

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
JOSIANE DE FÁTIMA DANIEL CARDOSO

GESTÃO DE CARREIRAS APÓS DEMISSÃO

Taubaté – SP
2017

JOSIANE DE FÁTIMA DANIEL CARDOSO

GESTÃO DE CARREIRAS APÓS DEMISSÃO

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof^a. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira

**Taubaté – SP
2017**

JOSIANE DE FÁTIMA DANIEL CARDOSO

GESTÃO DE CARREIRAS APÓS DEMISSÃO

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof^a. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr^a. Maria José Urioste Rosso

Centro Universitário Salesiano de São Paulo

Assinatura _____

Dedico este trabalho a todos que colaboraram direta ou indiretamente na conclusão desta dissertação. Ao meu esposo Marcio Bento Cardoso e minha amada filha Maryane Garcia Daniel Cardoso, pela compreensão, paciência e colaboração nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por tantas conquistas.

À minha orientadora Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, agradeço pelo apoio e confiança no decorrer deste trabalho, e pela sua imensa generosidade e respeito. Sempre alegre e compreensiva, direcionou-me de forma assertiva com seu vasto conhecimento e experiência, transformando-me num ser humano melhor, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. Muito obrigada!

À Dra. Marilsa de Sá Rodrigues e à Dra. Maria José Urioste Rosso, pela leitura cuidadosa de todo meu trabalho e pelas valiosas contribuições.

Agradeço também à psicóloga Carla Diniz, pela dedicação na transcrição das entrevistas e na organização do material.

Não posso deixar de mencionar os participantes das entrevistas, que me concederam parte de seu tempo e dividiram comigo suas histórias. Sem sua confiança e contribuição, a realização deste trabalho não seria possível.

Por fim, gostaria de agradecer aos mestres e doutores do quadro docente da Universidade de Taubaté, que em muito colaboraram com meu aprendizado.

RESUMO

Considerando que a sociedade e as organizações passam por constantes modificações que impactam na subjetividade dos trabalhadores, faz-se necessário discutir as novas perspectivas e atribuições do atual mundo do trabalho no que diz respeito à gestão da carreira, pois elas definem o papel ocupado pelos indivíduos nas organizações e na sociedade. Realizou-se uma pesquisa exploratória e de campo, com abordagem qualitativa. A amostra foi composta de trinta profissionais ocupantes de Cargos Administrativos, Gerenciais ou de Diretoria, que vivenciaram a experiência da demissão na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Dessa forma, tem-se como objetivo geral analisar como os profissionais estão lidando e direcionando a gestão da própria carreira, após enfrentarem um processo demissional. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e analisados com técnicas qualitativas de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que, embora a demissão gere importantes impactos negativos na vida do profissional, também surge como oportunidade de construção de novos caminhos na gestão da sua carreira. A satisfação profissional e o sucesso são fortemente almejados pelos participantes entrevistados. Pode-se concluir que a demissão impacta o direcionamento da carreira, fato este que fica evidenciado, especialmente, pela busca de novas alternativas profissionais. Nesse contexto, constata-se também a importância do oferecimento de caminhos e oportunidades para a gestão de carreira por parte da organização.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Gestão de Carreiras. Mundo do Trabalho. Demissão.

ABSTRACT

CAREER MANAGEMENT AFTER DISMISSAL

Society and organizations undergo constant modifications that impact on workers' life, therefore it is necessary to discuss the new perspectives and tasks of the current world of work with regard to career management, since they define the role occupied by individuals in organizations and society. An exploratory and field research was carried out with a qualitative approach. The sample was composed of thirty professionals in Administrative, Managerial or Board Position, who have been fired from their jobs in the Metropolitan Region of the Paraíba Valley and the North Coast of the State of Sao Paulo. The overall objective is to analyze how professionals are dealing and guiding the management of their own career having gone through a dismissal process. The data were collected through semi-structured interviews and analyzed through qualitative techniques of content analysis. The results show that although the resignation imposes important negative impacts into professional life, it also appears as an opportunity of developing new paths in the management of their career. Job satisfaction and success are strongly desired by the participants interviewed. It can be concluded that the dismissal impacts the direction of the career, which is evidenced especially by the search for new professional alternatives. It is also noted the importance of the organization to offer new roles and opportunities in order for them to manage this context.

Keywords: Management. Regional Development. Career Management. World of Work. Dismissal.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatos Históricos e surgimento/transformação da carreira.....	26
Quadro 2 –Moderadores dos efeitos de enxugamentos de pessoal nos remanescentes.....	53
Quadro 3 – Caracterização da amostra entrevistada	62
Quadro 4 – Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Desempregados.....	63
Quadro 5 – Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Recolocados	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo EPIA de gestão de carreiras.....	23
Figura 2 – Modelo tridimensional de uma organização.....	33
Figura 3 – Efeitos e moderadores de enxugamentos de pessoal nos remanescentes na organização.....	46
Figura 4 – Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal na organização.....	48
Figura 5 – Moderadores de enxugamentos de pessoal na organização.....	49
Figura 6 – Efeitos mais citados da demissão no indivíduo.....	50
Figura 7 – Moderadores mais citados dos efeitos da demissão no indivíduo.....	51
Figura 8 – Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal nos remanescentes..	52
Figura 9 – Efeitos e moderadores dos efeitos da demissão no indivíduo.....	54
Figura 10 – Categoria 1: Trajetória Profissional.....	66
Figura 11 – Categoria 2: Experiência de Demissão.....	69
Figura 12 – Categoria 3: Efeitos da Demissão.....	72
Figura 13 – Categoria 4: Vivência do período de Desemprego.....	77
Figura 14 – Categoria 5: Gestão de Carreiras após Demissão.....	80
Figura 15 – Categoria 6: Expectativas para o Futuro, Mercado de Trabalho e Jovem Universitário.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da participação da indústria de transformação brasileira no PIB (1947 a 2015).....	41
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CPqD	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
Depecon	Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos
EPIA	Escolha, Planejamento, Implementação e Avaliação
FIESP	Federação das Indústrias do Estado São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Delimitação do Estudo	15
1.4 Relevância do Estudo	15
1.5 Organização do Trabalho	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Mundo do Trabalho	17
2.2 Carreira	21
2.2.1 Carreira Tradicional	28
2.2.2 Carreira sem Fronteiras	29
2.2.3 Carreira Proteana	31
2.2.4 Carreiras Inteligentes	33
2.2.5 Carreira Caleidoscópio	35
2.2.6 Carreiras Paralelas	36
2.3 Demissão	37
3 MÉTODO	56
3.1 Tipo de pesquisa	56
3.2 Área de realização	57
3.3 População e Amostra	57
3.4 Instrumento	59
3.5 Procedimento para coleta de dados	59
3.6 Procedimento para análise de dados	60
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
4.1 Apresentação dos participantes	61
4.1.1 Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Desempregados	62
4.1.2 Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Recolocados	64
4.2 Categorias de análise: Desempregados e Recolocados.	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	91

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada	97
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada	99
ANEXO A – PROTOCOLO CEP/UNITAU Nº 1.458.170	101
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	103

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vem se transformando significativamente face às inúmeras mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais das últimas três décadas. Transformações tecnológicas e organizacionais produziram forte impacto sobre indivíduos e organizações, alterando não só o “sentido do trabalho”, mas também impondo novos paradigmas para sua organização e gestão (MORIN, 2002).

O contexto no qual se inscreveram as carreiras nas últimas décadas envolve expressivas transformações do mundo do trabalho, considerando que, no período posterior à Primeira Guerra Mundial, observava-se um estado assistencialista, relações formais de trabalho, a existência de sindicatos fortes, estabilidade, enriquecimento e melhoria das condições de vida (SENNET, 2006).

A partir dos anos setenta, percebeu-se o acirramento da concorrência internacional, as mudanças tecnológicas, as estratégias de flexibilização, inclusive de mão de obra, que alteraram o cenário do trabalho no mundo (CHANLAT, 1995). Nos anos oitenta, evidenciam-se a crise do estado providência, o incremento do pensamento neoliberal, o capitalismo financeiro e o aumento do individualismo (CHANLAT, 1996). Já os anos noventa podem ser definidos pela revolução das tecnologias de informação e comunicação, pela internacionalização das economias, pela crescente competitividade, pela evolução de uma sociedade industrial para a sociedade da informação e da alta tecnologia, pelos movimentos de descentralização, pela substituição das estruturas hierárquicas por estruturas flexíveis e em rede, e pela acentuação do individualismo. Dessa forma, o século XX pode ser caracterizado por significativa instabilidade e mudanças aceleradas, nas quais as principais armas competitivas são a informação e o conhecimento (COELHO, 2006).

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.

A perda do emprego tem forte consequência nos indivíduos desligados, podendo ocasionar danos de natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional e social (CALDAS, 2000). Quando as expectativas de carreira são interrompidas, o indivíduo precisa ser capaz de se adaptar a essas mudanças. Transição de carreira involuntária está documentada como um dos eventos de vida mais estressantes na vida de indivíduos (SPERA; BURRFEIND; PENNEBAKER, 1994; ZIKIC; KLEHE, 2006 *apud* OAKLAND *et al.*, 2012).

Segundo Walsh e Jackson (1995 *apud* OAKLAND *et al.*, 2012), a perda de emprego também pode ser vista como uma oportunidade para mudar de carreira e estilo de vida, especialmente se acompanhado por apoio social adequado.

Na sociedade atual, percebe-se uma gradativa mudança, em que o indivíduo passa do estado de dependência da empresa em que trabalha para o gerenciamento de sua própria carreira. Este deve ser um profissional que se aprimora, proativo e resiliente, que busca desenvolver suas competências e, conseqüentemente, gerenciar de forma cada vez mais ativa sua própria carreira.

Os impactos e transformações gerados pela demissão e as mudanças na forma de se direcionar a carreira na atualidade evidenciam, portanto, a relevância do tema em questão.

1.1 Problema

Como os profissionais lidam e direcionam a gestão da própria carreira frente aos impactos da demissão e às mudanças do mundo do trabalho?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender e analisar como os profissionais lidam e direcionam a gestão da própria carreira frente aos impactos da demissão e às mudanças do mundo do trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar a percepção dos participantes sobre os efeitos emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares, econômicos, profissionais e sociais gerados pela demissão.
- ✓ Identificar e analisar quais são as percepções e comportamentos usuais dos profissionais, no que tange à gestão de sua carreira após a demissão.
- ✓ Identificar as oportunidades e ameaças, os aspectos facilitadores e os desafios, buscando compreender a trajetória dos profissionais, em decorrência das mudanças no mundo do trabalho e dos impactos gerados pelo evento da demissão.

1.3 Delimitação do Estudo

A pesquisa limitou-se a profissionais que tenham vivenciado a experiência da demissão, pertencentes a diferentes níveis de hierarquia, ou seja, profissionais de cargos administrativos, cargos gerenciais e cargos de diretoria, de cidades situadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

1.4 Relevância do Estudo

As transformações pelas quais o mundo vem passando, dos pontos de vista econômico, tecnológico, político e social, ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado. Diante de tantas mudanças, alternativas de trabalho são buscadas por profissionais que se deparam com a realidade do desemprego.

Tem-se como foco de interesse estudar como o profissional gerencia sua carreira, tendo em vista contextos da demissão. O mercado de trabalho está mais exigente, pois procura por profissionais qualificados que administrem a própria carreira.

A pesquisa mensal de emprego produz indicadores relativos à força de trabalho que permitem avaliar as flutuações e a tendência, a médio e longo prazo, do mercado de trabalho (IBGE, 2015). Assim, aprofundar o estudo sobre carreira e sua gestão, explicitando sua dinâmica na atualidade, traz a possibilidade de

desenvolver e adaptar novos conceitos e estratégias capazes de minimizar as incertezas e riscos que cercam as relações de trabalho e a trajetória profissional.

1.5 Organização do Trabalho

O primeiro capítulo discorre sobre o tema pesquisado, os objetivos, a delimitação do estudo e sua relevância.

O Capítulo 2 aborda a revisão da literatura, na qual busca-se o amparo teórico da pesquisa e são trabalhados conceitos relevantes ao estudo, tais como Mundo do Trabalho, Carreira, Carreira Tradicional, Sem Fronteiras, Proteana, Inteligentes, Caleidoscópio, Paralelas e Demissão.

Já no capítulo seguinte, o tema em questão é descrito do ponto de vista metodológico e apresentam-se os procedimentos utilizados para realização da pesquisa.

No quarto capítulo são trazidos à luz os resultados e a discussão; no quinto, as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nas novas condições do mercado, o trabalhador se depara constantemente com inúmeros riscos, entre eles, o de não ser reconhecido e o de não estar suficientemente aperfeiçoado para responder às demandas. Por mais que o indivíduo se esforce, não há garantias de que exista lugar para ele em um mercado de rápidas e contínuas mudanças, na maioria das vezes, devastadoras (TOLEDO, 2006).

Fontenelle (2006) relata que as transformações dos últimos dez anos apontam claramente para um novo tempo, que produz uma forma “pós-moderna” de gerir a carreira, denominada “autogestão de carreira”. Tal proposta, segundo a autora, representa “[...] uma evolução do conceito de carreira, de algo que, tradicionalmente, era compreendido como de responsabilidade da empresa, para um novo conceito no qual caberia a cada um a responsabilidade por gerir o próprio destino profissional”.

O número de cortes definitivos, com caráter preventivo, é cada vez maior nos dias atuais, independentemente da situação econômica da empresa. O mercado de trabalho está mais exigente e requer um profissional altamente qualificado, que seja resiliente e capaz de gerenciar a própria carreira.

2.1 Mundo do Trabalho

Anteriormente ao século XIX, as pessoas não tinham empregos no sentido fixo e unitário; faziam serviços na forma de um fluxo constantemente mutante de tarefas. “Seus empregos não eram supridos por uma organização, mas pelas exigências de suas condições de vida, pelas exigências de um empregador e pelas coisas que precisavam ser feitas naquele momento e lugar” (BRIDGES, 1995, p. 38).

A informatização crescente do ambiente de trabalho, o avanço das tecnologias das comunicações e a reengenharia foram tendências que se acentuaram no mundo do trabalho na década de noventa, e que levaram ao declínio irreversível dos empregos. Para Bridges (1995), o trabalho realizado num futuro próximo estará cada vez menos contido no emprego. Não somente a carreira deverá ser autogerida, mas principalmente a estabilidade no emprego, que, no futuro, será

decorrente da empregabilidade do trabalhador, da capacidade de se fazer atraente aos olhos do empregador.

O mercado mundial de bens e serviços caminha, cada vez mais, rumo à globalização e à competição internacional; com isso, observa-se a existência de enormes desafios para a obtenção do reconhecimento no ambiente profissional. É um caminho que deve ser trilhado com competência, afinal, a competitividade e a exigência do mercado demandam um profissional ciente de seu papel e com coragem para enfrentar os desafios. Mais do que habilidades técnicas, humanas e conceituais, pensa-se que o mundo atual está exigindo profissionais que deem resultados positivos às organizações (WASILEWSKI, 2003).

Para Forrester (1997, p. 125):

[...] o desemprego invade hoje todos os níveis de todas as classes sociais, acarretando miséria, insegurança, sentimento de vergonha em razão essencialmente dos descaminhos de uma sociedade que o considera uma exceção à regra geral estabelecida para sempre. Uma sociedade que pretende seguir seu caminho por uma via que não existem mais, em vez de procurar outras.

O conceito de trabalho como é concebido atualmente, ou seja, trabalho assalariado, estável e em tempo integral, encontra-se em extinção ou, pelo menos, em transformação (ANTUNES, 1999; MINARELLI, 1995). O significado do trabalho, desde sua origem até os dias atuais, vem sendo estudado e analisado por diferentes autores, numa tentativa de explicar os problemas decorrentes das mudanças nos postos de trabalho e níveis de emprego. A evolução tecnológica e as mudanças nas relações de capital, trabalho e emprego trazem como consequência alterações no mercado de trabalho.

O conceito de emprego vem cedendo lugar ao de empregabilidade.

É um erro subestimar a estabilidade que o mundo dos empregos trouxe à vida das pessoas e como as pessoas vão sentir falta dessa estabilidade quando ela se for. Todos vão sentir falta, porque se tornou o ar que respiramos. Já que os empregos vão embora, cada um de nós terá de descobrir novas maneiras de adaptar-se ao mundo (BRIDGES, 1995, p. 152).

Desse modo, pode-se inferir que, na sociedade contemporânea, o ser humano precisa desenvolver competências inéditas, entre elas, a trabalhabilidade.

Logo, necessita de novas habilidades, além de dedicar-se a um aprendizado contínuo. Trabalhabilidade está diretamente relacionada ao fato de adquirir, ou não, novos conhecimentos e habilidades capazes de assegurar um posto dentro ou fora de qualquer organização.

Minarelli (1995, p.11) define empregabilidade como sendo a condição de ser empregável, isto é, de dar e conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento, sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho.

A discussão sobre o termo empregabilidade é relativamente recente no Brasil, porém, bastante apropriada, tendo em vista as mudanças ocorridas nos contextos econômico, social e político, impelindo os indivíduos à adoção de uma nova postura frente às suas próprias carreiras e oportunidades no mercado.

O desemprego passa a figurar como ponto fundamental na análise das ações futuras nos diversos países. A questão da ausência de emprego toma dimensões preocupantes, menos talvez em função dos números cada vez maiores pelas estatísticas, mas porque penetra em espaços antes não ocupados, ou seja, atinge países de primeiro mundo e profissionais mais qualificados. O desemprego, portanto, não se constituindo de um privilégio do Brasil ou de países do terceiro mundo, ocupa a ordem do dia.

De acordo com Forrester (1997, p. 144):

[...] trata-se de viver com conhecimento de causa, de não mais aceitar tacitamente as análises econômicas e políticas que passam por cima dos fatos, que só os mencionam como elementos ameaçadores, obrigando a medidas cruéis, as quais se tornarão ainda piores se não fossem aceitas com toda submissão.

Na maioria das vezes, é o início de um período de desemprego o responsável por efeitos negativos a longo prazo, criando cicatrizes sobre a carreira no mercado de trabalho de uma pessoa (ARULAMPALAM *et al.*, 2000; GANGL, 2006; STEVENS, 1997 *apud* MANDEMAKERS, 2013).

O grupo de pessoas sem recolocação no mercado de trabalho faz parte do conjunto da População Economicamente Ativa (PEA), ou seja, “contingente de pessoas em condições de participar do processo de produção social”, não utilizada

pelo processo de acumulação do capital, a qual se manifesta por diferentes modalidades (POCHMANN, 2001, p. 78). Segundo Pochmann (2001 *apud* KREMER; FARIA, 2005), são elas:

- ✓ Desemprego friccional: mobilidade ocupacional e de inserção na ocupação;
- ✓ Desemprego conjuntural: originado pela insuficiência no nível de atividade econômica ou sazonalidade da produção;
- ✓ Desemprego estrutural: a mão de obra necessária é inferior à mão de obra disponível no mercado de trabalho.

Havendo concordância ou não, é inegável que o mundo do trabalho mudou. O conceito de trabalho, seus valores, seus propósitos, no entanto, carecem de nova significação que não se vislumbra a curto prazo (COSTA; STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

Os impactos das transformações pelas quais vem passando o mundo, dos pontos de vista econômico, tecnológico, político e social, têm levado a alterações na estrutura ocupacional e deslocamentos setoriais. Ocupações desaparecem, outras são reformuladas e novas são criadas. Diante de tantas mudanças, o emprego também passa por redefinições profundas, pois é senso comum a interpretação de que a economia global mudou, as empresas mudaram e o emprego também.

Os empregos tornaram-se tanto incomuns quanto importantes; passaram a ser, nada menos, do que o único caminho amplamente disponível para a segurança, para o sucesso e para a satisfação das necessidades de sobrevivência. “Agora, porém, estão desaparecendo da paisagem econômica. Igual a muitas espécies pegadas no fluxo e refluxo da evolução, os empregos emergiram sob um conjunto de condições e, agora, começaram a desvanecer-se sob outro” (BRIDGES, 1995, p. 36-37).

Minarelli (1995) afirma que, nas grandes capitais, as consequências da modernização se fazem sentir com mais intensidade. O motivo é o aumento da concorrência, proporcionado pela abertura do mercado aos produtos estrangeiros, que trouxe novos produtos, maior concorrência e uma revolução de conceitos para as empresas que se encontravam em posição muito confortável em relação ao consumidor.

Independentemente das organizações, as carreiras se constroem como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um autodesenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa (MOTTA, 2013, p. 12).

Para Motta (2013), as transformações enfrentadas atualmente pelas empresas são pequenas em relação às aquelas que virão em um futuro próximo. As mudanças e rupturas diárias revelam a incapacidade humana de prever o futuro.

Segundo Linzmeyer (2014), as transformações no mundo de trabalho e a velocidade com que as diversas configurações da carreira se estabelecem são novos desafios às pessoas, relacionados à empregabilidade e ao desenvolvimento da carreira profissional, que apontam para a possibilidade de caminhar em direção a novas teorias e novos modelos de carreiras, que serão abordados no próximo tópico.

2.2 Carreira

Carreira tem sido um termo de difícil definição, pois a ele se agregam vários significados. Conforme evidencia Dutra (2007), pode-se utilizar o termo “carreira” para fazer referência à mobilidade ocupacional (quando se relaciona ao caminho trilhado por um executivo, por exemplo) e também à estabilidade ocupacional (como ocorre na carreira militar).

Segundo Hall (2002, p. 8), “o termo carreira sofre por excesso de significados”, sendo possível verificar os quatro mais utilizados:

- ✓ Carreira como avanço (*career as advancement*): mobilidade vertical em qualquer hierarquia organizacional;
- ✓ Carreira como profissão (*career as a profession*): uma forma menos comum de visualização de carreiras, uma vez que certas profissões representam carreiras, enquanto outras não;
- ✓ Carreira como sequência de empregos durante toda a vida, sem preocupação com a ocupação ou com o nível hierárquico (*career as a life long sequence of jobs*): carreira é a série de posições detidas, independentemente da ocupação

ou nível durante o curso de sua vida profissional; todas as pessoas que trabalham, todas as pessoas com histórias de trabalho, têm carreiras;

- ✓ Carreira como sequência de experiências relacionadas às funções exercidas ao longo da trajetória profissional (*career as a lifelong sequence of role-related experiences*): a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem o seu histórico de trabalho.

De acordo com Schein (1996), o termo “carreira” é utilizado de diversas maneiras, e possui, também, muitas conotações. “No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela” (SCHEIN, 1996, p. 19).

Em seu estudo sobre inclinações profissionais, o autor diferencia carreira como sendo interna e externa, considerando interna a ideia que cada um tem de seu trabalho e o papel que essa carreira desempenha em sua vida. Como externa, refere-se às etapas exigidas por uma profissão ou uma organização para que se obtenha progresso, ou seja, há uma dimensão interna, individual (envolvendo aspectos subjetivos e estratégicos individuais), e outra relacionada à organização (compreendendo as estruturas, padrões e atividades diárias).

Silva e Balassiano (2011) enfatizam que é preciso, também, analisar as carreiras considerando a influência da sociedade e reconhecendo seu papel na promoção de condições sociais e econômicas.

A influência das organizações sobre as carreiras se dá por meio do impacto que suas estratégias e estruturas causam em suas escolhas individuais; assim, as discussões sobre carreira devem abranger uma análise social mais ampla.

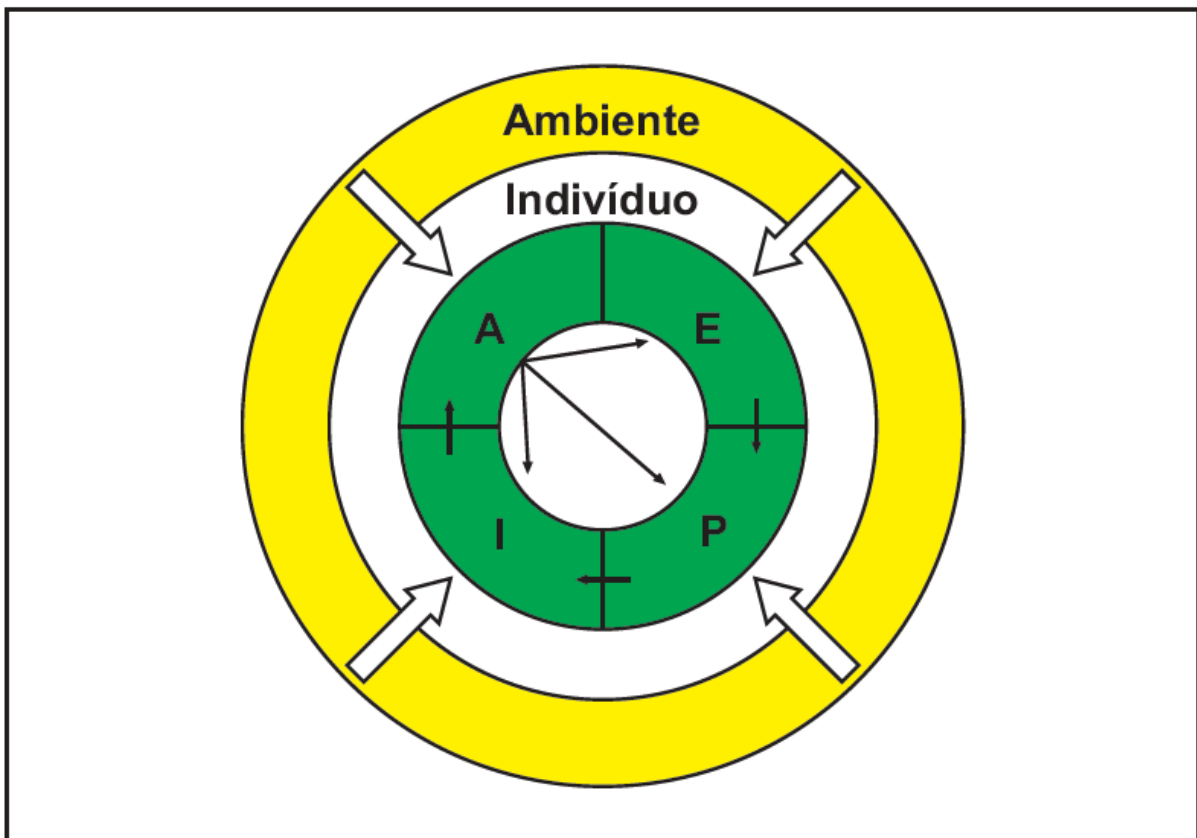
No mundo contemporâneo, planejar e ter sucesso na carreira é visualizar um percurso de crescimento pessoal e de descobertas sobre a própria capacidade. O planejamento da carreira é um processo contínuo de descoberta em que uma pessoa desenvolve mais claramente o autoconceito ocupacional em termos de seus talentos, habilidades, motivos, necessidades ou valores. Permite a uma pessoa encontrar o tipo de trabalho em que será mais competente e no qual obterá maior satisfação. O êxito se mede pelo encontro de uma identidade profissional, pelo reconhecimento coletivo e pela adaptação eficaz e satisfatória às tarefas que desempenha (MOTTA, 2006, p. 19).

Para Schein (1982), organizações são sistemas sociais complexos, que devem ser estudados em sua totalidade, para que se possa compreender o comportamento humano individual dentro delas.

Na Figura 1, observa-se o EPIA (Escolha, Planejamento, Implementação e Avaliação) apresentado por Martins (2001), que propõe um modelo de gestão e planejamento de carreira, elaborado com base na contribuição de diversos autores, como Reardon, Greenhaus, Hall e Shein.

A representação gráfica adotada para o modelo, com seu formato cíclico interno, tem como inspiração o PDCA da Qualidade Total, também conhecido como ciclo de Shewhart. EPIA tem caráter descritivo, cuja finalidade é retratar um processo utilizado pela maioria das pessoas, de forma assistemática ou inconsciente. A utilização de um método estruturado de gestão de carreiras aumenta a probabilidade de sucesso.

Figura 1 – Modelo EPIA de gestão de carreiras



Fonte: Martins (2001, p. 54)

Martins (2001) discorre sobre as etapas do modelo proposto:

E – Escolha: refere-se às decisões fundamentais de carreira (Medicina ou Engenharia, assalariada ou autônoma, carreira técnica ou gerencial), com as quais o indivíduo se defronta desde a primeira definição profissional;

P – Planejamento: estabelecimento de metas específicas de carreiras e de estratégias para alcançá-las;

I – Implementação: execução do plano elaborado, ou seja, operacionalização das estratégias em direção às metas;

A – Avaliação: etapa da verificação dos resultados obtidos. Ao seu final, três caminhos se abrem:

- ✓ Redefinição: mudança fundamental da carreira;
- ✓ Replanejamento: ocorre caso as metas anteriores tenham sido inadequadas;
- ✓ Manutenção: caso as metas e estratégias tenham sido alcançadas de forma adequada, o processo de gestão de carreiras permanece em ciclo fechado entre as etapas de avaliação e implementação.

Dutra (2007) tem a definição de London e Stumph como a mais adequada ao desenvolvimento de sua obra:

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON; STUMPH, 1982 *apud* DUTRA, 2007, p. 17).

A carreira deve, então, ser construída ao longo da vida profissional, de acordo com as expectativas individuais, que vão ao encontro das possibilidades e oportunidades que a organização e o mercado podem oferecer.

A gestão de carreiras sofreu a influência das mudanças na sociedade, segundo o momento histórico-social vivenciado pelas organizações. Pinto (2008) elaborou um quadro com os principais acontecimentos históricos desde a revolução industrial até a atualidade, identificando suas relações com o surgimento do conceito de carreira, sua visão e as transformações decorrentes.

O Quadro 1 traz um recorte sintetizado da influência do momento histórico social no comportamento das organizações e, conseqüentemente, nas pessoas e em sua concepção de carreira. Pode-se observar que, no período da Revolução Industrial, a carreira não era abordada diretamente; apenas com a Escola de Administração Científica surgem as carreiras corporativas e as relações com o ser humano passam a ter mais valor.

Nota-se que, no período da Escola das Relações Humanas, ocorre o fortalecimento do planejamento e desenvolvimento de carreiras, em razão do investimento no desenvolvimento dos funcionários, por parte das empresas.

Quadro 1 – Fatos Históricos e surgimento/transformação da carreira

	PRINCIPAIS FATOS HISTÓRICOS	CARREIRAS
<p>Revolução Industrial (Séc. XVIII – XIX) Empresas de Primeira Onda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho possui caráter punitivo; • Surgimento de fábricas / máquina a vapor / descaroador de algodão; • Surgimento de novas formas de produção em massa / linha de montagem; • Necessidade de especialização dos funcionários para manuseio dos equipamentos; • Trabalhadores totalmente a disposição da indústria; • Crianças trabalhando até 14 horas / dia; • Transformação do artesão em operário; • Desumanização do trabalho; • Ênfase na eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carreira não é abordada diretamente
<p>Escola da Administração Científica (1890 a 1940) Empresas de Segunda Onda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações com estrutura em forma de pirâmides; • Organizações com organograma rígido; • Vários níveis de gerência e supervisão; • Através da administração adequada adquire-se rentabilidade e sobrevivência; • Teóricos: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henri Fayol; • Relações com o ser humano passam a ter mais valor; • As organizações passam a identificar o bem estar do indivíduo no ambiente de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento das carreiras corporativistas
<p>Escola das Relações Humanas (1930 a 1970)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência da melhoria da eficiência para aumento do crescimento, desenvolvimento e satisfação do funcionário; • Transferência da ênfase na produtividade para ênfase nos recursos humanos; • Estudos de Hawthorne; • Criação da Teoria X e Teoria Y por Douglas McGregor; • Criação da Hierarquia das Necessidades Humanas por Maslow em 1954; • Ocorre o desenvolvimento dos funcionários pelas empresas, fortalecendo o planejamento e desenvolvimento de carreira; 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento das bases para o desenvolvimento de carreira como responsabilidade do indivíduo e da organização; • Em 1950 com abertura do mercado global, novas oportunidades são proporcionadas aos indivíduos,
<p>Empresas de Terceira Onda (1980 – 1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizado por mudanças bruscas; • Mudança de uma era do conhecimento para era de incertezas; • Evolução para uma sociedade da informação e tecnologia, globalização da economia, movimentos de descentralização; substituição de estruturas hierárquicas para estruturas mais flexíveis; • Surgimento do planejamento estratégico, reengenharia, qualidade total e capacitação profissional; • Valorização da criatividade, auto-aprendizado, diversidade e flexibilidade; • Reestruturação das empresas, achatamento dos organogramas, utilização de uma liderança situacional, preocupação pelo clima e cultura organizacional; • Visão ampla do processo de produção; • Valorização das pessoas, foco no cliente e na qualidade de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1970/1980, indivíduos passam a trabalhar para si próprios; • Indivíduo é a própria empresa; • Década de 90, surgimento da carreira proteana e carreira sem fronteiras.
<p>Empresas de Quarta Onda (a partir do ano 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas bem sucedidas são as que possuem melhores informações e o melhor capital intelectual; • O diferencial das empresas está nas pessoas capazes, valorizadas e reconhecidas; • Recursos Humanos tornaram-se o ativo mais importante da empresa, são considerados os conhecimentos, a habilidades e as informações atribuídas aos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais passam a se perceber como pessoas empreendedoras; • As pessoas são responsáveis pelo gerenciamento da própria carreira; • Necessidade de conhecimento de outros idiomas e tecnologia pelo indivíduo; • Necessidade de rede de relacionamentos; • Profissional liberal volta com força total.

Fonte: Pinto (2008, p. 40)

A carreira passa a ser responsabilidade do indivíduo e da organização, e novas oportunidades surgem aos indivíduos com a abertura do mercado global.

Segundo Dutra (1996), a demanda pelo Sistema de Administração de Carreiras torna-se mais efetiva após a Segunda Guerra Mundial, devido ao crescimento da complexidade das organizações. As bases da administração de carreiras surgem com a Administração Científica, pelo estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação existentes entre eles. Posteriormente, estes conceitos atingiram também as atividades administrativas e comerciais das empresas.

Dutra (1996, p. 15) ainda relata que as influências da Escola de Administração Científica tomaram a administração de carreiras uma atividade de competência exclusiva da empresa, cabendo às pessoas a submissão aos seus desígnios.

Em 1960, esse quadro sofre alterações causadas pelo aumento da complexidade técnica das empresas, da expansão dos mercados e do estímulo à reflexão sobre o modo de vida na época.

Em 1970, surgiram os primeiros estudos e publicações sobre a Administração de Carreiras; contudo, a consolidação de sua prática apenas aconteceu em 1980, sob a influência da globalização, da redução do ciclo de vida dos produtos e do maior nível de exigência dos consumidores, que gerou a necessidade de destaque das empresas frente à concorrência.

Diante desse fato, houve uma constante busca por renovação por parte das empresas, que deveriam possuir em seu quadro funcional pessoas que também tivessem a mesma disposição à renovação constante exigida pelo mercado, ou seja, as novas demandas organizacionais afetam não só a forma como as empresas são administradas, mas também impactam as pessoas que nelas trabalham (BIANCHI; QUISHIDA, 2009).

A administração de carreira vem contribuir para a contínua negociação de expectativas de desenvolvimento entre a pessoa e a empresa. Segundo Bianchi e Quishida (2009), o capital intelectual das organizações tornou-se uma vantagem competitiva no mercado atual. Assim, é fundamental trabalhar para atrair, desenvolver e reter as pessoas que detêm conhecimentos chave na empresa, e uma boa gestão de carreiras contribui significativamente para a retenção desses talentos.

De acordo com Coelho (2006), as empresas bem-sucedidas são aquelas que têm as melhores informações e o melhor capital intelectual, que se caracteriza pela soma do conhecimento de todos os funcionários pertencentes àquela organização. As pessoas passam a ser o seu ativo mais importante, e passam a considerar seus conhecimentos, habilidades e informações como seu maior triunfo (COELHO, 2006).

Para Mckinlay (2002 *apud* COSTA; CAMPOS, 2013), outro conceito de carreira que visa abarcar a pessoa como um todo é a carreira tradicional, conceito que promove valores e objetiva o direcionamento da conduta sempre incompleta e dependente da validação organizacional, e que será abordado no próximo tópico.

2.2.1 Carreira Tradicional

O modelo tradicional de carreira desenvolvido em uma ou duas organizações, que trazia certa estabilidade e segurança para o trabalhador e que era caracterizado, segundo Robbins (2005), pelo crescimento vertical, aumento gradativo de remuneração, responsabilidade e autoridade, conhecimento como modelo tradicional de carreira, sofreu alterações. Passou a ser um modelo em que as pessoas devem ser mais flexíveis, dedicando-se à aprendizagem contínua, tornando-se responsáveis pelas próprias carreiras.

Segundo Dutra (2007), o declínio do modelo tradicional inicia-se em meados de 1980, devido às rápidas mudanças no ambiente organizacional, tornando mais difícil para as empresas a previsão de suas futuras necessidades com grande exatidão; por isso, o que se espera é que as pessoas tenham maior flexibilidade para se adaptarem a essa nova realidade.

Para Coelho (2006, p. 95), “[...] as organizações tornaram-se mais enxutas para serem mais ágeis e flexíveis”. Essa nova realidade exige uma estrutura hierárquica reduzida, diminuindo também as oportunidades de promoção.

Assim, cada trabalhador torna-se responsável pela administração da própria carreira. Ainda de acordo com Coelho (2006), de empregado por toda a vida, faz-se necessário tornar-se “empregável” por toda a vida, aumentando a trabalhabilidade das pessoas.

Para Defillippi e Arthur (1994 *apud* LACOMBE; CHU, 2013), a carreira sem fronteira tem sido proposta como modelo para a relação das pessoas com a organização. Prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, cabendo às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades.

O modelo de carreira tradicional começa a dar lugar à carreira sem fronteira, que, na definição de Robbins (2005, p. 460), “[...] é uma sequência de oportunidades profissionais que extravasam os limites de um único lugar de trabalho”.

2.2.2 Carreira sem Fronteiras

O sucesso na carreira tradicional baseava-se em critérios objetivos, *status* e remuneração, dentre outros. No modelo de carreira sem fronteiras, além do *status* e da remuneração, são introduzidos critérios mais subjetivos para a determinação de sucesso, tais como: desenvolvimento de habilidades e competências, satisfação pessoal, reconhecimento, trabalho desafiador e gratificante, entre outros (ROBBINS, 2005).

Para Coelho (2006, p. 99), “[...] as armas competitivas nesse modelo de carreira são a informação e o conhecimento”.

Robbins (2005) acredita que, atualmente, para garantir a empregabilidade, é necessário atualizar-se constantemente, desenvolver habilidades que são procuradas pelos empregados, além de estar disposto a adaptar-se e mudar tais habilidades conforme as necessidades dos empregados. À organização cabe oferecer condições e estimular o desenvolvimento de seu pessoal com treinamentos que alinhem suas habilidades, de forma que atendam às estratégias organizacionais.

Para Bianchi e Quishida (2009), a mudança ocorrida no modelo de carreira transfere a responsabilidade que antes era da empresa para as pessoas, a fim de que elas administrem a própria carreira, ocasionando a quebra do contrato psicológico de trabalho. De acordo com Martins (2006, p. 82), “[...] esse contrato não escrito refletia as expectativas mútuas para a relação de trabalho e assegurava a estabilidade do vínculo em troca da dedicação aos objetivos organizacionais”.

Dessa forma, tornou-se mais fácil para o trabalhador desligar-se da empresa atual para buscar maior satisfação pessoal em outra empresa. Com essa mudança, a relação entre trabalhador e empresa torna-se mais frágil.

Cabe então, à empresa, estimular e apoiar o desenvolvimento contínuo das pessoas, visando manter suas vantagens competitivas, uma vez que esse movimento vai ao encontro das expectativas das pessoas, que se preocupam com seu contínuo desenvolvimento como forma de obter satisfação e realização pessoal, além de garantir sua inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2011).

Esse movimento é importante porque, segundo o autor, as competências individuais devem estar alinhadas às estratégias da organização, que “[...] necessitam que diferentes grupos de pessoas entreguem diferentes conjuntos de competências” (DUTRA, 2011, p. 76).

O mercado atual valoriza profissionais que são, ao mesmo tempo, especialistas e generalistas, ou seja, que conheçam bem determinada área de atuação, mas que também consigam compreender e conhecer o contexto em que atuam, sendo capazes de aplicar seus conhecimentos a ele.

Para Dutra (2011, p. 77):

A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa, e sim uma sequência de posições e de trabalhos por ela realizados, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa.

O conceito de carreira permite o aprofundamento sobre as competências requeridas pela empresa e o processo desenvolvimento das pessoas. Permite ainda “[...] relacionar as etapas da carreira, ou seus diferentes patamares de complexidade, com a remuneração das pessoas” (DUTRA, 2011, p. 77), ou seja, na medida em que o trabalhador se desenvolve, agrega valor a si mesmo e passa a valer mais para a empresa e para o mercado em si; contudo, a remuneração não está atrelada à competência, mas sim à complexidade exigida para o exercício de determinada função.

Para Martins (2001), o profissional proteano consegue se ajustar às demandas do ambiente de carreiras, com flexibilidade e investimento em suas

habilidades, qualificações e competências, mas com foco nos seus objetivos individuais. O conceito de carreira proteana será abordado no próximo tópico.

2.2.3 Carreira Proteana

O termo proteano vem do deus Proteu, que, segundo a Mitologia Grega, possuía a habilidade de mudar de forma de acordo com sua vontade. Hall define carreira proteana como:

[...] um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudança no campo ocupacional. A carreira proteana não é o que acontece com uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as necessidades da pessoa (HALL, 1996 *apud* PINTO, 2008, p. 48).

Ou seja, neste modelo de carreira, o indivíduo é o protagonista de seu próprio desenvolvimento. Para esse profissional, alcançar o sucesso psicológico é o mais importante, cabendo à organização oferecer as oportunidades. Conforme Pinto (2008), o profissional proteano ajusta-se às demandas do ambiente com flexibilidade e investimentos em suas próprias habilidades e competências, sendo este o foco de seus objetivos individuais. Possui características como:

Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida, possui versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade, decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam dos seus objetivos de vida e utilização de suas habilidades e competências para atingir os objetivos (PINTO, 2008, p. 52).

Para Balassiano e Costa (2013), a carreira proteana requer das organizações medidas de práticas gerenciais em consonância com sua realidade. Para o desenvolvimento e a retenção de profissionais, há necessidade de investimento na promoção do autogerenciamento da carreira, favorecendo, assim, o alcance de seus objetivos organizacionais.

Hall (1996 *apud* MARTINS, 2013) entende que o contrato proteano de carreira combina características relacionadas (baseadas no desempenho) e transacionais (baseadas na capacidade de a organização propiciar ao indivíduo a possibilidade do alcance do sucesso psicológico, ou seja, baseados em referenciais próprios de êxito, identificados por meio do autoconhecimento).

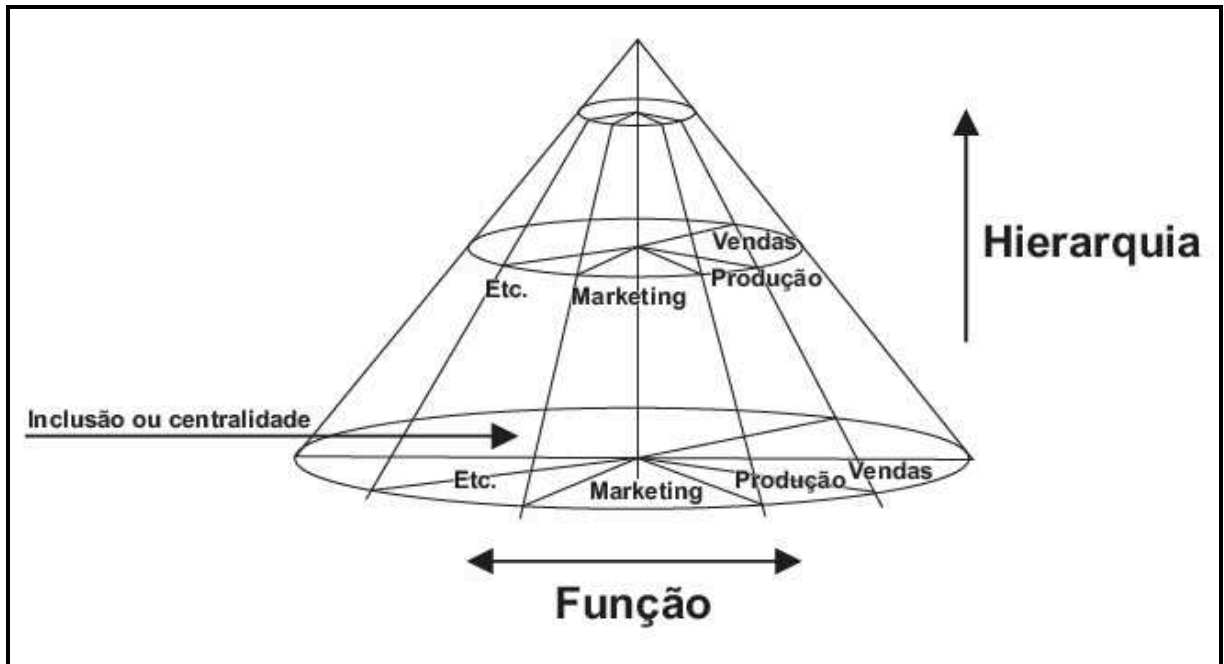
O desenvolvimento da carreira proteana, ainda segundo o autor, passa por ciclos onde “[...] o indivíduo busca novas ocupações dentro ou fora das empresas, passa por um período de adaptação e aprendizagem, adquire maestria e reinicia o processo de busca” (HALL, 1996 *apud* MARTINS, 2013, p. 84).

Nessa perspectiva, cabe à organização propiciar um ambiente de constantes desafios, onde o indivíduo tenha condições de obter um sentimento de autorrealização e autoexpressão, além de sentir que faz a diferença naquela empresa.

A carreira proteana recoloca o mesmo desafio encontrado pela gestão de pessoas, ou seja, “[...] compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, buscando resultados que atendam, simultaneamente, aos necessários resultados econômicos e aos indispensáveis parâmetros da dignidade humana” (MARTINS, 2006, p. 92). É preciso haver um equilíbrio de interesses e uma troca constante de informações sobre as perspectivas de ambas as partes.

A Figura 2 ilustra o conceito de progressão de carreira, tradicionalmente vinculado à ascensão vertical, que é ampliado pelas noções de inclusão/centralidade e de progressão interfuncional.

Figura 2 – Modelo tridimensional de uma organização



Fonte: Schein (1978, p. 39 *apud* MARTINS, 2013, p. 83)

Segundo Arthur e Rousseau (1999 *apud* TIEPPO *et al.*, 2011), outro conceito de carreira amparado por três grupos de competências pessoais e transferíveis, abordado no próximo tópico, denomina-se carreiras inteligentes.

2.2.4 Carreiras Inteligentes

Conforme Guns *et al.* (2000 *apud* VELOSO *et al.*, 2008), as ondas de *downsizing* que varreram as economias desenvolvidas no começo dos anos noventa provocaram um sentimento de insegurança entre os trabalhadores e tornaram atrativas algumas ideias que ajudaram pessoas a encontrarem um lugar em meio a um mundo confuso e ameaçador. Assim, surgiram as hipóteses das carreiras sem fronteiras e das carreiras inteligentes, modelos baseados em competências, adequados à economia do conhecimento.

No mundo sem fronteiras, onde é necessário o movimento entre organizações, é preciso desenvolver competências transferíveis entre companhias. A partir do conceito de Quinn (1992) de empreendimento inteligente, em que o conhecimento dirige a organização, que precisa desenvolver competências ligadas à

cultura, *know-how* e *networks*, surgiu a primeira proposta de carreiras inteligentes (KHAPOVA *et al.*, 1999 *apud* VELOSO *et al.*, 2008).

Nesse conceito, proposto por Arthur *et al.* (1995 *apud* VELOSO *et al.*, 2008), as competências sugeridas, que devem ser acumuladas pelas pessoas, são análogas às das organizações, mas não são subordinadas a nenhum empregador:

1. *Knowing why*: reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho.

2. *Knowing how*: representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho.

3. *Knowing whom*: reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho.

Para Arthur (1995 *apud* VELOSO *et al.*, 2008), essas competências são obtidas através da educação, trabalho e experiência de vida, e se acumulam em forma de um capital de carreira, que pode ganhar ou perder valor, ou ainda ser gregado a novo capital. Esse mecanismo pode ocorrer, por exemplo, se as qualificações obtidas na faculdade por uma pessoa quando jovem (*knowing how*) proverem a demonstração da *expertise* base que a habilita a encontrar seu primeiro emprego, que pode prover a inspiração (*knowing why*), a *expertise* (*knowing how*) ou as conexões de *network* (*knowing whom*), que podem ser valorizadas por um segundo empregador.

Para os autores, a acumulação desse capital pode prover segurança ocasional, mas, se não for renovado, perde seu valor. Para garantir essa renovação, a pessoa deve, constantemente, avançar degraus para sustentá-lo, mesmo que esteja trabalhando há muito tempo em uma única organização. Esse comportamento é condizente com as necessidades das carreiras sem fronteiras.

Um novo conceito de carreira, segundo Mainiero e Sullivan (2005 *apud* LACOMBE; CHU, 2013), considerado um modelo explicativo da carreira feminina, denominado carreira caleidoscópica, será apresentado a seguir.

2.2.5 Carreira Caleidoscópico

O modelo de carreira caleidoscópico foi concebido e desenvolvido por Mainiero e Sullivan (2006), na tentativa de explicar como homens e mulheres refletem e agem sobre suas carreiras, levando-se em consideração as fases de vida.

As autoras utilizaram-se da metáfora do caleidoscópico com o fim de evidenciar o perfil dinâmico e em movimento das carreiras representadas por esse novo padrão. Ao longo da vida, o indivíduo pode alterar sua carreira para se ajustar às mudanças, em vez de delegar à organização o controle de sua trajetória profissional. Assim, Mainiero e Sullivan (2006) explicam que a carreira caleidoscópico é criada em termos individuais e definida segundo os valores de cada um, em oposição aos valores da organização.

Como um caleidoscópico, que se modifica e se reconfigura segundo um novo padrão a cada vez que é girado, os aspectos de carreira são levados em consideração juntamente com as outras dimensões de sua vida. Assim, no caso feminino, a mulher estuda e reflete sobre suas opções de carreira e de vida, de modo a atingir a melhor configuração possível: aquela que se ajusta à sua atual situação e fase da vida. A partir do momento em que ela toma uma decisão, todas as outras decisões são afetadas pela primeira.

As carreiras femininas, como já explicitado, são mais relacionais do que as dos homens. As mulheres alteram e adaptam suas carreiras com base em suas necessidades relacionais e questões de vida, tendendo a ser mais integradoras com questões de carreira e do restante de suas vidas. Em contrapartida, os homens tendem a ser mais sequenciais, tratando ora de questões de carreira, ora de questões de vida, como duas coisas separadas e departamentalizadas (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Essas e outras diferenças de gênero já esclarecidas na presente fundamentação teórica, influenciam diretamente a forma como mulheres e homens processam suas decisões profissionais e como enxergam as diferentes dimensões ao longo de suas vidas.

A seguir, outro conceito de carreira, que necessita adequar-se ao contexto onde se insere para alcançar seus objetivos é proposto por Dutra (2010) e denominado carreiras paralelas.

2.2.6 Carreiras Paralelas

A carreira paralela pode ser definida como a sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e/ou funcional, e outra de natureza gerencial, sendo garantido, em ambas as direções, o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa.

O conceito de carreira paralela, entretanto, é construído sob a perspectiva da empresa. Cabe ressaltar que se trata de uma realidade diferente daquela na qual pessoa assume duas carreiras em um só tempo, como por exemplo, o profissional que, durante o dia, desenvolve seu trabalho em uma determinada organização e, à noite, atua como docente, ou o profissional que, além de atuar numa empresa, resolve montar seu próprio negócio, dedicando-lhe um tempo marginal e acompanhamento à distância. Nesses casos, a atuação do profissional na organização constitui sua carreira principal, e a sua atuação como docente ou como empresário é sua carreira complementar. No caso da carreira paralela na empresa, a pessoa precisa optar por ser o braço técnico/funcional ou o braço gerencial.

As carreiras paralelas são uma forma mais abrangente e flexível para instrumentalizar a administração de carreiras. Nas décadas de setenta e oitenta, houve uma grande produção de estudos dedicados a esse tipo de carreira, gerando um farto material para discussão; entretanto, a partir da década de noventa, a produção sobre o tema diminuiu (DUTRA, 2010).

No Brasil, as primeiras experiências de carreiras paralelas surgiram na década de setenta, nos institutos de pesquisa como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD). Este último, criado em 1976, é vinculado ao sistema estatal de telecomunicações.

Empresas brasileiras de base tecnológica dos setores de eletrônica profissional e química fina, da década de oitenta, praticamente desapareceram com

a queda no investimento em desenvolvimento tecnológico no país, ressurgindo na década de noventa, a partir da abertura da economia e de um ambiente econômico e político mais estável (DUTRA, 2010).

A carreira paralela tem sido utilizada de diferentes maneiras, dependendo do estágio de amadurecimento das empresas e do grau de adaptabilidade de suas políticas e práticas na gestão de pessoas. Em todas as situações, há uma grande aceitação por parte dos profissionais técnicos ou funcionais em razão da possibilidade de ampliação de seus horizontes profissionais, associada à agregação de maiores recompensas e símbolos de *status* (DUTRA, 2010).

Ainda segundo o autor, a carreira paralela oferece ao profissional técnico ou funcional uma alternativa à carreira gerencial; desse modo, ele não necessita ocupar posições com as quais não tem nenhuma identidade. Isso representa um ganho importante para as organizações, que podem evitar a multiplicação desnecessária de posições gerenciais, além de possibilitar a adoção de estruturas enxutas e mais adequadas às suas necessidades.

Esta carreira permite, portanto, o direcionamento, por parte da empresa, do estímulo ao desenvolvimento e à ascensão profissional, no sentido do aperfeiçoamento técnico ou gerencial, utilizando como referência as vocações e expectativas individuais, eliminando os riscos do rebaixamento dos níveis de atuação, tanto técnicos quanto gerenciais (DUTRA, 2010).

Para Jahoda (1982 *apud* OAKLAND *et al.*, 2012), a perda do emprego envolve não só a perda de rendimentos financeiros: pode envolver a perda da autoestima, a perda da comunidade e a perda de identidade. Esse fenômeno, denominado demissão, será abordado no próximo tópico.

2.3 Demissão

Um fenômeno marcante dos tempos modernos refere-se à intensidade dos processos de demissão, cada vez mais frequentes nas empresas, e que trazem profundas consequências para os profissionais demitidos, para os remanescentes e para a organização como um todo (SARSUR; CRUZ, 2001).

A discussão sobre competitividade em tempos de globalização traz à tona o tema de cortes de pessoal para a realidade organizacional. Contudo, apesar de se configurar numa prática comum, ela é também bastante delicada, não sendo abertamente discutida (CALDAS, 2000).

Além disso, observa-se o fim do contrato vitalício entre empregador e empregado, em que as empresas ofereciam, ao menos, alguma segurança no emprego em troca de desempenho adequado e algum sinal de fidelidade. Atualmente, com o advento dos novos modelos de gestão, como o *dowsinzing*, eliminação dos níveis hierárquicos, *rightsizing*, demissões e reestruturações, isso já não acontece mais. O que se espera, contudo, é que cada trabalhador busque sua empregabilidade (MELO, 2008).

Em outras palavras, é preciso que cada indivíduo não se prenda a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada (MELO, 2008).

Com a ineficiência interna das empresas, os resultados econômicos serão decepcionantes, em termos agregados, situação esta que pode permanecer estável por longos períodos, até que outros fatores, geralmente externos, quebrem esse estado. Um conjunto de condicionantes externos, em especial desde o início da década de oitenta, elevou a competitividade empresarial a patamares até então desconhecidos, e tornou inaceitável a continuação da escalada de custos e a ineficiência organizacional das empresas (CALDAS, 2000).

Nesse cenário, o enxugamento (incluindo pessoal gerencial e administrativo) tornou-se uma alternativa que, dificilmente, poderia deixar de ser considerada, e, pela primeira vez, a mão de obra indireta passou a ser o “principal alvo de demissões em massa” (CALDAS, 2000, p. 36)

De acordo com Caldas (2000), o estudo do enxugamento de pessoal em massa, assim como da demissão individual, é um assunto bastante oportuno nos dias de hoje, por diversos motivos:

- I. A onda de cortes de pessoal que se observa no mundo ocidental desde a década de oitenta já provocou a perda de emprego em uma proporção de indivíduos só igualada pela grande depressão dos anos trinta.
- II. Nada indica que esse movimento tenda a reverter-se, o que implica no fato de que muitas organizações e indivíduos ainda não afetados podem vir a sê-lo no futuro próximo.
- III. O estudo de enxugamentos e demissões ainda é incipiente, embora, nos últimos anos, um crescente número de pesquisadores venha investigando o tema.
- IV. No caso brasileiro, esse tipo de pesquisa é praticamente inexistente.
- V. Ao entender como a demissão é enfrentada pelas pessoas, tema claramente evitado no campo organizacional, é possível aprender um pouco mais sobre a forma pela qual são confrontados os assuntos tabu nas organizações.
- VI. A compreensão sobre como a perda do emprego afeta as pessoas pode ser um veículo crucial para melhor entender o significado do trabalho para o indivíduo.
- VII. Por último, aquele que se liga com interesses de pesquisa de longo prazo do autor, pois o entendimento de enxugamento de pessoal revela importantes facetas das organizações, especialmente sobre a forma pela qual lidam com mudança, com modismos administrativos e com situações de crise.

No Brasil, a perda política do candidato Luís Inácio Lula da Silva, da Frente Brasil Popular (PT – Partido dos Trabalhadores), em 1989, e a vitória de Fernando Collor de Melo, evidenciaram um novo cenário da luta de classes no país. Houve avanço do receituário neoliberal em 1990, com o progresso político impulsionando a reestruturação capitalista no país (ALVES, 2009).

Na virada para a década de 1990, as reformas neoliberais implementadas a partir do governo Collor e o cenário macroeconômico (recessão ou baixo crescimento da economia num contexto de intensa reestruturação industrial, juros elevados e abertura comercial com a intensificação da concorrência intercapitalista), contribuíram para a constituição de um cenário de degradação do mercado de trabalho, com alto índice de desemprego total nas regiões metropolitanas e deterioração dos contratos salariais devido à expansão da informalização e da terceirização nas grandes empresas, visando reduzir custos. (ALVES, 2009, p. 190)

Na década de noventa, ocorre uma mudança na forma de ser das greves no Brasil, que passaram a demonstrar novas tendências, se comparadas à década anterior, iniciando-se, assim, uma nova dinâmica da prática sindical corporativa ou prática sindical propriamente dita. Observa-se uma mudança significativa no total de greves no Brasil, em contraste com o período de ascensão do sindicalismo, de 1985 a 1989 (ALVES, 2009).

Para Alves (2009), no decorrer da década de noventa, observam-se três conjunturas da economia brasileira:

- ✓ Governo Collor (1990 -1992): marcada pela intensa recessão.
- ✓ Governo Itamar (1993-1994) e primeiros anos do Governo Cardoso (1995-1996): marcada por uma pequena retomada da atividade da economia sob os influxos positivos dos primeiros anos do Plano Real.
- ✓ Últimos anos do primeiro mandato do Governo Cardoso e primeiro ano de seu segundo mandato presidencial (1997-1999): marcada pela crise da economia global, expondo, dessa forma, as incertezas e vulnerabilidades da economia brasileira diante da conjuntura internacional.

Entre 1947 e 2015, a participação da indústria de transformação no Produto Interno Bruto (PIB) apresentou dois períodos distintos:

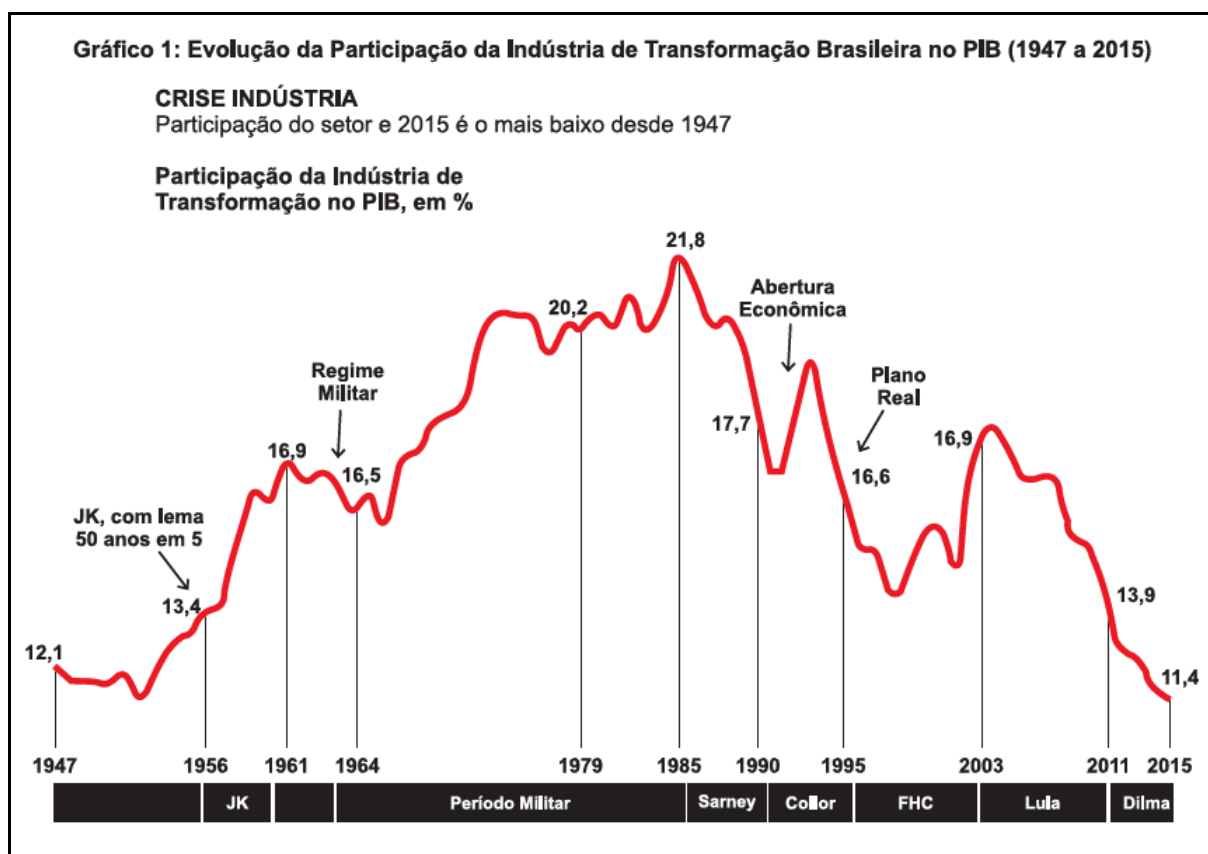
- ✓ De 1950 a 1985: intenso processo de crescimento, diversificação e consolidação. No Gráfico 1, observa-se o retrospecto do desenvolvimento da indústria no Brasil, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) da estrutura industrial brasileira. O PIB mais que duplicou, saltando dos 11,4% em 1952, para 21,8% em 1985.
- ✓ Com o início 1986, nota-se expressiva perda de participação da indústria na produção agregada do país, configurando um processo de desindustrialização, de acordo com o IBGE e estimativas da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

No período compreendido entre os anos de 2003 e 2010, houve possibilidade de crescimento em razão de três fatores: o cenário externo favorável, o ambiente interno estável e a ampliação do mercado doméstico. Contudo, entre 2011 e 2015, a economia brasileira apresentou declínio no crescimento. Mesmo com o empenho do

Governo Federal, os investimentos não respondiam na mesma intensidade e a indústria de transformação continuava com seu desempenho em queda, perdendo espaço na geração de empregos, renda e produção, ocasionando a imobilidade da economia nacional.

No Gráfico 1, percebe-se o retrospecto do desenvolvimento da indústria no Brasil. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e estimativas da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), a participação da indústria de transformação no PIB declinou mais de 16 pontos percentuais ao longo do último período, atingindo, em 2015, a marca dos 11,4% (Depecon, 2016).

Gráfico 1 – Evolução da Participação da Indústria de Transformação Brasileira no PIB (1947 a 2015)



Fonte: Depecon/Fiesp (2016, p. 6)

Para Lazzareschi (2007, p. 71):

As transformações o mundo do trabalho, que se iniciaram na década de 70 nos países mais ricos e a partir da década de 90 no Brasil, arrefeceram os ímpetus reivindicatórios do novo sindicalismo, como também reduziram o poder de barganha dos sindicatos de todo o mundo industrializado, cuja preocupação e reivindicação principais passaram a ser a defesa do emprego.

Tolfo *et al.* (2005) destacam uma nova configuração do emprego, composta por um grupo central e outro periférico. No central, estariam todos aqueles funcionários em tempo integral, com maior possibilidade de qualificação e carreira, pois detêm as *core competencies* e formam um contingente cada vez mais reduzido. Já os grupos periféricos apresentam diferenças de *status* entre si, incluindo os que são pouco qualificados, os com empregos em tempo parcial, os contratados por tempo determinado e aqueles que se encaixam em outras formas de trabalho, com condições precarizadas.

Dessa forma, são valorizados aqueles indivíduos que permanecem na organização e que apresentam habilidades e competências importantes para o desenvolvimento da organização.

Na visão de demissores, as empresas no mundo globalizado, para que possam sobreviver, precisam ser competitivas, ou seja, devem buscar a excelência, a racionalização de trabalhos e a otimização da produção. Na percepção dos entrevistados, as empresas demitiram na busca de maior competitividade, e esta foi apresentada como a única forma de sobrevivência (PLIOPAS; TONELLI, 2007).

A definição dos critérios para a demissão é um fator relevante. Algumas vezes, a gestão da empresa determina porcentagens fixas a todas as áreas. Esse critério pode ser percebido como injusto a partir da perspectiva de justiça de processo, caso haja áreas mais produtivas que outras.

Em outras situações, os gerentes são obrigados a decidir quem irá deixar a empresa com base em desempenho ou senioridade. Para tanto, o sistema de avaliação de desempenho deve ser considerado confiável pelos funcionários para que haja percepção de justiça de processo. (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 2)

Para Sarsur e Cruz (2001), um fenômeno marcante desses tempos refere-se à grande frequência dos processos de demissão nas empresas, os quais provocam profundas consequências para os profissionais demitidos, para os remanescentes e para a organização como um todo.

Após os processos de demissão vivenciados nas empresas “[...] as pessoas começam a ver a organização e sua antiga promessa de estabilidade com mais cautela e menos segurança. As pessoas estão mais apreensivas e também menos satisfeitas”. As pessoas sentem-se inseguras e preocupadas ao perceberem a instabilidade das organizações e, conseqüentemente, delas próprias. Nos remanescentes, esse fato pode resultar em queda na dedicação e na propensão a assumir riscos, absenteísmo, queda no desempenho e na produtividade individual (SARSUR; CRUZ, 2001, p. 8).

Alguns autores abordam especificamente o desligamento de funcionários nas organizações. Para Minarelli (1995, p. 30):

A demissão é a perda do posto de trabalho e pode ser um choque. Significa, para a maioria das pessoas, a retirada do papel principal, especialmente para aquelas que colocam no trabalho o eixo de sua vida. Grande parte das pessoas transforma o trabalho em sua principal razão de existir e, quando a forma tradicional do emprego é suprimida, caem no vazio. O que o profissional quer de volta é a segurança do emprego, pois ainda não conheceu ou pensou nas outras possibilidades de trabalho que pode ter. Uma pessoa que procura emprego ou trabalho deve oferecer as armas e a bagagem de experiências que possui para resolver problemas, para ajudar os outros a colocar em prática planos e ideias. O encargo do profissional que procura trabalho é encontrar quem precisa do que ele tem a oferecer. Quem tem um problema para o qual ele representa uma solução.

Consequências negativas dos processos de demissão não são observadas apenas nos empregados demitidos, mas também nos funcionários que permanecem na empresa, chamados de remanescentes. Sendo assim, “[...] a empresa deve estar atenta àqueles funcionários que continuam, pois, a depender de como o processo é conduzido, o desempenho individual poderá ser afetado e, conseqüentemente, a eficácia organizacional” (MELO, 2008, p. 4).

O corte de pessoal pode ter vários impactos para os funcionários, dependendo do significado que o emprego representa na vida destas pessoas. Com isso, “[...] quanto mais ligada ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo de tal

ligação, mais sérias tendem a ser as consequências de perdê-lo”, conforme afirma Melo (2008, p. 5).

Percebe-se que, em um momento inicial, o enxugamento de pessoal foi utilizado como um mecanismo de adaptação ao ambiente competitivo dos anos oitenta; contudo, ao analisar os anos seguintes, percebe-se que, mais que conjunturais, as demissões passaram a figurar no dia a dia das organizações, como ferramentas estruturais e permanentes (MELO, 2008).

De fato, se por um lado é claro que a maioria das pessoas não está preparada para o evento de uma demissão, “[...] por outro, parece assombroso que a maior parte das organizações esteja tão mal qualificada para enfrentar os problemas quanto os indivíduos” (CALDAS, 2000, p. 95). Dessa forma, o autor desmitifica a receita de que enxugamentos são sempre benéficos para as organizações, podendo levá-las a um processo de anorexia.

Além de não obter os resultados esperados frequentemente, Caldas (2000) destaca que os desligamentos têm consequências negativas nos remanescentes, tais como:

- ✓ Queda na autoestima;
- ✓ Cinismo em relação aos esforços de envolvimento pessoal;
- ✓ Absenteísmo;
- ✓ Perda da criatividade;
- ✓ Sobrecarga de trabalho.

Com isso, a forma como a organização conduz um evento de demissão é também uma mensagem aos sobreviventes de como ela valoriza ou não os seres humanos. O desempenho individual e a eficácia organizacional poderão ser afetados, portanto, a empresa deve estar atenta à condução do processo demissional.

Corte de pessoal não é um processo tão simples como inicialmente possa parecer. Por essa razão, Caldas (2000) sugere alternativas ao enxugamento que, apesar de custosas e difíceis, encaram a realidade organizacional como ela é. Algumas opções são a redução natural vegetativa, que supõe a paralisação ou limitação do fluxo de novos empregados; o reemprego induzido, através do estímulo

voluntário de redução do quadro de pessoal; e o reemprego involuntário, que inclui ações mudanças impostas pela organização, como transferências e reaproveitamento. As demais alternativas, denominadas ativas, pois atacam a raiz do problema, envolvem estratégias de redesenho organizacional e mudança na forma de administrar pessoal e no enfoque à redução de outros custos, que não os de mão de obra. Tais opções supõem um processo mais abrangente e pensado, com a reorganização dos processos de trabalho, na qual os cortes de pessoal não são um fim em si mesmo.

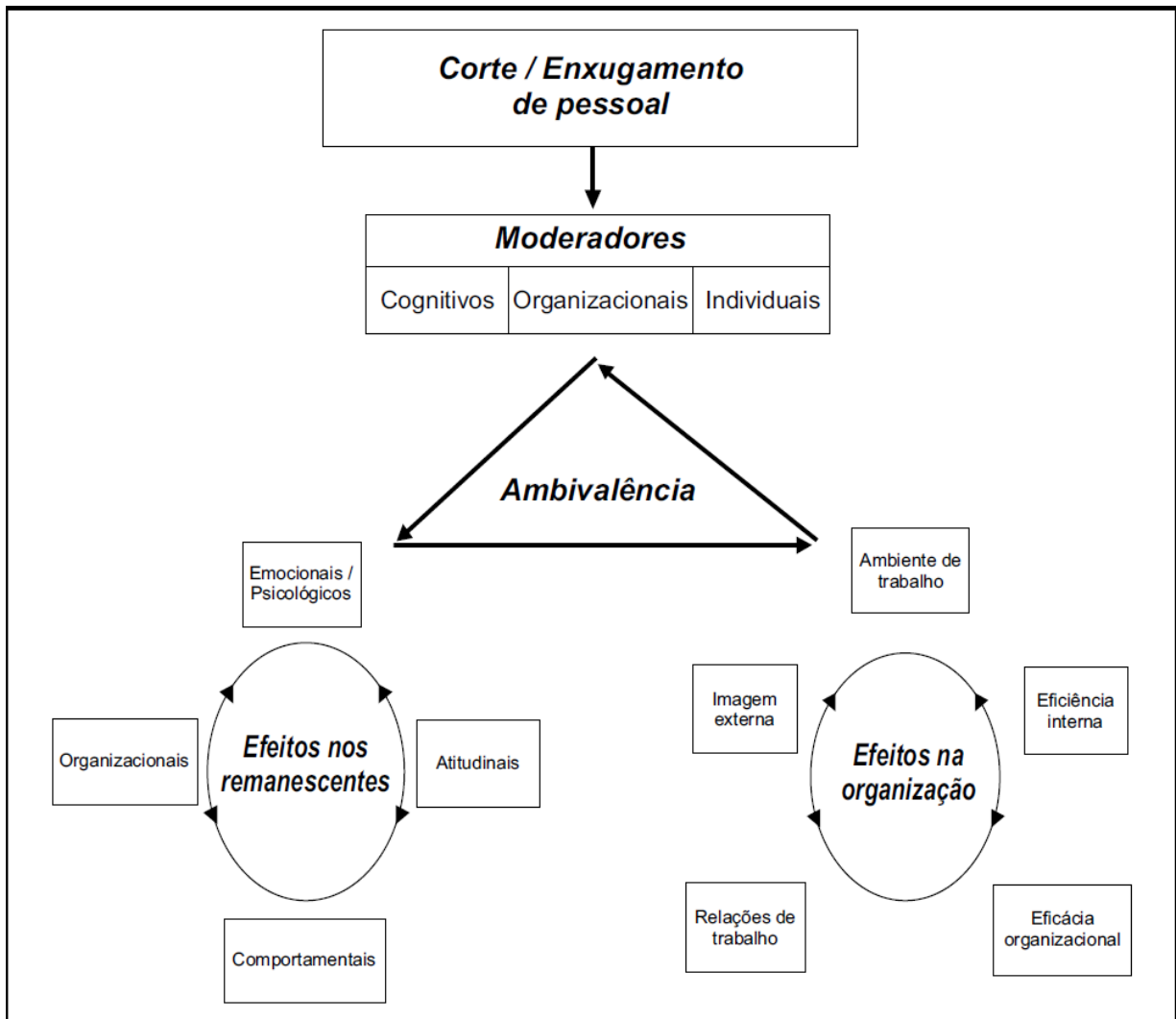
A diminuição do quadro de pessoal é inevitável, como em casos de colapso na economia, novas exigências governamentais, ambientais ou tecnológicas e cortes de contrato. É necessário que a empresa adote práticas que minimizem os traumas do enxugamento de pessoal, maximizando as chances de recuperação dos indivíduos e comunidade envolvidas.

Essas atividades dependem do envolvimento ativo do pessoal e de seus representantes no processo e na comunicação com toda a empresa.

[...] Não podemos pedir às empresas que não demitam porque isso não é moral. Elas têm objetivos para atingir, e as demissões podem ser os meios para atingir esses objetivos, sendo, portanto, contra sua natureza recusar as saídas que lhes permitam atingir o alvo. Também não é ilegal demitir alguém, desde que se cumpra o estabelecido em lei, seja com relação a prazos ou a direitos. [...] Neste sentido, a moral não tem nada a ver com essas questões. No entanto, a moral está, sim, relacionada às demissões perversas e ao tratamento desumano praticado por algumas organizações durante a demissão (FREITAS, 2006, p.105).

Na Figura 3, Caldas (2000) ilustra vários efeitos do enxugamento na organização, representando a empresa como um todo, incluindo variáveis de seu funcionamento interno, de suas relações com empregados e seus representantes, bem como sua imagem. Esses efeitos tendem a derivar da conjugação de suas consequências em duas dimensões estreitamente interligadas.

Figura 3 – Efeitos e moderadores de enxugamentos de pessoal nos remanescentes na organização



Fonte: Caldas (2000, p. 97)

A primeira dimensão, **efeitos na organização**, representa a empresa em sua totalidade, incluindo variáveis de seu funcionamento interno (ambiente de trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional), de suas relações com empregados e seus representantes, bem como de sua imagem externa. Contudo, essas variáveis afetam e são afetadas pela forma com a qual os indivíduos na empresa percebem e reagem ao evento, levando à segunda dimensão.

A segunda dimensão, **efeitos remanescentes**, compreende a série de reflexos que os enxugamentos têm em cada indivíduo que permanece na empresa após os cortes, bem como o agregado desses efeitos em todos os demais. Assim, tais reflexos incluem variáveis emocionais e psicológicas, as atitudes que fazem

emergir os comportamentos resultantes e variáveis derivadas das consequências organizacionais e profissionais em cada pessoa (CALDAS, 2000).

Uma vez que pessoas e organização influenciam-se e, geralmente, de forma paradoxal e ambivalente, a separação entre essas dimensões tem propósito unicamente didático. Logo, efeitos na organização ecoam nos remanescentes tanto quanto estes determinam quais variáveis organizacionais serão afetadas e em que proporção. As variáveis moderadoras precisam ser entendidas porque determinam a gravidade dos efeitos. Assim, em certos momentos, podem agravar ou atenuar os efeitos que os cortes provocam na organização e em seus membros.

Na Figura 4, Caldas (2000) demonstra cinco grupos principais de efeitos de enxugamentos de pessoal na própria **organização**; efeitos da perda do emprego no indivíduo possuem determinação complexa, em que concorrem fatores de natureza diversa, tais como a perda de expectativas, esperanças e até motivação. As empresas tornaram-se ambientes cada vez mais instáveis e as pessoas não estão preparadas para o caso de terem que enfrentar um processo demissional. As mudanças são intensas e, em muitos casos, provocam outras perdas que podem ser irreparáveis.

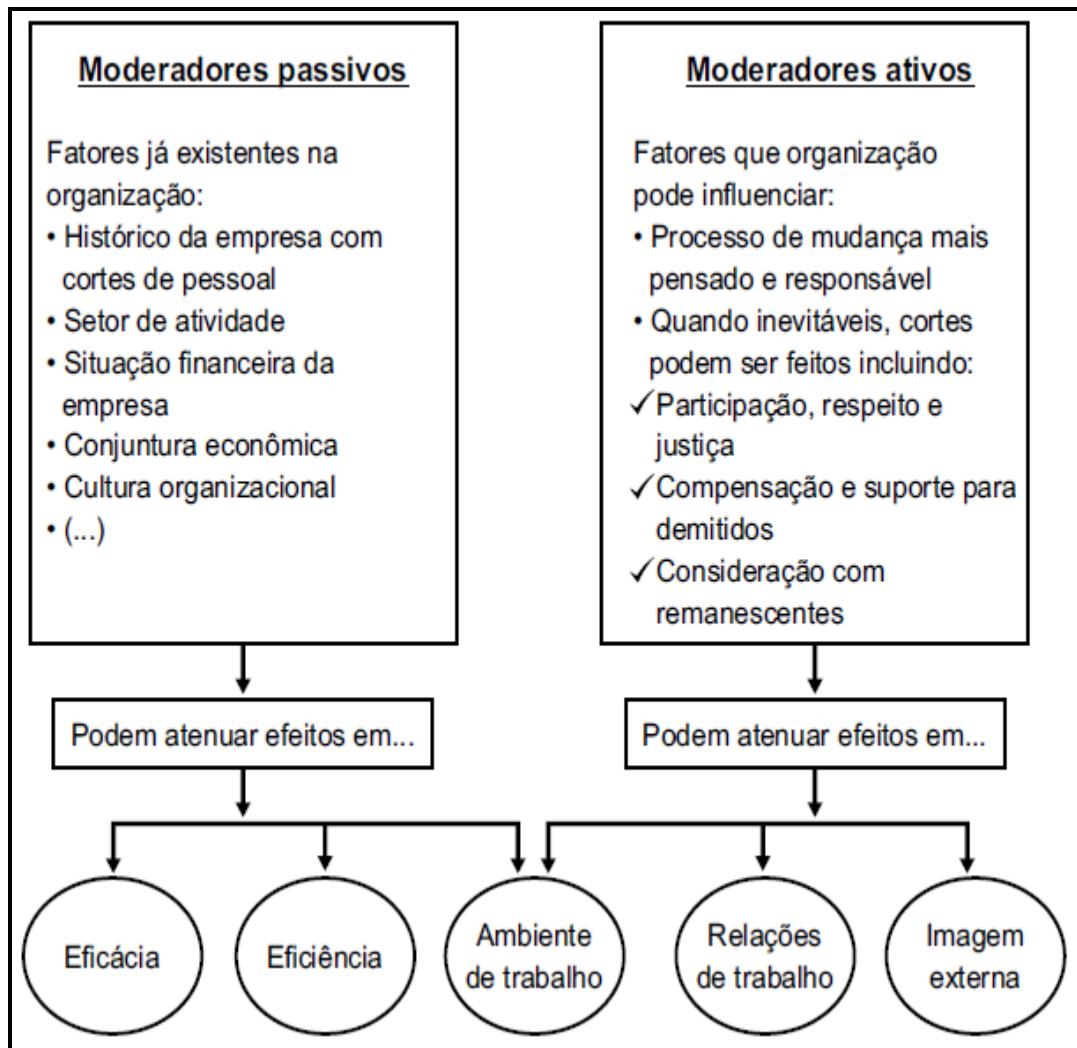
Figura 4 – Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal na organização



Fonte: Caldas (2000, p. 98)

A Figura 5 apresenta dois grupos de moderadores que podem atenuar os efeitos de cortes na organização: os **moderadores passivos** (fatores ou circunstâncias já existentes na organização) e os **moderadores ativos** (fatores que a organização pode influenciar, isto é, são coisas que a organização pode fazer intencionalmente, com o objetivo de atenuar os efeitos de enxugamentos que não consegue evitar).

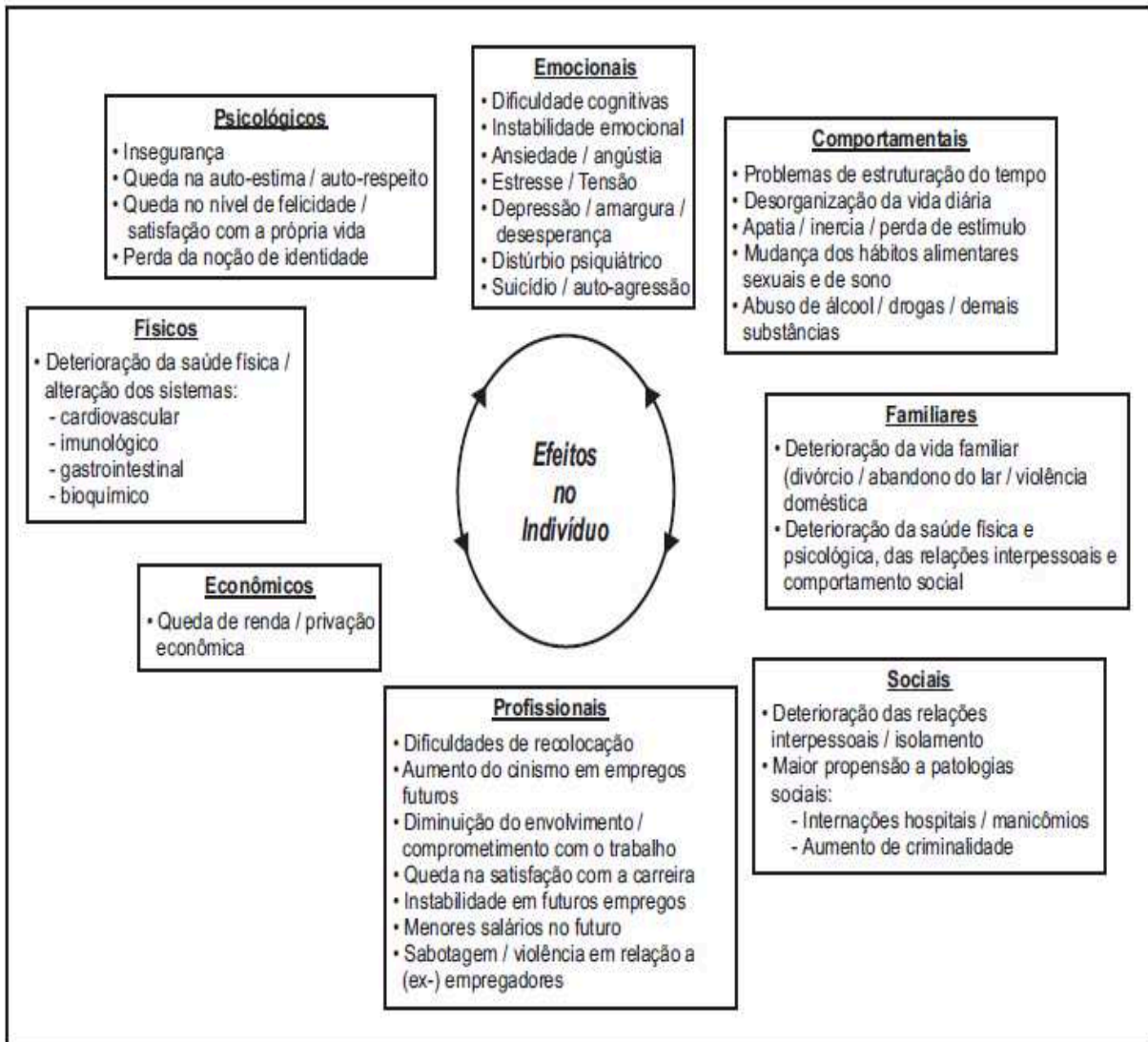
Figura 5 – Moderadores de enxugamentos de pessoal na organização



Fonte: Caldas (2000, p. 122)

Na Figura 6, Caldas (2000) ilustra efeitos na **demissão no indivíduo**, a questão do emprego para as pessoas e o quanto isso influencia os efeitos de sua perda. Esses efeitos podem ser emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares, econômicos, profissionais e sociais.

Figura 6 – Efeitos mais citados da demissão no indivíduo

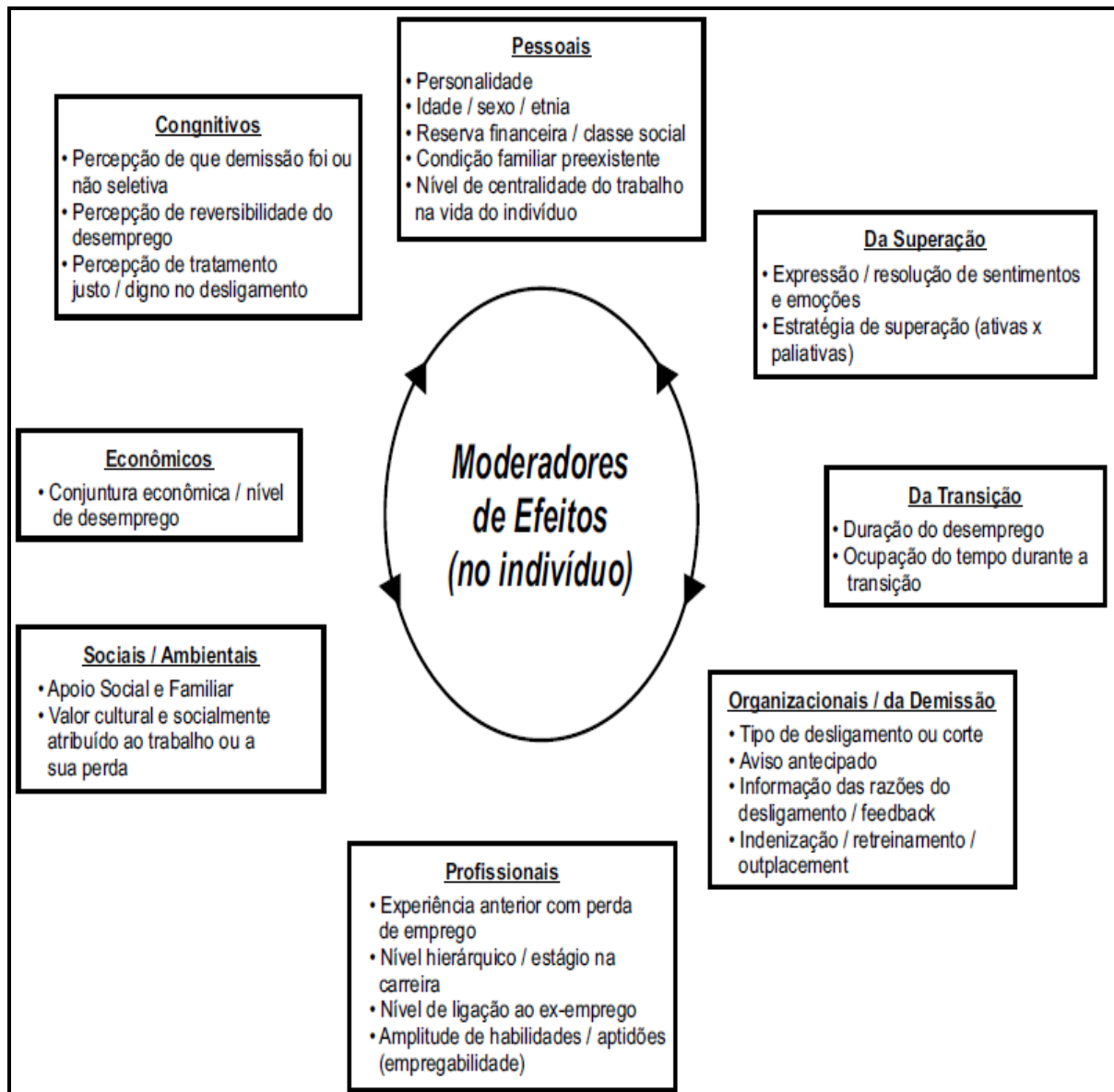


Fonte: Adaptado de Caldas (2000).

A Figura 7 demonstra os **moderadores de efeitos no indivíduo** mais citados na literatura e sugere a existência de um conjunto de fatores chamados fatores moderadores, que podem atenuar tal impacto de pessoa para pessoa. Portanto, pessoas em circunstâncias ou com características diferentes devem experimentar de forma e intensidade distintas os efeitos clássicos da perda de emprego.

Os moderadores foram divididos em oito tipos básicos, sugerindo que o efeito da perda de emprego no indivíduo pode ser atenuado ou agravado por uma conjunção de fatores do próprio indivíduo (pessoais, cognitivos, profissionais), ambientais (econômicos, sociais, organizacionais), e por variáveis da superação e da transição.

Figura 7 – Moderadores mais citados dos efeitos da demissão no indivíduo



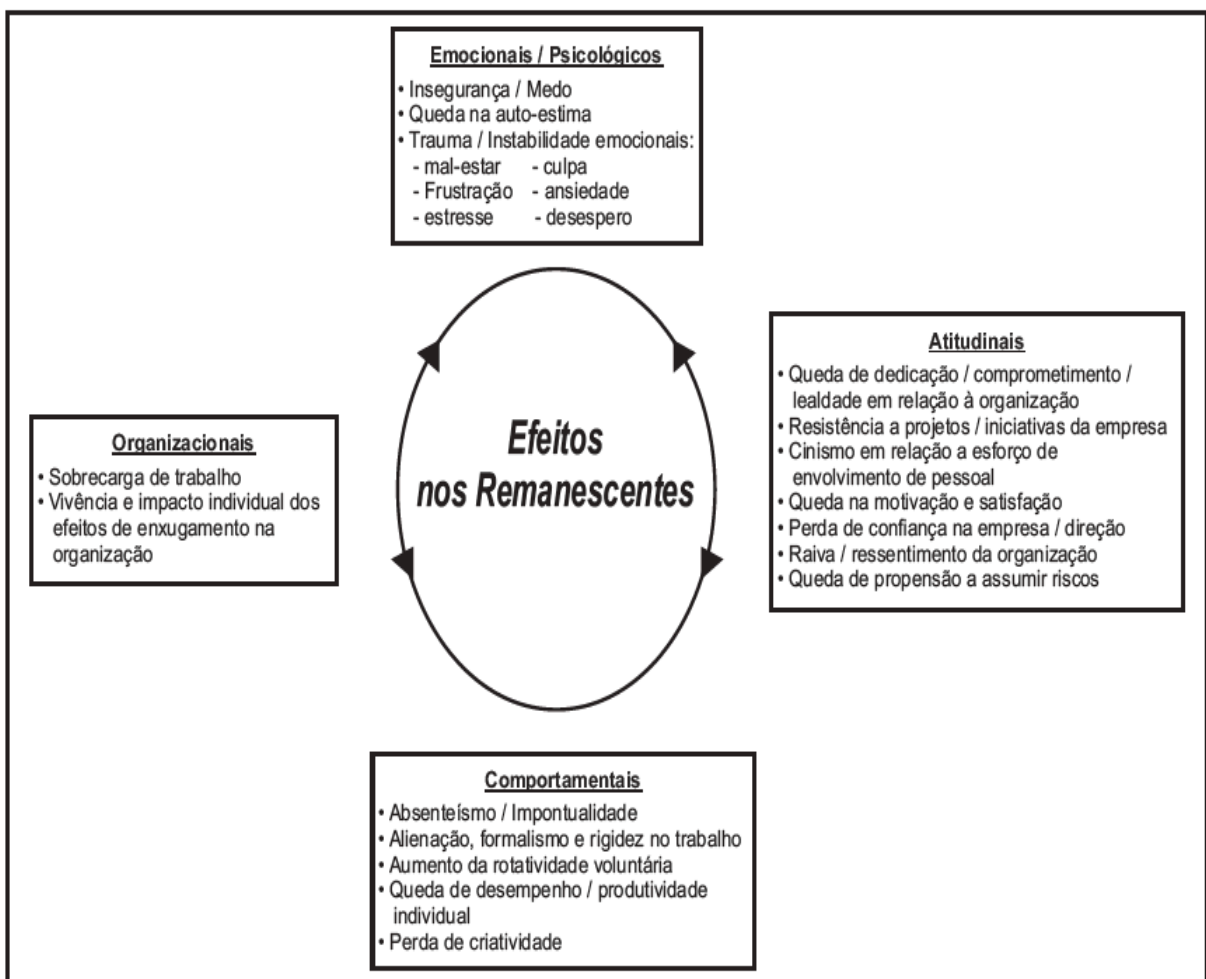
Fonte: Adaptado de Caldas (2000)

Os quatro grandes grupos em que são divididos os efeitos nos **remanescentes** (indivíduo que permanece na empresa após os cortes) podem ser observados na Figura 8. São eles:

- ✓ Efeitos emocionais e psicológicos;
- ✓ Efeitos nas atitudes;
- ✓ Efeitos nos comportamentos dos remanescentes;
- ✓ Efeitos relacionados à organização ou ao exercício da função profissional.

Sabe-se que muitos remanescentes temem pagar pelas demissões, ficando com sobrecarga de trabalho e com tarefas que não conhecem. Após o enxugamento, é comum que se sintam sobrecarregados, subvalorizados e sob intensa ameaça. Dessa forma, seria possível dizer que a chamada “síndrome dos sobreviventes” envolve o sentimento forte e ambivalente de dor, medo e culpa, mas também de alívio e excitação, daqueles que mantêm seus empregos após enxugamentos (CALDAS, 2000, p. 110).

Figura 8 – Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal nos remanescentes



Fonte: Caldas (2000, p. 111)

No Quadro 2, Caldas (2000) identifica os fatores que afetam as reações dos remanescentes:

- ✓ Percepção da justiça;

- ✓ Mudança das condições de trabalho;
- ✓ Fatores relacionados aos próprios remanescentes.

Os remanescentes determinam quais variáveis organizacionais serão afetadas e em que medida. Os enxugamentos têm efeito profundo nos remanescentes, e podem ser moderados por fatores cognitivos/emocionais, organizacionais e individuais. Para alguns analistas, esses efeitos são profundos porque violam dois preceitos humanos fundamentais: necessidade de segurança e o desejo de justiça (CALDAS, 2000).

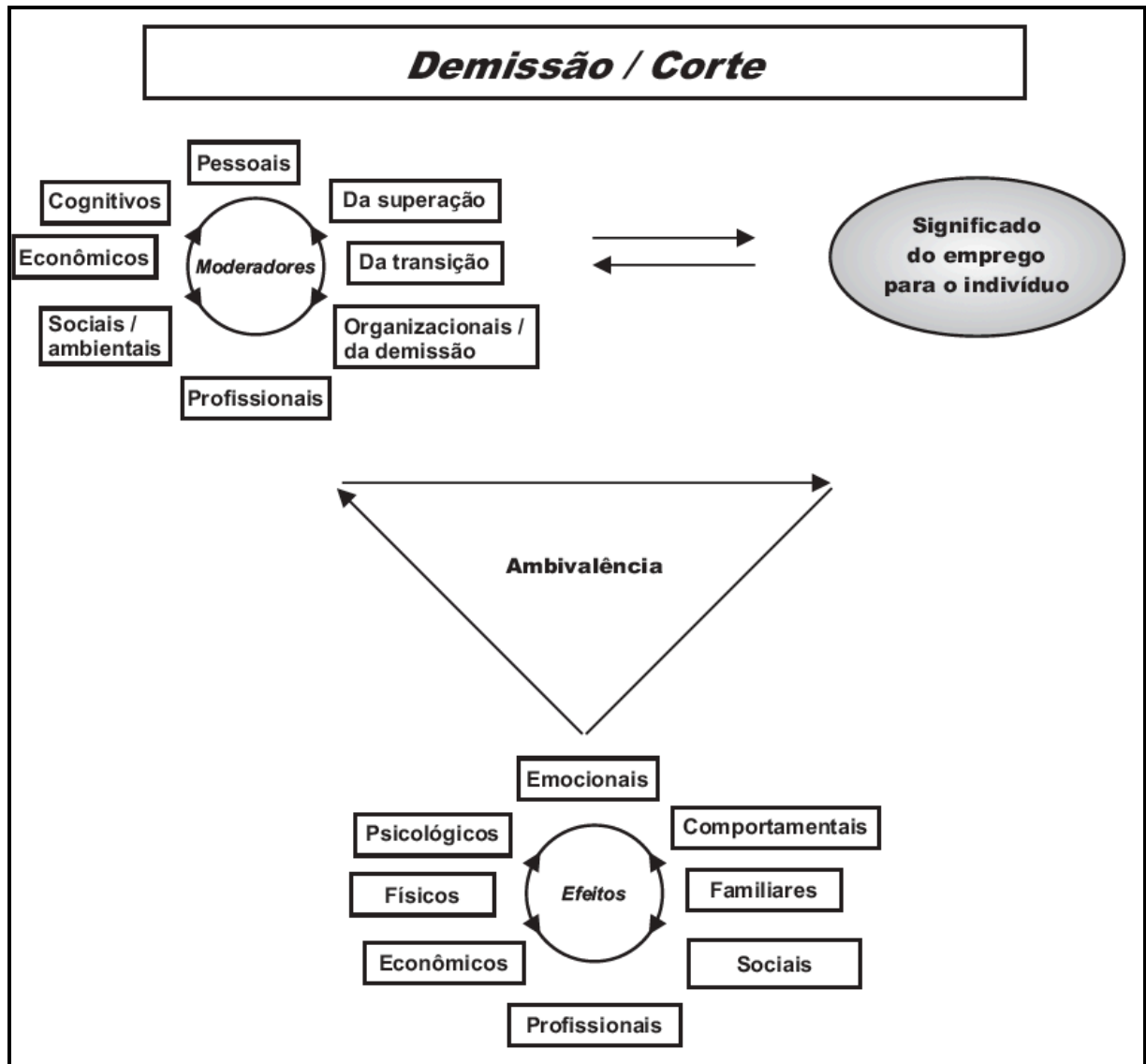
Quadro 2 – Moderadores dos efeitos de enxugamentos de pessoal nos remanescentes

<i>Moderadores</i>		
<u>Cognitivos / Emocionais</u>	<u>Organizacionais:</u>	<u>Individuais:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de justiça e moralidade dos cortes • Percepção de Futuro • Sentimento advindos da experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de sobrecarga • Mudança do clima / Ambiente de trabalho • Tipo de corte (<i>conjuntural ou estrutural</i>) • Histórico da empresa • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas variáveis, como personalidade, auto-estima, sistema de valores, reserva financeira, empregabilidade, nível de ligação como o trabalho e com os ex-colegas, etc.

Fonte: Caldas (2000, p. 123)

A Figura 9 ilustra que **os efeitos da perda de emprego no indivíduo** têm determinação complexa, onde concorrem fatores de natureza diversa. Primeiro, os efeitos podem ser vistos como a conjugação de diversas variáveis interligadas, divididas em oito grupos, incluindo variáveis emocionais, psicológicas, físicas, econômicas, etc. Por sua vez, os efeitos da perda de emprego no indivíduo são mediados por duas grandes dimensões: o significado do emprego para o indivíduo e um conjunto de moderadores, divididos em oito subconjuntos, dentre os quais estão os moderadores pessoais, cognitivos, profissionais, organizacionais, etc.

Figura 9 – Efeitos e moderadores dos efeitos da demissão no indivíduo



Fonte: Caldas (2000, p. 196)

A perda do emprego traz consequências para os trabalhadores e supõe o declínio das indústrias transformadoras, uma vez que, nas últimas décadas, muitos empregos a tempo inteiro têm sido substituídos por trabalho informal, inseguro e a tempo parcial (CARNEY; HANKS, 1994 *apud* ANAF *et al.*, 2013).

Para Price *et al.* (2002 *apud* ANAF *et al.*, 2013), a demissão tem efeitos duradouros, incluindo depressão, problemas de saúde e deficiente funcionamento psicossocial.

O processo de demissão sempre existiu nas organizações. Gestores optam por esse mecanismo por diferentes motivos: a) fusões, aquisições, alienações; b) mudanças do mercado e perda de participação nele; c) instalações obsoletas; d) dispendiosos litígios e contratos expressivos; e) mudanças na tecnologia; f) crescimento da competição; g) perda de algum cliente ou fornecedor importante; h) margens de lucro insuficientes; i) perda de financiamento, diminuição nas taxas de títulos, perda de crédito na indústria; j) patentes expiradas ou desafiadas; k) mudança na estrutura ou nos procedimentos organizacionais; l) queda de câmbio; m) recessão; n) produtividade defasada; o) absorção de aumento repentino nas taxas de natalidade; p) déficit no comércio; q) novas regulamentações governamentais; r) custos administrativos ou despesas gerais insuficientes. (TYLCSAK, 1995 *apud* BELTRÁN *et al.*, 2014, p. 4).

A organização pode auxiliar o empregado desligado a se recolocar no mercado de trabalho ou abrir um novo negócio. Apesar de tal ação envolver objetivos como evitar prejuízos para a imagem organizacional, diminuir o risco de protestos trabalhistas e aliviar a culpa dos demissores, pode também ajudar a direcionar os indivíduos na condução de sua carreira após a demissão (CALDAS, 2000).

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa

O método baseia-se em uma pesquisa exploratória e de campo, com abordagem qualitativa.

Segundo Severino (2007, p.123), pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações existentes entre eles.

As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, que revelará qual o estado atual do problema, quais trabalhos já foram realizados sobre o tema e quais as opiniões reinantes, permitindo que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, deve-se determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões. Por último, antes que se realize a coleta de dados, é preciso estabelecer tanto as técnicas de registro desses dados como as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior.

A abordagem qualitativa, de acordo com Oliveira (2007, p. 186), é “[...] particularmente receptiva para a compreensão dos significados, interpretações e experiências subjetivas dos indivíduos nas organizações”. A metodologia qualitativa possibilita ao investigador examinar a diversidade das formas e experiências que se desenvolvem nas relações de trabalho e nos contextos organizacionais, quando seu foco não é identificar tendências demográficas ou estruturais, mas sim identificar os

processos pelos quais os indivíduos criam, sustentam e discutem suas próprias realidades.

3.2 Área de Realização

A pesquisa foi realizada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

3.3 População e Amostra

A amostra foi formada por acessibilidade, composta, seguindo o critério de saturação teórica, por trinta pessoas, sendo 15 desempregadas e 15 já recolocadas no mercado de trabalho, de empresas de grande porte do Setor da Indústria na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Segundo Oliveira (2007), em pesquisa qualitativa, é muito usual a realização simultânea dos processos de coleta e análise de dados. O processo concomitante permite, na verdade, que a análise guie a coleta por meio de um procedimento chamado de amostragem teórica, e permite que a coleta seja encerrada segundo o critério de saturação teórica. Gradativamente, pode-se construir as categorias de análise e busca-se coletar dados até que cada categoria de análise esteja saturada. Isso significa que:

- ✓ Nenhum dado novo ou relevante parece emergir com relação a cada categoria;
- ✓ Cada categoria está bem desenvolvida em termos de suas propriedades e dimensões; e
- ✓ As relações entre as categorias estão bem estabelecidas e validadas.

Assim, uma vez que todas as categorias de análise construídas ao longo do processo estejam suficientemente representadas, descritas e compreendidas, ou seja, “saturadas”, pode-se encerrar o processo de coleta de dados.

Segundo Morse (1995 *apud* GUEST *et al.*, 2006), a “[...] saturação é a chave para o excelente trabalho qualitativo”, mas, ao mesmo tempo, a autora constata que

não existem orientações publicadas ou testes de adequação para a estimativa do tamanho da amostra necessária para alcançar a saturação.

De acordo com Guest *et al.* (2006), para a maioria das investigações qualitativas, em que o objetivo é compreender percepções e experiências entre um grupo de indivíduos relativamente homogêneo, 12 entrevistas devem ser suficientes alcançar a saturação. No presente estudo, similar ao apontado por Guest *et al.* (2006), a saturação foi alcançada com 15 entrevistas para cada grupo (15 desempregados e 15 recolocados), o que permitiu o encerramento da fase de coleta de dados.

Os participantes deveriam atender aos seguintes critérios para comporem a amostra:

- ✓ Profissionais de ambos os sexos;
- ✓ Adultos jovens com faixa etária entre 25-44 anos, e adultos maduros entre 45-64 anos;
- ✓ Terem vivenciado a experiência de demissão (há, no mínimo, seis meses) ou já terem se recolocado no mercado de trabalho;
- ✓ Possuidores de nível superior;

Autores (SUPER, 1957; 1972 *apud* DUTRA, 1996; DUTRA, 1996) enfatizam a importância do estágio de vida e sua influência sobre os processos de escolha e desenvolvimento na carreira. O adulto jovem (25-44 anos) tende à estabilização profissional diante dos compromissos profissionais e familiares, num mundo que já é melhor compreendido. Ele procura dar solidez o mundo do trabalho, consolidando e progredindo na sua ocupação. O adulto maduro (45-64 anos) representa a fase da permanência, que busca preservar e manter com sucesso o autoconceito vocacional estabelecido; contudo, podem ocorrer mudanças no contexto e inovar também faz parte desse estágio. Assim, essas faixas etárias (adulto jovem e adulto maduro) foram escolhidas devido à sua importância no ciclo de carreira.

3.4 Instrumento

Como instrumento, utilizou-se a entrevista semiestruturada. Segundo Richardson (1999), a entrevista semiestruturada é aquela que apresenta certo grau de estruturação, uma vez que o pesquisador se guia por uma relação de perguntas, que funcionam como fio condutor da entrevista. Estas equivalem a perguntas-chave, que poderão ser acompanhadas de perguntas subsequentes, a fim de explorar aspectos significativos da fala do entrevistado. Foram criados dois roteiros de entrevista: um para os indivíduos já recolocados e outro para aqueles que ainda estavam desempregados. Os roteiros de entrevista utilizados encontram-se nos Apêndices A e B.

3.5 Procedimento para Coleta de Dados

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade de Taubaté (CEP/UNITAU, Número do Parecer: 1.458.170). O parecer encontra-se no Anexo A.

O acesso aos entrevistados foi feito pela técnica de amostragem não probabilística do tipo “Bola de Neve”. Nesse tipo de técnica, cada pessoa participante do estudo poderá indicar uma outra pessoa que atenda aos mesmos critérios de inclusão da pesquisa (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Wha (1994 *apud* BALDIN; MUNHOZ, 2011), a técnica metodológica *snowball*, também divulgada como *snowball sampling* (Técnica de Amostragem Bola de Neve), é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais, em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que o objetivo proposto seja alcançado (o ponto de saturação). O ponto de saturação é atingido quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa.

Todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B), o qual forneceu explicações gerais para o pesquisado sobre o estudo e os princípios éticos que o norteiam.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas mediante consentimento do participante. As gravações e o arquivo de áudio foram transcritos e serão apagados após defesa desta dissertação em banca.

As entrevistas foram realizadas na residência dos participantes ou em local que julgaram mais adequado.

3.6 Procedimento para Análise de Dados

Para análise dos dados das entrevistas, foram utilizadas técnicas qualitativas do método da análise de conteúdo: pré-análise, categorização e interpretação.

Richardson (1999) explica tais etapas da seguinte forma:

- ✓ A 1ª etapa, chamada de **pré-análise**, é a fase de organização dos discursos dos sujeitos por indicadores de assuntos que fundamentem a interpretação final. Esses indicadores são determinados com base no referencial teórico e nos aspectos abordados na entrevista;
- ✓ Na 2ª etapa, de **categorização**, são construídas categorias de análise com base nos indicadores levantados pela pré-análise. Cada categoria poderá ser organizada em subcategorias e acompanhada por uma lista de elementos relevantes à discussão do tema;
- ✓ Por fim, na 3ª etapa, chamada **interpretação inferencial**, são feitas as inferências e interpretações em referência aos objetivos propostos pela pesquisa e ao referencial teórico que a embasou.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta desta pesquisa foi compreender como os profissionais lidam e direcionam a gestão da própria carreira frente às mudanças no mundo do trabalho com os impactos da demissão. Busca-se contribuir para a reflexão de indivíduos e organizações sobre como conduzir processos de demissão de forma mais humana, para que a trajetória profissional não tenda a se fragmentar nos tempos atuais e futuros.

Uma vez que o mercado está cada vez mais exigente, em crescente desenvolvimento e alta competitividade diante das crises econômicas e demissões, espera-se, com a gestão de carreiras, a possibilidade de identificar e aproveitar as oportunidades que estão aliadas aos seus valores, resultando em melhor remuneração e ascensão profissional.

Os resultados serão apresentados a seguir, e referem-se à análise dos dados coletados com trinta participantes, sendo 15 profissionais desempregados e 15 profissionais recolocados.

4.1 Apresentação dos Participantes

O Quadro 3 apresenta a caracterização dos trinta participantes que formaram amostra estudada.

Quadro 3 – Caracterização da amostra entrevistada

Caracterização da amostra entrevistada	
GÊNERO	Masculino – 19 entrevistados
	Feminino – 11 entrevistados
ESTADO CIVIL	Solteiros – 06
	Casados – 19
	Divorciado- 05
FAIXA ETÁRIA	25 a 44 anos - 24
	45 a 64 anos - 06
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Graduação - 22
	Pós-Graduação- 08

Fonte: Quadro elaborado pela autora (2016)

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, por meio de técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo. O perfil dos indivíduos entrevistados, desempregados e recolocados, será apresentado no próximo tópico.

Foram identificadas seis categorias referentes às entrevistas com os indivíduos, as quais serão apresentadas e discutidas mais adiante.

4.1.1 Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Desempregados

Foram entrevistadas 15 pessoas desempregadas (dez do sexo masculino e cinco do sexo feminino), sendo três solteiros, sete casados e cinco divorciados. Dentre esse total, nove possuem, em média, de um a dois filhos, dois possuem três filhos, e quatro deles não possuem filhos. A representatividade de faixa etária com esses entrevistados foi de 80% entre 25 e 44 anos, e 20% entre 45 e 64 anos.

Os entrevistados Desempregados são representados pela letra D, seguida de um numeral. O Quadro 4 apresenta o perfil dos indivíduos desempregados entrevistados.

Quadro 4 – Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Desempregados

ENTREVISTADO	GÊNERO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	FORMAÇÕES	DATA DA ENTREVISTA	TEMPO DESEMPREGADO
D1	FEMENINO	54	SOLTEIRA	0	SERVIÇO SOCIAL	06/04/2016	4 anos
D2	MASCULINO	38	CASADO	2	PÓS EM CONTROLADORIA FINANCEIRA	18/04/2016	2 meses
D3	MASCULINO	44	DIVORCIADO	1	TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA	21/04/2016	6 meses
D4	MASCULINO	27	SOLTEIRA	0	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	27/04/2016	5 meses
D5	MASCULINO	39	DIVORCIDO	2	TECNÓLOGO EM FABRICAÇÃO MECÂNICA	04/05/2016	9 meses
D6	FEMININO	26	CASADA	0	MBA GERENCIAMENTO DE RH	07/05/2016	1 ano e 8 meses
D7	FEMININO	40	CASADA	1	TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA	23/05/2016	6 meses
D8	MASCULINO	23	SOLTEIRO	0	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	28/05/2016	10 dias
D9	MASCULINO	48	DIVORCIADO	2	ENGENHARIA MECÂNICA	29/05/2016	3 meses
D10	MASCULINO	41	CASADO	1	MBA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	13/06/2016	3 meses
D11	FEMININO	36	CASADA	2	TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA	05/07/2016	4 meses
D12	FEMININO	38	DIVORCIADO	2	RELAÇÕES PÚBLICAS	19/07/2016	3 meses
D13	MASCULINO	42	DIVORCIADO	3	PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	27/07/2016	10 dias
D14	MASCULINO	45	CASADO	1	TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA	02/08/2016	1 ano
D15	MASCULINO	43	CASADO	3	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	11/08/2016	2 meses

Fonte: Quadro elaborado pela autora (2016)

4.1.2 Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Recolocados

Foram entrevistadas 15 pessoas que viveram o desemprego, mas já estão recolocadas, sendo nove do sexo masculino e seis do sexo feminino (três solteiros e doze casados). Desse total, nove possuem, em média, de um a dois filhos, um possui três filhos, e cinco deles não possuem filhos. A representatividade de faixa etária desses entrevistados foi de 80% entre 25 a 44 anos, e 20% entre 45 e 64 anos.

Os entrevistados Recolocados são representados pela letra R, seguida de um numeral. O Quadro 5 apresenta o perfil dos indivíduos recolocados entrevistados.

Quadro 5 – Perfil dos Indivíduos Entrevistados – Recolocados

ENTREVISTADO	GÊNERO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	FORMAÇÕES	DATA DA ENTREVISTA	TEMPO DESEMPREGADO
R1	MASCULINO	35	CASADO	1	GESTÃO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	12/04/2016	6 MESES
R2	FEMININO	34	CASADO	1	TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA	05/04/2016	2 MESES
R3	MASCULINO	35	CASADO	0	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA	20/04/2016	1 ANO E 3 MESES
R4	MASCULINO	27	SOLTEIRO	0	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	12/04/2016	1 ANO
R5	FEMININO	38	CASADA	1	PSICÓLOGA	01/05/2016	2 ANOS E 3 MESES
R6	MASCULINO	45	CASADO	1	ENGENHARIA DE AUTOMAÇÃO E CONTROLE	01/05/2016	1 ANO E 6 MESES
R7	FEMININO	57	SOLTEIRA	0	SECRETÁRIA EXECUTIVA	11/05/2016	1 ANO
R8	MASCULINO	40	CASADO	2	TECNÓLOGO E LOGÍSTICA	14/06/2016	6 MESES
R9	MASCULINO	31	CASADO	1	ENGENHARIA ELÉTRICA	21/06/2016	1 ANO
R10	FEMININO	27	SOLTEIRA	0	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA	26/06/2016	10 DIAS
R11	MASCULINO	53	CASADO	3	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA	28/06/2016	3 ANOS
R12	MASCULINO	43	CASADO	1	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA	22/07/2016	6 MESES
R13	MASCULINO	34	CASADO	1	EDUCAÇÃO FÍSICA	24/07/2016	5 MESES
R14	FEMININO	32	CASADO	1	TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA	24/07/2016	8 MESES
R15	FEMININO	42	CASADO	0	PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM	24/07/2016	6 MESES

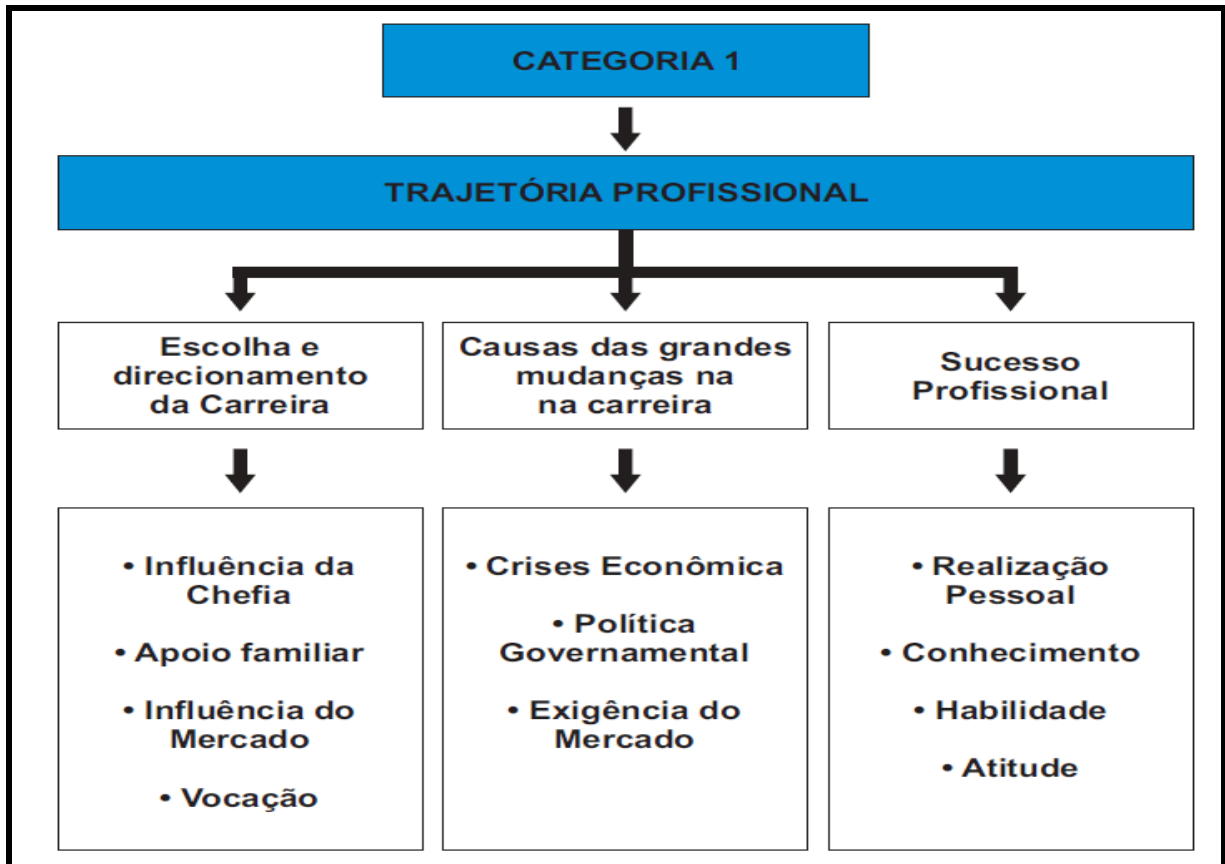
Fonte: Quadro elaborado pela autora (2016)

As categorias de análise, tanto para os desempregados quanto para os recolocados, e suas respectivas subcategorias receberam uma denominação. A Categoria 1 é denominada **Trajétoria Profissional**; Categoria 2, **Experiência de Demissão**; Categoria 3, **Efeitos da Demissão**; Categoria 4, **Vivência no período de desemprego**; Categoria 5, **Gestão de Carreira após Demissão**; e Categoria 6, **Expectativas para o futuro, Mercado de trabalho e Conselho para jovem universitário**. Todas as categorias serão apresentadas e discutidas no próximo tópico.

4.2 Categorias de Análise: Desempregados e Recolocados

A **Categoria 1**, denominada **Trajétoria Profissional**, analisa o conjunto de ações presentes no desenrolar da trajetória profissional. Foram identificadas três subcategorias: escolha e direcionamento da carreira, causas das grandes mudanças na carreira e o sucesso profissional, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Categoria 1: Trajetória Profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Evidencia-se nas falas dos entrevistados Desempregados e Recolocados que, no cotidiano de suas obrigações e vida particular, as questões de empregabilidade e carreira ficam estagnadas, vindo à tona somente em momentos de turbulências, como no caso da demissão. Tais aspectos evidenciam a importância das informações dos autores Silva e De Bem Noro (2008), que alertam que o profissional deve estar sempre à frente do seu tempo, planejando seus objetivos e aperfeiçoando-se em benefício de si mesmo e da organização. Ter um emprego formal não significa parar de tornar-se útil aos olhos do mercado.

Os entrevistados afirmam que a **escolha da carreira e o seu direcionamento** estão relacionados às influências recebidas ao longo da vida. Acreditam que a influência da chefia, apoio familiar, influência do mercado e vocação foram fundamentais, como relatam os entrevistados D1: “Eu continuei fazendo serviço social, minha mãe não me deixou desistir”; D2: “Contador, sempre me identifiquei com essa área”. Tais dados colocam em evidência o que afirma Dutra (2010), que aponta que, mesmo que as influências externas sejam naturais, o desenvolvimento de um referencial próprio nas escolhas de carreira é fundamental, pois a falta de um projeto profissional acarretará ao indivíduo riscos, armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas.

Segundo Martins (2001), a tomada de decisão no processo de gestão de carreira é uma constante. Em diferentes fases de sua vida profissional, o indivíduo é colocado diante de várias opções que afetam o binômio carreira e vida.

As opiniões dos entrevistados relacionadas aos aspectos associados às **grandes mudanças ocorridas na carreira** apontam para a crise econômica, para a política governamental e para as exigências do mercado. Tais aspectos ficam evidenciados na afirmação de alguns entrevistados: “[...] na verdade, foi um conjunto de fatores, crise econômica” (D14); “[...] a crise econômica que o país está enfrentando” (D5); “[...] essa crise política enorme, agora eu sou mais um entre milhões que estão desempregados” (R8); “Eu acho que é a exigência do mercado” (D15).

De acordo com Pochmann (2000), o agravamento da crise econômica aumentou a concorrência e o processo de reestruturação das empresas, com consequências na economia em geral e, principalmente, no mercado de trabalho.

Quanto ao **sucesso profissional**, os indivíduos entrevistados acreditam que as realizações pessoais e profissionais caminham juntas. Entendem a realização pessoal como sendo gostar do que faz e a paixão pelo trabalho. Tal ideia é elucidada por Dutra (2002), que afirma que os caminhos a serem percorridos por indivíduos que planejam e sabem onde querem chegar são mais fáceis, e a chance de acerto é maior.

Dessa forma, o sucesso profissional remete à percepção do significado pessoal do que se faz (MAGALHÃES, 2005 *apud* LINZMEYER, 2014), que vai ao encontro do relato dos entrevistados: “Como eu falo para você, eu gosto de trabalhar e fazer a coisa bem-feita” (R7); “É uma satisfação profissional, é como você plantar uma semente e vê-la crescendo” (R12). Hall (1996 *apud* OLIVEIRA; ALBUQUERQUE, 2014) também contribui quando afirma que o sucesso psicológico envolve orgulho por atingir objetivos cujo significado seja, sobretudo, individual; o sucesso é interno, e não externo.

Nesse contexto, evidencia-se a importância da carreira subjetiva, movida pelas paixões e motivações, pelo entendimento das próprias habilidades, pela identidade e interação com outras pessoas, com o objetivo de prover continuidade de significado e propósito para o indivíduo (DUTRA, 2010).

Segundo os autores Fleury e Fleury (2001 *apud* CALVOSA *et al.*, 2012), competências pessoais são formadas por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), um conjunto de capacidades humanas que resultam em um alto desempenho e são fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Os autores ainda relatam que os conceitos de competência envolvem o **saber** (conhecimentos do indivíduo), o **saber-fazer** (refere-se às suas habilidades e destrezas) e o **saber-ser ou saber-agir** (relativo às suas atitudes e comportamentos).

Para Dutra (2004), a organização prepara o profissional para enfrentar novas situações dentro da organização e também na sua vida particular; em contrapartida, o indivíduo oferece seu aprendizado, com o objetivo de dar condições à empresa para enfrentar novos desafios.

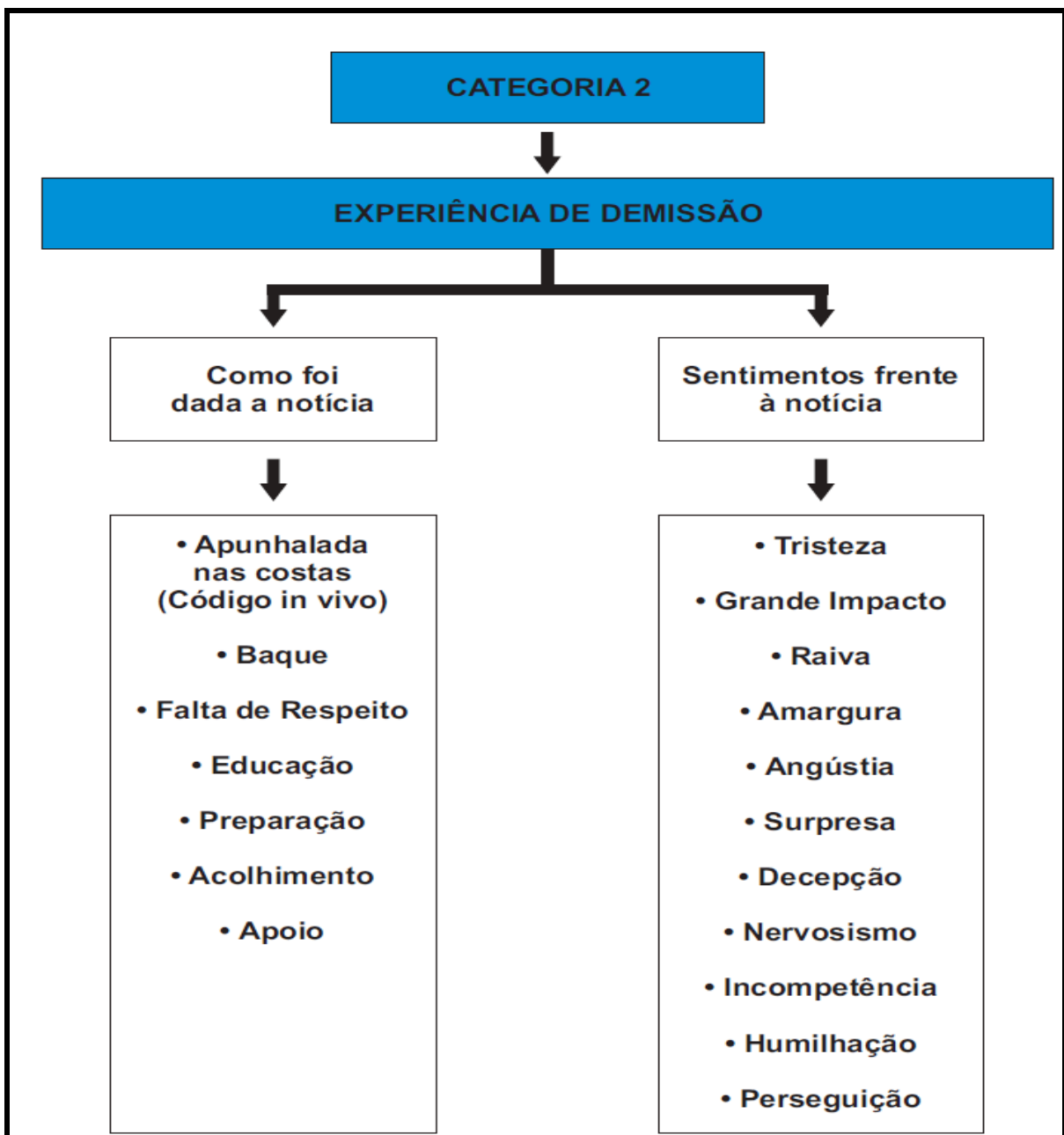
As competências individuais, consideradas como um conjunto de saberes (conhecimento, habilidade e atitude), podem ser resultantes de múltiplos saberes capazes de oferecer respostas concretas aos desafios advindos do atual cenário dos negócios (ZARIFIAN, 2008 *apud* CALVOSA *et al.*, 2012).

Mesmo convivendo com a crise e com grandes dificuldades, os dois grupos de entrevistados chamam atenção com relação ao sucesso profissional. Ambos relatam que a satisfação pessoal e a qualidade de vida são mais importantes do que a realização financeira, fato este que remete ao que aponta Goldberg (2012 *apud*

VILLA REAL *et al.*, 2013), que afirmam que os profissionais não estão buscando somente retorno financeiro, mas sim realização pessoal e crescimento profissional em longo prazo; estão buscando o desenvolvimento de suas competências individuais (CHA) para se sentirem bem-sucedidos.

A **Categoria 2**, denominada **Experiência de Demissão**, revela a forma e os sentimentos vivenciados no ato da demissão. É composta por duas subcategorias, conforme se observa na Figura 11.

Figura 11 – Categoria 2: Experiência de Demissão



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A notícia da demissão, tanto aquela que foi dada de forma negativa quanto de forma positiva, gera sentimentos negativos nos indivíduos. Há muito questionamento na fala dos entrevistados desempregados e recolocados sobre a falta de uma prática, uma forma adequada para a realização da demissão. Os autores Campion, Guerreiro e Posthuma (2011 *apud* BELTRÁN *et al.*, 2014) identificam, por meio de seu estudo, oito práticas mais sensatas e racionais que deveriam ser adotadas nesse processo: considerar a performance passada do profissional; possibilidade de defesa para os profissionais; oferecer postos de trabalho após demissão; os gerentes devem possuir critério de demissão; processos de avaliação de desempenho; comprometimento; responsabilidade; respeito. Acredita-se que tais práticas poderiam, de certa forma, amenizar o impacto negativo da notícia.

Os entrevistados relatam **a forma como a demissão foi noticiada** e, na maioria das vezes, nota-se a falta de preparo e o desrespeito para com o profissional: (D2) “Foi como se eu tivesse tomado uma apunhalada nas costas, pelo menos do jeito que eu fui demitido e da forma que aconteceu, acho que eu nunca vou esquecer”; (D5) “[...] e ser desligado daquilo me baqueou, me desnor-teou, vamos dizer assim...”; (D13) “Foi um desrespeito, fiquei super chateado porque ali só tinham trabalhadores”; (D8) “Fui bem abordado, quem me abordou foram o diretor do departamento e a gerente”.

Muitas empresas não estão preparadas para lidar com demissões de pessoal, e essa falta de preparo leva à falta de respeito, leva as pessoas a exporem comportamentos rudes e desrespeitosos com relação aos desligados (CALDAS, 2000). Tal evidencia vai ao encontro do relato da entrevistada R14: “Então eu acho que, quando ocorre a demissão, precisariam ser claros. Isso ajudaria muito. No meu caso, fiquei pensando o que fiz de errado, o que preciso mudar”.

Os entrevistados relatam a revolta de não participarem de todo esse processo decisório na organização. A importância dessa participação e comunicação é abordada por Caldas (2000), que enfatiza os ganhos de envolver os empregados e seus representantes nos processos de decisão. Entretanto, o autor aponta que mudanças organizacionais que incluam demissões são de extrema tensão na empresa, fazendo prevalecer o clima de insegurança.

Na subcategoria **sentimentos frente à notícia**, os entrevistados revelam sentimentos com forte carga emocional negativa: tristeza, raiva, amargura, surpresa, decepção, humilhação e sentimento de incompetência. Tais dados evidenciam a afirmação de Mckee Ryan *et al.* (2005 *apud* GALLO *et al.*, 2009), de que a perda do emprego é um dos principais eventos da vida capaz de gerar estresse emocional suficiente para provocar mudanças adversas em uma variedade de domínios de saúde.

Os elementos identificados nessa subcategoria também vão ao encontro com o entendimento de Caldas (2000, p. 190), que afirma enfaticamente: “[...] a constatação de que, por mais que a demissão seja uma característica comum do jogo burocrático moderno, quase nenhum de nós está efetivamente preparado para perder o emprego”.

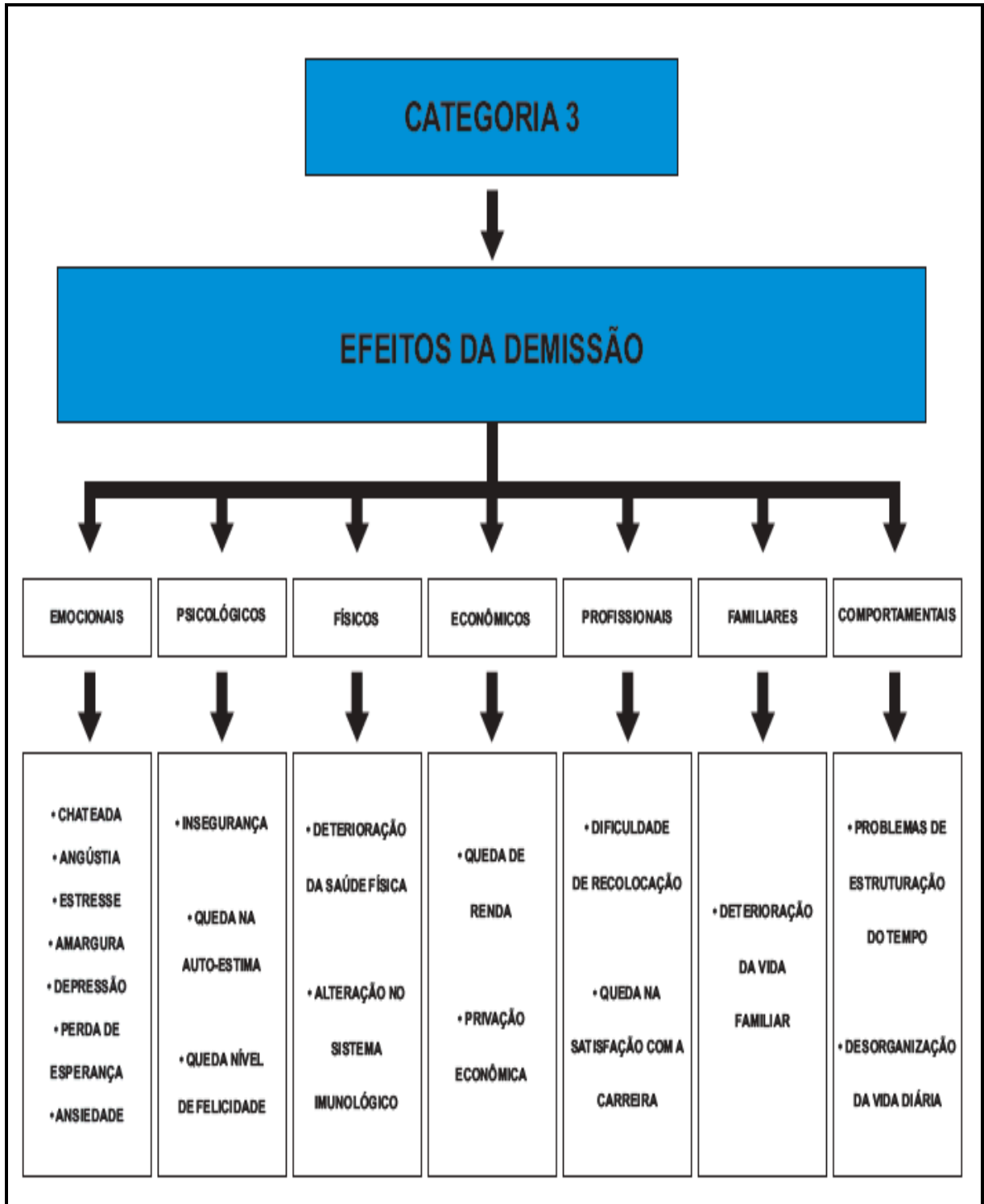
Para alguns entrevistados, a perda do emprego foi uma nova oportunidade na sua vida, um novo desafio. De acordo com Caldas (2000), embora sofrida, a perda do emprego pode abrir novas portas, enquanto fecha outras. Efeitos positivos, que propiciem sucesso psicológico, podem ser obtidos, conforme relatam os entrevistados: “Foi uma demissão com oportunidade, para eu me dedicar 100% ao meu negócio de *coaching*” (R10); “[...] eu sou a empresa, eu sou o funcionário, me tornei um microempreendedor” (D5). Mesmo sendo um momento estressante, esse fato pode levar ao crescimento individual, à busca de novas alternativas, ao desenvolvimento de novas habilidades e à reestruturação da vida para uma direção positiva (CALDAS, 2000).

A **Categoria 3**, denominada **Efeitos da Demissão**, relata quais as consequências/efeitos causados pela perda do emprego. A partir da caracterização dos efeitos proposta por Caldas (2010), detectou-se nos demitidos os efeitos emocionais, os psicológicos, os físicos, os econômicos, os profissionais, os familiares e os comportamentais.

Em termos de efeitos sociais, não houve entre os entrevistados a deterioração das relações, o isolamento ou a propensão à patologias sociais, tais como internações em hospitais ou manicômios e aumento da criminalidade.

Os efeitos identificados podem ser visualizados na Figura 12.

Figura 12 – Categoria 3: Efeitos da Demissão



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os efeitos de ordem emocional e psicológica costumam ser os mais citados na literatura e também foram os apontados com maior intensidade pelos entrevistados no presente trabalho. A divisão entre esses dois tipos de efeito é comum na literatura, apesar da tênue a diferença (CALDAS, 2000). Assim, esse estudo preservou a separação dos efeitos emocionais e dos efeitos psicológicos frente à perda do emprego, seguindo as indicações do autor.

Os entrevistados descreveram os efeitos **emocionais** frente ao desemprego. Alguns participantes demonstraram angústia e o sentimento de estarem chateados, conforme se observa nos depoimentos dos desempregados a seguir: (D1) “[...] fiquei muito chateada, chorava e ficava pensando na empresa [...]”; (D4) “Uma recaída, não chegou a ser uma depressão, muito chateado”.

Alguns depoimentos relatam uma grande frustração quanto à demissão, não encontram sentido ou resposta à dura realidade vivida, o que leva à amargura e à perda de esperança, como conta D6: “Foi complicado, eu tinha passado por uma separação, então eu focava no trabalho. Me senti uma barata tonta”. O mesmo sentimento é percebido nos relatos de D8: “A despedida foi em um clima de velório” e de R5: “A situação quando você é demitida, quando você não está esperando, é difícil de acreditar”.

A vivência da demissão causa outros efeitos emocionais, como estresse, depressão e ansiedade. Alguns entrevistados apresentaram esses efeitos no que tange às transformações do emprego: (D7) “No aspecto saúde me afetou, piorei, eu já estava com síndrome do pânico e depressão, pânico do que estava acontecendo com essa crise”; D9 “[...] eu não surtei, mas vou confessar que, por muitas vezes, a vontade foi grande, cheguei a ter pensamentos ruins em relação a conceitos da empresa, de patrão, de chefe e de próprios companheiros de trabalho [...]”; (D10) “[...] me senti traído, depois, nessa situação, poxa vida, agora vou ficar nas costas da minha esposa [...]”; (R11) “[...] olha, foi cansativo, desesperador, o corpo já viciou em determinado horário, eu tinha que fazer alguma coisa [...]”.

Quanto aos efeitos **psicológicos**, os principais impactos estão relacionados à própria insatisfação de não conseguir entender o real motivo de seu desligamento, o que, muitas vezes, leva à insegurança, à queda na autoestima e à queda do nível de felicidade. Tal efeito vai ao encontro dos achados na pesquisa dos autores Sarsur e Cruz (2001), realizada em duas organizações de grande porte. Os autores

identificaram a insatisfação, a queda na autoestima e o questionamento do motivo real do desligamento.

Ainda sobre esse efeito, Caldas (2000) alerta que os efeitos psicológicos do desemprego levam ao desestímulo em muitos indivíduos; alguns podem iniciar, retomar ou piorar hábitos abusivos, como o consumo excessivo de álcool e drogas, prejudicando, entre outras coisas, o relacionamento familiar. Esse reflexo é mais comum em tempos de severa crise econômica.

Os entrevistados na presente pesquisa, tanto os desempregados quanto os recolocados, relatam essa insegurança e preocupação ao constatarem a instabilidade das organizações e, conseqüentemente, as suas próprias: (D9) “Quando você é demitido, por hora perde o chão, aquele alicerce que te respalda financeiramente, tudo aquilo que te dá segurança, que te dá firmeza”; (D11) “Está difícil, estou meio perdida, não sei o que faço, aos trinta e seis anos apostei todas minhas fichas, estou readaptando minhas finanças porque ainda estou na fase do seguro desemprego, tive que reduzir bastante meus gastos, reduzir mesmo”; (R5) [...] ficou a sensação de injustiça, foi uma injustiça minha demissão na verdade”.

Há também os efeitos **físicos**, como a deterioração da saúde física e mental, alteração dos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico. Caldas (2000) afirma que um grupo de autores sugere que a ameaça de demissão pode ser suficiente para afetar o bem-estar físico e psicológico do indivíduo, causando doenças do coração e úlceras. O indivíduo torna-se vulnerável à fadiga, à perda de habilidade e às patologias fatais.

Os entrevistados descrevem queixas de mal-estar e afirmam piora do quadro após o desemprego prolongado: (R1) “[...] eu não agüentei e passei mal, fui para o ambulatório médico”; (R3) “[...] nessa época que eu perdi o emprego foi pior ainda, eu engordei ainda mais de tanto nervoso”; (D3) “[...] mexeu bastante comigo, era dedicado, comprometido e ainda fiquei com seqüela nos dois braços”.

Dentre os efeitos **econômicos**, destacam-se a queda de renda e a privação econômica, afetando, sobretudo, a família. Os entrevistados se preocupam com a redução dos custos, procurando manter o essencial para a sobrevivência, sem abusos e desperdícios. Além desses efeitos, Caldas (2000) afirma que a procura de uma recolocação, que é custosa, tende a piorar a situação econômica familiar.

A dificuldade de recuperação econômica é preocupante entre os entrevistados, principalmente quando não conseguem recolocação em curto prazo, como evidencia-se na fala de R4: “Segurei tudo, mantive só o que era necessidade”, e nos relatos de D2: “[...] eu resolvi algumas pendências e agora estou preocupado, vejo minha esposa preocupada” e de D14: “[...] meu padrão de vida, tive que apertar tudo”.

No que tange aos efeitos **profissionais**, os principais impactos referem-se à dificuldade de recolocação, associada a condições do mercado e queda na satisfação com a carreira. Os entrevistados desempregados e recolocados argumentam a grande dificuldade em virtude da região, que abrange um grande polo industrial, que conta com elevado número de demitidos num curto espaço de tempo. Esse fato pode ser constatado em depoimentos em que afirmam: (D11) “[...] quando eu estava empregado, eu tinha muitos planos, sonhava em crescer na empresa, desenvolver meus conhecimentos, agora fora”; (D13) “[...] quando eles mandaram a gente embora, não tiveram dinheiro pra pagar a rescisão e eu fiquei um ano e meio sem receber nada de rescisão dessa empresa, então, assim, foi de uma hora pra outra; na época, eu tinha acabado de comprar um apartamento, estava pagando, tinha um carro que estava financiado”; (R3) “[...] a minha vontade era ter a carreira lá dentro”; (D4) “[...] eu achava que ia me aposentar na Empresa “X”, eu tinha certeza absoluta, mas não foi isso que eu imaginava”.

Caldas (2000) contribui com esse tipo de argumento, afirmando que pesquisas demonstram que a demissão em massa ou o fechamento de fábricas podem levar o indivíduo ao desemprego mais prolongado, à diminuição da renda e à históricos profissionais menos estáveis do que os demitidos de forma geral.

Os autores Sarsur e Cruz (2001) relatam que, em sua pesquisa, esse efeito também foi observado; a dificuldade de recolocação aparece com frequência, juntamente com a instabilidade, a diminuição do envolvimento, o comprometimento e o cinismo em futuros empregos.

Com relação aos efeitos **familiares**, identificou-se a deterioração da vida familiar. Na fala dos entrevistados, essa piora foi observada por meio de consequências como as desavenças matrimônias e a instabilidade conjugal. A família também sofre, principalmente com as questões financeiras. A responsabilidade familiar, com o desemprego, torna-se um tormento no dia a dia,

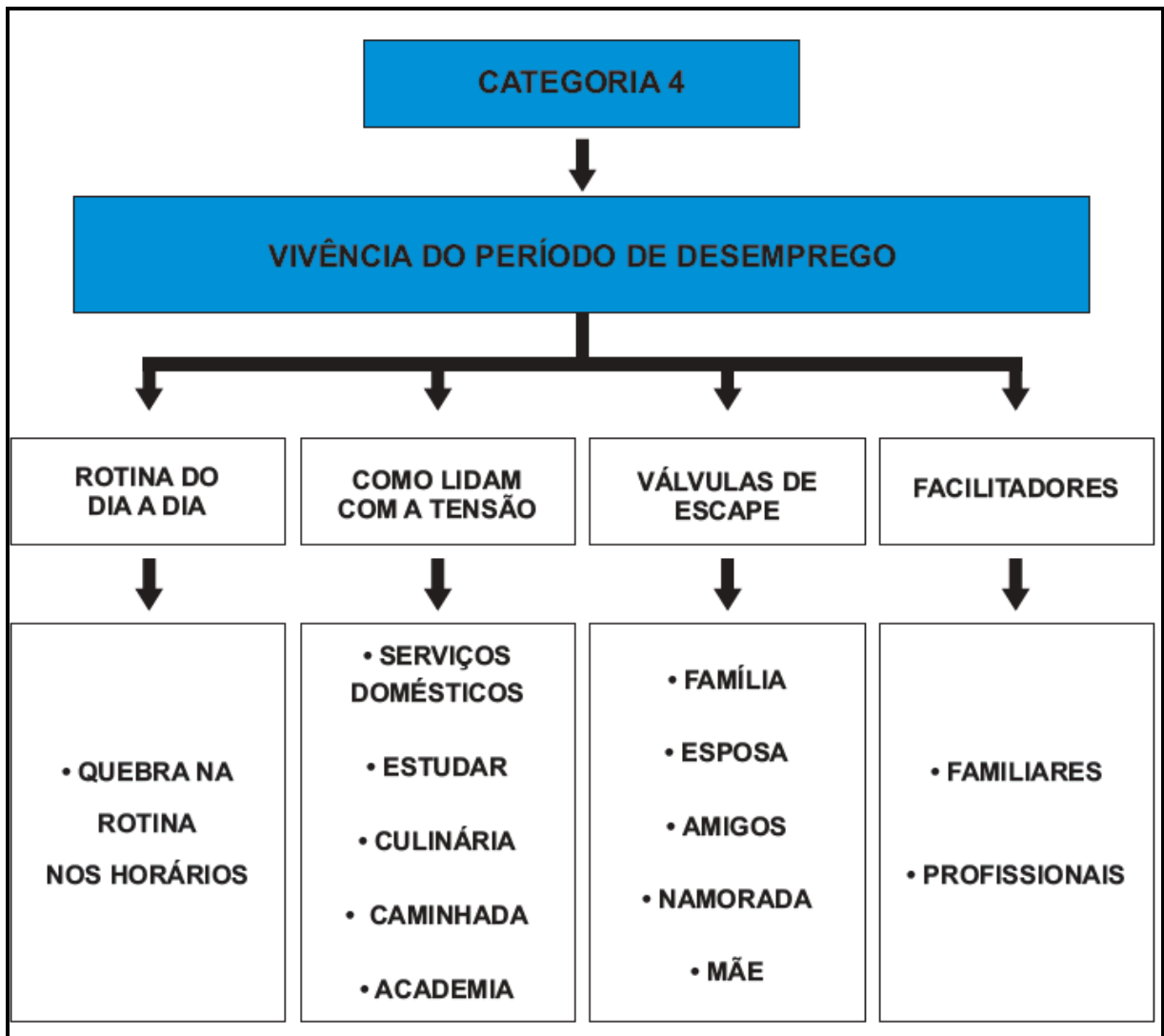
pois coloca em cheque os papéis tradicionais de homem e mulher, como relata o entrevistado D10: “[...] pô, a mulher ganha mais do que eu, cara!”. Outros relatos evidenciam os efeitos familiares: (D3) “[...] a pessoa desempregada não é bem vista não só para família, como para a sociedade, eu acho isso comigo”; (R1) “[...] as minhas contas, que eu tenho para pagar e tudo mais, e aí você fica... e agora o que vou fazer da vida? ”.

Caldas (2000) alerta que as crianças sofrem diretamente em função do desemprego de seus pais, em razão da perda de prestígio junto a elas, do aumento das desavenças matrimoniais, dos divórcios e da violência doméstica.

A perda do emprego acarreta problemas de estruturação do tempo e de organização da vida diária, chamados efeitos **comportamentais**. Segundo Caldas (2000), são efeitos típicos a apatia e a perda de estímulo. Tais efeitos foram apontados nas entrevistas: (R11) “Olha, foi cansativo e desesperador, porque, primeiro, é que eu não sei levantar tarde, já começa por aí, o corpo já viciou em determinado horário”; (R2) “[...] então você se sente triste, você se sente, em princípio, incapaz, o que que eu vou fazer? Porque o tempo começa, aquelas 24 horas que eram poucas pra você, acabam sendo longas, não passam”.

A **Categoria 4**, denominada **vivência no período de desemprego**, retrata a rotina do profissional antes de ficar desempregado e, depois, as mudanças que ocorreram em sua vida, com quem conversava sobre suas preocupações, como lidava com a tensão, se existia uma válvula de escape. Compõe-se de quatro subcategorias, conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13 – Categoria 4: Vivência do período de Desemprego



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os entrevistados relataram que a mudança repentina de seus hábitos diários tornou-se um pesadelo, o desânimo é profundo. Lidar com a tensão se transformou num enorme desafio, na busca de um esquecimento temporário da dura realidade de estar desempregado, mergulhando no estudo, nas atividades físicas, nos afazeres domésticos, etc.

Segundo Schirato (2000 *apud* MACHADO *et al.*, 2008), a demissão é traumática, dolorosa, tira do trabalhador o desejo de seguir em frente, despotencializa-o. O sentimento de traição é profundo, pois sentir-se descartável ou substituível numa cultura de permanência, fidelidade e continuidade é esquizofrênico.

O apoio da família, do esposo, da esposa, da mãe ou da namorada são fundamentais; ter uma palavra amiga, ser motivado é essencial nesse momento. A demissão produz também uma ideia de que é preciso iniciar um novo trabalho em outro lugar, a tristeza do aparente fracasso junta-se ao medo da nova situação, mas torna-se uma escolha do indivíduo não viver sua tristeza e buscar coragem e perseverança para começar novamente, o que vai ao encontro com as afirmações de Machado *et al.* (2008).

Os **facilitadores** aparecem na família e também no contexto profissional; são os profissionais da mesma área de atuação e os colegas remanescentes, que sempre mantêm contato. Nota-se na fala dos entrevistados que a perda do emprego torna o indivíduo muito mais dependente da ideia que os outros fazem dele do que em outros momentos da vida: (D12) “[...] eu consigo conversar um pouco com ele, mas tenho uma amiga, que não é daqui, mas me dá uma estrutura”; (R3) “Minha mãe e meu pai, eu sempre procurei poupar um pouco, mas a minha esposa, ela é a pessoa pra quem eu sempre falei tudo”.

Tais evidências podem ser interpretadas sob inúmeros enfoques, como a contribuição da pesquisa de Garrett-Peters (2009), feita entre gestores e profissionais sobre o desemprego. Para o autor, o facilitador aparece como um grupo de apoio, que dá dicas sobre como lidar com as dificuldades do desemprego, sobre como compartilhar informações de procura de emprego, palestras, depoimentos de profissionais que já vivenciaram essa situação, partilhando a superação e o retorno ao mercado de trabalho.

No tocante ao **período de desemprego**, 40% dos entrevistados recolocados mudaram de profissão. Essa foi a alternativa encontrada para o retorno ao mercado de trabalho, conforme apontam várias entrevistadas: R2, que saiu da indústria e foi para a docência; R5, Gestora de RH, tornou-se consultora produtos de beleza; R6 saiu da indústria automobilística e tornou-se taxista; R7 era secretária executiva e foi para a docência; R10 era bancária e tornou-se *coaching*; R15 saiu da indústria e tornou-se prestadora de serviços na área de nutrição para cozinha industrial. Ainda nesse grupo, 40% retornaram em empresas de porte menor e com salários inferiores, e apenas 20% contaram com indicações profissionais, conseguindo manter cargos de gerência, como relatam os entrevistados R1, R3 e R12, que

acreditam que tiveram esse retorno em razão da sua qualificação profissional e constante reciclagem de conhecimento.

No que tange ao **período de desemprego**, 60% dos entrevistados desempregados alegam que o alto cargo e salário atrapalham muito uma nova contratação, mesmo com a alteração e a omissão de muitas informações no currículo, uma vez que, na carteira de trabalho, verifica-se último salário. Este fato foi relatado pelos entrevistados D1, Analista de Planejamento; D2, Gerente Administrativo Financeiro; D3, Supervisor de Produção; D5, Inspetor de Qualidade; D6, Instrutora de Aprendizagem; D10, Gestor Administrativo Financeiro; D12, Analista de Custo; D14, Programador de Produção Sênior; e D15, Analista de Departamento Pessoal. Ainda nesse grupo, 13% dos entrevistados, ou seja, dois deles (D4 e D8), alegam que a falta de experiência por serem jovens é um fator negativo para concorrer a uma vaga; D9 e D13, também com a representatividade de 13%, ponderam que, mesmo com experiência, já apresentam certa idade e sentem que não são vistos com bons olhos nas entrevistas, pois acreditam que estão à procura somente da aposentadoria; D7 e D11, 13% desse grupo, sentem o preconceito por serem mulheres; a insegurança de contratá-las devido à maternidade tem sido um fator negativo, além da questão da idade, principalmente quando há pouco qualificação no currículo.

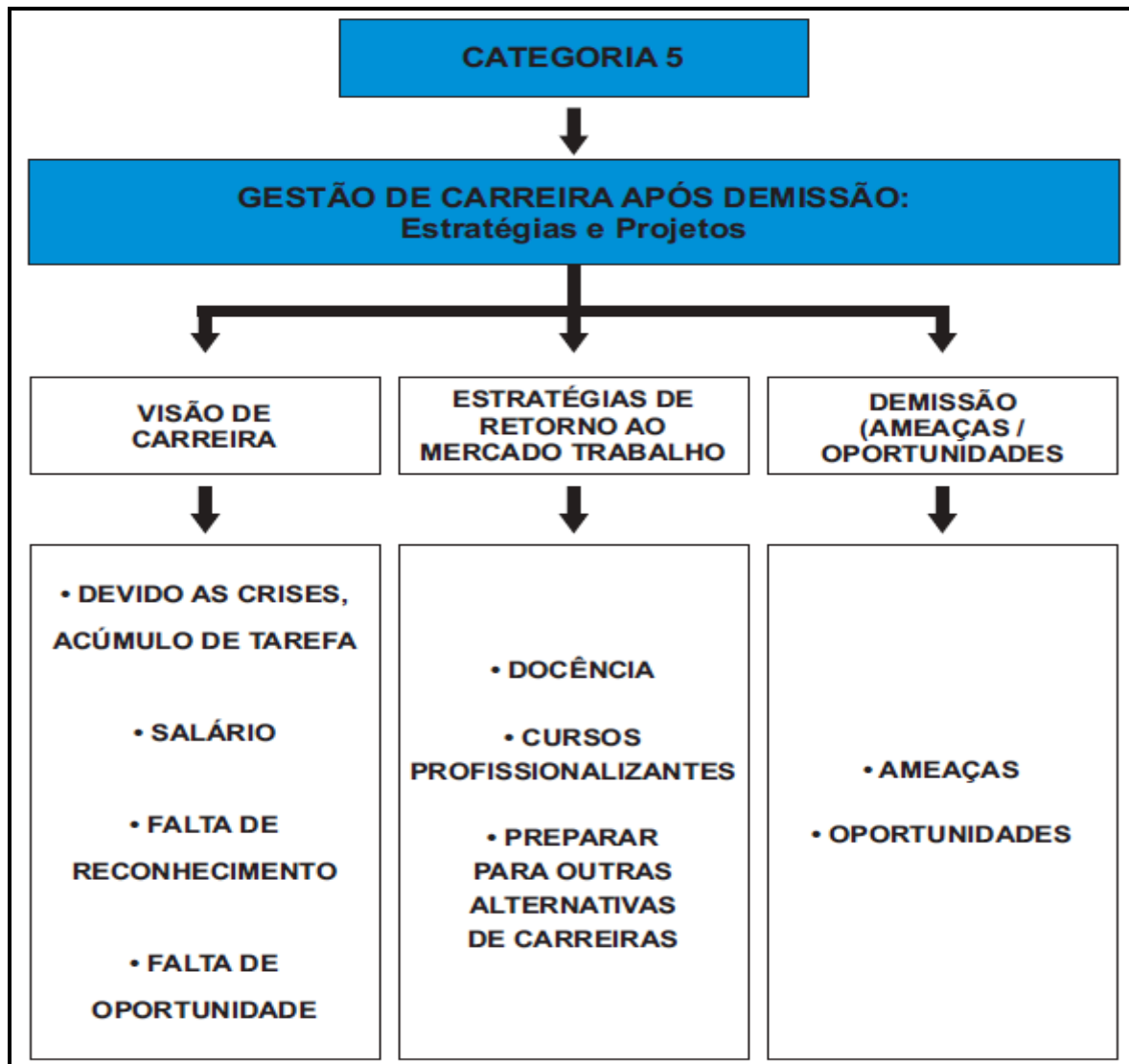
Tanto os entrevistados desempregados quanto os recolocados, no período pós-demissão, buscam/buscaram atualização em seus currículos, agência de empregos e formas de investimentos, podendo até abrir seu próprio negócio. Para ambos os grupos, o período de tempo de casa não interferiu nas demissões, que ocorreram de forma geral e sem nenhum critério, pois o foco das organizações era a rápida redução dos custos, reflexo da atual situação econômica.

A **Categoria 5**, denominada **Gestão de carreira após demissão, estratégias e projetos**, revela quais estratégias o profissional lançou ou está lançando mão para retornar ao mercado de trabalho e quais seus projetos profissionais após a vivência da demissão.

Os entrevistados relataram que, após processos de demissão vivenciados, começaram a ver a organização e sua antiga promessa de estabilidade e aposentadoria com mais cautela e menos segurança. As opiniões demonstram ansiedade e estresse no que tange ao mercado de trabalho.

Esta categoria é composta por três subcategorias, conforme se observa na Figura 14.

Figura 14 – Categoria 5: Gestão de Carreiras após Demissão



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os entrevistados, tanto desempregados quanto recolocados, descrevem que a **visão de carreira** mudou, e que alguns fatores, tais como a estagnação profissional, a falta de oportunidades e a falta de apoio da organização impactam diretamente na recolocação profissional, tornando-a um desafio frente ao mercado

de trabalho, em que a única certeza é que as mudanças são rápidas, num período mais longo.

Afirmam que, com a demissão, houve a oportunidade de recomeçar profissionalmente em outra carreira e de realizar alguns desejos pessoais. A frustração com a organização, que, por pressão econômica, reduz seu quadro de profissionais e corta benefícios, faz com que o profissional almeje uma carreira com maior qualidade de vida, reconhecimento e satisfação. Dutra (2010) apresenta a importância da gestão de carreira nas organizações que atuam no Brasil, pois carreira não é sinônimo de cargo e o profissional não tem sua vida conduzida pela organização; carreira é uma nova forma de trabalho.

Quanto às **estratégias de retorno ao mercado de trabalho**, os entrevistados reconhecem a necessidade de estarem preparados para as mudanças que serão necessárias, novas alternativas de carreira e a busca para o aprimoramento de sua qualificação, a fim de torná-los competitivos num mercado de trabalho mais exigente. Conforme se observa no relato das entrevistadas R2 e R7, ambas encontraram como alternativa a docência. Tais evidências vão ao encontro do que afirmam os autores Arthur, Khapova e Wilderom (2005 *apud* COSTA; DUTRA, 2011), que entendem que, num ambiente profissional instável, é necessário considerar que a forma com a qual o indivíduo interpreta sua própria carreira se torna tão importante quanto as possibilidades de crescimento na carreira de forma concreta dentro e fora da organização.

Durante as entrevistas, ficou claro que a demissão se configura tanto uma **ameaça** quanto uma **oportunidade**. Fatores como idade e a falta de manter-se atualizado são algumas das ameaças citadas pelos entrevistados: (D9) “Mesmo com minha formação e experiência, percebo que, nas entrevistas, a maioria é de jovens; na minha idade, hoje com 48 anos, está mais difícil”; (D13) “Achei que ia me aposentar nessa organização; hoje, com 42 anos, começar tudo de novo... não sei por onde começar”. Alegam que, durante a vida, foram preparados para cultivar o emprego por um longo tempo e aposentar. A maioria nem imaginava viver esse tipo de transição. Mas também destacam esse fato como sendo uma **oportunidade** de arriscar, de colocar seus projetos em prática, de realizar um sonho e vencer os obstáculos, tornando-se **autônomos**. Pode-se perceber essa visão nos relatos dos entrevistados R5, R6, R10 e R15, já mencionados anteriormente, que afirmam que

tornaram esse momento uma realização pessoal. Como o autor Caldas (2000) ressalta, o crescimento individual conduz a pessoa a perceber novas alternativas, desenvolver novas habilidades, reestruturar sua vida de uma forma positiva e saudável.

Alguns relatos dos entrevistados descrevem várias mudanças ocorridas em sua vida, como por exemplo, aprender a viver com menos dinheiro e ver surgir uma nova carreira, repleta de satisfação. Também há relatos que revelam maior consciência do mercado de trabalho, pois aprenderam a viver num contexto de maior insegurança profissional, onde a aposentaria era a certeza; a segurança não existe, é apenas uma ilusão. Destacam a importância de pensarem e de se prepararem para essa dura realidade, que não tem hora para chegar e nem para ir embora.

Os entrevistados recolocados argumentam que, mesmo diante da crise no mercado de trabalho, a busca por estratégias em outras áreas, tais como a docência, o trabalho autônomo, entre outros, conforme apresentado na Figura 14, torna-se necessária no cenário competitivo da empregabilidade. Mudanças e transformações na gestão de carreira são fundamentais. Esses conteúdos coincidem com as ideias de Dutra (2001 *apud* SILVA, DE BEM NORO, 2008), que reforça a importância de o profissional reciclar-se constantemente, sendo essa a base da empregabilidade. A qualificação e a atualização devem ser o foco constante dos profissionais. A participação em seminários, cursos, treinamentos, leitura de livros, revistas especializadas, culto à informação e à tecnologia são formas de investir e manter a empregabilidade.

Os autores Costa e Campos (2010 *apud* VILLA REAL, 2013) ressaltam que a gestão de carreira pressupõe o planejamento, o controle e a avaliação da carreira, e, se preciso, a realização dos ajustes necessários às adequações, coincidindo com relato do desempregado D2: “A minha vontade foi, agora nessa saída, de montar meu escritório, não trabalhar mais na indústria, ser autônomo”.

Evidencia-se na fala dos entrevistados desempregados a falta de conhecimento de ferramentas para captar informações do mercado e divulgar seu trabalho. Parece que a certeza de uma aposentadoria, uma estabilidade, bloqueou o interesse do conhecimento, como relata D14: “[...] eu achava que eu ia me aposentar na Empresa “X”, eu tinha certeza absoluta, mas não foi isso que eu imaginava”.

Também nota-se a falta de planejamento, conforme o relato de D13: “Então eu fico com medo, até agora ainda não decidi o que fazer”.

Para Wolff (2010 *apud* SILVA; DE BEM NORO, 2008), uma das ferramentas mais eficazes para essa falta de planejamento é o *networking*, que ajuda o profissional a acessar oportunidades de mercado de trabalho e obter novos clientes.

Os entrevistados desempregados e relocados destacam, de forma unânime, a falta de apoio por parte das organizações ao serem demitidos, indicando que não existem técnicas ou programas que poderiam amenizar o impacto da demissão: (D12) “[...] as empresas daqui do Vale, que eu percebo, é que você não tem muito crescimento, é muito assim, eu indico você, você vai lá e entra”. Essa observação vai ao encontro das afirmações de Temer e Blumen (2000 *apud* NETO, 2008), de que as organizações devem oferecer serviços de *outplacement* que orientem o profissional em novas oportunidades de colocação. Segundo Bernardin *et al.* (1998 *apud* NETO, 2008), o *outplacement* foca a importância da autoconfiança e o planejamento individual da carreira; são programas benéficos para o meio ou fim de carreira de funcionários que foram desligados.

Para alguns entrevistados, a demissão foi uma oportunidade, o momento de realizar um sonho, o momento de colocar em prática novos desafios, conforme abordado por Dutra (2002 *apud* VILLA REAL 2013), que ressalta que a probabilidade de acerto é maior para os indivíduos que planejam e sabem onde querem chegar.

Na presente pesquisa, homens e mulheres entrevistados expressaram ímpeto de mudança e vislumbraram novas oportunidades diante da demissão, o que evidencia capacidade de autogerenciamento da carreira. A fala da entrevistada R10, “[...] a demissão trouxe novas oportunidades”, e do entrevistado R3, “[...] a demissão trouxe a oportunidade de ter uma empresa, que era meu sonho”, vão ao encontro com o que afirmam Briscoe *et al.* (2006 *apud* BORGES; ANDRADE, 2014), que em seu estudo não identificaram diferenças na expressão de autogerenciamento e direcionamento de valores quando compararam homens e mulheres.

Neste estudo, há um equilíbrio quanto ao número de mulheres desempregadas (cinco) e recolocadas (seis). Ao analisar especificamente o relato das mulheres, constata-se que estes são parecidos. Devido à maternidade, elas

revelam a necessidade de uma parada temporária, mas sem o desligamento definitivo do mundo do trabalho, conforme se observa na fala das entrevistadas R5: “[...] uma vantagem é que eu posso ficar com a Sara, dar atenção a ela e ter minha renda”, e D11: “[...] agora eu preciso readequar minha situação daqui para frente, hoje eu estou curtindo muito minha família, coisa que eu nunca fiz”. Tal evidência coincide com a afirmação de Crompton (2006 *apud* ANDRADE; BARBOSA, 2013): poucas são as organizações que proporcionam a possibilidade do afastamento da mulher casada e com filhos pequenos; elas pensam nessa possibilidade sem o desligamento definitivo das organizações.

Os autores Zuboff e Maxmin (2003 *apud* ANDRADE; BARBOSA, 2013) também afirmam que profissionais de nível superior buscam o controle sobre suas vidas, fazem suas próprias escolhas, mas a minoria das organizações oferece essa flexibilidade e autonomia para a construção das carreiras.

Buscou-se analisar se a variável idade poderia influenciar a gestão da carreira após a demissão. Nota-se, com relação à faixa etária entre 25 e 44 anos, que os mais jovens e recém-formados, pela falta de preparo e experiência, enfrentam essa realidade como uma ameaça, de acordo com o relato do entrevistado D8: “A concorrência é brutal, são muitas pessoas desempregadas, disputando uma oportunidade, pessoas qualificadas, com experiência que preenchem todos os requisitos. Eu, um recém-formado, para mim isso é uma ameaça”.

Quanto à faixa etária compreendida entre 45 e 64 anos, todos avaliaram que a idade é vista como uma ameaça. Para os desempregados, o mercado de trabalho já os considera velhos, e muitos, já próximos de uma aposentadoria, não são atrativos à organização: (R6) “[...] eu atribuo o fato de eu não ter conseguido uma vaga de engenheiro na GM pela idade, em todos os processos eu era o mais velho, só passavam os mais novos”. Para os recolocados, a necessidade de mudar de carreira e buscar novas alternativas foi a saída para recolocação no mercado, conforme se verifica na fala da entrevistada R7: “Eu, Bacharel em Secretário Executivo, comecei a dar aulas tamanha a necessidade; com 57 anos, não tive outra saída, o mercado está muito exigente”. Estas situações vão ao encontro das abordagens de Caldas (2000) sobre o efeito da idade. Em indivíduos mais jovens, o desemprego parece afetar de forma mais intensa; já os mais velhos pertencem ao

grupo que mais sofre em termos econômicos, e tardam a encontrar um novo emprego.

Ainda sobre a idade, os autores Segers, Iceoglu, Vloeberghs, Bartram e Henderickx (2008 *apud* BORGES; ANDRADE, 2014) destacam que a consciência dos próprios valores e sua importância no gerenciamento da carreira parece se desenvolver com a idade, uma característica pouco evidente nos jovens.

Segundo Bridges (1995), os indivíduos devem procurar novas maneiras de trabalhar, a habilidade para descobrir e realizar trabalho num mundo sem empregos bem definidos e estáveis. Para ele, o trabalhador não deve procurar emprego, mas ir em busca do trabalho que precisa ser feito; precisa se organizar quanto à melhor forma de realizá-lo.

De forma geral, os entrevistados revelam a busca pelo sucesso e pela satisfação profissional, a busca de tentar gerir a própria carreira e alcançar qualidade de vida. Tentam encontrar ferramentas que os auxiliem a lidar com as questões atuais do mercado de trabalho frente aos impactos da demissão.

Na **Categoria 6**, denominada **Expectativas para o futuro, Mercado de trabalho e Conselho para o jovem universitário**, os entrevistados demonstraram que procuram redirecionar seu futuro profissional tentando focar ao máximo no presente e futuro, buscando uma nova identidade profissional. Esta categoria contempla três subcategorias, conforme ilustrado na Figura 15.

Figura 15 – Categoria 6: Expectativas para o Futuro, Mercado de Trabalho e Jovem Universitário



Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Na primeira subcategoria, **como vê suas possibilidades** de mudanças e transformação, os entrevistados acreditam em uma melhora na economia e na política. Ambos os grupos, desempregados e recolocados, revelam amadurecimento profissional e sentem-se aptos a fazer outras atividades bem diferentes daquelas que executavam na empresa em que trabalhavam, na condição de profissionais liberais. Sentem-se mais satisfeitos, mesmo com medo desse novo desafio e diante de um mercado mais seletivo, se comparado com anteriores, como revelam R10: “Minhas expectativas são de muito otimismo”, e D6: “Expectativa é entrar numa empresa, eu gosto da indústria”.

Na subcategoria **o que sentem quanto ao mercado de trabalho**, os entrevistados demonstraram esperança de melhora, de desafio, mas também de instabilidade, insegurança e desespero. Para eles, baseados no atual cenário em que vivemos, o fator idade é um divisor de águas; alguns são muitos novos e sem experiência, e outros ainda não se aposentaram. Tais elementos condizem com as ideias de Caldas (1999). Segundo o autor, a idade é considerada um importante fator com relação ao mercado de trabalho, pois indivíduos com mais de 50 anos podem encontrar maior dificuldade na recolocação profissional. Do mesmo modo, pessoas com 25 anos podem sentir o impacto da demissão em razão de sua pouca experiência, como revela a entrevistada D6, de 26 anos: “Eu sinto que é um mercado muito agressivo, é um mercado muito difícil para quem está começando, e hoje o mercado está pior, porque tem muita gente desempregada para pouca vaga, muita concorrência”.

Na terceira subcategoria, **dica para o jovem universitário**, os entrevistados deram conselhos, baseados em sua própria trajetória profissional, para os jovens ainda em formação no meio acadêmico: (D6) “Procurar fazer aquilo que gosta de fazer”; (R3) “Em uma entrevista, você tem que saber se expressar, falar bem, falar correto, se vestir de maneira correta, se comportar de maneira correta, realmente, levar os estudos a sério”; (D13) “Que sejam competitivos, não desistam dos seus sonhos, deem o máximo de si onde estiverem, e se saírem da empresa, saiam de cabeça erguida”; (R10) “Faça o que você ama, se autoconheça, saiba o que gosta e o que não gosta”.

Alguns entrevistados mais jovens, como D4 e D8, relatam que, por serem recém-formados, não possuem preparo para o mercado de trabalho, o que torna mais difícil e dolorosa a superação dessa fase de crise. Esta realidade é abordada por Hall (2002 *apud* BORGES, ANDRADE, 2014), que descreve que os jovens não recebem preparo para as constantes mudanças no mercado de trabalho, e isso resulta num choque de realidade no início de sua trajetória profissional. Os autores Teixeira e Gomes (2004 *apud* BORGES, ANDRADE, 2014) argumentam que o diploma, apenas o papel, não é suficiente para o mercado de trabalho, mas o desenvolvimento de competências específicas, o estabelecimento de redes de contatos e a capacidade de adequação em diferentes demandas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo compreender e analisar como os profissionais lidam e direcionam a gestão da própria carreira frente às mudanças do mundo do trabalho com os impactos da demissão, na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Pretendeu também conhecer estratégias que evidenciem mais oportunidades profissionais, resultando em melhor remuneração e ascensão profissional, uma vez que o mercado se encontra cada vez mais exigente, em crescente desenvolvimento e com alta competitividade diante das crises econômicas e demissões.

Observou-se que os efeitos emocionais e psicológicos, tais como angústia, amargura e queda na autoestima, foram os mais citados pelos entrevistados e contribuíram para tornar confusa para o indivíduo qualquer tentativa de compreensão do processo no momento do comunicado de desligamento. As consequências da perda do emprego os tornam vulneráveis à fadiga, à perda de habilidade e às doenças e patologias fatais.

Os efeitos econômicos também impactam diretamente na queda do padrão de renda, e os indivíduos que vivenciaram o processo demissional devem aprender a viver com menos dinheiro e cortar gastos excessivos.

Verificou-se também que, entre os efeitos profissionais, destaca-se a dificuldade de recolocação no mercado de trabalho, associada à crise existente. O efeito idade, tanto para os mais jovens quanto para os mais velhos, aparece como divisor de águas e é visto como uma ameaça diante do mercado de trabalho.

Entretanto, os relatos dos entrevistados revelaram que, quando a família é unida, a crise aumenta ainda mais a união, mas quando a família encontra-se fragilizada, a crise causada pelo desemprego pode contribuir para a ruptura familiar.

No que tange aos efeitos comportamentais, observou-se que estes acabam por refletir no domínio social; a incerteza desestimula o profissional, que não faz ideia do período que ficará desempregado. A perda de estímulo favorece o abuso de álcool e drogas, agravando ainda mais com a crise no mercado de trabalho.

Contudo, foi possível perceber que a demissão pode ser algo positivo na vida do profissional, e representar uma oportunidade para seu crescimento individual,

com a busca de novas alternativas e o desenvolvimento de habilidades, reestruturando sua vida de forma positiva.

Destaca-se a importância dos facilitadores, como a família, profissionais e grupo de apoio, que orientam a busca pelo trabalho e ensinam a lidar com as dificuldades do desemprego, por meio de palestras, reuniões e depoimentos de profissionais que já vivenciaram a demissão.

É fundamental que as organizações reavaliem a forma de conduzir o processo demissional, para que este seja realizado de forma transparente e com maior envolvimento de todos. A demissão fica na memória, torna o profissional frágil no momento em que ocorre.

Outro ponto a ser abordado envolve o mercado de trabalho e a instabilidade das organizações, onde estão os maiores desafios encontrados pelo profissional em sua trajetória, pois geram insegurança e incertezas nesse cenário de crise econômica e política.

O profissional é o principal responsável pelo seu desenvolvimento. Ele mostra-se consciente da importância de planejar sua própria carreira e gerenciar sua trajetória profissional, e cabe à empresa oferecer oportunidades para que isso aconteça.

As carreiras estão se adaptando às demandas do mercado de trabalho; logo, evidencia-se a necessidade de auxiliar o profissional na gestão de sua carreira por meio de instrumentos, práticas e políticas que ajudem a promover o autoconhecimento, auxiliando na construção do seu plano de carreira e do seu sucesso, de forma mais autônoma e com qualidade de vida.

Sugere-se como continuidade de pesquisa sobre o tema a realização de entrevistas junto aos profissionais remanescentes, aqueles que permanecem nas empresas, além da criação de programas de orientação para recolocação do profissional demitido, como a implantação do *outplacement*, processo que oferece suporte ao profissional em sua própria busca, e a inclusão da disciplina Gestão de carreira no meio acadêmico, abordando ferramentas e estratégias que contribuam para a preparação de jovens nessa passagem da universidade para o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni Antonio Pinto. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal: precarização do trabalho e redundância salarial. **Revista Katálisis**, 2009. p. 188-197.

ANAF, Julia et al. Policy environments and job loss: lived experience of retrenched Australian automotive workers. **Critical Social Policy**, v.33, n. 2, p. 325-347, 2013.

ANDRADE, Juliana O.; BARBOSA, Allan C.Q. Carreiras femininas: Indo além do senso comum- Um estudo com mulheres profissionais brasileiras. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Anais...** Rio de Janeiro – RJ. 2013.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): **uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária**. In: X Congresso Nacional de Educação – Educere. Curitiba, 2011.

BELTRÁN, R.K.; ROGLIO, K.D.; ABIB, G. O processo decisório de demissão em uma empresa de auditoria. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – ENANPAD. Anais ... Rio de Janeiro-RJ**, 2014.

BIANCHI, E.M.P.G.; QUISHIDA, A. **Gestão estratégica de carreiras**. In: Nome do Organizador (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**, São Paulo: Atlas, 2009.

BORGES, Ludmila Ferreira Liberato; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. Preditores da carreira proteana: um estudo com universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 2, p. 153-163, 2014.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makrn Books do Brasil, 1995.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: Fernando Prestes Motta, F.; FREITAS, M. E. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000: p. 131-147.

_____. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**, São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreira para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p.67-75, São Paulo, 1995.

_____. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Anais...** Foz do Iguaçu-PR. 1999.

CALVOSA, Marcello et al. Desenvolvimento pessoal e profissional de futuros gestores: como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 36, 2012.

CHANLAT. Jean-François. Quais carreiras para quais sociedades? **Revista de Administração**, v.36, n. 1, p.13-20, São Paulo, 1996.

COELHO, J. A. Organizações e Carreiras sem Fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org). **Gestão de Carreira – dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 34-33.

COSTA, J. E. Ficou mais difícil. **Revista Veja**, São Paulo, n.22, p. 64-65; jun. 2003.

COSTA, Luciano Venelli; DUTRA, Joel. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v.1, n. 1, 2011.

DEPECON. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. **Panorama da Indústria de Transformação Brasileira**. 10.ed. 14 Julho 2016.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Taubaté – SP, 2008.

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. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Carreira: Diferencial para o Sucesso Profissional e Pessoal. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Operações**. São Paulo: Gente, 2002, p.195-214.

_____. **Administração de Carreira**: Uma proposta para repensar a administração de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de Carreira**: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

FONTENELLE, I. A “Eu Proteu”: **A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos**. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília - DF. **Anais...** 1 CD-ROM.

_____. Autogestão estratégica de carreira. **HSM Management**, v. 31, São Paulo, 2006.

FORRESTER, V. **O horror econômico**. São Paulo: USP, 1997.

FREITAS, M.E. de. **Por uma ética na demissão?** RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV. São Paulo: v. 46, Jan/Mar. 2006.

GALLO, William T. et al. Differential impact of involuntary job loss on physical disability among older workers: Does predisposition matter? **Research on aging**, 2009.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Fiel methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. California: Sage, 2002.

IBGE. **Pesquisa mensal de emprego**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 01/10/2015.

KREMER, A.; FARIA, J. H. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **RAUSP – Revista de Administração/USP. São Paulo**, v. 40, n. 3, p. 266-279, jul./ago./set. 2005.

LACOMBE, Beatriz M. B.; CHU, Rebeca A. Buscando as Fronteiras da Carreira sem Fronteiras: Uma pesquisa com professores universitários em Administração de Empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

LINZMEYER, Simone Maria Virmond Vieira. **Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2014.

MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio; MORAES, Maristela. Explorando significados da demissão. **Gestão & Planejamento – G&P**, v.1, n. 10, 2008.

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

MANDEMAKERS, Jornt J.; MONDEN, Christiaan WS. Does the effect of job loss on psychological distress differ by educational level? **Work, Employment & Society**, v. 27, n. 1, p. 73-93, 2013.

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

MARTINS, H. T. Gerenciamento da Carreira Proteana: Contribuições para Práticas Contemporâneas de Gestão de Pessoas In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2001.

MELO, J. S. C. **Desafios da carreira em processos de demissão**. In: XXXII EnANAPAD 2008, Rio de Janeiro – RJ. Anais..., 2008.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. 17 ed. São Paulo: Gente, 1995.

MORIN, M. Estelle. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 1, p. 71-75, São Paulo, 2002.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org) **Gestão de Carreiras**: Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

NISHIMURA, S. R. **Grupos de geração de trabalho e renda na construção da economia solidária em Londrina** – PR. 2005. 187f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

OAKLAND, Jane; MACDONALD, Raymon A.; FLOWERS, Paul. Redefining 'Me': Exploring career transition and the experience of loss in the contexto of redundancy for professional opera choristers. **Musicae Scientiae**, v. 16, n. 2, p. 135-147, 2012.

OLIVEIRA, A. L. Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, E. M. Q. O. **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

OLIVEIRA, E. C. de; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão de carreira e Gestão estratégica: como as empresas mais e menos bem posicionadas em estratégia e gestão dentre as melhores empresas para você trabalhar atuam na gestão de carreira In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

PINTO, K.M.D., **O indivíduo e a organização no desenvolvimento de carreira: estudo com profissionais e empresas do vale do Paraíba**. 2008. 242 f.

PLIOPAS, Ana Luisa V; TONELLI, Maria J. Construção de Práticas Sociais nas Organizações: demissão na visão dos demissores. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho EnGPR/ANPAD. **Anais...** Natal – RN, 2007.

POCHMANN, M. **O emprego na globalização**: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

_____. **O trabalho sob o fogo cruzado**. 2. Ed. São Paulo: Contexto, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARSUR, Amyra Moyzes; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. A dimensão humana nos processos de demissão. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. **Anais...** Belo Horizonte, 2001.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Tradução José Luiz Meurer. 3.ed. – Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. **Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução Margarida D. Black – São Paulo: Nobel, 1996.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim, 1941. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. Ver. E atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Bruna Fialho; DE BEM NORO, Greice. Da empregabilidade à gestão de carreira: um estudo de caso. **Disciplinarum Sciential Sociais Aplicadas**, v. 4, n.1, p. 69-90, 2008.

SILVA, J.R., BALASSIANO, M. **Construção dos processos pessoais de carreiras no setor público no contexto social contemporâneo**. In: XXXV Encontro da ANANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

STEFANO, Silvio Roberto; GOMES FILHO, Antonio Costa. O Desemprego e a Empregabilidade: um estudo multicascos. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)**, v. 28. 2004.

TIEPPO, Carlos Eduardo et al. 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**, v. 4, n. 2, p. 144, 2011.

TOLEDO, S. **Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROFRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador, Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

TOLFO, S. da R.; PHILIPPI, D. A.; GRANDI, C. A. PICCININ, D.; NOERNBERG, T. R. O processo de Reestruturação Produtiva de uma Empresa de Telecomunicações: o caso dos trabalhadores Remanescentes, Demitidos e que aderiram ao PDI. In: XXIX EnANPAD 2005, 2005, Brasília – DF. **Anais...** 1 CD-ROM.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers**. In: XXXII Anais do EnANPAD. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VILLA REAL, Juliana de Oliveira et al. Desenvolvimento da Carreira: Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo? In: **XIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2013.

WASILEWSKI, D. A. S. **Desemprego e empregabilidade em Londrina**. Londrina, 2003. Monografia (Especialização em Gestão estratégica de Pessoas) – Universidade Norte do Paraná.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Na Entrevista com profissionais que estão **desempregados**, as seguintes questões serão abordadas:

1) Informações sobre o entrevistado:

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Tem filhos? Idade?

Formação/profissão:

2) Está desempregado há quanto tempo?

3) Qual ramo/porte da última empresa em que trabalhou e quanto tempo de serviço?

4) Qual era função (Nível)?

() Diretor

() Gerente

() Técnico/administrativo

5) Essa é a primeira experiência de demissão? Falar das experiências anteriores, caso tenha.

6) Fale sobre sua trajetória profissional.

Como você descreve sua história profissional para si e para o mundo / O que de mais importante aconteceu em sua carreira profissional / A que estão associadas as grandes mudanças ocorridas em sua carreira? (Crises econômica, política governamental, exigências do mercado)

7) Fale como foi receber a notícia da demissão.

8) Quais consequências/efeitos a perda do emprego causou em sua vida nos seguintes aspectos: emocional, psicológico, físico, comportamental, familiar, econômico, profissional e social?

9) Como está vivendo este período de desemprego?

(Como era sua rotina antes de ficar desempregado? E agora? Com quem você conversa sobre suas preocupações / Como lida com a tensão? Quais são as suas válvulas de escape?

10) Percepções e comportamentos usuais dos profissionais, no que tange à gestão de sua carreira, após a demissão.

Que estratégias está lançando mão para retornar ao mercado de trabalho?

Quais seus projetos profissionais após a vivência da demissão? Quais foram seus principais projetos de carreira? E quais são os projetos atuais?

Sua visão de carreira mudou após a demissão? Por que? Como?

A demissão trouxe novas oportunidades e ameaças? Quais?

11) Quais os principais desafios e o que tem ajudado ou facilitado você a lidar com esse período de desemprego? (Facilitadores pessoais, sociais, familiares e profissionais)?

12) Quais são suas expectativas para o futuro? Como vê suas possibilidades
O que sente do mercado de trabalho?

13) Qual sua dica, seu conselho para o Jovem Universitário, para o meio acadêmico na formação de profissionais para o mercado de trabalho?

14) Você gostaria de acrescentar alguma coisa à nossa entrevista?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista com profissionais que já **se recolocaram no mercado de trabalho** abordará as seguintes questões:

1) Informações sobre o entrevistado:

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Tem filhos? Idade?

Formação/profissão:

Tempo que ficou desempregado:

2) Qual ramo/porte da última empresa em que trabalhou e quanto tempo de serviço?

3) Qual era função (nível) anterior à demissão?

() Diretor

() Gerente

() Técnico/administrativo

4) Qual ramo/porte da empresa atual e quanto tempo de serviço?

5) Qual é sua função (nível) atual?

() Diretor

() Gerente

() Técnico/administrativo

6) Essa foi a sua primeira experiência de demissão? Fale das experiências anteriores, caso possua.

7) Fale sobre sua trajetória profissional.

Como você descreve sua história profissional para si e para o mundo / O que de mais importante aconteceu em sua carreira profissional / A que estão associadas as grandes mudanças ocorridas em sua carreira? (Crises econômica, política governamental, exigências do mercado)

8) Percepções e comportamentos usuais dos profissionais, no que tange à gestão de sua carreira, após a demissão.

Que estratégias lançou mão para retornar ao mercado de trabalho? Como você conseguiu novo emprego? Sua visão de carreira mudou após a demissão? Por que? Como? O que é carreira para você? A demissão trouxe novas oportunidades? Quais? Quais foram as principais ameaças?

9) Como foi seu período de desemprego?

Como era sua rotina antes de ficar desempregado e depois? Com quem você conversava sobre suas preocupações / Como lidava com a tensão? Quais eram as suas válvulas de escape?

10) Quais foram os efeitos que a perda do emprego causou em sua vida nos seguintes aspectos: emocional, psicológico, físico, comportamental, familiar, econômico, profissional e social? Como superou/lidou com isso? O que lhe ajudou ou facilitou a lidar com esse período de desemprego? (Facilitadores pessoais sociais/familiares/profissionais)?

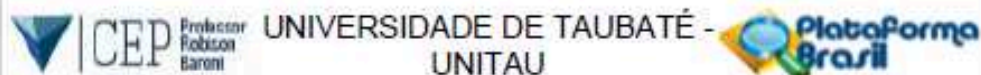
11) Quais são suas expectativas para o futuro? Como vê suas possibilidades? O que sente do mercado de trabalho? Quais seus projetos profissionais?

12) Se a empresa anterior que o demitiu quisesse recontratá-lo, você aceitaria? Justifique sua resposta.

13) Qual sua dica, seu conselho para o Jovem Universitário, para o meio acadêmico na formação de profissionais para o mercado de trabalho?

14) Você gostaria de acrescentar alguma coisa à nossa entrevista?

ANEXO A - PROTOCOLO CEP/UNITAU Nº 1.458.170



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão de Carreira após Demissão

Pesquisador: Josiane de Fatima Daniel Cardoso

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 53809316.8.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.458.170

Apresentação do Projeto:

Identificar e analisar quais são as percepções e comportamentos usuais dos profissionais no que tange à gestão de suas carreiras frente às mudanças do mundo do trabalho com os impactos da demissão, torna-se o foco deste trabalho. Será realizada

uma pesquisa exploratória e de campo, com abordagem qualitativa. A amostra será composta por 30 profissionais de Cargo Administrativo ou Cargo Gerencial ou cargo de Diretoria que tenham vivenciado a experiência de demissão em cidades do Vale do Paraíba (transcrito do projeto)

Objetivo da Pesquisa:

Compreender como os profissionais estão lidando e direcionando a gestão da própria carreira frente às mudanças do mundo do trabalho com os impactos da demissão.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Atende as recomendações da Resolução 486/12.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tema relevante para a área de gestão e políticas públicas sociais.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atende as recomendações da Resolução 486/12.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040
 UF: SP Município: TAUBATÉ
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br



UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ -
UNITAU



Continuação do Parecer: 1.458.170

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto que atende ao protocolo da pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 466/12, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_671242.pdf	03/03/2016 10:59:46		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ASSINADO.pdf	03/03/2016 10:31:24	Josiane de Fatima Daniel Cardoso	Aceito
Outros	roteiros_de_entrevista.pdf	03/03/2016 09:16:32	Josiane de Fatima Daniel Cardoso	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	03/03/2016 09:16:02	Josiane de Fatima Daniel Cardoso	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	03/03/2016 09:15:39	Josiane de Fatima Daniel Cardoso	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 18 de Março de 2016

Assinado por:
Maria Dolores Alves Cocco
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: GESTÃO DE CARREIRAS APÓS DEMISSÃO

1. Natureza da pesquisa: Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como finalidade compreender como os profissionais estão lidando e direcionando a gestão da própria carreira frente às mudanças do mundo do trabalho com os impactos da demissão.

2. Participantes da pesquisa: profissionais de cargos administrativos, cargos gerenciais e de cargos de diretoria, de cidades do Vale do Paraíba, tendo como critério que tenham vivenciado a experiência de demissão.

3. Envolvimento na pesquisa: Ao integrar este estudo você deve participar de um dos procedimentos para a coleta de dados que serão conduzidos por Josiane de Fátima Daniel Cardoso, aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA):

A- Entrevista com profissionais que estejam desempregados. A entrevista será gravada mediante seu consentimento, posteriormente transcrita e apagada.

B- Entrevista com profissionais que já se recolocaram no mercado de trabalho. A entrevista será gravada mediante seu consentimento, posteriormente transcrita e apagada.

Você tem a liberdade de se recusar a participar em qualquer momento da pesquisa, sem que haja qualquer prejuízo. No entanto, solicitamos sua colaboração, garantindo assim a obtenção de melhores resultados para este trabalho. Porém, se nesse caso preferir obter maiores informações, você pode entrar em contato com a Professora Orientadora da pesquisa Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, através do telefone (12) XXXXXXXXXX / (12) XXXXXXXXXX (inclusive ligações a cobrar) ou com a aluna pesquisadora Josiane de Fátima Daniel Cardoso através do telefone (12) XXXXXXXXXX (inclusive ligações a cobrar).

4. Riscos: Ao participar desta pesquisa, por meio da concessão de uma entrevista, existe uma baixa probabilidade da mesma provocar desconforto. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome.

6. Benefícios: Ao participar desta pesquisa você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre questões relativas a Gestão de Carreiras após Demissão. Essas informações poderão ser usadas em benefício de outros estudantes e alunos já formados e profissionais.

7. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

8. Consentimento: Você pode a qualquer momento retirar seu consentimento, excluindo sua participação.

9. Conclusão: Após a conclusão, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté ou junto ao Professor Orientador e Aluno, uma dissertação contendo os resultados.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Portanto, preencha os itens que seguem:

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, concordo em participar da pesquisa.

Local e Data

Nome do participante da pesquisa e RG

:-



Assinatura Digitalizada

Profª Drª Adriana Leônidas de Oliveira
CRP. 06/41548-8 – Professora Orientadora



Josiane de Fátima Daniel Cardoso
Aluna Pesquisadora