

Modelo de orientação de decisões em transições de carreira

Career transition decision guidance model

 Elza Fátima Rosa Veloso¹

Resumo

O objetivo deste artigo é o de propor um modelo de orientação de decisões em transições de carreira. Para o cumprimento desse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, além de reflexões sobre resultados de uma pesquisa empírica que apresenta um modelo estrutural quantitativo, baseado nas decisões de transição de 457 professores que consideraram ter mudado de profissão quando decidiram seguir a carreira acadêmica. Esse modelo, associado ao levantamento bibliográfico, contribuiu com as reflexões necessárias para gerar a proposta de cinco fatores orientadores que convergem para a tomada de decisões conscientes e assertivas na transição de carreira: Posicionamento do Momento de Vida; Análise da Situação de Origem; Reflexões sobre a Mudança; Balanço dos Recursos; Análise da Nova Situação.

Palavras-chave: decisões de carreira, transição de carreira, gestão de carreira

Abstract

The purpose of this article is to propose a guiding model for decisions in career transitions. To achieve this objective, bibliographical research was carried out, in addition to reflections on the results of an empirical study that presents a quantitative structural model based on the transition decisions of 457 professors who considered changing professions when pursuing an academic career. This model, associated with the bibliographical research, contributed with the necessary reflections to generate the proposal of five guiding factors that converge towards conscious and assertive decision-making in the career transition: Positioning the Moment of Life; Origin Situation Analysis; Reflections about the Change; Resource Balance; Analysis of the New Situation.

Keywords: career decisions, career transition, career management

¹ elzafrv@gmail.com, Faculdade FIA de Administração e Negócios, São Paulo/SP [Brasil]

Recebido em: 16/11/2021

Aprovado em: 20/07/2022

Introdução

Transições de carreira são cada vez mais frequentes para boa parte dos trabalhadores, algumas vezes por decisão própria. Porém, em muitas situações, mesmo que a pessoa não deseje mudar sua vida profissional, transformações do contexto levam à necessidade de enfrentar situações adversas e de tomar decisões de carreira. Nesse sentido, Veloso et al. (2020) explicam que a associação desses dois temas (transição e decisão) requer o entendimento de que transições de carreira envolvem decisões e que decisões de carreira envolvem transições.

Quanto à literatura, desde os anos 1980, com a publicação do importante artigo de Louis (1980), as transições de carreira ganharam evidência. Mais tarde, as dificuldades que envolvem esse fenômeno foram amplamente estudadas e divulgadas por Ibarra (2004), que explicou as estratégias para enfrentar transições não são convencionais e que processos de orientação de carreira nem sempre são efetivos, pois o autoconhecimento, por exemplo, é proporcionado pela própria transição. Por outro lado, quanto às decisões, Krieshok (1998) afirmou que intervenções, como por exemplo, as vocacionais, os cursos e as oficinas aumentam a assertividade da decisão.

Considerando a dificuldade de momentos de transição e a necessidade de criar condições de que pessoas analisem situações de mudança de carreira a fim de tomar decisões assertivas, neste artigo, os temas decisões e transições de carreira são tratados de forma conjunta, por meio da literatura, seguindo a proposta de Veloso e Dutra (2014) de associação desses dois conceitos. A partir dessas reflexões conceituais, o objetivo deste artigo é o de propor um modelo de orientação de decisões em transições de carreira a partir da análise de referências bibliográficas sobre esses dois temas.

Além desta introdução, o artigo contempla uma sessão de análise bibliográfica de artigos internacionais, até 2017, ano em que uma pesquisa empírica realizada no Brasil gerou um modelo estatístico com a associação entre transições e decisões. Na sessão seguinte, é detalhada a proposta do modelo de orientação. Por fim, são realizadas considerações finais.

Análise bibliográfica

Conforme menção na sessão de introdução, em 2014, foi proposta por Veloso e Dutra (2014) a associação entre transições e decisões de carreira, pois a literatura não contemplava essa possibilidade até então. Partindo dessa premissa, foi realizado o levantamento bibliográfico descrito nesta sessão. Na busca de publicações acadêmicas sobre os temas centrais considerados neste artigo, conforme resultados demonstrados na Tabela 1, foram pesquisadas as seguintes bases de dados, considerando trabalhos publicados por 15 anos, entre 2003 e 2017: Publicações da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD); Publicações nacionais, com classificação QUALIS-CAPEs A2 e B1; Livros acadêmicos.

Para a pesquisa das seguintes publicações, não foram consideradas restrições quanto ao ano: Base de artigos do Academy of Management; Publicações da área de recursos humanos e comportamento organizacional, com classificação QUALIS-CAPEs A1; Publicações da base Emerald de todos os anos; Base de teses e dissertações da FEA/USP.

Para toda a pesquisa, foram utilizados os seguintes termos de busca: Transição (além de *transition*); transição de carreira (além de *career transition*); Decisão na carreira (além de *career decision making*); Carreiras contemporâneas (*contemporary careers*). Os resultados da pesquisa bibliográfica atualizada encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1
Resultados da pesquisa bibliográfica

Publicação	Carreiras contemporâneas	Transição de carreira	Decisões de carreira
Academy of Management Annuals	1	2	4
Academy of Management Journal		4	
Academy of Management Review		5	1
Career Development International		3	1
Dissertações e Teses – FEA-USP		2	
EnAnpad		2	2
European Journal of Training and Development			1
Gender, Work and Organization		2	
Human Resource Management Review			1
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research		1	
International Journal of Human Resource Management	2		1
Journal of Career Development			1
Journal of Employment Counseling		1	4
Journal of Healthcare Management		1	
Journal of Management	1		
Journal of Managerial Psychology	1		
Journal of Occupational & Organizational Psychology		1	
Journal of Organizational Behavior	4	1	
Journal of Organizational Change Management		1	
Journal of Psychological Issue in Organizational		1	

Fonte: Dados da pesquisa

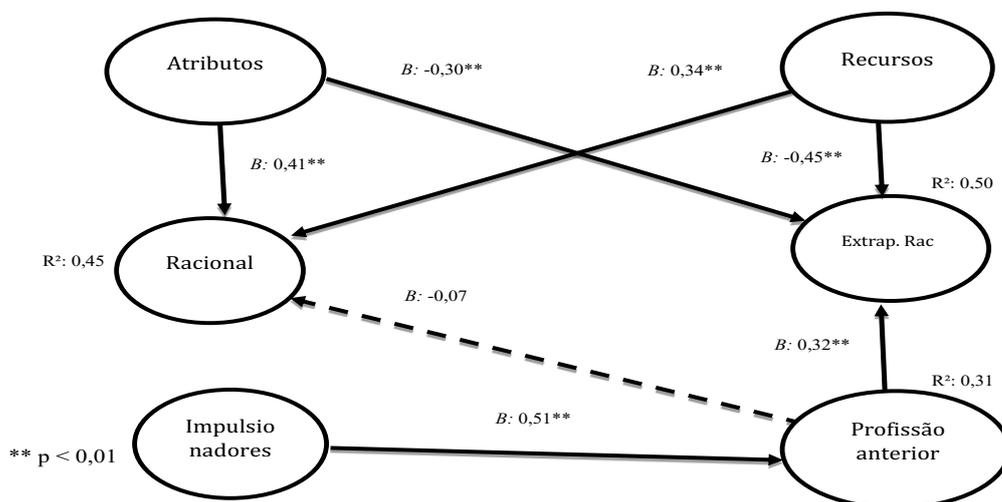
A produção nacional a partir de 2017

O período escolhido para a pesquisa bibliográfica realizada neste artigo justifica-se pelo fato de que foi em 2017 que a primeira produção nacional associando os temas centrais deste artigo por meio de uma pesquisa empírica foi realizado. Nesse ano, Veloso (2017) reforçou a lacuna existente na literatura, que, embora apresentasse associações indiretas entre os temas “transição” e “decisão”, de forma geral, não promovia o diálogo dos conceitos e teorias que os envolvem. A associação desse raciocínio com o fato de que a transição de carreira de pessoas que atuavam em outras profissões para a docência de nível superior mostrou-se um fenômeno recente e importante no Brasil, levou a autora a analisar a transição interprofissão de professores universitários brasileiros.

O artigo que sintetiza esse trabalho foi apresentado e discutido no evento Academy of Management Meeting, em Atlanta, USA-GA (Veloso et al., 2017) e publicado em Veloso et al. (2020). Esses artigos revelam os resultados da pesquisa com 357 professores brasileiros que haviam realizado a transição de outras profissões para a carreira acadêmica, com posterior reaplicação do instrumento quantitativo a

mais 100 docentes para validação dos resultados, gerando o modelo estatístico apresentado na Figura 1.

Figura 1
Modelo estrutural sobre a racionalidade das decisões em transições de carreira



Fonte: Veloso et al. (2020)

O modelo de Veloso et al. (2020), no qual a transição interprofissão é associada à a racionalidade das decisões, permitiu a construção de um modelo, apresentado na Figura 1, onde é demonstrado que a maneira como a transição interprofissão acontece em termos de recursos e atributos influencia tanto as decisões racionais como as que extrapolam a racionalidade. Porém, a percepção quanto à profissão anterior influencia mais as decisões que extrapolam a racionalidade do que as decisões racionais. Esses autores constataram também que alguns impulsionadores da transição têm o potencial indireto de explicar a racionalidade das decisões, uma vez que interferem na percepção quanto à profissão anterior. Foi possível inferir também que frustrações com a profissão anterior impulsionam as pessoas a realizar a transição, levando-as a tomar decisões menos racionais.

Modelo de orientação de decisões em transições de carreira

A análise do modelo sobre a racionalidade das decisões nas transições de carreira, realizada por Veloso (2017), Veloso et al. (2017) e Veloso et al. (2020), além das reflexões conceituais empreendidas, serviram de base para o modelo de orientação aqui proposto. A justificativa de propor um modelo está na constatação de Krieshok (1998) de que intervenções de orientação profissional aumentam a assertividade da decisão de carreira, conforme menção na introdução deste artigo.

Dessa forma, apesar da tendência atual de considerar que as decisões oscilam entre a racionalidade, a emoção e a cognição (Murtagh, Lopes & Lyons, 2011), o modelo estatístico obtido por Veloso et al. (2020) revelam a possibilidade de ajudar pessoas a refletirem sobre a sua situação profissional atual e sobre o futuro de suas carreiras. Dessa forma, acredita-se ser possível auxiliar indivíduos a tomarem decisões

menos impulsivas e, conseqüentemente mais assertivas, em momentos de “encruzilhadas” que permeiam a vida profissional, evitando, assim, frustrações futuras.

A seguir, são listados cinco fatores orientadores de transições de carreira, que podem ser utilizados para realizar análises que levem a decisões mais assertivas, menos sujeitas a equívocos ou permeadas por ilusões. Esses fatores são explicados a seguir e podem ser observados na Figura 2.

A - Posicionamento do Momento de Vida: é preciso analisar a mudança de forma associada ao momento de vida da pessoa

Anderson et al. (2012) explicam que a situação individual interfere na adaptação à transição. Então, o momento que a pessoa vivencia, tanto no trabalho quanto fora dele, deve ser cuidadosamente analisado ao pensar em mudanças profissionais. Esse cuidado deve ser tomado para evitar que outras frustrações ou situações estressantes, mais associadas com a vida pessoal, se confundam ou potencializem frustrações profissionais.

Nesse ponto, é preciso atentar para o fato de que o estresse e as frustrações com a vida pessoal e profissional podem levar a uma visão equivocada quanto à situação que se pretende abandonar e também quanto ao futuro pretendido. É importante, também, posicionar o trabalho na vida pessoal, em termos de tempo de dedicação e divisão do espaço pessoal e profissional, lembrando que essas questões de espaço têm permeado a vida das pessoas, especialmente, pelo uso intensivo de tecnologia em, praticamente, todas as profissões.

B - Análise da Situação de Origem: é preciso avaliar, cuidadosamente, a situação profissional que originou o desejo mudança

Veloso et al. (2020) constataram que há influência direta da visão da pessoa sobre a profissão anterior nas decisões pouco racionais. Dessa forma, é essencial que a pessoa entenda que a situação profissional anterior tem relação com a escolha da profissão seguinte e, especialmente, com as emoções que envolvem o processo de mudança de carreira.

Antes de decidir pela transição, é importante analisar o contexto atual da carreira que se pretende abandonar, verificando pontos fortes e fracos da situação atual de trabalho. É essencial, também, avaliar os motivos que originaram a vontade de mudar profissionalmente, lembrando, neste ponto, que a visão negativa sobre a situação atual pode levar a pessoa a tomar decisões influenciadas por emoções, levando, muitas vezes, a equívocos futuros.

C - Reflexões Sobre a Mudança: é preciso avaliar as características da própria transição

Segundo Veloso et al. (2020), os atributos da transição influenciam positivamente as decisões racionais. Dessa forma, é importante lembrar que as características da própria mudança afetam a pessoa em situações de transição, portanto, para tomar decisões mais assertivas, é importante levantar os seguintes pontos e refletir sobre o quanto eles afetarão a adaptação à futura situação profissional: contraste da situação profissional anterior com a situação almejada; visão da sociedade quanto à mudança; a opção, ou a falta de opção, que provocaram a vontade de mudar; algum

choque na carreira que pode estar levando a uma falsa vontade de mudar; a possibilidade de inspiração em pessoas que passaram ou estão passando pela mesma transição; o tempo demandado para adaptação à nova situação; a possibilidade de “voltar atrás” na mudança.

D - Balanço dos Recursos: é preciso realizar uma análise dos recursos que podem ser acionados durante a mudança

O modelo de Veloso et al. (2020) mostra que os recursos para lidar com a transição influenciam positivamente as decisões racionais. Dessa forma, para não aumentar a dificuldade inerente à mudança, é essencial fazer um levantamento dos recursos que, inevitavelmente, serão acionados durante o processo de transição. Além dos recursos financeiros, que devem ser cuidadosamente analisados, é preciso pensar nos recursos psicológicos.

Esses recursos consistem em características pessoais que podem favorecer ou dificultar a transição e que devem ser “trabalhados” durante o processo, como, por exemplo, a tendência a ser otimista demais ou muito pessimista diante desse tipo de situação. É preciso pensar, também, no suporte social que pode ser acionado, como, por exemplo, a família, os amigos ou instituições de apoio. Além disso, deve-se pensar em estratégias de enfrentamento da situação, que podem levar a pessoa ter um papel ativo, manejando o estresse, que é inerente a processos de mudança de carreira.

E - Análise da Nova Situação: é preciso avaliar as características da nova situação profissional

Conforme Gati, et al. (1996), a escolha de carreira pode apresentar três dificuldades: Falta de prontidão; Falta de informação; Informações inconsistentes. Dessa forma, na escolha de uma nova situação profissional, é importante analisar as características passadas e ficar atento às análises de futuro da carreira que se pretende seguir.

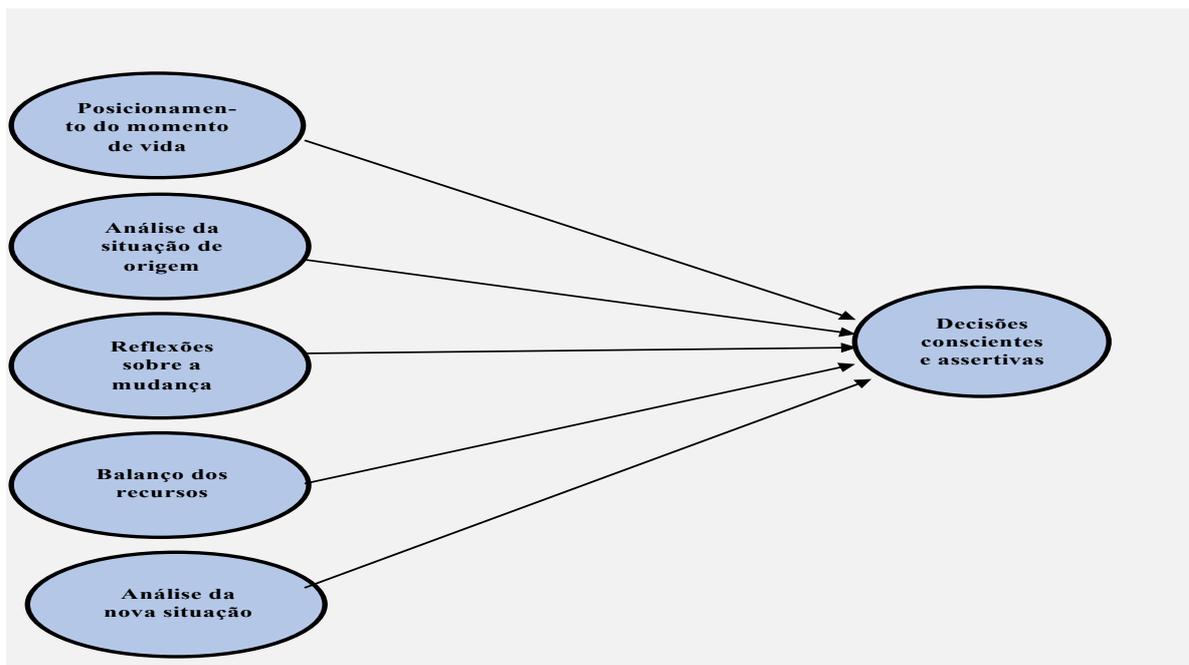
Muitas vezes, situações profissionais que, no passado foram boas, têm poucas perspectivas de futuro, mas, normalmente, as suposições ou opiniões quanto a tais carreiras permeiam a decisão de segui-las, levando a equívocos e frustrações. Para evitar equívocos, é importante analisar dados do mercado de trabalho e análises de projeções de mudanças nas carreiras, principalmente as causadas pelo avanço da tecnologia. O contrário também pode acontecer, de uma profissão menos favorecida passar a ser promissora em certos momentos. Para analisar a nova situação profissional, é importante, também, pensar no desenvolvimento pretendido e na necessidade de qualificação na qual se deve investir.

A Figura 2 mostra os cinco fatores de orientação em convergência com decisões conscientes e assertivas.

Figura 2
Modelo de orientação de mudanças de carreira

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar o modelo proposto, exposto na Figura 2, é possível avançar em reflexões sobre programas de orientação profissional. Para as empresas e profissionais de gestão de carreira, ressalta-se a importância desses programas no oferecimento de subsídios para o suporte de recursos para as pessoas lidarem com as transições. Aqui, destaca-se que orientadores de carreira, como *coaches*, mentores e aconselhadores,



podem ser beneficiados pela proposta de um modelo de orientação de mudanças de carreira que favoreça análises pessoais e contextuais relevantes ao amadurecimento, tanto dos orientadores quanto dos orientados.

Considerações Finais

Nestas considerações finais, é importante atentar para a observação de Meneghetti (2011) de que, na administração, apesar de a objetividade dominar a produção de conhecimento, é importante ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva. Seguindo essa orientação, neste artigo, a análise da literatura de transição e de decisões de carreira, além da observação dos resultados de uma pesquisa quantitativa, resultaram em reflexões que visam contribuir com a realização de estudos futuros sobre esses dois temas de forma associada.

Apesar da necessidade de testes empíricos de aplicação prática para aprimoramento do modelo proposto, espera-se contribuir com o avanço de reflexões sobre os processos de orientação de carreira que, por sua vez, costumam envolver transições e decisões. Há a limitação imposta pela natureza de uma pesquisa bibliográfica, que requer atualização constante, mas que não invalida a intenção de

ampliar as possibilidades de análise de situações de transição, que requerem a tomada de decisões em contextos, muitas vezes, bastante adversos.

Referências

- Amundson, N. E., Borgen, W. A., Iaquina, M.; Butterfield, L. D. & Koert, E. (2010) Career decisions from the decider's perspective. *The Career Development Quarterly*, 58(4), 336-351.
- Anderson, M. L., Goodman, J.; Shlossberg, N. K. (2012) *Counseling Adults in Transition: Linking Schlossberg's Theory with Practice in a Diverse World*. New York, NY, Springer Publishing Company.
- Bullock-Yowell, E., Peterson, G. W., Reardon, R. C., Leirer, S. J. & Reed, C. A. (2001) Relationships among career and life stress, negative career thoughts, and career decision state: a cognitive information processing perspective. *The Career Development Quarterly*, 59(4), 302-314.
- Byrnes, J. P. (2002) The development of decision making. *Journal of Adolescent Health*, 31(6), 208-215.
- Ceschi, A., Costantini, A., Phillips, S. & Sartori, R. (2017) The career decision-making competence: a new construct for the career realm. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 8-27.
- Chudzikowski, K., Demel, B., Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Unote, J.; Milikic, B. B., Hall, D. T., Las Heras, M., Shen, Y. & Kilic, J. (2009) Career transitions and their causes: a country-comparative perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 825-849.
- Dheer, R. J. S. & Lenartowicz, T. (2017) Career decisions of immigrants: role of identity and social embeddedness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 144-163. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.010>
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L. & Bar-On, R. (2012) The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties. *Journal of Employment Counseling*, 49(3), 118-129.
- Eun, H. Y., Sohn, Y. W. & Lee, S. (2013) The effect of self-regulated decision making on career path and major-relates career choice satisfaction. *Journal of Employment Counseling*, 50(3), 98-109.
- Fachin, F. & Davel, E. (2015) Reconciling contradictory paths: identity play and work in a career transition. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 369-392.
- Feldt, R. C. (2013) Factorial invariance of the indecision scale: a multigroup confirmatory factor analysis. *The Career Development Quarterly*, 61(3), 249-255.
- Hartung, P. J. & Blustein, D. L. (2002) Reason, intuition and social justice: elaborating on Parsons's career decision-making model. *Journal of Counseling & Development*, 80, 41-47.
- Hennekam, S. & Bennett, D. (2016) Involuntary career transition and identity within the artist population. *Personnel Review*, 45(6), 1114-1131.

- Higgins, M. (2001) Changing careers: the effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, v. 22, 595-618.
- Horst, A. C. V. D., Klehe, U. C. & Heijden, B. I. J. M. V. D. (2017) Adapting to a looming career transition: how age and core individual differences interact. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 132-145.
- Ibarra, H. (2004) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing your Career*. Boston, Harvard Business School Press.
- Ibarra, H. (2007) *Identity transitions: possible selves, liminality and the dynamics of voluntary career change*. Faculty & Research-Working Paper. <https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2720>
- Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010) Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Jung, H., Park, I. J. & Rie, J. (2015) Future time perspective and career decisions: the moderating effects of affect spin. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 46-55.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B., Wilderom, C. P. M. & Sevensson, J. (2007) Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International*, 12(7), 584-595.
- Krieshok, T. S. (1998) An anti-introspectivist view of career decision making. *The Career Development Quarterly*, 46(3), 210-229.
- Latack, J. C. & Dozier, J. B. (1986) After the ax falls: job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2), 375-392.
- Lipshits-Braziler, Y., Gati, I. & Tatar, M. (2015) Strategies for coping with career indecision: Concurrent and predictive validity. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 170-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.10.004>
- Louis, M. R. (1980) Career transitions: varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Mau, W-C. J. (2004) Cultural dimensions of career decision-making difficulties. *The Career Development Quarterly*, 53(1), 67-77.
- Meneghetti, F. K. (2011) O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 15(2), 320-332.
- Murtagh, N., Lopes, P. N. & Lyons, E. (2011) Decision making in voluntary career change: an other-than-rational perspective. *The Career Development Quarterly*, 59, 249-263.
- Patton, W. & Creed, P. A. (2011) Developmental issues in career maturity and career decision status. *The Career Development Quarterly*, 49(4), 336-351.
- Peterson, S. (2009) Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 451-475.
- Schooreel, T., Schockley, K. M. & Verbruggen, M. (2017) What if people's private life constrained their career decisions? Examining the relationship between home-to-

career interference and career satisfaction. *Career Development International*, 22(2), 124-141.

Suutari, V., Tornikoski, C. & Mäkelä, L. (2012) Career decision making of global careerists. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3455-3478.

Veloso, E. F. R. (2017) *Decisões na transição interprofissão: um modelo de orientação de mudanças de carreira*. 2017. Tese (Livre Docência em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S. (2014) A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, v.15, n. 2. Mai/Ago, 2014.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Silva, R. C. & Trevisan, L. N. (2017) Decision making rationality inter-professional transitions of university professors. *Academy of Management Proceedings*, 17(1). [https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11365 abstract](https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11365.abstract)

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Silva, R. C. & Trevisan, L. N. (2020) A racionalidade das decisões na transição interprofissão de professores universitários. *Cad. EBAPE.BR*, 18(1). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395177946>

Verbruggen, M. & Vos, A. (2016) When people don't realize their career decisions: towards a theory of career inaction. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.181>