissa de que as perspectivas das pessoas são significativas, passíveis de serem conhecidas e de serem explicitadas. Trata-se de uma técnica que possibilita maior flexibilidade na obtenção de informações e oportunidade para observação, não apenas da pessoa, como também da situação em que ela responde às perguntas (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Côté, 1975; Patton, 1990).

Optou-se neste estudo pela entrevista semi-estruturada que é utilizada particularmente para investigar quais aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. Nesse tipo de entrevista o papel do entrevistador não se limita a fazer perguntas, cabendo a ele também orientar e estimular o entrevistado (Richardson, 1999).

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

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

Existe ainda uma outra escala de *locus* de controle (Levenson, 1974) que considera as dimensões interna, externa e acaso. Embora a escala tripartida seja mais detalhada, possibilitando uma melhor compreensão acerca da percepção do indivíduo em relação ao que o controla, ela não foi adotada neste estudo pelo fato de ainda não ter sido validada na população brasileira.

A população do estudo foi formada por indivíduos de meia-idade, membros da Associação dos MBAs da FIA (Fundação Instituto de Administração), residentes na cidade de São Paulo, que passaram por uma ou mais mudanças na carreira. Os MBAs (*Master in Business Administration*) são considerados cursos de pós-graduação *lato sensu* (Brasil, 2007) e a Associação dos MBAs da FIA é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1994 e credenciada internacionalmente pela AMBA (*Association of MBAs*) (AMBA FIA, 2007). A Associação dos MBAs da FIA atualmente conta com aproximadamente 750 membros em seu quadro, entre eles empresários, executivos e profissionais liberais que são ou foram alunos de cursos de MBA dessa instituição.

Dada a população, considerou-se a amostragem do tipo não-probabilística. Nesse tipo de amostragem, os elementos são constituídos de maneira não-aleatória, sem que haja uma chance conhecida e diferente de zero de todos os elementos da população serem nela incluídos (Cooper & Schindler,

2003). Quando a amostragem não-probabilística é baseada em constructo operacional, o pesquisador coleta amostras relativas aos incidentes com base no potencial de manifestação ou representação do fenômeno de interesse (Patton, 1990). Nesse caso, o fenômeno de interesse foi a mudança na carreira passível de ser classificada como transição.

Foram selecionados para a amostra oito indivíduos que obedeceram às características da população, dentre os que se dispuseram a participar da pesquisa. Os dados coletados nas entrevistas e no inventário de *locus* de controle foram interpretados e analisados separadamente. Iniciou-se pelos relatos das entrevistas, que foram submetidos à análise de conteúdo. Tendo em vista o problema de pesquisa proposto, optou-se pela utilização de duas técnicas de análise de conteúdo visando atender os procedimentos de codificação, categorização e inferência; foram elas: a análise categorial e a análise do discurso.

Em análises qualitativas, a análise categorial baseia-se na presença ou ausência de itens de sentido ou características de conteúdo na totalidade de um texto; nesse caso, o relato transcrito das entrevistas (Bardin, 1977). Os procedimentos previstos para esse tipo de análise abrangem a designação de unidades de contexto e de registro.

Primeiramente as 12 unidades de contexto foram formuladas a partir da definição operacional de transição de carreira. De acordo com os exemplos de conjuntos categoriais fornecidos por Bardin (1977), obteve-se o referencial necessário para a elaboração de uma estrutura de categorização. Após o exame do material das entrevistas, o processo de categorização foi efetivado com a designação das unidades de registro extraídas do relato das entrevistas. Para facilitar o entendimento, as unidades de contexto, respectivas propostas de codificação e unidades de registro foram divididas em três blocos, conforme Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5.

Tabela 3

*Categorias baseadas nos estágios de carreira*

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

Tabela 4  
 Categorias baseadas na sequência da transição

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

Tabela 5  
 Categorias baseadas na percepção de mudanças

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

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

As unidades de registro obtidas nos relatos dos indivíduos entrevistados foram classificadas de acordo com a estrutura de categorização e respectiva unidade de registro,

no intuito de verificar se os indivíduos entrevistados passaram ou não por uma transição de carreira.

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

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na sociedade contemporânea as questões relativas ao trabalho emergem com uma série de pontos para reflexão. Responsável por prover recursos econômicos, realização e satisfação de necessidades sociais ou de colaboração, o trabalho pode ser considerado um sistema dinâmico que interage com o meio e se encontra em contínua transformação. Em virtude da descontinuidade, imprevisibilidade e fragilidade de vínculos, a transição de carreira se revela uma oportunidade de conciliação das necessidades individuais e ambientais. Diante desse

contexto serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

Os relatos obtidos nas entrevistas foram transcritos para proceder à realização da leitura flutuante e, em seguida, ao exame do material das entrevistas por meio de duas técnicas de análise de conteúdo: análise categorial e análise do discurso. Pelo procedimento de codificação foram designadas as unidades de contexto e de registro, conforme apresentado anteriormente na Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5. Pelo procedimento de categorização (Tabela 6), os elementos do discurso foram classificados em termos de sua ausência ou presença visando às inferências.

Tabela 6

Resultados da técnica de análise categorial

Categorias	Entrevistado 1		Entrevistado 2		Entrevistado 3		Entrevistado 4		Entrevistado 5		Entrevistado 6		Entrevistado 7		Entrevistado 8	
	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
Estágios de carreira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Entrada		X		X		X		X		X		X		X		X
- Avanço		X		X		X		X		X		X		X		X
- Reavaliação		X		X		X		X		X		X		X		X
- Nova entrada precedida por uma ruptura		X		X		X		X		X		X		X		X
Seqüência da transição	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Pré-transição		X		X		X		X		X		X		X		X
- Descontentamento crescente		X		X		X		X		X		X		X		X
- Crise		X		X		X		X		X		X		X		X
- Redirecionamento		X		X		X		X		X		X		X		X
- Reestabilização		X		X		X		X		X		X		X		X
Mudanças comportamentais		X		X		X		X		X		X		X		X
Mudança na natureza dos relacionamentos		X		X		X		X		X		X		X		X
Mudança no autoconceito profissional	X		X		X		X		X		X		X		X	

Legenda: Ausência (A) e Presença (P)

Cada categoria classificada em termos de ausência e presença foi explorada detalhadamente pela técnica de análise do discurso. Além de estar fundamentada no referencial teórico, essa análise foi ilustrada com trechos do discurso dos entrevistados visando seguir fidedignamente o procedimento de categorização. É necessário frisar que, no caso da categoria ser um estágio de carreira ou fase da transição incompleta, ela foi considerada ausente no discurso do entrevistado.

Por conseguinte, foi constatado por inferência se cada entrevistado passou por uma transição de carreira. Neste trabalho as inferências tiveram o propósito de responder se o(a) entrevistado(a) passou por uma transição de carreira, um pré-requisito para a identificação do papel do *locus* de controle na adaptação à transição de carreira na meia-idade. A seguir, as inferências já obtidas por análise do discurso e os resultados do inventário de *locus* de controle foram sintetizados em um quadro para facilitar as análises dos resultados.

Ao contextualizar o *locus* de controle na transição de

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

Os resultados revelaram que seis indivíduos passaram por transições de carreira, todos eles de maneira voluntária. Embora apenas um deles (indivíduo 2) não tenha finalizado o processo, todos começaram se projetar profissionalmente a partir da fase redirecionamento da seqüência da transição. Dentre os seis indivíduos que passaram pela transição de carreira, três apresentaram um elevado número de respostas para a internalidade na escala (indivíduos 1, 2 e 4). As possíveis dificuldades de adaptação de indivíduos com alta internalidade enunciadas por Rotter (1975) não foram corroboradas pelo discurso desses entrevistados.



Tabela 7  
Síntese dos resultados

	Sexo	Idade	Transição de carreira	Conclusão da transição de carreira	Escala de <i>locus</i> de controle		<i>Locus</i> de controle
					externalidade	internalidade	
Indivíduo 1	masculino	52	X	X	4	19	interno
Indivíduo 2	masculino	55	X		4	19	interno
Indivíduo 3	feminino	57	X	X	9	14	interno
Indivíduo 4	masculino	56	X	X	3	20	interno
Indivíduo 5	masculino	51			1	22	interno
Indivíduo 6	masculino	52			4	19	interno
Indivíduo 7	feminino	59	X	X	8	15	interno
Indivíduo 8	feminino	56	X	X	11	12	interno

A adaptação à transição de carreira ocorreu no final do processo e se manifestou, especificamente, nas seguintes fases da sequência da transição: redirecionamento e reestabilização. Os resultados da pesquisa revelaram que os indivíduos que passaram por transições de carreira foram aqueles que não perderam a atenção, sobretudo para com eles mesmos, principalmente nas fases mais delicadas desse processo. Esses indivíduos tinham convicção em seus potenciais, embora não soubessem exatamente como empregá-los.

Os seguintes trechos do relato dos entrevistados ilustram o parágrafo anterior: “Eu senti que eu ia ser um engenheiro que não ia ter valor nenhum (...) percebi que... que eu queria fazer vendas. Por quê? Porque eu sempre quis ser vendedor, essa que é a verdade” (entrevistado 2); “Meu perfil sempre foi com resultado, visualizava na prática aquilo...que tipo de interferência na realidade a gente pode fazer. Não adianta você fazer um estudo sem poder interferir na realidade, sem ter ações concretas pra poder interferir, entendeu? Então alguma coisa eu tinha que fazer nesse sentido, entendeu?” (entrevistada 2); “Só faço aquilo que eu quero fazer (...) essa é uma coisa difícil de explicar porque acontece isso. Porque... eu sempre...a família quando adolescente, tal, sempre fez o que era necessário ser feito. Eu não sei de onde surgiu essa...esse sangue de fazer do modo...tem que ser do meu modo, né?” (entrevistado 4).

Os participantes do estudo que finalizaram suas transições de carreira e o que estava prestes a finalizá-la à época da pesquisa não se limitaram ao enquadramento nas categorias que caracterizam a transição de carreira. Eles revelaram que ao perceber a aproximação dos 65 anos, idade mínima prevista para aposentadoria pelo Governo (Brasil, 2006) ou ao perceber a necessidade de imprimir um outro ritmo e estilo de trabalho, fizeram adaptações na carreira ao final do processo de transição. Essas adaptações

ocorreram mediante: a retomada de trabalhos desenvolvidos no início de suas carreiras; a busca de trabalhos que conjugassem, da melhor forma possível, os aspectos positivos que foram identificados durante a trajetória profissional; ou a consideração de novas possibilidades como a docência e a consultoria independente.

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

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

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

teve a duração mínima de 5 anos e a duração máxima de cerca de 20 anos. Trata-se, portanto, de um processo que demanda preparação e planejamento. A adaptação à transição de carreira na meia-idade poderá ser menos agressiva se outros papéis profissionais já tiverem sido identificados (inclusive experimentados, ainda que de forma embrionária).

Nas palavras dos próprios entrevistados: “Eu tenho certeza de que por mais talento que eu tenha, com 65 anos ninguém vai querer me empregar pra ser diretor comercial de uma empresa. Mas eu sei que a universidade precisa de mim. Então eu já pus o meu pé na área acadêmica. E eu estou trabalhando nisso, mas em ritmo não tão acelerado porque vou precisar disso quando eu tiver 65 anos. Eu tenho que trabalhar agora porque não adianta eu me apresentar na universidade com 65 anos sem *background*” (entrevistado 2); “E hoje eu consigo visualizar isso, eu consigo me apoderar. O que aconteceu...usando uma palavra bonita, eu me apoderei” (entrevistada 3); “Eu acho assim: que, na passagem do tempo, você passa a olhar as coisas com mais serenidade, eu diria. A gente é menos afobado, sabe, mais...você consegue enxergar mais o...entorno, mais o global, né? Eu tenho a sensação que eu tenho mais serenidade para falar assim calma, espera aí, vamos olhar de lá, vamos olhar de lá, vamos olhar de lá, para ver as consequências lá no fim, né? Eu tenho esta sensação: que a gente muda para esta visão mais...generalista, mais geral das coisas e toma decisão com mais tranquilidade” (entrevistada 7).

Constatou-se, portanto, que a transição de carreira consiste em um caminho natural para a construção de projetos profissionais conscientes. O foco em referenciais internos, como características pessoais, interesses, valores que emergem na meia-idade, bem como a convicção em seus potenciais (*locus* de controle interno) ajudaram os profissionais participantes da pesquisa na adaptação ao processo de transição de carreira na meia-idade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo exploratório, propôs-se aprofundar o entendimento sobre a adaptação à transição de carreira na meia-idade utilizando um construto da Psicologia, o *locus* de controle.

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

Concluiu-se que a transição pode emergir com a conotação de mudança ou de resgate e que o verbo querer passou a confrontar outros dois verbos que antes balizavam as questões profissionais: dever e precisar. Apesar dos indivíduos entrevistados terem se deparado com oportunidades e escolhas no decorrer da carreira, a maneira de refletir sobre a carreira e planejá-la se apresentou diferentemente à medida que se aproximavam da meia-idade. Nas primeiras décadas da vida profissional os entrevistados relataram suas oportunidades de trabalho e escolhas de carreiras como uma seqüência natural, resultante da formação ou da atuação profissional. Na meia-idade, contudo, a carreira foi percebida com mais clareza, sob uma perspectiva mais ampla, sobretudo de maneira consciente.

Além da resignificação do trabalho, constatou-se nesses indivíduos o surgimento de um modo de agir coerente com os valores que emergiram na meia-idade: dar um retorno à sociedade por meio do trabalho, considerar o outro e ensinar o que foi aprendido durante a trajetória profissional. Para que esses novos valores pudessem ser identificados, foi necessária a ocorrência uma etapa anterior, a de ampliação da tomada de consciência sobre si mesmo, que remete ao processo de individuação.

Considerando-se a discussão dos resultados das entrevistas, o inventário de *locus* de controle e o referencial teórico, concluiu-se que o desenvolvimento profissional não pode ser dissociado do desenvolvimento humano. A importância de estudar o desenvolvimento do indivíduo está atrelada à aplicação do potencial humano na elaboração de projetos de vida conscientes, inclusive os de natureza profissional. A percepção de que se tinha controle sobre o comportamento diante da transição de carreira ajudou os indivíduos entrevistados a tomarem consciência de seus potenciais para poder empregá-los, entrar em contato com seus novos valores e fazer as adaptações às transições de carreira que mostraram ser necessárias na meia-idade. Dado o exposto, formulou-se a hipótese que sintetiza o conteúdo apresentado nos parágrafos anteriores: o *locus* de controle interno facilita a adaptação à transição de carreira na meia-idade.

Este estudo apresentou algumas limitações no que concerne à população e amostra. Na época em que ele foi realizado, seis participantes estavam envolvidos voluntariamente em projetos sociais do Instituto GESC (Gestão para Organizações da Sociedade Civil), que consiste em um programa de aperfeiçoamento de gestores sociais promovido pela Associação dos MBAs da FIA. É possível que em outras populações, o voluntariado na meia-idade se apresente diferentemente em termos de intensidade e configuração. No que tange à amostra,

sua composição se restringiu aos indivíduos que se dispuseram a participar deste estudo. Embora os elementos da amostra estivessem em conformidade com as características da população, os resultados obtidos não puderam ser generalizados.

Sob a perspectiva da ciência, este estudo contribuiu com a apresentação de uma definição operacional de transição de carreira. Sob a perspectiva do aconselhamento profissional, as contribuições deste estudo atingem os indivíduos que necessitam de abordagens pautadas no auto-conhecimento, como subsídio ao planejamento e gestão de suas carreiras. As contribuições deste estudo também remetem às organizações, mais especificamente no âmbito das políticas e práticas de gestão de pessoas. Em programas sucessórios, por exemplo, programas de preparação para a carreira na meia-idade ajudariam no despertar para

novas possibilidades de carreira. Como benefícios, destaca-se que movimentos como esse se traduzem em oportunidades para a disseminação da cultura e consolidação da identidade organizacional. Quando a organização tem por premissa a plena utilização do potencial humano no trabalho, ela construirá uma relação saudável com os profissionais, ao sinalizar que o ciclo de vida profissional não depende apenas dela e que a trajetória profissional pode transcender a meia-idade.

Sugere-se, em estudos futuros, desenvolver uma tipologia de transição de carreira ao diferenciar os elementos constituintes desse fenômeno por intermédio de seus atributos. Outra sugestão consiste na realização de estudos longitudinais sobre o tema para que identifique, sobretudo, quais são os fatores que influenciam esse processo<sup>2</sup> e quais deles são os mais relevantes.

## REFERÊNCIAS

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. Em M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organization era* (pp. 3-20). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Associação dos MBAs da FIA . (2007). Retirado em 12 maio 2007, de <http://www.ambafia.org.br>
- Associação Nacional dos Servidores da Previdência Social. (2003). Retirado em 01 julho 2007, de <http://www.anasps.org.br>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: Pearson Education.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. Em M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Orgs.), *Handbook of career theory* (pp. 232-251). New York: Cambridge University Press.
- Brasil. Ministério da Educação. (2007). Retirado em 15 maio 2007, de <http://www.mec.gov.br>
- Brasil. Ministério da Previdência Social. Secretaria de Previdência Social. (2006). *Orçamento 2007*. Retirado em 02 julho 2007, de [http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/sof/orcamento\\_2007/anexos/Anexo\\_IV.8.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/sof/orcamento_2007/anexos/Anexo_IV.8.pdf)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dela Coleta, J. A. (1979). A escala de locus de controle interno-externo de Rotter: Um estudo exploratório. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 31(4), 167-181.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Giddens, A., & Pierson, C. (2000). *Conversas com Anthony Giddens: O sentido da modernidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, California: Good Year.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hepner, M. J., Multon, K. D., & Johnston, J. A. (1994). Assessing psychological resources during career change: development of the career transitions inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 55-74.
- Iñiguez, A. (2007, 25 de janeiro). Europa deve aumentar idade de aposentadoria, dizem especialistas. *Folha Online*. Retirado em 06 julho 2007, de <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u114016.shtml>

<sup>2</sup> Convém salientar que, em suas pesquisas, O'Connor e Wolfe (1987) haviam classificado indivíduos em função das fases da sequência da transição. Ocorre a participação desses indivíduos se restringiu à caracterização das fases às que correspondiam, limitando a compreensão sobre o como se vivencia processo como um todo. Acrescenta-se também que a transição foi estudada por esses autores de maneira ampla, não se atendo especificamente à carreira.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2006). Brasil em síntese: *Esperanças de vida ao nascer*. Retirado em 22 setembro 2006, de [http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm)
- Jacobi, J. (Org.). (1953). *Psychological reflections: An anthology of the writings of C. G. Jung*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Jung, C. G. (1967). *Tipos psicológicos* (A. Cabral, Trad.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Levenson, H. (1974). Activism and powerful others: Distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38(4), 377-383.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1996). Twenty-first-century careers. Em M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organization era* (pp. 97-115). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). Psychological success and the boundaryless career. Em M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organization era* (pp. 237-255). Oxford, UK: Oxford University Press.
- O'Connor, D. J., & Wolfe, D. M. (1987). On managing midlife transitions in career and family. *Human Relations*, 40(12), 799-816.
- O'Connor, D. J., & Wolfe, D. M. (1991). From crisis to growth at midlife: Changes in personal paradigm. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 323-340.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos: O declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconception related to the construct of internal versus External control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), 55-66.
- Rotter, J. B., & Hochreich, D. J. (1980). Teoria do aprendizado social de Rotter. Em J. B. Rotter & D. J. Hochreich, *Personalidade*. Rio de Janeiro: Interamericana.
- Savickas, M. L. (1999). The transition from school to work: A developmental perspective. *The Career Development Quarterly*, 47(4), 326-336.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9(2), 2-18.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, & Cão, S. W. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Super, D. E. (1963). *Career development: Self-concept theory. Essays in vocational development*. New York: Columbia University, College Entrance Examination Board.
- World Economic Forum. (2007). *Annual meeting 2007. Shaping the global agenda: The shifting power equation*. Davos, Switzerland. Retirado em 06 julho 2007, de <http://www.weforum.org/pdf/summitreports/am2007.pdf>

Recebido: 11/03/2009  
1ª Revisão: 02/09/2009  
2ª Revisão: 07/11/2009  
Aceite final: 16/11/2009

#### Sobre as autoras

**Alessandra Quishida** é administradora e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Leciona na Fundação Instituto de Administração (FIA) e Escola Superior de Engenharia e Gestão ESEG/Grupo Educacional Etapa. Participa do grupo de pesquisas em Gestão Estratégica de Pessoas da FEA-USP e desenvolve projetos em desenvolvimento organizacional.

**Tania Casado** é Psicóloga e Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Atualmente é Professora Doutora da Universidade de São Paulo. Atua na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos.