

# **A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos**

*Decision making in career transition: a concepts association proposal*

Elza Fátima Rosa Veloso<sup>1</sup>  
Joel Souza Dutra<sup>2</sup>

## **Resumo**

Este artigo tem como objetivo propor a associação entre os conceitos de transição de carreira e tomada de decisões em gestão de carreira. A relevância de tal associação consiste no fato de que transições de carreira envolvem decisões e que decisões de carreira envolvem transições. A premissa básica levantada no artigo é a de que há associação direta entre a maneira como as transições acontecem e o processo de tomada de decisão em momentos críticos da carreira. Na associação dos dois temas centrais do artigo, foi possível identificar dez pontos de convergência: a complexidade do processo; a influência do contexto; a importância das situações reais; as especificidades do processo; a influência das características pessoais; o questionamento da racionalidade; o uso da experiência; a associação entre situações; os erros inerentes ao processo; a função do suporte.

**Palavras-chave:** Transição de Carreira; Tomada de Decisão; Decisão de Carreira.

## **Abstract**

*This article aims to propose the association between career transition concepts and decision making in career management. The relevance of this association is the fact that career transitions involve decisions and career decisions involve transitions. The basic premise raised in the article is that there is a direct association between the way the transitions happen and the decision-making process at critical moments of his career. In the association of the two central themes of the article, it was possible to identify ten points of convergence: the complexity of the process; the influence of the context; the importance of real situations; the specifics of the process; the influence of personal characteristics; questioning the rationality; the use of experience; the association between situations; errors inherent to the process; the tool holder.*

**Keyword:** Career Transition; Decision Taking; Career Decision.

---

<sup>1</sup>elzafr@uol.com.br, Brasil. Professora do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU. Doutora em Administração na Universidade de São Paulo – USP. Rua Taguá, 150, Liberdade, CEP: 01508-010 - São Paulo, SP - Brasil.  
<sup>2</sup>jdutra@usp.br, Brasil. Professor Livre Docente da Universidade de São Paulo – USP. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, CEP: 05508-900 - São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 14.09.2014  
Aprovado em 29.01.2015

## Introdução

As transformações sociais, que proporcionam maior mobilidade entre as carreiras, também tornam as transições mais frequentes (VELOSO, 2012). Paralelamente, a chave para que uma pessoa seja bem sucedida está em saber escolher entre opções que produzam resultados favoráveis (BYRNES, 2002).

Uma vez que transições e decisões fazem parte da carreira de qualquer pessoa, este artigo tem como objetivo propor a associação desses dois conceitos, uma vez que a exploração da literatura aponta a importância de cada um, sem mencionar claramente a ligação entre eles. A relevância de tal associação está no fato de que transições de carreira envolvem decisões e que decisões de carreira envolvem transições.

Para verificar a possibilidade de associar os dois conceitos essenciais às reflexões deste artigo, é necessário realizar pesquisas empíricas que revelem possibilidades de aprofundamento desses temas, tanto em termos conceituais, quanto em termos empíricos. Dessa forma, ao explorar os conceitos sobre decisões e transições de carreira, busca-se a construção da premissa básica a ser explorada em futuros estudos, a de que há associação direta entre a maneira como as transições acontecem e o processo de tomada de decisão em momentos críticos da carreira.

Para cumprimento do objetivo proposto, além da introdução e das considerações finais, este artigo está estruturado da seguinte forma: no referencial teórico, são apresentadas as reflexões sobre transição de carreira e sobre tomada de decisão em gestão de carreira. Em seguida, são apresentados pontos de convergência entre as reflexões dos temas explorados no referencial teórico.<sup>3</sup>

## Referencial Teórico

Neste referencial teórico, são apresentadas as reflexões sobre os dois temas centrais deste artigo: transições de carreira e decisões em gestão de carreira.

### A transição de Carreira

Transições de carreira podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do

---

<sup>3</sup> Os autores deste artigo agradecem o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Auxílio 2012/21432-3

trabalhador de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como a perda de um emprego ou uma proposta de mudança de trabalho, por exemplo, (VELOSO, 2012).

Hall (2002), referindo-se a Levinson (1986, 1996), afirma que, hoje, as pessoas dedicam metade da vida adulta a transições e isso é algo normal. Na visão de Hall (op.cit.), a maior permeabilidade entre as fronteiras organizacionais torna mais comum e mais aceitável que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, explorando novas opções de carreira e decidindo os próximos passos do seu caminho profissional. Esse movimento, que tempos atrás poderia ser visto de forma negativa, hoje é considerado um comportamento natural e desejável.

Uma forma de entender a transição de carreira é a abordagem da transição de papel profissional, abordada a seguir.

#### *A transição de Papel Profissional*

A transição de papel profissional é abordada por Nicholson e West (1989), que a definem como qualquer mudança importante de exigência, na função, ou no contexto de trabalho. Os autores consideram a visão de Louis (1980) na qual esse tipo de transição engloba tanto transições entre empresas quanto mudanças no trabalho atual, como uma mudança de chefia, por exemplo.

Nicholson (1984) afirma que o estudo das transições contribui para o entendimento da evolução das sociedades e de suas instituições organizacionais e que a teoria da transição de papel profissional contribui para pensar nas consequências da mobilidade das carreiras, além de relatar as consequências do redesenho de cargos e de mudanças nas instâncias organizacionais.

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

#### *Atributos das transições de papel profissional: a visão de Ashforth*

A transição de papéis, segundo Ashforth (2001), consiste em um grande desafio para os indivíduos. Para entender como as transições afetam as pessoas, é preciso antes entender a natureza das transições. O autor afirma que os indivíduos podem sofrer micro

transições, que são mudanças na vida cotidiana, ou, macro transições, que são papéis adotados ou descartados durante a vida e que podem oferecer (ou não) coerência às histórias de carreira.

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

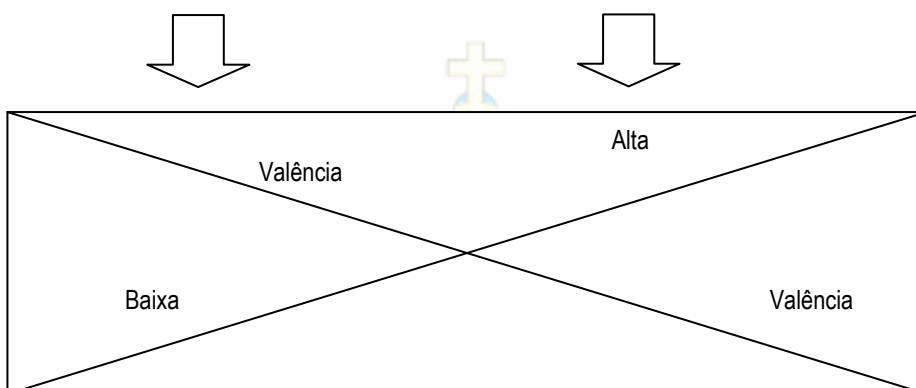
Normalmente, segundo o autor, transições apresentam qualidades tanto negativas quanto positivas, sendo que, a **dificuldade** refere-se ao “esforço necessário para se tornar psicologicamente e fisicamente (se relevante) desengajado de um papel e engajado em um segundo papel”. Já a **valência**, refere-se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

A Figura 1 representa a Dificuldade e a Valência, associadas aos os atributos das transições de papéis.



**Figura 1** - Atributos das transições de papel

Contínuo de Atributos	
Baixa Magnitude.....	Alta Magnitude
Socialmente Desejável.....	Socialmente Indesejável
Voluntária.....	Involuntária
Previsível.....	Imprevisível
Coletiva.....	Individual
De longa duração.....	De curta duração
Reversível.....	Irreversível



**Fonte:** Adaptado de Ashforth (2001)

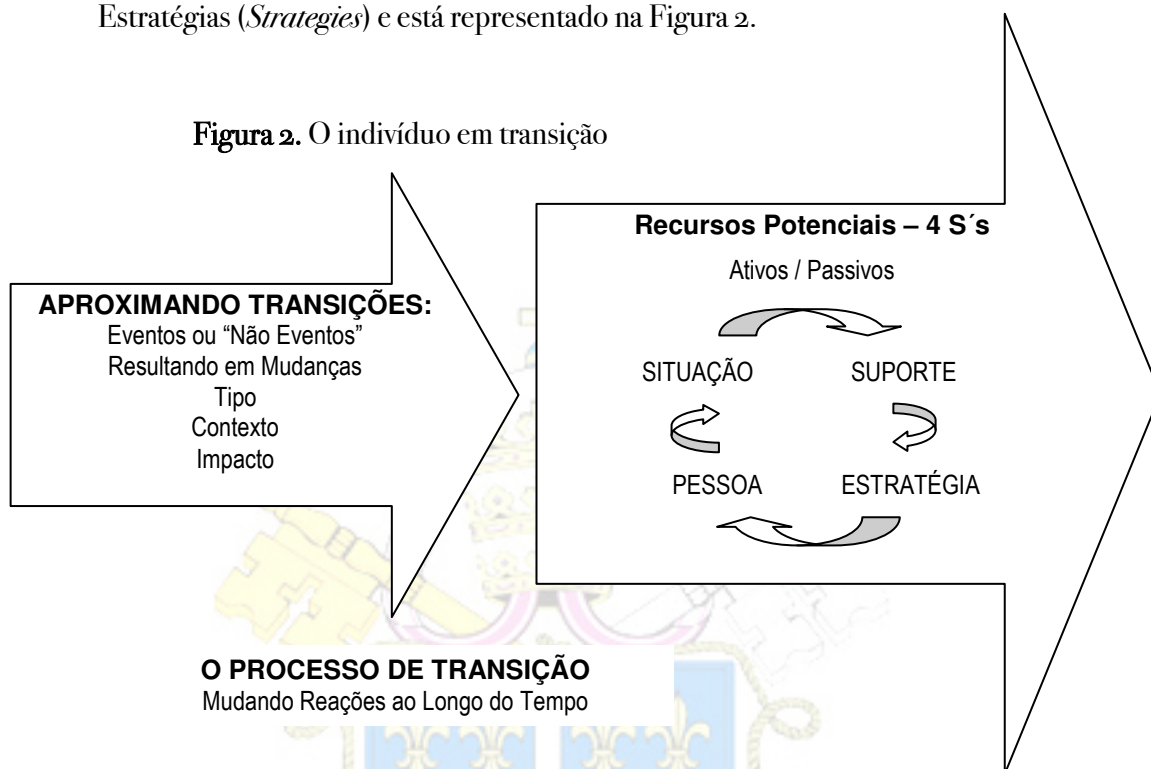
O raciocínio implícito na Figura 1 é o de que, de forma geral, os atributos das transições de papel afetam a dificuldade e a valência da transição. A dificuldade tende a ser reciprocamente relativa à valência negativa. Ashforth (2001) afirma que uma transição será, geralmente, mais fácil e apresentará valência mais positiva se for de baixa magnitude, longa duração, socialmente desejável, voluntária, previsível, coletiva e reversível. No caso das micro transições, elas serão mais fáceis e apresentarão valência mais positiva se forem regulares. Esses atributos podem ser discutidos separadamente, mas, agem em conjunto e podem interagir entre si.

Além do entendimento do mecanismo das transições, é essencial entender como os indivíduos lidam com esses momentos da carreira. Para tanto, a seguir, são explorados os recursos acionados pelas pessoas para lidar com a transição de carreira.

***Recursos para lidar com a transição: O Sistema 4S de Anderson, Goodman e Schlossberg***

Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) afirmam que transição é um evento ou um “não evento” que resulta em mudanças de relações, rotinas, suposições e papéis. A visão dos autores é representada por um modelo, o Sistema 4S, que oferece uma maneira

de identificar os recursos potenciais, acionados pelo indivíduo para lidar com a transição. Esse modelo engloba a Situação (*Situation*); a própria pessoa (*Self*); o Suporte e as Estratégias (*Strategies*) e está representado na Figura 2.



**Fonte:** Adaptado de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012)

Para trabalhar com a ideia de aproximação da transição, Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) recorrem a autores como Levinson (1986), afirmando que transições podem ser analisadas como pontos de retorno (*turning points*) ou como um período entre dois períodos de estabilidade. Independentemente da natureza das mudanças envolvidas, transições requerem enfrentamento (*coping*).

Para entender o significado e a aproximação da transição para um indivíduo, é preciso examinar a explicação de Anderson, Goodman e Schlossberg (op. cit.) do tipo da transição; o contexto da transição; e o impacto da transição.

### *Tipos de transições*

- Transições antecipadas – Exemplos: casamento; aniversário do primeiro filho;

um filho deixando a casa dos pais; um novo emprego; aposentadoria.

- Transições não antecipadas - Exemplos: demissões; rebaixamentos; deixar o trabalho por doença; ser promovido; deixar um emprego por um melhor; divórcio ou separação; morte prematura do cônjuge.
- Transições resultantes de um não evento - Exemplos: um casamento que nunca ocorre; um filho planejado que não nasce; um falso resultado positivo de câncer.

**Contexto da transição:** O contexto cultural / social / político no qual a transição ocorre afeta a reação da pessoa e a sua relação com a transição.

**Impacto:** Os autores afirmam que o que mais importa é o grau em que a transição altera o dia-a-dia da pessoa.

No Sistema 4S, considera-se que pessoas reagem a mudanças de formas diferentes e em tempos diferentes. Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) adotam a relação entre ativos (recursos) e passivos (*deficits*), como uma relação dinâmica, que pode mudar durante a transição. Considera-se que a avaliação de um indivíduo influencia a maneira como esse indivíduo se sente e lida com a transição evento ou não evento. Os autores referem-se a Sussman (1972) para afirmar que o fato de a pessoa sentir-se bem sucedida em uma transição depende do número e da disponibilidade de opções que a pessoa sente que pode exercer. As opções podem ser estruturais (relativas à disponibilidade de opções) ou psicológicas (relativas às habilidades individuais em perceber e utilizar alternativas).

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

**1- Situação (*Situation*):** Essa variável, que envolve eventos e não eventos, refere-se a o que está acontecendo e a possibilidade de associação da transição com múltiplos estressores. Exemplos: a transição para um novo trabalho é diferente da transição para um novo trabalho ao mesmo tempo em que a pessoa lida com a morte de um parente. De forma geral, toda situação individual varia de acordo com os seguintes fatores: gatilho; momento; controle; alteração de função; duração; experiência anterior com uma transição semelhante; estresse

simultâneo; avaliação.

**2- Pessoa (*Self*):** Essa variável envolve quem está vivendo a transição e considera que cada pessoa é diferente em termos de necessidades e personalidade; cada um traz ativos diferentes para uma transição e tem tanto ativos quanto passivos, recursos e deficits. As seguintes características são relevantes para o indivíduo conforme eles lidam com as mudanças: status socioeconômico; gênero e orientação sexual; idade e estágio de vida; estado de saúde; etnia e cultura. De acordo com os autores, essas características pessoais e demográficas suportam diretamente a maneira como uma pessoa percebe e avalia a vida e, conseqüentemente, as transições.

**3- Suporte Social (*Social Support*):** Essa variável envolve as ajudas disponíveis para a transição e é a chave para lidar com o estresse. A classificação dos tipos de suporte é feita de acordo com suas fontes: relações íntimas; união familiar; redes de amigos; instituições e/ou comunidades. Já as funções do suporte são: afeto; ajuda ou assistência; *feedback* honesto.

**4- Estratégia (*Strategies*):** Essa variável envolve a maneira como a pessoa lida com a transição. Para defini-la, os autores abordam a noção de enfrentamento (*coping*) e referem-se a Pearlin e Schooler (1978) para trabalhar com esse conceito, que pode ser definido como coisas que a pessoa faz para evitar ser prejudicado pelas tensões da vida. Nessa visão, quando indivíduos enfrentam uma transição, tentam controlar a situação, controlar o significado da situação ou controlar o estresse. Esses pesquisadores identificaram três tipos de enfrentamento: Respostas que modificam a situação; Respostas que controlam o significado do problema; Respostas que ajudam a manejar o estresse.

Após a exposição das reflexões sobre o Sistema 4S, baseadas em Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), a exposição da transição pode ser aprofundada com a exploração da visão de outros autores sobre estratégias de adaptação

*Padrões e estratégias de adaptação à transição de carreira: a visão de Ibarra (2004; 2009)*

Na visão de Ibarra (2004; 2009), o processo de transição inicia-se na ação. A



autorreflexão não substitui a experiência direta e as decisões entre alternativas evoluem durante a ação. Essa autora afirma que, apesar do planejamento da mudança ser essencial, transições de carreira não seguem métodos convencionais. As pessoas aprendem sobre si mesmas na prática, testando a realidade, e não nas teorias, que, normalmente, sugerem a autorreflexão e a introspecção.

As transições, na concepção dessa autora, nem sempre começam da mesma maneira e, enquanto alguns profissionais abandonam suas ocupações antes de ter consciência do que querem para o futuro, outros permanecem no trabalho anterior até que tenham clareza do próximo passo. Mas, pessoas que perderam seu emprego têm menos chance de escalonar seu tempo de saída, por isso correm mais risco de sofrer um choque com a transição repentina. Nessas reflexões, importa o fato de que o círculo social e o gênero afetam os padrões da mudança. Mulheres, por exemplo, costumam fazer mais uso da opção de passar algum tempo fora do trabalho para repensar sua carreira pelo fato dessa postura ser socialmente mais aceitável para elas do que para os homens.

Segundo Ibarra (2004, 2009), o número de pessoas em transição para profissões completamente diferentes da anterior tem aumentado consideravelmente nas últimas décadas. Em sua narrativa de histórias de pessoas que mudaram suas carreiras, a autora concluiu que amplas reservas financeiras e apoio familiar não tornam mais fácil lidar com os sentimentos de confusão, perda e insegurança, normalmente vivenciados durante o processo. Com base nas reflexões da autora, é possível destacar, a seguir, um grupo de estratégias, nomeadas pela autora de estratégias não convencionais, que, em alguns momentos, se parecem com comportamentos desordenados.

1. O autoconhecimento (ou autodescobrimento) não acontece por meio da introspecção, mas a partir da ação individual, portanto a pessoa deve agir à sua própria maneira, que deve englobar novas maneiras de pensar e de ser.
2. A atenção deve estar focada em quais dos possíveis eus a pessoa quer testar e aprender mais sobre, e não em tentar encontrar o verdadeiro eu.
3. A vivência de contradições é necessária e melhor que a tomada de decisões prematuras, por isso é preciso que a pessoa se permita viver um período de

transição no qual seja aceitável a oscilação entre o apego e o desprendimento.

4. É preciso aceitar o fato de que o caminho não é linear, usando pequenas vitórias como ganhos incrementais que remetem a mudanças mais profundas. Dessa forma, é preciso resistir à tentação de tomar grandes decisões que provoquem mudanças bruscas.

5. Alguns projetos, como atividades extracurriculares ou funções paralelas, podem ajudar a pessoa a se identificar com um novo tipo ou estilo de trabalho, portanto experimentar novos caminhos profissionais sem se comprometer é algo importante.

6. Encontrar pessoas que se pareçam com a maneira como se quer ser é algo que pode prover suporte para a transição, porém elas, normalmente, não estão no antigo círculo social. Portanto, em épocas de mudança, o foco não deve estar somente no trabalho.

7. Não se deve esperar por um momento crucial que revelará verdades. Fatos e ocorrências diárias devem ser usados para encontrar significados nas mudanças que se está buscando. Contar a própria história várias vezes ajuda a clarificá-la.

8. Há momentos em que é preciso retroceder, mas na medida certa.

9. Em certas épocas a pessoa está aberta a grandes mudanças e em outras não. Aproveitar as oportunidades é essencial porque mudanças emergem e assim começam a acontecer.

Embora seja possível identificar padrões e estratégias comuns aos processos de transição, pelo fato de que pessoas vivem situações diversas, torna-se importante explorar, a seguir, os mecanismos de adaptação pessoal à transição

### *A adaptação pessoal à transição*

A transição de carreira tem um impacto na biografia da pessoa. Nicholson e West (1989) entendem que esse deve ser um dos aspectos analisados no estudo da teoria de carreira e que as pausas e pontos de retorno relacionados à transição ajudam a modelar seu curso.

Louis (1980) afirma que as pessoas em transição experimentam diferenças entre

velhas e novas funções, orientações e ambientes, além de anteciparem experiências em novas situações. Essas diferenças variam em natureza e magnitude dependendo do tipo de transição, do tipo de carreira e da formação da pessoa.

Em relação ao aspecto pessoal, Schlossberg (1981, p.15) concluiu que indivíduos diferem em sua habilidade de se adaptar a mudanças, por isso, a adaptação deve ser assentada em função do balanceamento individual de recursos / déficits ou em função de graus de similaridade e diferença entre o ambiente pré e pós-transição. A autora identifica três conjuntos de fatores que influenciam a adaptação às várias transições, inclusive de carreira, mas ressalta que nem todos eles têm igual importância para a adaptação a uma transição particular:

1. As características da própria transição, incluindo a mudança de função (perdas ou ganhos), afetam (positiva ou negativamente) os recursos (internos ou externos); o momento (no tempo ou fora do tempo); a duração (permanente, temporária ou incerta) e o grau de stress;
2. As características do suporte pré e pós-transição e o ambiente físico;
3. As características do indivíduo, incluindo a competência psicossocial, sexo (e identificação da orientação sexual), idade (estágio da vida), estado de saúde, raça e etnia, status socioeconômico, orientação de valores e experiência prévia com uma transição de natureza similar.

Adaptar-se à transição, segundo Schlossberg (op. cit.), é um processo complicado e o foco principal de atenção não deve ser a própria transição, mas, sim, como a mudança se encaixa na fase pessoal e profissional que o indivíduo está vivendo. Pessoas, quando entram em transição, mudam não só sua carreira, mas a própria identidade profissional.

A exploração do tema transição de carreira mostra a amplitude de conceitos e fatores envolvidos nas mudanças que os trabalhadores enfrentam durante sua vida de trabalho. As decisões envolvidas na gestão de carreira, tratadas a seguir, complementam a compreensão do fenômeno transição

### Visão geral sobre as decisões na gestão de carreira

As reflexões sobre decisões de carreira podem ser iniciadas por uma visão mais geral sobre decisão. Byrnes (2012) ilustra o processo de tomada de decisão apontando quatro etapas: 1- fixação de uma meta; 2- compilação de opções para produzir esse objetivo; 3- ordenação (ranking) das opções; 4- seleção da alternativa mais bem classificada. O autor observa que, em situações cotidianas, esse processo é muito mais dinâmico e recursivo do que esses passos e que um aspecto da tomada de decisão competente é “saber discriminar entre boas e não tão boas opções” (BYRNES, 2012, p.209)

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

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

A escolha da vocação no início da vida profissional, na visão de Parsons (1909), seria, segundo Hartung e Blustein (2002), a maior das decisões na vida de uma pessoa. Além do início da vida profissional, as decisões de carreira permeiam vários outros momentos da carreira de uma pessoa. Murtagh, Lopes e Lyons (2011), a partir seu estudo sobre mudanças voluntárias de carreira, destacaram a importância dos seguintes fatores na realização de tais mudanças: emoções positivas; ações não planejadas; construção de certezas; percepção de continuidade.

Em termos científicos, vários autores contribuem para o entendimento do

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

**1- Os aconselhadores de carreira têm condições de avaliar a assertividade na decisão<sup>4</sup>; as habilidades para tomada de decisão de carreira; a auto-eficácia na tomada de decisão; a identidade vocacional<sup>5</sup>:** O autor afirma ter encontrado na literatura concordância nas definições desses termos, com várias formas de mensurá-los, concluindo que esses são os principais construtos nos estudos de tomada de decisão de carreira.

**2- Os indivíduos variam no grau de assertividade na decisão:** Krieshok (1998) afirma que, quando são considerados na tomada de decisão as habilidades, os problemas, os estilos de tomada de decisão, a auto-eficácia, a assertividade na decisão ou a identidade vocacional, as pesquisas apontam que algumas pessoas fazem escolhas com facilidade (a maioria apresentando pelo menos alguma dificuldade). Porém, outras pessoas apresentam muita dificuldade ou mesmo mostram-se incapazes de fazer qualquer escolha.

**3- A assertividade na decisão de carreira se desenvolve ao longo do tempo:** O autor aponta o fato de que as pessoas relatam mais assertividade na decisão conforme evoluem em idade e nível educacional.

**4- O gênero afeta decisões de carreira, assim como status socioeconômico, nível de escolaridade e etnia:** O levantamento de Krieshok (1998) mostra que, embora o mecanismo do efeito do gênero não seja claro, para a maioria das pessoas, esse fator tem um papel significativo nas escolhas de carreira. Os estudos sobre os outros fatores, embora não sejam totalmente conclusivos, mostram indícios de interferências no processo decisório.

**5- Indivíduos que têm mais dificuldade com a tomada de decisões, muitas vezes, apresentam outras dificuldades:** Segundo o autor, as pessoas que experimentam

---

<sup>4</sup> *Decidedness*: termo traduzido neste trabalho como assertividade na decisão.

<sup>5</sup> Como referência para o termo identidade vocacional (*vocational identity*), Armishaw (2007) considera que tal identidade se desenvolve após as experiências variadas que permeiam o início da vida profissional. Na idade adulta, os trabalhadores passam a direcionar suas carreiras com mais seriedade, identificando formas de trabalho mais convenientes e que ofereçam mais condições de empregabilidade, remuneração e sucesso profissional

certas disfunções, como apreensão e ansiedade, por exemplo, associadas a extrema indecisão, apresentam reflexos dessas disfunções em áreas de sua vida que extrapolam a parte profissional.

**6- A indecisão nem sempre desaparece quando uma decisão está tomada:** Os estudos abordados por Krieshok (1998) apontam para o fato de que a decisão faz parte de um processo complexo, ao contrário de concepções anteriores, que a analisavam como um processo lógico e simples. Em alguns casos, a decisão, ao invés de ser perfeita, pode ser apenas “boa o suficiente” e “justificável”.

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

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

**9- Como processadores de informação, os seres humanos erram:** Conforme o levantamento realizado pelo autor, as decisões envolvem o uso de vários dispositivos heurísticos, lidando com uma grande quantidade de dados concorrentes que influenciam as decisões. Dessa forma, as pessoas são influenciadas por erros de lógica e racionalidade que afetariam qualquer processador de informação.

**10- Quando perguntados sobre suas preferências, os tomadores de decisão não podem relatá-las. Mas eles relatam:** Krieshok (1998) afirma que os indivíduos ignoram a possibilidade de erros de processamento de informações e sentem-se capazes de listar os valores, esquemas ou critérios, preponderantes em seu processo de tomada de decisão.

As dez convicções apontadas por Krieshok (1998) formam um panorama inicial para o entendimento das decisões em gestão de carreira. Para avanço desse entendimento, é importante observar estudos mais recentes sobre esse assunto

### *A evolução dos estudos sobre decisões em gestão de carreira*

Após a publicação do artigo de Krieshok (1998), vários trabalhos apresentaram reflexões importantes para o entendimento do processo de tomada de decisões de carreira.

Em 2001, Patton e Creed (2001), destacaram a complexidade que envolve as decisões, afirmando que, além do gênero e da idade, que reflete a maturidade, é preciso considerar outras variáveis demográficas. Nesse mesmo ano, Higgins (2001) publicou uma investigação sobre o contexto social em que as decisões de mudanças de carreira são tomadas.

Um importante pressuposto levantado por Higgins (op. cit.) é o de que a tomada de decisões de carreira são um parte de um processo social e que as pessoas que aconselham quem vai tomar a decisão, com relações instrumentais<sup>6</sup> ou psicossociais<sup>7</sup>, podem afetar consideravelmente a mudança de carreira.

Entre as reflexões provenientes da sua pesquisa, Higgins (2001) destaca que as decisões de mudança de carreira têm raízes sociais, além de fatores individuais, como a demografia e história de trabalho; as probabilidades de mudança de carreira aumentam quanto maior a diversidade da network de aconselhadore de carreira acessada pelo indivíduo; quanto mais diversificado for o conjunto de relações instrumentais de um indivíduo, maior o número de ofertas de emprego e maior a probabilidade de mudança de carreira; a diversidade do conjunto de relações psicossociais relaciona-se com a confiança para superar obstáculos na carreira, porém a confiança não tem relação com mudanças de carreira.

Em 2002, Hartung e Blustein (2002) analisaram perspectivas de tomada de decisão e propuseram uma visão renovada sobre profissão, que compreende a decisão de

---

<sup>6</sup>Higgins (2001) menciona a definição de Ibarra (1993) para relações instrumentais, que seriam as relações que fornecem recursos relacionados com o trabalho, como a exposição, visibilidade e treinamento em questões relacionadas à carreira.

<sup>7</sup>Higgins (2001) menciona a definição de Kram (1985) para relações que oferecem apoio psicossocial, que corresponde ao cuidado emocional e amizade, que fortalecem a individualidade e aumentam a confiança de um indivíduo em sua própria identidade.

carreira e do aconselhamento, que devem ser analisados como um processo socialmente situado; o raciocínio intencional; a intuição prudente e esforços contínuos para melhorar a injustiça social.

Em 2004, o estudo de Mau (2004) focou dimensões culturais das dificuldades da tomada de decisão. Na visão do autor, tais dificuldades estão emergindo como um importante construto para elaborar e compreender fatores que contribuem para o desenvolvimento da carreira de jovens. Ao investigar diferenças relativas a raça/etnia, o autor identificou o fato de que valores culturais constituem uma importante variável no processo de tomada de decisão e concluiu que aconselhadores de carreira precisam reconhecer diferenças culturais, pois, as causas das dificuldades na tomada de decisão podem variar entre diferentes grupos culturais, demandando abordagens variadas de aconselhamento.

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

Em 2009, o trabalho de Peterson (2009) concentrou-se no objetivo de explorar as relações entre duas dimensões integradoras do ambiente de trabalho: a auto-eficácia na tomada de decisões de carreira e percepção do empregado sobre integração, além do impacto dessas dimensões sobre a retenção de pessoas.

Com base em Betz, Hackett (1986) e Hackett, Betz (1981), a auto-eficácia na tomada de decisões de carreira é definida no estudo de Peterson (op. cit.) como a confiança de ser capaz de reunir informações sobre as carreiras e de tomar decisões. A integração é definida como o senso de conexão com a organização. As reflexões desse autor sugerem que práticas organizacionais contribuem para a retenção de pessoas, mas,



paralelamente, os gestores são importantes agentes organizacionais, com grandes oportunidades de facilitar a exploração de carreira e tomada de decisões.

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

A investigação da tomada de decisão realizada por Amundson *et al.* (op. cit.) foi realizada na perspectiva de quem decide, marcada por forte subjetividade. Os resultados da pesquisa no tema vida relacional mostraram que, neste caso, as decisões são tomadas por forte apelo de conectividade com família ou amigos, e se desenvolve a partir de uma sensação de pertencimento. Porém, as decisões de carreira que envolvem desafios e metas de empoderamento são conduzidas por apoio, poucas vezes de integrantes da família e mais por amigos, integrantes da mesma comunidade, professores ou conselheiros. As decisões motivadas por sentido pessoal traduzem busca por nova identidade e também desenvolvimento de resiliência frente a crises, quase sempre de formato mais pessoal. As decisões de carreira tomadas por realidade econômica representam a tensão entre busca por segurança financeira e as expectativas construídas por desejos pessoais. Nesse caso, as tomadas de decisão desenvolvem dois tipos de tratamento: o primeiro, centra decisões na demanda por flexibilidade no emprego e o segundo pela constante busca de oportunidades de uso de talentos criativos no ambiente de trabalho.

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

Em 2011, Bullock-Yowell *et al.* (2011) retomaram a visão de Beck (1976) e Ellis (1962) sobre a relação entre emoções, pensamentos e comportamentos nas teorias de comportamento cognitivo em carreiras. A afirmação básica é que o processo de informações cognitivas nas decisões de carreira é afetado tanto por pressões emocionais como cognitivas. Bullock-Yowell *et al.* (op. cit.) encontraram evidências de associação entre possibilidade de crescimento na carreira e situações de estresse pessoal com

pensamentos negativos sobre a evolução profissional, ao lado de baixa capacidade de decisão nas escolhas de carreira. As conclusões do estudo enfatizaram também a relação entre evolução na carreira e uma específica circunstância pessoal, quando da necessidade de tomada de decisão.

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

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

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

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

O ponto de partida do trabalho de Eun, Sohn e Lee (op. cit.) foi estabelecer vínculos entre o papel da autorregulação e a escolha do perfil de formação e emprego. Esse processo deve combinar habilidades individuais com a personalidade, considerando como essa interação leva a satisfação nos padrões de carreira. Foi possível constatar que a habilidade de construir uma autoimagem e avaliar a compatibilidade desta imagem com os requisitos de carreira facilitam a escolha correta da carreira. Os resultados da pesquisa enfatizaram que o precoce desenvolvimento da habilidade autorregulatória é importante no processo de tomada de decisões e está na origem de uma escolha de carreira de maior satisfação.

Também em 2013, o trabalho de Feldt (2013) focou a evolução da compreensão conceitual sobre indecisão de carreira, que ganhou maior densidade com os quatro fatores identificados por Osipow (1994): falta de confiança para a tomada de decisão; percepção de barreira para a decisão; percepção de conflitos que envolvem mais de duas alternativas e conflitos pessoais.

Feldt (op. cit.) analisou a indecisão na carreira apontando diferenças de gênero e destacou a tendência de que homens sejam mais indecisos e que concentrem três dimensões na indecisão: primeiro, precisam de assistência para iniciar pesquisa de carreira, depois, de informação para identificar possibilidades de carreira e, por último, de detalhada informação concernente às possibilidades de carreira que estão em consideração. Na visão de Feldt (2013), o uso da Escala de Decisão de Carreira, definida por Osipow et al. (1976), pode ajudar a proporcionar uma estrutura multidimensional para ajudar pessoas em suas decisões de carreira.

A evolução dos estudos sobre a tomada de decisão em gestão de carreira mostra a amplitude desse campo de estudos e as várias possibilidades de associações entre conceitos que envolvem as decisões. Porém, para ampliar a visão sobre decisões, é importante ter uma visão mais pragmática de como as decisões acontecem. Os modelos

de tomada de decisão oferecem essa visão.

### *Modelos de tomada de decisão de carreira*

Hartung e Blustein (2002) afirmam que mais famosa contribuição para o desenvolvimento de carreira e aconselhamento continua sendo o modelo tripartite (*tripartite model*) de tomada de decisão de carreira de Parsons (1909). Na prática, segundo os autores, para ajudar as pessoas na tomada de decisão, os conselheiros deveriam ter como base as três seguintes orientações, considerando que o terceiro componente corresponderia ao “verdadeiro raciocínio” (*true reasoning*): 1- conhecer a si mesmo; 2- conhecer o mundo do trabalho; 3- ligar racionalmente esses dois grupos de conhecimento.

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

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

### *Perspectivas dos modelos de decisão: a visão de Murtagh, Lopes e Lyons (2011)*

Murtagh, Lopes e Lyons (2011) detalharam os modelos de tomada de decisão, iniciando pelos modelos racionais.

### *Modelos racionais de tomada de decisão*

Os modelos racionais de tomada de decisão, que surgiram dos modelos de Utilidade Esperada, segundo Murtagh, Lopes e Lyons (2011), propõem que “indivíduos

identificam um resultado ótimo, multiplicando a probabilidade e o valor percebido de diferentes opções, selecionando a opção que produz o maior produto” (p.59). Os autores trabalham com as seguintes contribuições para explorar a proposta do modelo racional, estendendo a visão do modelo de Utilidade Esperada:

**Modelo científico:** Tomada de decisões em carreira é sistemática, sequencial e científica (GELATT, 1962)

**Modelo normativo:** Todas as alternativas devem ser consideradas na definição de como as decisões podem ser tomadas (KATZ, 1966; PITZ, HARREN, 1980; GATI; ASHER, 2001)

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

#### *Modelos normativos que reconhecem os processos cognitivos*

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

- **Modelos de Eliminação Sequencial:** reconhecem a fronteira da racionalidade da cognição humana e a tendência para selecionar opções satisfatórias ou boas o suficiente, ao invés de otimizar as escolhas (JANIS, MANN, 1977; SIMON, 1955)
- **Modelos Prescritivo, de Exploração Profunda e de Escolha:** Especificam uma estratégia de eliminação prévia de opções, não correspondentes a aspectos do resultado desejado (GATI; ASHER, 2001)

O mapeamento realizado por Murtagh, Lopes e Lyons (2011) sobre a evolução dos modelos de decisões que reconhecem os processos cognitivos foi realizado com base em Phillips (1994); Carson e Mowsesian (1990); Hartung e Blustein (2002); Kidd (1998); Philips (1997); Phillips e Jome (2005). Foi possível observar que esses modelos ainda

estavam marcados por incorporar aspectos do modelo “normativo”, incluindo a ênfase na racionalidade objetiva e a exploração sistemática de múltiplas opções. Os autores enfatizam o fato de que essa visão começou a ser desafiada por vários pesquisadores, que argumentavam a necessidade de englobar ao processo de tomada de decisão alguns fatores complexidade, subjetividade, criatividade, contexto, significado, emoção, mudanças de experiência.

### *Perspectivas que ultrapassam os modelos racionais*

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

Decisões de carreira devem ser vistas como não sequenciais, em um processo não sistemático de arranjar e rearranjar informações em uma curso de ações. (GELATT, 1989)

Decisões sistemáticas não são possíveis em carreiras. Em relação aos modelos racionais, de que pessoas podiam acessar aspectos salientes de autoconhecimento como base de suas decisões, há o argumento de que estas informações não eram necessariamente disponíveis para os indivíduos e que decisões podiam ser parcialmente inconscientes. (KRIESHOK, 1998)

O contexto é importante na tomada de decisões de carreira, considerando o acaso das escolhas (MITCHEL *et al.* 1999; BRIGHT, 2004)

As decisões de carreira podem fazer parte de sistemas dinâmicos e abertos, que reconhecem os componentes oportunidade, contexto e atributos individuais (MCMAHON; PATTON, 1995)

Um modelo integrado e interativo do processo de mudança deve considerar o contexto externo e arranjos subjetivos de informação (AMUNDSON, 1995)

O processo de decisão de carreira pode ser abordado como não sequencial, interativo, e frequentemente marcado por “fatos criativos” e as decisões de carreira seguem seu próprio caminho (BEACH; CONNOLLY, 2005)

A natureza do processo de tomada de decisões de carreira pode ser vista como

“sem plano” (*planless*) (NICHOLSON, WEST, 1989; POPE, 2003)

O processo de decisão de carreiras seria operação conjunta de processos emocionais e cognitivos (KAHNEMAN; SLOVIC; TVERSKY, 1982 e KIDD, 1998)

Processos emocionais seriam co-processos essenciais de cognição, facilitando o processo de decisão por refletirem parcialmente a evolução dos processos inconscientes (JOHNSON-LAIRD; OATLEY, 2004)

Sentimentos influenciam o pensamento e emoções são essenciais para disparar ações (FRIJDA, MANSTEAD; BEM, 2000)

Com base no modelo interativo de Amundson (1995) e na estrutura de McMahon e Patton (1995), Murtagh, Lopes e Lyons (2011) propuseram o modelo ação-emoção-cognição, no qual assume-se que muitos fatores podem contribuir para determinar contextos das decisões de carreira, incluindo fatores individuais como a autoimagem e os fatores ambientais, como os da economia. Esse modelo não será detalhado neste trabalho, porém, o conjunto de reflexões proporcionadas por Murtagh, Lopes e Lyons (op. cit.), além das outras reflexões sobre decisões de carreira apresentadas neste referencial teórico, permitiram a construção de associações entre transições e decisões em gestão de carreira, abordadas na próxima seção.

### **Associação entre os conceitos**

No estudo da literatura científica sobre transição de carreira e sobre a tomada de decisões, é possível identificar pontos de convergência que permitem promover associações entre esses dois importantes conceitos da gestão de carreira. Tais pontos de convergência são apresentados a seguir, apontando os autores que geraram as reflexões convergentes.

### **Pontos de convergência entre transição e decisão na gestão de carreira**

Na associação dos conceitos dos dois temas tratados neste artigo, foi possível identificar dez pontos de convergência, aqui explorados.

### ***A complexidade do processo***

**Transições:** O caminho da transição não é linear e os ganhos são incrementais

(IBARRA, 2004, 2009)

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

#### *A influência do contexto*

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

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

#### *A importância das situações reais*

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

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

#### *As especificidades do processo*

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

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

#### *A influência das características pessoais*

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



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

### *O questionamento da racionalidade*

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

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

### *O uso da experiência*

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

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

### *A associação entre situações*

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

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

### *Os erros inerentes ao processo*

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

**Decisões:** Como processadores de informação, os seres humanos erram. As pessoas são influenciadas por erros de lógica e racionalidade que afetariam qualquer

processador de informação e que afetam as decisões. (KRIESHOK, 1998)

### *A função do suporte*

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

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

Essas possibilidades de associação entre os conceitos de transição e decisão de carreira têm o potencial de auxiliar pesquisadores na elaboração de trabalhos empíricos que ajudem a expandir a visão sobre momentos críticos da carreira.

### **Considerações Finais**

Na introdução deste artigo, foi levantada a premissa básica de que há associação direta entre a maneira como as transições acontecem e o processo de tomada de decisão em momentos críticos da carreira. A exploração da literatura permitiu apontar dez pontos de convergência que podem oferecer suporte a pesquisadores em seus trabalhos empíricos sobre gestão de carreira.

De forma geral, foi possível notar o questionamento dos autores analisados quanto à linearidade das transições e a racionalidade das decisões. Tal questionamento deve ao fato de que, tanto transições quanto decisões, são processos complexos e difíceis de descrever, principalmente, por serem fortemente influenciados por fatores contextuais, pelas características das pessoas, pelo suporte recebido, entre outros fatores.

Na análise dos trabalhos dos autores abordados no referencial teórico, percebe-se que a literatura de transição e de decisão, por natureza, é de simples associação porque esses dois temas não são divergentes, ao contrário, as reflexões sobre eles aparentam ser complementares.

Por fim, observa-se que estudos puramente conceituais, por natureza, apresentam limitações inerentes à lacuna de dados empíricos. Neste artigo, o estudo da literatura consiste em um primeiro passo para a construção de uma agenda para futuros estudos em gestão de carreira. Além do interesse acadêmico, os autores deste artigo esperam que, a partir das reflexões propostas, pessoas sejam auxiliadas na tomada de decisões em situações de mudanças em suas carreiras.

## Referências

- AMUNDSON, N. E. An interactive model of career decision making. *Journal of Employment Counseling*, v. 32, pp. 11–23, 1995.
- \_\_\_\_\_. BORGES, W. A.; IAQUINTA, M.; BUTTERFIELD, L. D.; KOERT, E. Career decisions from the decider's perspective. *The career development quarterly*. Vol. 58, June, 2010.
- ANDERSON; M. L. GOODMAN, J.; SHLOSSBERG, N. K. *Counseling adults in transition: linking schlossberg's theory with practice in a diverse world*. New York, Springer Publishing Company, 2012.
- ARMISHAW, D. D. Vocational Identity: It's about Working at Becoming. *College Quarterly*. Vol. 10, N. 2. Spring, 2007.
- ASHFORTH, B. A. *Role transitions in organizational life: an Identity-Based Perspective*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- ASHFORD, S. J.; TAYLOR, M. S. Adaptation to work transitions: an integrative approach. In FERRIS, G. R.; ROWLAND, K. M. (Eds.) *Research in personnel and human resources management*, vol. 8, pp. 1-39, Greenwich, CT: JAI, 1990.
- BEACH, L. R.; CONNOLLY, T. *The psychology of decision making: People in organizations* (2 ed.) London, England: Sage, 2005.
- BECK, A. T. *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York, NY: International University Press, 1976.
- BETZ, N.; HACKETT, G. Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology*. Vol. 4(3), pp. 279–289, 1986.
- BYRNES, J. P. *The nature and development of decision making: A self-regulation model*. Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1988.
- \_\_\_\_\_. The development of decision-making. *Journal of adolescent health*. Vol. 31, pp. 208–2015, 2002.
- BULLOCK-YOWELL, E.; PETERSON, G. W.; REARDON, R. C.; LEIRERER, S. J.; REED, C. A. Relationships among career and life stress, negative career thoughts, and career decision state: a cognitive information processing perspective. *The career development quarterly*. Vol. 59, June, 2001.
- CARSON, A.; MOWSESIAN, R. Some remarks on Gati's theory of career decision-making models. *Journal of Counseling Psychology*, v. 37, pp. 502–507, 1990.

- DI FABIO, A.; PALAZZESCHI, L.; BAR-ON, R. The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties. *Journal of employment counseling*. Vol. 49, September, 2012.
- EBAUGH, H. R. F. *Becoming an ex: the process of role exit*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- EUN, H. Y.; SOHN, Y. W.; LEE, S. The effect of self-regulated decision making on career path and major-relates career choice satisfaction. *Journal of employment counseling*. Vol. 50, September, 2013.
- FELDT, R. C. Factorial invariance of the indecision scale: a multigroup confirmatory factor analysis. *The career development quarterly*. Vol. 61, September, 2013.
- FRIJDA, N. H.; MANSTEAD, A. S. R.; BEM, S. *Emotions and beliefs: How feelings influence thoughts*. Cambridge, United Kingdom: Maison des Sciences de l'Homme/Cambridge University Press, 2000.
- GATI, I. Making career decisions: A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology*, v. 33, pp. 408-417, 1986.
- \_\_\_\_\_.; KREAUZ, M.; OSIPOW, S. H. A taxonomy of difficulties in career decision making. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 43, pp- 510-526, 1996.
- \_\_\_\_\_.; ASHER, I. The PIC model for career decision-making: Prescreening, in-depth exploration and choice. In F. T. L. Leong & A. Barak (Eds.). *Contemporary models in vocational psychology: A volume in honor of Samuel Osipow* (pp. 7-54). Mah-wah, NJ: Erlbaum, 2001.
- GELATT, H. B. Decision making: A conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, v. 9, pp. 240-245, 1962.
- \_\_\_\_\_. Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, v. 36, pp. 252-256, 1989.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *Status passage*. Chicago, Aldine-Atherton, 1971.
- HACKETT, G.; BETZ, N. A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 18, pp. 326-339, 1981.
- HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications, 2002.
- HARTUNG, P. J.; BLUSTEIN, D. L. Reason, intuition and social justice: Elaborating on Parsons's career decision-making model. *Journal of Counseling & Development*, v. 80, pp. 41-47, 2002.
- HIGGINS, M. Changing careers: the effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 595-618, 2001.
- IBARRA, H. Network centrality, power and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, PP. 471-501, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*. São Paulo, Editora Gente, 2009.

- JANIS, I. L.; MANN, L. *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York, NY: Free Press/Macmillan, 1977.
- JOHNSON-LAIRD, P. N.; OATLEY, K. Cognitive and social construction in emotions. In M. LEWIS & J. M. HAVILAND-JONES (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 458-475). New York, NY: Guilford Press, 2004.
- KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1982.
- KATZ, M. A model for guidance for career decision making. *Vocational Guidance Quarterly*, v. 15, pp. 2-10, 1966.
- KIDD, J. M. Emotion: An absent presence in career theory. *Journal of Vocational Behavior*, v. 52, pp. 275-288, 1998.
- KRAM, KE. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman, Glenview, IL, 1985.
- KRIESHOK, T. S. An anti-introspectivist view of career decision making. *The career development quarterly*. Vol. 46. March, 1998.
- KRUMBOLTZ, J. D. The wisdom of indecision. *Journal of vocational behavior*. Vol. 41, pp. 239-244, 1992.
- KRUMBOLTZ, J. D. Serendipity is not serendipitous. *Journal of Counseling Psychology*. Vol.45, pp. 390-392, 1998.
- LEVINSON, D. J. A conception of adult development. *American Psychologist*, v. 41, 1986.
- \_\_\_\_\_. *The season of a woman's life*. New York: Knopf, 1996.
- LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, v. 5, 1980.
- MAU, W-C. J. Cultural dimintions of career decision-making difficulties. *The career development quarterly*, v. 53, September, 2004.
- .MCMAHON, M.; PATTON, W. Development of a systems theory of career development. *Australian Journal of Career Development*, v. 4, pp. 15-20, 1995.
- MITCHELL, K. E.; LEVIN, A. S.; KRUMBOLTZ, J. D. Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling & Development*, v. 77, pp. 115-124, 1999.
- MURTAGH, N.; LOPES, P. N.; LYONS, E. Decision making in voluntary career change: an other-than-rational perspective. *The Career Development Quarterly*, v. 59, pp. 249-263, 2011.
- NICHOLSON, N. A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, 1984.
- \_\_\_\_\_. The transition cycle: a conceptual framework for the analysis of change and human resources management. In: ROWLAND; FERRIS, G. R. (Eds.) *Research in personnel and human resources management*, vol. 5 Greenwich, CT: JAI, 1987.
- \_\_\_\_\_; WEST, M. Transitions, work histories, and careers. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.) *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

- OSIPOW, S. H. The Career Decision Scale: How good does it have to be? *Journal of Career Assessment*. Vol.2, pp. 15-18, 1994.
- OSIPOW, S. H.; CARNEY, C. G.; WINER, J.; YANICO, B.; KOSCHIER, M. Career Decision Scale. Lutz, FL, *Psychological Assessment Resources*, 1976.
- PATTON, W.; CREED, P. A. Developmental issues in career maturity and career decision status. *The Career Development Quarterly*, Vol. 49, June, 2001.
- PARSONS, F. (1909). *Choosing a vocation Boston*: Houghton-Mifflin, 1909.
- PEARLIN, L. I.; SCHOOLER, C. The structure of coping. *Journal of health and social behavior*, 19, 2-21, 1978.
- PERDUE, S. V.; REARDON, R. C.; PETERSON, G. W. Person-environment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: a career decision theory perspective. *Journal of employment counseling*, Vol. 44, March, 2007.
- PETERSON, S. Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies. *Human resource development quarterly*. Vol. 20, N. 4, Winter, 2009.
- PHILLIPS, S. D. Choice and change: Convergence from the decision- making perspective. In SAVICKAS, M. L. Savickas; LENT, R. W. (Eds.), *Convergence in career development theories: Implications for science and practice*(pp. 155-163). Palo Alto, CA: Davies-Black, 1994.
- \_\_\_\_\_. Toward an expanded definition of adaptive decision making. *The Career Development Quarterly*, v. 45, pp. 275-287, 1997.
- \_\_\_\_\_. ; JOME, L. M. Vocational choices: What do we know? What do we need to know? In SAVICKAS, M. L.; WALSH, W. B. (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research and practice* (3 ed., pp. 127-153). Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005.
- PITZ, G.; HARREN, V. A. An analysis of career decision making from the point of view of information processing and decision theory. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, pp. 320-346, 1980.
- POPE, M. Career counseling in the 21st century: Beyond cultural encapsulation. *The Career Development Quarterly*, v. 52, pp. 54-60, 2003.
- SCHLOSSBERG, N. K. A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, v. 9, n. 2, 1981.
- SIMON, H. A. A Behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118, 1955.
- SUSSMAN, M. B. An analytic model for the sociological study of retirement. In CARP, F.M. (Ed.) *Retirement*, pp. 28-73. New York, Human Sciences Press, 1972.
- VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo, Atlas, 2012.