

Estratégias de Transição de Carreira Interprofissão: um Estudo com Profissionais de Meia-Idade do Mercado Corporativo após a Demissão

Rogério Teixeira de Souza¹

Almir Martins Vieira²

Rodrigo Cunha da Silva³

Este artigo tem como objetivo identificar os desafios que surgem no processo involuntário de transição de carreira interprofissão e descrever os recursos de enfrentamento adotados pelos indivíduos como estratégias de transição neste período, uma vez que, com os atuais desafios do mercado de trabalho, incluindo demissões, os profissionais podem redirecionar suas carreiras mudando completamente de trabalho, e iniciar assim uma transição de carreira interprofissão. Como abordagem metodológica, optou-se pela pesquisa qualitativa. O instrumento de investigação adotado foi a entrevista em profundidade baseada em roteiro semiestruturado, realizada com seis profissionais de meia-idade que atuavam em diferentes áreas funcionais no mercado corporativo. A análise dos dados ocorreu por meio da análise de discurso, tomando por base duas categorias: os desafios da transição, considerando o impacto da idade e das transformações do contexto empresarial, e as estratégias de suporte para lidar com a transição, que contempla o período anterior e a própria transição em si. Para lidarem com esses desafios, o suporte social foi o recurso de enfrentamento mais utilizado pelos entrevistados durante o processo de transição.

Palavras-chave: transição de carreira; carreiras contemporâneas; demissão; enfrentamento.

Coping Strategies In The Involuntary Career Transition: A Study With Middle-Aged Workers After Their Dismissal

This article aims to identify the challenges that arise in the involuntary process of interprofessional career transition and describe the coping resources adopted by individuals as transition strategies in this period, since, with the current challenges of the labor market, including dismissals, professionals can completely redirect their careers changing their roles, and thus initiate an interprofessional career transition. Qualitative research was chosen as a methodological approach, and data have been collected through in-depth interview, based on a semi-structured script, conducted with six middle-age professionals who worked in different functional areas in the corporate market. Data analysis occurred through the discourse analysis, taking two categories into account: transition challenges, caused by age impact and by organizational changes, and the strategies taken as support to deal with career transition, since the previous period of professional career, till the moment of transition as well. To deal with these challenges, social support was the coping resource most used by the individuals during the transition process.

Keywords: career transition; contemporary careers; dismissal; coping.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). E-mail: rtsouza77@gmail.com.

² Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Metodista de São Paulo (PPGE/UMESP). Endereço: Rua do Sacramento, 230 – Rudge Ramos – São Bernardo do Campo, SP - CEP: 09640-000. E-mail: almir.vieira@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0523-3976>.

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi-Morumbi. E-mail: rdgcdasilva@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0730-7801>.

Introdução

O ambiente organizacional no Brasil e no mundo tem passado por muitos desafios, que são decorrentes das profundas e aceleradas mudanças ocorridas no século XX e também pela combinação do desenvolvimento em diversas áreas, como a economia, tecnologia e a sociedade em geral, e tal combinação pressiona as organizações na contínua busca pela inovação e competitividade nos negócios, aumentando a competitividade global e alterando as maneiras de gerenciamento de negócios, de pessoas e também do tradicional sistema de trabalho nas organizações, anteriormente caracterizado pelo relacionamento de longo prazo entre empregado e empregador.

As transformações no mundo do trabalho incluem também novas demandas organizacionais por trabalhos terceirizados e autônomos (KILIMNIK, 2011), a crescente inserção de novas tecnologias, automação e o uso da inteligência artificial nas organizações, que contribuem para a geração de novas formas de desemprego (ALBORNOZ, 2011). As atuais configurações nas relações de trabalho, ao relativizarem questões como espaço e tempo de para realização das atividades, têm provocado reflexão a respeito de mazelas como precarização do trabalho e vínculos empregatícios superficiais. Assim, as reestruturações organizacionais e o risco do desemprego conduzem os profissionais à necessidade de estarem constantemente desenvolvendo suas redes de contatos (*networking*), e essa tensão presente no cenário organizacional provoca ansiedade no trabalhador.

Essas circunstâncias, atreladas a um considerável processo de recessão e desestruturação do mercado de trabalho iniciado no Brasil entre os anos de 2015 e 2016, acarretaram o crescimento contínuo das taxas de desemprego no país, segundo dados constantes na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com Daltro (2018), a crise econômica, o desemprego e os ambientes profissionais insatisfatórios, são motivos que têm levado profissionais a iniciarem um processo de transição de carreira, que vem a ser, conforme aponta Louis (1980), o período no qual o profissional redireciona suas funções ou orientações, como, por exemplo, o caso de um profissional do mercado corporativo que deixa a empresa para se tornar um empreendedor ou um acadêmico.

O contexto de demissões nos diversos setores da economia, a instabilidade e a concorrência no mercado de trabalho contemporâneo demandam maior iniciativa do indivíduo com ênfase em sua empregabilidade e condução de sua trajetória profissional (KILIMNIK, 2011; COSTA; VIEIRA, 2014). No início do século XXI, o foco central em estudos de carreiras contemporâneas passou a ser a própria pessoa, levada a adotar a perspectiva de carreira como sendo uma pessoa “empregável” (HALL, 2002). A carreira do século XXI não é medida, portanto, pela idade cronológica e pelos estágios da vida, mas pelo aprendizado contínuo e por mudanças de identidade profissional, e isto impacta na habilidade que o profissional precisa ter de aprender a aprender e de adaptar-se diante dos constantes desafios organizacionais. No entanto, mesmo frente às dificuldades impostas pelo mercado de trabalho, existe resistência das pessoas na condução de suas trajetórias profissionais e, dessa maneira, os profissionais parecem direcionar suas carreiras mais por apelos externos (como status e remuneração) do que por preferências individuais (DUTRA, 2016).

Considerando que, nos últimos anos, ocorreu um aumento das taxas de desemprego nos diversos setores da economia no Brasil (IBGE, 2018), e que profissionais demitidos do

mercado corporativo podem redirecionar suas carreiras para outras atividades que se configurem em novo emprego ou nova carreira, o objetivo desse estudo é identificar os desafios que surgem no processo involuntário de transição de carreira interprofissão e descrever os recursos de enfrentamento adotados pelos indivíduos como estratégias de transição nesse processo. Dessa maneira, buscou-se entender o que ocorre durante o processo entre a antiga e a nova carreira, ou seja, na transição interprofissão.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Carreiras contemporâneas e os profissionais de meia-idade

A globalização e o avanço das novas tecnologias reduzem os limites das organizações, dos empregos e das carreiras, e isto leva ao aumento da ansiedade do trabalhador para lidar com os desafios e as novas condições de trabalho (SCHEIN, 1996; OVIEDO, 2015). Tem-se, assim, a mudança de foco do antigo contrato de carreira baseado na organização empregadora, para o novo contrato do século XXI, centrado na pessoa (HALL, 2002).

Neste sentido, algumas características e padrões são estabelecidos por diversos autores que tratam das carreiras contemporâneas. Arthur (1994) defende o conceito de “carreiras sem fronteiras” e o relaciona com independência, ou seja, o empregador e o empregado compartilham a responsabilidade de adaptação às demandas da nova economia e a carreira deixa de depender dos princípios tradicionais de uma carreira organizacional, destacando a necessidade de o indivíduo manter uma rede de relacionamentos e aprendizado continuamente, evitando dependência de uma única organização. O conceito de carreiras sem fronteiras enfatiza, portanto, alta mobilidade profissional (PISAPIA; WOOD JR.; BENDASSOLLI, 2015) e o papel proativo do indivíduo na condução de sua própria carreira (INKSON; GUNZ; GANESH; ROPER, 2012).

No contexto das carreiras contemporâneas, temos a mudança de foco da carreira organizacional e tradicional para uma perspectiva individual e autônoma orientada pelos valores pessoais (BRISCOE; HALL, 2006; DANTE; ALBUQUERQUE, 2016). Segundo Hall (2002), na carreira proteana, o indivíduo passa a ser o protagonista na condução de sua carreira e de seus objetivos profissionais, em busca do sucesso psicológico no trabalho, que é expressado pelo sentimento de orgulho e realização pessoal do indivíduo de ter atingido um objetivo importante na vida. Para o autor, a carreira proteana traz maior autonomia para o indivíduo na condução da sua carreira, embora algumas pessoas possam perceber esta realidade negativamente, em razão de sentirem falta de um suporte externo na condução de suas carreiras.

Belkin (2003) estudou as carreiras descontínuas (opt-out) e menciona que esse modelo compreende um movimento inicialmente de mulheres com alta qualificação profissional que, voluntariamente, se desligavam das empresas para dedicarem-se a outras atividades em suas vidas pessoais. Mainiero e Sullivan (2005; 2006) acrescentam que esse movimento de interrupção da carreira pode ser de curto prazo (quando prevê o retorno ao trabalho ao final de um projeto pessoal) ou pode ocorrer de maneira definitiva, baseado numa reorganização pessoal e profissional, decorrentes por exemplo, da insatisfação com o trabalho, da busca de novos desafios profissionais, de uma aposentadoria ou da necessidade de empreender.

A natureza dinâmica e fluída das novas carreiras, em contraste com a visão tradicional das carreiras baseadas na hierarquia, altamente estruturadas e com estruturas rígidas, foi estudada por Baruch (2004), que explica que as carreiras passam a ser mais transacionais, flexíveis e dinâmicas, pois os novos modelos consideram uma variedade de opções e de possibilidades de desenvolvimento profissional, mudando a perspectiva do indivíduo do que é sucesso profissional. Assim, uma movimentação lateral na organização, uma mudança de empresa ou mudança de direção e interesse profissional, são opções a serem consideradas pelos indivíduos para o desenvolvimento e sucesso de suas carreiras, em um contexto no qual as pessoas conduzem suas próprias carreiras e decidem entre vários caminhos profissionais (SOUZA; KILIMNIK; SANT'ANNA, 2019).

No modelo de carreira portfólio, Duberley, Mallon e Cohen (2006) mencionam que as pessoas trabalham para diferentes organizações ou por de contratos individuais, caracterizando-se um modelo fragmentado de trabalho. Essa flexibilidade no formato de trabalho pode estar relacionada também ao modelo de carreira caleidoscópico, no qual as pessoas consideram fazer rearranjos na vida profissional e pessoal com o objetivo de conciliar suas necessidades e interesses (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; 2006). Dessa maneira, planejam suas vidas segundo seus valores e prioridades pessoais, considerando seus contextos e fases da vida, com o desejo de atingir um melhor equilíbrio entre o trabalho (profissional) e as demais atividades da vida pessoal.

Para Bagdadli e Gianecchini (2018) as competências, informações e relacionamentos dos profissionais na organização são responsáveis por mediar a relação entre as práticas de gestão de carreira e o sucesso objetivo de carreira na empresa. Assim, parte da percepção de sucesso (objetivo ou subjetivo) na carreira está sob responsabilidade do indivíduo. Cálcena e Casado (2013) mencionam que, na gestão da carreira contemporânea, o indivíduo passa a ter maior autonomia no processo, embora seja necessário dar atenção aos efeitos emocionais e físicos dessas carreiras nos indivíduos, pois esses ganham uma carga de responsabilidade, e precisam lidar com constantes mudanças nas carreiras que podem impactar suas identidades.

Além de o indivíduo ganhar maior autonomia e responsabilidade nesse processo, segundo Dutra (2016), as pessoas não estão acostumadas a conduzirem suas carreiras porque nunca tiveram estímulo para fazerem isso ao longo da vida, e também entendem que a trajetória profissional é algo dado pela organização; assim, esses fatores podem inibir a proatividade requerida por parte do indivíduo na gestão da carreira contemporânea. Por outro lado, a idade é um importante fator para forçar uma postura adaptativa por parte dos profissionais durante a transição de carreira. Van der Horst, Klehe e Van der Heijden (2017) defendem que as pessoas precisam enfrentar desafios e permanecem curiosas quanto a opções e alternativas de carreira. Maree (2014) registra que a adaptabilidade tem uma forte relação com ações pessoais de desenvolvimento, com transições de papel e com estratégias para enfrentar as transições originadas por rápidas mudanças tecnológicas.

O processo de escolha da carreira ocorre diferentes vezes ao longo da vida de uma pessoa, e não se limita à decisão feita no passado no início da carreira ou na escolha da profissão (HALL, 2002). Segundo o autor, há quatro características pessoais que determinam quando ocorre o ajuste ideal de uma pessoa em uma determinada carreira: a) interesses; b) identidade própria e estágio de vida; c) personalidade (necessidades, orientações pessoais e valores); e d) origem social, e afirma que, diversos pesquisadores estudam o grau em que cada um desses atributos é absorvido pela maioria das pessoas em diversas ocupações, e também

o grau em que essas características são requeridas também para o desempenho dessas profissões.

Schein (1996) desenvolveu um estudo para identificar e caracterizar as etapas de uma trajetória profissional, apontando as principais fases de uma carreira:

- Fase 1 (crescimento, fantasia, exploração): relacionada ao período da infância e adolescência, e a escolha da profissão pode ocorrer ao acaso e está cercada de fantasias e ainda em fase de exploração;
- Fase 2 (educação, treinamento): compreende a educação escolar, como preparação para exercer o trabalho futuro;
- Fase 3 (ingresso no mundo profissional): quando a pessoa ingressa no mundo do trabalho e visa o aprendizado e o aprimoramento das habilidades e metas profissionais;
- Fase 4 (treinamento básico, socialização): o profissional passa pela socialização no trabalho através dos valores e cultura organizacional, e é desenvolvido para saber-fazer;
- Fase 5 (admissão como membro): o profissional tem o sentimento de pertencimento à organização e o reconhecimento do seu papel;
- Fase 6 (estabilização no emprego, permanência como membro): relacionada à permanência como membro na empresa, e o indivíduo percebe entre 5 e 10 anos, se terá uma carreira a longo prazo em determinada organização;
- Fase 7 (crise no meio da carreira e reavaliação): período em que o indivíduo questiona suas primeiras escolhas, faz uma reavaliação da carreira e pensa nas perspectivas futuras;
- Fase 8 (avanço, recomeço ou estabilização): quando o indivíduo avalia sua continuidade ou interrupção na carreira, considerando seus interesses pessoais. De acordo com Tolfo (2002), as escolhas do indivíduo nesta fase, estão pautadas também no contexto do mercado de trabalho (oportunidades existentes) e na qualificação profissional, para atender as demandas do mercado;
- Fase 9 (desligamento): neste período, próximo à aposentadoria, verifica-se certa acomodação do indivíduo em relação à manutenção do nível de desempenho e redução no ritmo de trabalho, ao mesmo tempo que tenta evitar o desligamento;
- Fase 10 (aposentadoria): a chegada dessa fase pode ser encarada de maneiras distintas pelos indivíduos, considerando o impacto em suas vidas, sendo que alguns esperam por este período para o descanso, enquanto outros o vivenciam com maior dificuldade.

Os profissionais considerados neste estudo, podem ser classificados entre as fases 7 e 8 no modelo de Schein (1996). Essas pessoas estão na faixa etária entre 35 e 58 anos de idade (considerada como uma faixa etária de meia-idade) e passaram por uma reavaliação de carreira, pensando em suas perspectivas futuras (fase 7), e tiveram uma interrupção da carreira no mercado corporativo (fase 8). Esses profissionais, no entanto, ainda não se encontram na fase de desligamento do mundo do trabalho (fase 9), pois reinventaram suas carreiras e construíram uma nova identidade profissional, e não estão pensando na fase de aposentadoria (fase 10).

De acordo com Hall (1995), trabalhadores que estão na meia-idade e, ao mesmo tempo, na média carreira, se encontram nos chamados modelos contemporâneos de carreira, que passam a exigir mais responsabilidade do indivíduo na condução de sua própria carreira, período com inúmeros desafios para o trabalhador. O autor explica que esses profissionais passam a vida toda trabalhando para adquirir novas habilidades e definir uma identidade, sendo muito difícil se adaptar às novas exigências. Nesse contexto, o autor destaca que tal período exige maior flexibilidade, autonomia e mobilidade para a condução da vida profissional, de modo a possibilitar equilíbrio entre suas necessidades pessoais e profissionais.

Neste contexto, Horst, Klehe e Heijden (2017) defendem que transições iminentes demandam versatilidade, bem como preparo para mobilidade frente a novas possibilidades profissionais. Essas autoras consideram, entre outras variáveis individuais, a idade como um importante influenciador de respostas adaptativas. Segundo Veloso, Dutra, Silva e Trevisan (2020), um dos principais motivos que impulsionam a transição profissional é a crise da meia carreira, que acontece quando a pessoa está na transição da meia-idade, na fase dos 40 anos. Essa situação pode ser marcada em quando os profissionais voltam para se requalificar ou procurar autoconhecimento, na fase dos 30 anos, ou trabalhadores na faixa dos 50 anos, ao experimentarem novas perspectivas de carreira, algumas vezes com mais flexibilidade, buscando maneiras diferentes de viver no futuro.

2.2. Transição de carreira

Levinson (1986) define transição como o tempo entre dois períodos de estabilidade, mencionando que os adultos passam grande parte de suas vidas em transições, já que as mudanças fazem parte da natureza da existência humana e ocorrem nos diferentes ciclos da vida das pessoas.

A carreira pode ser reinventada pelo indivíduo algumas vezes durante sua trajetória profissional, uma vez que a pessoa e o ambiente mudam ao longo da vida (HALL, 1996). A gestão individual da carreira pode levar o indivíduo ao redirecionamento da sua vida profissional, pois, segundo Veloso e Dutra (2011), uma transição de carreira pode ser considerada tanto por pessoas que buscam voluntariamente novos desafios profissionais, quanto por pessoas que perderam seus empregos ou tiveram uma proposta de mudança de trabalho.

Segundo Ibarra (2004), a transição de carreira não é um processo planejado que ocorre de maneira linear; para a autora, o processo requer uma mudança na identidade profissional e esta reconfiguração deve ocorrer a partir de ações e experiências vivenciadas pelo indivíduo na prática e não pela introspecção. Nesta etapa de experimentação que ocorre na transição, o indivíduo reavalia sua condição de vida atual, explora as possibilidades de mudanças e escolhe as alternativas que oferecem a estrutura para uma nova vida (LEVINSON, 1986).

Apesar das dificuldades impostas pelo processo de transição de carreira, sendo o trabalho um fator determinante da qualidade de vida, hoje muitas pessoas estão mais dispostas a mudar de trabalho e de carreira se não estiverem satisfeitas (HALL, 2002); a ocupação profissional do indivíduo junto ao binômio casamento-família, são considerados os componentes centrais e mais significativos na vida de uma pessoa, embora esses componentes possam variar em termos de importância para os indivíduos, quando comparados a outros componentes (LEVINSON, 1986).

Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) identificam três tipos de transição: transições antecipadas, transições não antecipadas e transições de um não evento: as transições antecipadas são eventos esperados, como por exemplo, casamentos, o nascimento de uma criança, o início de um novo trabalho e a aposentadoria; as transições não antecipadas são eventos não previstos e que envolvem crises e apresentam desafios específicos quando comparados com as transições antecipadas, uma vez que o indivíduo não possui tempo de preparação para a transição, exemplos: ser demitido, demovido de uma posição ou ter que abandonar um trabalho por causa de uma doença; as transições de um não evento estão relacionadas com expectativas que não foram realizadas e que alteram a vida do indivíduo, como por exemplo, um casamento que não aconteceu ou uma promoção que nunca ocorreu.

Especificamente sobre os tipos de transições de carreira, Louis (1980) identifica duas categorias de transições: transições entre funções e transições dentro da função. Nas transições entre funções, o autor destaca a transição de carreira interprofissão, e explica que ocorre quando o indivíduo muda de profissão, como um profissional do mercado corporativo que deixa a empresa para se tornar um empreendedor.

Baseado nos tipos de transições de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) e de Louis (1980), o foco de interesse deste estudo são as transições interprofissão (profissionais do mercado corporativo que mudaram de profissão) decorrentes de transições não antecipadas (profissionais que foram demitidos). Para Veloso (2012), atualmente as transições são consideradas naturais, e esse movimento de transições interprofissão pode ocorrer em determinado momento da vida de muitos profissionais, originando uma transição de carreira.

2.3. Estratégias no processo de transição de carreira

De acordo com Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), o processo de transição de carreira ocorre em fases, pois o indivíduo precisa assumir novos relacionamentos, rotinas e premissas, em um processo evolutivo de crescimento, que leva tempo e, segundo Bridges (2016, p. 5), “a falha em identificar e estar pronto para o término e para as perdas é a maior dificuldade para as pessoas em transição”.

Para Ibarra (2004), o processo de transição deve ocorrer considerando um passo de cada vez, e os eventos que ocorrem na vida pessoal e profissional (bons ou ruins) possibilitam ao indivíduo ter uma revisão das diversas possibilidades que essas experiências proporcionam para direcionar a tomada de decisão para uma nova carreira. Segundo a autora, o processo de construção de uma nova identidade profissional não ocorre pela introspecção e sim pela realização de um processo não linear de tentativa e erro, que possibilita uma reflexão das novas experiências realizadas e, assim, ajuda a pessoa a confirmar se o novo caminho profissional escolhido é factível.

O estudo realizado por Kim (2014), que investigou o processo de transição de carreira de coreanos de meia idade após a aposentadoria, confirmou que nenhuma das fases realizadas pelos participantes do estudo foram consideradas lineares, ou seja, todos apresentaram interrupções e obstáculos (não planejados) em cada fase, caracterizando-se como um processo complexo e dinâmico, no qual existiu a necessidade de adaptação dos indivíduos aos diferentes caminhos percorridos para a construção da nova carreira. Veloso e

Dutra (2014, p.241) e Veloso Dutra, Silva e Trevisan (2020) destacam que há questionamento por parte dos pesquisadores quanto à linearidade das transições e a racionalidade das decisões, pois, “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”.

Ibarra (2004) desenvolveu um estudo com profissionais que realizaram um processo de transição de carreira, e argumenta que não existe um plano ou um guia a ser seguido pelas pessoas que passam por esse processo; com seu estudo, definiu um conjunto de nove estratégias denominadas de não convencionais para a reinvenção da carreira, descritas a seguir:

1. A descoberta pessoal não deve ocorrer pela introspecção, e sim por uma nova maneira de pensar, agir e tentar novos e diferentes caminhos, que possibilitem ao indivíduo uma avaliação de cada passo dado na transição;
2. Não tentar encontrar o verdadeiro eu, mas concentrar a atenção nos possíveis “eus” que se deseja testar e aprender mais a respeito; experimentar diferentes caminhos permite ao indivíduo ajustar suas expectativas conforme aprende durante o processo;
3. No processo de transição, o indivíduo leva um tempo para mover do antigo para o novo; deve viver as contradições e as oscilações entre o apego e o desprendimento que ocorrem neste período, para evitar uma tomada de decisão prematura;
4. O indivíduo deve evitar a tentação de tomar uma grande decisão de mudar a carreira de uma única vez; o caminho a ser percorrido não é linear e são os aprendizados que devem levar a um próximo passo durante o processo; assim, é necessário usar a estratégia de pequenos ganhos incrementais que ocorrem no período de transição, que podem levar a mudanças mais relevantes no trabalho e na vida pessoal;
5. Identificar projetos, atividades extracurriculares e diferentes caminhos que possam ser testados seriamente na prática (mas sem comprometimento definitivo), e que permitam ao indivíduo experimentar e comparar essas diferentes possibilidades antes de tomar uma decisão;
6. Encontrar pessoas fora do antigo círculo social que são respeitadas e parecidas com o que se deseja ser, de modo a obter suporte, ajudando o indivíduo com uma visão apurada das diferentes maneiras de trabalho e de vida que são esperados neste novo caminho;
7. Não esperar por um momento definitivo no processo que possa revelar a verdade; é necessário utilizar os acontecimentos diários para encontrar significado no processo de mudança. Neste momento de transição, contar a própria história de maneiras diversas e para diferentes pessoas pode ajudar a esclarecê-la;
8. Em alguns momentos do processo, é necessário retroceder para refletir sobre a maneira e sobre a razão de estar mudando; essa pausa no processo não pode ser longa, porque a interação e o engajamento com o mundo real são necessários para as descobertas;
9. Existem momentos em que o indivíduo está aberto a grandes mudanças e em outros não; portanto, o indivíduo deve aproveitar as oportunidades que aparecem quando está receptivo para começar uma mudança, e comunicar essa iniciativa para outras pessoas.

No caso das pessoas que perderam seus empregos, que são o foco deste estudo, Ibarra (2004) menciona que este modelo de transição tem grande risco de ser abreviado, uma vez que as pessoas estão lutando contra um tempo-limite e isso pode fazer toda a diferença no processo, já que tendem a estar mais preocupadas com uma recolocação profissional, em vez de se permitirem explorar a transição para uma outra carreira. Para a autora, considerando a ruptura do processo de desligamento, esses profissionais podem ter mais dificuldades de experimentarem seus possíveis “eus” e tomarem decisões de carreira.

Tomando como base o estudo de Veloso e Dutra (2014), a respeito da associação de conceitos de transição de carreira e tomada de decisões na gestão de carreiras, Veloso (2017) desenvolveu um modelo de orientação de mudança de carreira, que possibilita que o indivíduo reflita sobre sua carreira, de modo que possa conduzir um melhor planejamento individual e também ser mais racional e assertivo na tomada de decisões. Esse modelo considera os seguintes fatores orientadores de carreira e devem ser considerados no planejamento de uma transição de carreira: posicionar a mudança no sentido da vida, avaliar cuidadosamente a situação profissional que originou o desejo da mudança, refletir sobre as características da mudança, fazer um balanço dos recursos que podem ser acionados durante a mudança e analisar as características da nova situação profissional. Veloso (2017, p.145) compara essa sua proposta com o processo de Ibarra (2004), e afirma que o planejamento “pode ser um importante impulso para o êxito da pessoa na nova profissão”.

2.4. Adaptação individual à transição de carreira

Para Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), as reações dos adultos às transições dependem do tipo de transição, das percepções das pessoas que estão vivendo o processo, do contexto e do impacto em suas vidas. Assim, quanto maior for uma transição, maior será o impacto na vida de um indivíduo, pois a transição afeta as premissas, papéis, rotina e relacionamentos dos indivíduos. Nesta perspectiva, os autores enfatizam que é fundamental o entendimento do significado da transição para o indivíduo, e mencionam que, no caso de uma demissão, o impacto não é apenas financeiro, mas também sociológico e psicológico, pois incide nas emoções, identidade, contatos sociais e autoestima do indivíduo.

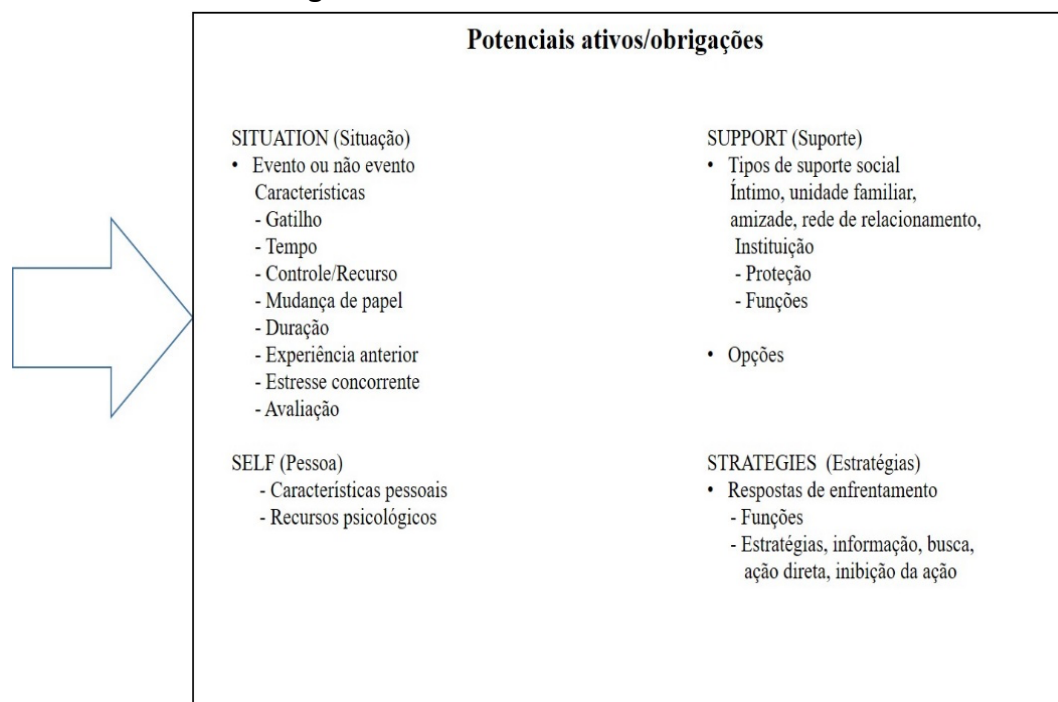
Na visão de Ibarra (2004), mesmo as pessoas que realizam o processo de transição voluntariamente e com amplas reservas financeiras e apoio familiar, não conseguem evitar as dificuldades e sentimentos de confusão, perda, insegurança e incertezas que são vividos e requerem adaptação durante o período de transição.

Schlossberg (1981, p.7) desenvolveu um modelo para análise da adaptação humana à transição e destaca a complexidade do processo de adaptação, mencionando que a “adaptação a uma transição é um processo durante o qual um indivíduo deixa de estar totalmente preocupado com a transição para integrar a transição em sua vida”, e discute sobre o motivo de algumas pessoas se adaptarem mais rapidamente e mais facilmente que outras em determinada transição e sobre a variação da adaptabilidade do indivíduo ao longo da vida, afirmando que a adaptação depende da percepção individual e/ou do balanço dos recursos e deficiências vinculados à transição, do ambiente da transição e do senso de competência, bem-estar e saúde do indivíduo.

Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) desenvolveram o modelo denominado “O Sistema 4S” (figura 1), e que é adotado neste estudo para verificar os recursos de

enfrentamento utilizados pelos participantes. Este modelo descreve um conjunto de fatores que influenciam a habilidade do indivíduo em lidar e se adaptar durante a fase de transição. Segundo os autores, nesta fase os indivíduos lidam com seus ativos, obrigações, recursos e deficiências para enfrentamento do processo e reagem diferentemente de acordo com os tipos de transições, argumentando que isso ocorre devido às mudanças que acontecem no equilíbrio entre esses ativos e obrigações, ou seja, quando o indivíduo apresenta mais recursos que deficiências, a adaptação tende a ser mais fácil.

Figura 1. Sistema 4S - Recursos de Enfrentamento



Fonte: Anderson, Goodman e Schlossberg (2012, p. 62).

De acordo com Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), os quatro fatores do modelo 4S - Situation (Situação), Self (Pessoa), Support (Suporte) e Strategies (Estratégias) - fazem diferença em como uma pessoa lida com a mudança, sendo descritos a seguir:

1. *Situation* (Situação): A situação varia e é diferente para cada indivíduo, e está relacionada com os seguintes fatores:
 - a) Gatilho: o que desencadeou a transição e que possibilita às pessoas refletirem de uma nova maneira, como o caso da perda do emprego;
 - b) Tempo: se é um bom ou mau momento para acontecer a transição, e que pode tornar o processo mais fácil ou difícil para os indivíduos;
 - c) Controle/recurso: são os aspectos da transição que o indivíduo pode ou não controlar; algumas decisões são feitas pela vontade do indivíduo e outras por circunstâncias externas; o importante é como o indivíduo percebe o controle que tem da sua vida;
 - d) Papel: se a transição envolve mudança de papel (positiva ou negativa) que representa um ganho ou uma perda para o indivíduo, sendo este, um fator

- determinante no impacto da transição, e que geralmente envolve um grau de estresse;
- e) Duração: a duração da transição, ou seja, se é uma transição permanente ou temporária, podendo resultar em dificuldade para lidar com o processo;
 - f) Experiência anterior com uma transição semelhante: a maneira pela qual o indivíduo lidou em uma situação similar no passado, como no caso de uma perda, podendo ter extensão e efeito em situações futuras;
 - g) Estresse: transições em determinado aspecto da vida do indivíduo podem conduzir a outras situações de estresses e transições; assim, é necessário analisar o nível de estresse que o indivíduo está passando;
 - h) Avaliação: a maneira pela qual o indivíduo percebe a transição (baseado em quem ou o que está conduzindo a transição) afeta sua avaliação do processo como positiva, negativa ou um recomeço.
2. *Self* (Pessoa): As seguintes características são consideradas relevantes para os indivíduos lidarem com a mudança: condição socioeconômica, gênero e orientação sexual, idade e o estágio da vida, estado de saúde, etnia/cultura, recursos psicológicos, desenvolvimento do ego, otimismo e autoeficácia, compromisso e valores e espiritualidade e resiliência;
 3. *Support* (Suporte): O suporte social (ajuda de outras pessoas), é considerado a chave para o indivíduo lidar com o estresse do processo e é classificado de acordo com as fontes individuais (relacionamentos íntimos, união familiar, redes de relacionamentos, amigos, instituições e comunidades das quais os indivíduos fazem parte). Inclui as funções de suporte: afeto, ajuda e feedback honesto;
 4. *Strategies* (Estratégias): São os recursos psicológicos que o indivíduo utiliza para evitar, aliviar ou responder a situações estressantes na fase da transição. Os autores referem-se aos pesquisadores Pearlin e Schooler (1978), que identificaram três tipos de estratégias denominadas de enfrentamento utilizadas pelos indivíduos nesta condição: a) “Respostas que modificam a situação” (ex.: negociação, disciplina, ação otimista); b) “Respostas que controlam o significado do problema” (ex.: respostas que neutralizam, comparações positivas e substituição de recompensas) e c) “Respostas que ajudam a gerenciar o estresse depois do ocorrido” (ex.: negação, aceitação passiva, evitar a preocupação).

Para os autores, algumas estratégias podem ser efetivas em algumas situações e não em outras e mencionam que, por exemplo, no caso de um desemprego com consequências emocionais, pode limitar o indivíduo na flexibilidade para selecionar estratégias de mudança. Assim, existe a necessidade de planejamento da transição em grande parte da carreira. Uma forma de compreender esse momento é analisando os recursos adotados no enfrentamento da transição. No geral, existe um discurso para que profissionais construam suas carreiras, independentemente das empresas, embora os caminhos para isso acontecer não sejam claros (VELOSO; SILVA; DUTRA; TREVISAN, 2020).

3. Procedimentos Metodológicos

A partir do objetivo proposto neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, considerando que essa abordagem possibilita o entendimento dos fenômenos sociais, num

cenário onde “não se buscam singularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões” (GODOI; BALSINI, 2015, p.91). Há que se reconhecer, entretanto, que a opção pela descrição e interpretação de uma dada realidade social, como é o caso deste estudo, implica cobrir um cenário empírico específico, não generalizável, de modo que estudos semelhantes, sobre o mesmo tema, realizados em diferentes realidades sociais, poderão trazer resultados distintos.

Assim, a pesquisa que se apresenta é do tipo descritiva, pois busca descrever fatos e fenômenos de determinada realidade, com uso de categorias ou classificações (GIL, 2019). Embora estudos sobre transição de carreira sejam contemporâneos, conforme se constata na fundamentação teórica deste artigo, não foram identificadas pesquisas de teor qualitativo com os aspectos específicos destacados no corpo teórico deste trabalho, justificando-se assim, o interesse em abordar tais questões.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevista em profundidade, baseada em roteiro semiestruturado, elaborado a partir do referencial teórico desse estudo. Segundo Godoi e Mattos (2015, p.306), a entrevista “permite a obtenção de uma grande riqueza informativa; proporciona ao investigador a oportunidade de clarificação e sequência de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível”.

Participaram deste estudo seis profissionais, cujas informações constam no Quadro 1. Os critérios considerados para a seleção dos participantes foram: a) formação superior completa; b) antes da demissão e transição de carreira, tenham trabalhado em uma organização privada (nacional ou multinacional) localizada no estado de São Paulo; c) exerciam uma função considerada administrativa (não vinculada ao nível operacional ou de produção), em qualquer área funcional da organização; d) no momento do desligamento, não pertenciam ao nível executivo da organização; e) faixa etária considerada na meia idade: profissionais com idade entre 35 e 58 anos; f) tenham sido demitidos do mercado corporativo a partir de janeiro de 2014 e, posteriormente, tenham realizado uma transição de carreira interprofissão. Não foi estabelecido, no entanto, um tempo mínimo para o participante ter realizado a transição após a demissão, pois, na condição de demitido e, dependendo do contexto pessoal, esse processo pode ter sido abreviado (IBARRA, 2004); e g) na ocasião da demissão, ainda não estavam na condição de aposentáveis ou aposentados.

Para a seleção dos participantes, foram recrutadas pessoas já conhecidas e/ou que foram apresentadas aos pesquisadores (rede social natural). Essa técnica, denominada de bola de neve, considera, portanto, a identificação dos sujeitos por meio de amigos, parentes e contatos pessoais, o que não dispensou o pesquisador “da necessidade de preparação das condições de entrada no cenário social e aproximação dos participantes” (GODOI; MATTOS, 2015, p.310).

Na etapa de preparação, as seis entrevistas foram agendadas por contato telefônico e posteriormente realizadas conforme disponibilidade de data e horário dos participantes, ocorrendo em locais sugeridos pelos mesmos. No início de cada entrevista, registrou-se que se tratava de uma pesquisa acadêmica e que as informações teriam caráter confidencial. O tempo de duração de cada entrevista foi, em média, de 1h05. Observou-se certo desconforto por parte dos entrevistados ao falarem sobre suas demissões (antes das considerações sobre

a transição de carreira), uma vez que demonstravam insatisfações com os processos de demissão.

Quadro 1. Perfil dos Entrevistados

Entrevista	Gênero	Idade	Formação Acadêmica	Cargo antes da transição (corporativo)	Tempo na última empresa	Tempo no mercado corporativo	Profissão após a transição	Tempo de transição
E1	Homem	37	Desenho Industrial	Coordenador de planejamento e desenv. de produto	4 anos	14 anos	Freelancer de comunicação	6 meses
E2	Homem	57	Administração	Consultor interno de RH	29 anos	34 anos	Docente no ensino superior	6 meses
E3	Homem	55	Direito	Advogado	4 anos	20 anos	Analista de negócios	1 ano e 6 meses
E4	Mulher	47	Análise de Sistemas	Analista de sistemas	2 anos	25 anos	Jornalista	3 anos
E5	Mulher	54	Secretariado Executivo	Analista de RH	28 anos	28 anos	Empreendedora em culinária	1 ano e 6 meses
E6	Mulher	43	Administração	Coordenadora de compras	4 anos	20 anos	Empreendedora em moda	8 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a análise e interpretação dos dados obtidos pelas entrevistas, optou-se pela adoção da análise de discurso que, segundo Godoi (2015, p. 384), permite “[...] ir além do discurso manifesto, de considerar a possibilidade de que nem sempre o que as pessoas dizem é o que elas sentem e vivem”. A análise de discurso possibilita, portanto, segundo a autora, a interpretação de mensagens explícitas como sentidos ocultos, silêncios e omissões.

A escolha pela interpretação das entrevistas pela análise de discurso deu-se também pela razão de os sujeitos deste estudo terem passado pelo impacto de uma demissão. Dessa maneira, a análise buscou identificar o sentido do que foi verbalizado (ou não) pela pessoa, e não o ‘texto em si’ da entrevista, pois “os implícitos e os silêncios discursivos constituem o substrato mais importante da análise de discurso, uma vez que estão associados à produção do sentido discursivo” (GODOI, 2005, p. 391).

Dessa maneira, as seguintes etapas foram realizadas, relativas ao processo para análise de discurso:

- a) Transcrição das entrevistas: todas as entrevistas foram transcritas integralmente;
- b) Leitura e comparação das entrevistas: após a etapa de transcrição, foi realizada uma leitura detalhada de cada entrevista, o que possibilitou análise e identificação de elementos sinônimos entre os entrevistados, para assim verificar a configuração das formações discursivas que dominaram a prática discursiva das questões que foram abordadas pelo roteiro de entrevista, “relacionando o que foi dito, o que não foi dito, com o que poderia ser dito etc.” (ORLANDI, 2015).

- c) A partir do referencial teórico adotado, realizou-se a mediação teórica na interpretação, pois, segundo Orlandi (2015), não há análise de discurso sem a mediação teórica permanente, sendo essa, portanto, a maneira utilizada para “examinar” a linguagem.

4. Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados

Duas categorias de análise emergiram para tratamento dos dados: a primeira, sobre os desafios da transição, tomando por base os estudos de Maree (2014) e Van der Horst, Klehe e Van der Heijden (2017), ao considerarmos o impacto da idade e das transformações do contexto empresarial. A segunda categoria diz respeito às estratégias de suporte para lidar com a transição, que contempla o período anterior e a própria transição em si (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012; BAGDADLI; GIANECCHINI, 2018). Assim, buscou-se tratar dos desafios vivenciados pelos indivíduos durante o processo de transição de carreira interprofissão e as estratégias e os recursos de enfrentamento que foram adotados em suas experiências de vida profissional.

4.1. Desafios da transição de carreira interprofissão

Após a demissão do mercado corporativo, os entrevistados iniciaram um processo de transição de carreira do tipo não antecipada, e não tiveram, portanto, tempo de se prepararem para a transição (ANDERSON; GOODMAN; SCHLOSSBERG, 2012). A transição interprofissão foi motivada principalmente pelas altas taxas de desemprego e falta de oportunidades no mercado de trabalho (LUCIO, 2015; SIMÕES; ALVES; SILVA, 2016) e pela insatisfação com o trabalho e com o ambiente corporativo, que segundo Hall (2002), são fatores que podem ser relevantes para o indivíduo buscar uma nova carreira.

Neste sentido, a entrevistada E4 comentou: “[...] não tem emprego, não tem vaga [...] quando chegou nessa demissão, eu realmente falei: eu tenho que fazer alguma coisa, eu quero mudar, eu não quero mais”. A entrevistada E6 também demonstrou a mesma insatisfação com o trabalho: “[...] eu não queria voltar mais, já deletei todas as hipóteses, nem fui atrás mais” e acrescentou que “[...] o desligamento era o primeiro passo da nova jornada”.

No caso das três mulheres que participaram deste estudo, duas delas partiram para uma transição de carreira para o empreendedorismo e uma para a carreira jornalista autônoma, e nenhuma delas teve o interesse em retornar ao mercado corporativo após a demissão. Percebeu-se que os aspectos mencionados por Hall (1995), relacionados à flexibilidade, autonomia e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram determinantes na escolha da próxima carreira, além do fato de estarem insatisfeitas com as exigências e a pressão do ambiente corporativo. O fato de terem o apoio social dos maridos e contarem com uma ajuda financeira, possibilitou a transição interprofissão.

No caso dos outros três entrevistados do sexo masculino, dois deles (E1 e E3) buscaram uma recolocação no mercado corporativo sem sucesso e atribuem essa dificuldade aos desafios do atual mercado de trabalho (LUCIO, 2015); o entrevistado E2 buscou diretamente uma transição para a carreira docente, pois não queria mais retornar para a carreira corporativa, conforme relatou: “[...] eu não ia voltar a trabalhar na área de RH, cumprindo horários. [...] eu era cobrado, essa coisa do regramento forte dentro de uma indústria”.

Observou-se que esses três entrevistados valorizavam um trabalho que pudesse oferecer uma maior segurança e estabilidade, uma vez que não tinham com quem contar financeiramente: o entrevistado E1, que relatou ainda morar com os pais, indicou sua necessidade de independência financeira quando disse: “Eu tenho muitos objetivos na vida e o fato desses objetivos terem sido cortados em função dessa questão da crise, da demissão, não me traz estabilidade financeira” e o E3, mencionou que aceitou a proposta de um amigo, pois “[...] era uma proposta de um ganho financeiro concreto”. Nestes casos, assim como defende Schein (1996), foi possível identificar a ansiedade e a tensão dos indivíduos para se adaptarem às mudanças relativas à perda de estabilidade do emprego e à necessidade de adaptação às carreiras contemporâneas.

Os sujeitos pesquisados pertencem à faixa etária da meia idade e demonstraram a necessidade de conciliar a nova carreira com seus objetivos pessoais, valorizando aspectos como flexibilidade, autonomia e mobilidade para condução da carreira, sendo estas as mesmas características estudadas e mencionadas por Hall (1995) e Van der Horst, Klehe e Van der Heijden (2017), como aspectos positivos da carreira contemporânea e que são valorizadas pelos profissionais na média carreira e maturidade profissional. Assim, em suas novas ocupações profissionais, o entrevistado E1 enfatizou a flexibilidade: “[...] eu posso trabalhar da minha casa, então isso me dá uma certa liberdade [...]” e o entrevistado E3 mencionou a qualidade de vida: “[...] hoje eu tenho a praticidade de residir próximo ao local de trabalho”.

As características da carreira proteana (HALL, 2002) não foram observadas nos entrevistados, no entanto, o estudo revelou identificação dos indivíduos com aspectos de outros modelos de carreiras contemporâneas: a) interrupção definitiva na carreira corporativa atrelada à insatisfação com o trabalho e à necessidade de empreender (entrevistadas E5 e E6), conforme discutem os autores Mainiero e Sullivan (2005; 2006); b) a carreira multidirecional de Baruch (2004), com relação à mudança de perspectiva do que é sucesso profissional, já que os entrevistados puderam identificar outros caminhos profissionais e realização profissional (entrevistados E2, E3, E4, E5 e E6) e c) o modelo de carreira portfólio, discutido por Duberley, Mallon e Cohen (2006), que caracteriza o modelo fragmentado de trabalho da entrevistada E4.

Assim como o estudo de transição de carreira de Ibarra (2004), o processo de transição vivenciado pelos entrevistados também não seguiu um plano linear e nem ordenado, além de ter ocorrido num contexto marcado pela crise econômica e com altas taxas de desemprego no mercado de trabalho. Observou-se, portanto, um processo complexo que sofreu a influência de diversos fatores, como os mencionados por Veloso e Dutra (2014), e que são inerentes a um processo de transição de carreira: contexto pessoal, características pessoais, fatores de suporte, dentre outros.

O processo e as estratégias de transição de carreira de Ibarra (2004) foram utilizados pontualmente, principalmente por causa da demissão, o que impossibilitou a experimentação de novas possibilidades de carreira. A única exceção, no entanto, ocorreu com a entrevistada E4, que enquanto estava no mercado corporativo, planejava uma transição de carreira voluntária, mas a demissão ocorreu primeiro. Dessa maneira, conforme recomenda Ibarra (2004), a entrevistada E4 chegou a listar possibilidades e refinar questões relativas a uma nova carreira e testá-las na prática, conforme mencionou:

[...] eu já vinha pensando: “o que eu vou fazer?”... “Vou pra enfermagem?” Aí eu estudei muito o ramo da enfermagem e falei “não quero!” [...] eu estudei muito as áreas pra saber o que eu queria [...] O que mais eu posso fazer? Fiz uma pesquisa de mercado mesmo, meio que dentro daquilo que eu gosto mais, no que eu posso fazer numa mudança. (Entrevistada 4)

A entrevistada E6 também demonstrou que considerou a estratégia descrita por Ibarra (2004), de utilizar pequenos ganhos incrementais no período de transição, já que experimentou na prática a sua nova carreira em moda e, mediante aos resultados positivos que obteve na experimentação, decidiu investir efetivamente neste novo negócio: “[...] comecei a fazer algumas peças pra mim aqui dentro de casa, e nisso umas amigas foram observando e falando ‘olha que legal’, ‘por que você não faz pra vender?’... e aí a coisa foi fluindo”.

As reações dos entrevistados durante o processo de transição variaram de acordo com as percepções que cada um teve de como esse evento afetou suas premissas, papéis, rotina e relacionamentos, como descrito por Anderson, Goodman e Schlossberg (2012). Embora todos os entrevistados foram demitidos do mercado corporativo, cada um de acordo com o seu contexto pessoal, expectativas e escolhas profissionais percebeu a transição de maneira diferente, sendo que, neste sentido, conforme mencionado por Hall (2002), a insatisfação com o antigo trabalho (ou com o ambiente corporativo) foi fator considerado determinante para alguns desses entrevistados optarem por uma nova carreira e desatacarem que se sentem satisfeitos.

Dessa maneira, os principais desafios que foram vivenciados pelos entrevistados no processo de transição de carreira são:

- **Dificuldades de recolocação na área corporativa atrelado ao alto nível de exigência de qualificação profissional:** Estes aspectos podem ter afetado a recolocação profissional dos indivíduos que gostariam de voltar ao mercado corporativo e não partir para uma transição de carreira após a demissão, pois, conforme os relatos dos entrevistados, a crise econômica no Brasil gerou reestruturações organizacionais e constante clima de tensão e pressão no ambiente de trabalho atrelado a demissões no mercado corporativo. Quando tentaram uma nova oportunidade de recolocação antes da transição, perceberam uma elevada exigência de qualificação profissional e baixos salários, gerando insatisfação e o interesse de partir para uma nova carreira. Esse distanciamento quanto às exigências do mercado pode estar relacionado também ao fato de que não pensavam em mudar de empresa e carreira, dedicavam-se apenas às empresas que trabalhavam sem conhecer o mercado e não possuíam plano de mudança.
- **Ausência de um planejamento individual de carreira:** para a maioria dos entrevistados, enquanto trabalhavam no mercado corporativo, observou-se que, na prática, atribuíam a responsabilidade de planejamento individual de carreira à empresa, o que está de acordo com Dutra (2016), que afirma que as pessoas não estão acostumadas a conduzirem suas carreiras, e entendem que essa responsabilidade é da organização. Os entrevistados não demonstraram, portanto, protagonismo na condução de suas carreiras antes da demissão, como esperado

na carreira proteana (HALL, 1996) e nem investiram em uma boa rede de relacionamento e aprendizado contínuo, como previsto na carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994). Esta falta de planejamento a princípio impactou na redução das possibilidades de conciliar interesses pessoais e profissionais.

- **Falta de suporte financeiro:** como não planejavam uma transição de carreira e não esperavam por uma demissão, apenas um dos entrevistados mencionou que já fazia um planejamento financeiro pensando em sua aposentadoria futuramente, e que essa reserva financeira ajudou em sua nova carreira. Os demais entrevistados tiveram limitações quanto ao tempo e às possibilidades de explorar novas possibilidades profissionais. As verbas rescisórias da demissão acabou sendo o único recurso disponível para se manterem e a condição para a transição de carreira;
- **Ausência de apoio familiar:** este desafio está relacionado ao fato de que inicialmente as famílias não endossaram uma transição interprofissão após a demissão, pois acreditavam que os entrevistados deveriam buscar uma recolocação no mercado corporativo e que não havia tempo para começar uma nova carreira. No entanto, com as dificuldades do mercado corporativo, houve uma maior abertura familiar neste sentido para que a transição ocorresse, exceto no caso da analista de TI que fez a transição para o jornalismo, e não teve apoio familiar durante todo o processo. Segundo a entrevistada, o principal motivo para a falta de apoio foi que o seu salário era representativo no orçamento familiar, e não tinha uma expectativa de um novo salário na nova carreira a curto prazo.
- **Sentimentos de incerteza, medo e insegurança:** devido à perda da identidade profissional e à falta de clareza quanto à nova carreira, os entrevistados relataram medo e insegurança quanto ao desconhecido, já que não tinham um plano e não haviam explorado ainda na prática a nova carreira. Uma vez que a transição não foi planejada, esses sentimentos podem ainda terem sido potencializados por não conseguirem, antes da transição, posicionar e refletir as características da mudança no sentido da vida como aponta Veloso (2017), no caso de uma transição planejada.

Em alguns casos, os impactos emocionais da demissão resultaram em perda de autoestima e, inicialmente, uma percepção negativa da transição. Apesar das constantes reestruturações organizacionais mencionadas, os entrevistados não acreditavam que seriam demitidos, sendo que o principal desafio foi o de aceitar a demissão, para, posteriormente, enfrentar os desafios do processo de transição de carreira.

Os resultados indicam a importância de se planejar a transição, pois características indesejáveis podem se manifestar durante a mudança. Nesse sentido, para Veloso, Dutra, Silva e Trevisan (2020), é essencial a busca por recursos de autoconhecimento, de suporte social, de análise da situação e de definição de estratégias. Para isso, os autores apontam que a busca do equilíbrio entre a tomada de decisões racionais e de decisões mais subjetivas, juntamente com recursos sociais, emocionais e financeiros, pode estimular a racionalidade das decisões na transição. Porém, quando não estão presentes, as decisões tendem a ser mais subjetivas, implicando riscos e prejuízos na transição para a nova profissão.

4.2. Suporte para lidar com a transição de carreira

De acordo com o modelo 4S de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012), um conjunto de fatores influencia a habilidade do indivíduo para enfrentar e se adaptar durante o período de transição e, neste sentido, são descritos, a seguir, os recursos de enfrentamento que foram identificados e utilizados pelos entrevistados durante o processo de transição interprofissão, com base no modelo 4S de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012).

O entrevistado E1 destacou que, por meio de sua rede de relacionamentos, obteve sua nova oportunidade profissional: “[...] foi em função dessas pessoas que me conheciam e que conheciam o meu trabalho” e neste período teve também o suporte de sua família: “[...] eu contei muito com a minha família, principalmente com os meus pais, eu moro com eles”.

Frente às exigências da carreira docente, o entrevistado E2 precisou fazer o mestrado e menciona que o suporte de um amigo neste período foi essencial: “[...] eu tive que voltar a estudar e fazer o mestrado, foi bem difícil [...], mas o meu colega que fez comigo, me ajudou”. Este entrevistado também utilizou o recurso do *Self/Pessoa*, com ênfase no seu “otimismo e auto eficácia”, pois mostrou disposição para enfrentar o processo: “eu busquei essa oportunidade. “[...] eu tenho que me adaptar a essa nova estruturação do mercado de trabalho”.

O entrevistado E3 evidenciou que, basicamente, o suporte social de um amigo foi o seu único recurso de suporte para a mudança de carreira: “o dono da empresa é meu amigo pessoal há mais ou menos 18 ou 19 anos”.

Uma vez que já planejava uma transição voluntária, a entrevistada E4 demonstrou que o recurso *Self/Pessoa* e a estratégia de “Otimismo e auto eficácia” foram diferenciais em seu processo: “[...] eu sou movida por desafios, a gente tá vivo e sempre pode mudar”. Esta entrevistada utilizou também o recurso *Strategy/Estratégia* e considerou a estratégia do tipo “Respostas que controlam o significado do problema”, fazendo comparações positivas e substituição de recompensas para neutralizar o problema: “[...] eu não vou ter o mesmo salário, isso é fato, mas por outro lado, eu tive que ver o que eu posso fazer pra não sentir tanto o impacto e tenho a certeza que pra trás eu não volto mais, eu não vou voltar a trabalhar com TI”.

A entrevistada E5 demonstrou a utilização de três dos quatro recursos de enfrentamento do sistema 4S: *Self/Pessoa*: foi a única entrevistada que mencionou que estava com a condição socioeconômica planejada enquanto trabalhava no mercado corporativo: “A única coisa que eu fazia era guardar, fazer uma poupança [...]”. Foi um diferencial também em seu processo de enfrentamento, por meio do recurso de *Support/Suporte*, pois a família e os amigos incentivaram a transição para uma carreira empreendedora: “[...] tive um empurrão da família e dos amigos, que sempre me incentivaram e que deram aquela força para eu seguir em frente”. Utilizou também o recurso de *Strategy/Estratégia* do tipo “Respostas que modificam a situação”: “[...] não tô dizendo que tudo são flores, mas se você não tentar, você não vai saber se vai dar certo ou não”.

A entrevistada E6 utilizou os quatro recursos do sistema 4S para enfrentamento da transição de carreira: o recurso *Situation/Situação* foi identificado na *mudança de papel*, pois uma vez que a entrevistada estava insatisfeita com o mercado corporativo e com o seu trabalho na época, a demissão representou a oportunidade que desejava para recomeçar:

“[...] aquele mundo corporativo que eu não me pertencia, não me fazia bem”. O recurso *Self/Pessoa*, foi observado no otimismo e na autoeficácia da entrevistada durante o período de transição: “[...] às vezes, eu pensava: “acho que vou desistir”, mas aí vinha uma coisa mais forte e dizia: “não, vai lá que esse é o caminho”. Contou também com o recurso *Support/Suporte* social da família: “Em conjunto com o meu marido, que apoia muito a ideia, a gente vai fazer essa coisa evoluir cada vez mais” e com o recurso de *Strategy/Estratégia* do tipo “Respostas que controlam o significado do problema”, quando destacou a sua percepção sobre a nova carreira: “Dá para evoluir, ainda não ganho o que eu queria ganhar com isso, mas acho que estou no caminho. O sucesso não se constrói do dia para a noite”.

Constatou-se que o suporte social (contar com a ajuda de amigos, familiares, rede de relacionamento) foi o recurso mais utilizado pelos entrevistados, tanto para lidarem com os desafios do processo, como também para conseguirem uma nova oportunidade de trabalho. No quadro 2, tem-se uma síntese dos resultados por recursos da transição.

Quadro 2. Síntese das respostas por recursos de enfrentamento da transição

Recurso	Frases
<i>Self/Pessoa</i>	<p>“Otimismo e eficácia” “eu busquei essa oportunidade” “eu tenho que me adaptar a essa nova estruturação do mercado de trabalho” “não, vai lá que esse é o caminho” “acho que vou desistir”</p>
<i>Strategy/Estratégia</i>	<p>“eu sou movida por desafios, a gente tá vivo e sempre pode mudar” “eu não vou ter o mesmo salário, isso é fato, mas por outro lado, eu tive que ver o que eu posso fazer pra não sentir tanto o impacto e tenho a certeza que pra trás eu não volto mais” “Dá para evoluir, ainda não ganho o que eu queria ganhar com isso, mas acho que estou no caminho. O sucesso não se constrói do dia para a noite” “não estou dizendo que tudo são flores, mas se você não tentar, você não vai saber se vai dar certo ou não”</p>
<i>Support/Suporte</i>	<p>“Tive um empurrão da família e dos amigos, que sempre me incentivaram e que deram aquela força para eu seguir em frente” “Em conjunto com o meu marido, que apoia muito a ideia, a gente vai fazer essa coisa evoluir cada vez mais”</p>
<i>Situation/Situação</i>	<p>“Aquele mundo corporativo que eu não me pertencia, não me fazia bem”</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo 4S de Anderson, Goodman e Schlossberg (2012) mostrou-se útil para identificar os recursos de enfrentamento utilizados pelos entrevistados para lidarem com o período de transição e adaptação à nova carreira. Apesar de o modelo teórico não ter sido apresentado aos entrevistados, foi possível identificar os recursos e as estratégias utilizadas pelos participantes no modelo 4S, evidenciando-se que, apesar de a maioria dos entrevistados ter contado com apoio social (amigos e familiares) para lidar com a transição, acabaram por perceber a mudança como algo positivo em suas vidas, mesmo em decorrência de uma demissão, ou seja, aspecto diferencial para responderem às dificuldades do processo de transição de carreira. Ou seja, tem-se o mesmo panorama apontado por Hall (2002), no tocante à insatisfação com o vínculo organizacional anterior.

Entretanto, nenhum entrevistado demonstrou alguma estratégia para lidar com a transição no momento que ainda estava empregado, ou seja, antes da mesma ocorrer. Conforme recomendam Bagdadli e Gianecchini (2018), as competências, informações e relacionamentos dos profissionais são cruciais para percepção de sucesso de carreira, que tende a ser comprometida durante e após uma transição, voluntária ou não. Com isso, ao refletirmos sobre transição de carreira, é necessário gerenciar estrategicamente a carreira ainda no papel profissional atual, vislumbrando carreira futura.

Embora a carreira contemporânea possibilite maior autonomia para o indivíduo conduzir a carreira (HALL, 2002), ficou evidente a dificuldade que os participantes do estudo tiveram quanto a esse aspecto, principalmente porque iniciaram uma transição de carreira após um evento traumático, estando já na meia-idade e sem ter apoio, orientação e planejamento profissional para realizarem uma transição de carreira interprofissão.

As características da carreira proteana (HALL, 2002) não foram observadas nos entrevistados; no entanto, o estudo revelou identificação dos indivíduos com aspectos de outros modelos de carreiras contemporâneas: a) interrupção definitiva na carreira corporativa atrelada à insatisfação com o trabalho e à necessidade de empreender (entrevistadas E5 e E6), conforme apontam os autores Mainiero e Sullivan (2005; 2006); b) a carreira multidirecional de Baruch (2004), com relação à mudança de perspectiva do que é sucesso profissional, já que os entrevistados puderam identificar outros caminhos profissionais e realização profissional (entrevistados E2, E3, E4, E5 e E6); e c) o modelo de carreira portfólio, discutido por Duberley, Mallon e Cohen (2006), que caracteriza o modelo fragmentado de trabalho da entrevistada E4.

5. Considerações Finais

Após a demissão do mercado corporativo e com base no contexto pessoal dos participantes (situação socioeconômica, idade, gênero, estado civil e suporte social) atrelado a outros aspectos como: desafios e exigências impostos por um competitivo mercado de trabalho, insatisfação com o mercado corporativo (clima organizacional, risco de demissão, exigências e pressão gerencial) e expectativas de uma nova profissão que proporcionasse melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os participantes realizaram uma transição de carreira interprofissão.

Os entrevistados refletiram sobre algumas das questões que são mencionadas por Hall (2002), e que ocorrem com profissionais que estão na fase da média carreira, como por exemplo, maior consciência do avanço da idade e dos objetivos de carreira, busca por significados e novos objetivos de vida e maior preocupação a respeito de segurança, que contribuíram para a decisão de encerramento de seus trabalhos no mercado corporativo e na escolha do novo papel profissional.

Embora a carreira contemporânea possibilite maior autonomia para o indivíduo conduzir a carreira ficou evidente a dificuldade que os participantes do estudo tiveram quanto a esse aspecto, principalmente porque iniciaram uma transição de carreira após um evento traumático, estando já na meia idade e sem ter apoio, orientação e planejamento profissional para realizarem uma transição de carreira interprofissão.

A demissão impactou também os sentimentos dos entrevistados, que relataram momentos de angústia, ansiedade, medo e frustração que vivenciaram durante o período de transição e foram decorrentes principalmente das tentativas de recolocação profissional sem sucesso, da cobrança pessoal de sentir-se útil e conectado socialmente, da pressão familiar e da falta de segurança financeira, já que sendo uma transição do tipo não antecipada, a maioria dos entrevistados mencionou que não havia planejamento financeiro para investir em uma reinvenção profissional.

Considerando os resultados obtidos neste estudo e o fato de que as organizações não oferecem garantia de emprego e a estabilidade no mercado de trabalho contemporâneo, recomenda-se às áreas de Recursos Humanos e aos gestores das organizações, que estimulem a proatividade e a gestão individual de carreira em seus processos de desenvolvimento profissional, e ofereçam programas internos e/ou parcerias com consultorias especializadas em *outplacement*/carreiras, com o intuito de despertar a reflexão e iniciativas individuais frente à empregabilidade e assim, minimizar os impactos de um desligamento e de uma possível recolocação profissional ou de uma transição de carreira.

Embora possa se reconhecer incomum uma organização ter a recolocação de pessoas como prioridade estratégica, uma vez que é esperado um comportamento mais proativo do indivíduo na condução da carreira contemporânea, espera-se também que as organizações compartilhem efetivamente desta responsabilidade, uma vez que essas estratégias e práticas de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio, podem contribuir também para uma melhor reputação e desempenho organizacional, já que profissionais talentosos podem ser atraídos e terem o desejo de permanecer (retenção) em organizações com iniciativas dessa natureza, tal qual apontam Silva, Venelli-Costa, Vieira e Sanematsu (2019).

Dentre as limitações desta pesquisa, vale apontar a questão da faixa etária que, no caso deste estudo, diz respeito a pessoas na meia idade, e essa condição talvez possa intervir no planejamento de carreira, nos objetivos profissionais e na postura e/ou recursos acionados pelo indivíduo para lidar com a transição, quando comparados por exemplo, com profissionais no início de carreira ou aposentados. Outro fator de limitação está relacionado à seleção e quantidade de participantes, não sendo possível, portanto, generalizar resultados ou características do mercado corporativo.

Assim, para estudos futuros, indica-se a possibilidade de investigações junto a profissionais vindos de um setor específico, para explorar mais informações de determinado setor ou área, e verificar se essas características podem influenciar no processo de transição de carreira voluntária ou involuntária. Recomenda-se também a realização de um estudo com profissionais em início de carreira que já passaram por um processo involuntário de transição de carreira.

Sugere-se, também, analisar a influência da insatisfação com o trabalho no mercado corporativo como fator motivador de uma transição voluntária de carreira interprofissão, uma vez que os resultados deste estudo apontaram que os profissionais estavam insatisfeitos com o trabalho, embora a transição tenha ocorrido pela demissão, e não pela insatisfação. Outra sugestão seria identificar e descrever os recursos de enfrentamento de transição em profissionais em início de carreira. Num contexto marcado pela instabilidade, é válido

investigar as características da transição de carreira em profissionais que estão na fase de construção de sua identidade profissional.

Referências

- ALBORNOZ, S. G. As esferas do reconhecimento: uma introdução a Axel Honneth. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p.127-143, 2011.
- ANDERSON, M. L.; GOODMAN, J.; SCHLOSSBERG, N. K. **Counseling adults in transition: linking Schlossberg's theory with practice in a diverse world**. New York: Springer Publishing Company, 2012.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 295-306, 1994.
- BAGDADLI, S.; GIANECCHINI, M. Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. **Human Resource Management Review**, ahead-of-print, 2018.
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. **Career Development International**, v.9, n.1, 2004.
- BELKIN, L. **The opt-out revolution**. New York Times Magazine, New York, 2003.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n.1, 2006.
- CÁLCENA, E. J. F.; CASADO, T. Desafios e riscos na gestão da própria carreira. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.
- COSTA, A. R.; VIEIRA, A. M. Percepção de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho: um estudo com professores universitários. **Qualit@s (UEPB)**, v. 16, p. 1-13, 2014.
- DANTE, H. T.; ALBUQUERQUE, L. G. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**, v. 6, n. 2, 2016.
- DALTRO, A. L. **Quando a perda do emprego ou um propósito novo faz o profissional se reinventar**. BBC Brasil, 2018. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-43148023>>. Acesso em 21 set. 2019.
- DUBERLEY, J.; MALLON, M.; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. **Personnel Review**, v. 35, n.3, p. 281-296, 2006.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
- GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, p. 375-401, 2015.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A.B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2015.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, p. 301-320, 2015.
- HALL, D. T. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. **Journal of Vocational Behavior**, n. 47, p. 269-289, 1995.
- HALL, D. T. Protean career of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n. 4, p. 8-16, 1996.

- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.
- HORST, A. C. V. D.; KLEHE, U. C.; HEIJDEN, B. I. J. M. V. D. Adapting to a looming career transition: how age and core individual differences interact. **Journal of Vocational Behavior**, v. 99, p. 132-145, 2017.
- IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**, 2018. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 27 mar. 2018.
- IBARRA, H. **Working identity: unconventional strategies for reinventing your career**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- INKSON, K.; GUNZ, H.; SHIV, G.; ROPER, J. Boundaryless careers: bringing back boundaries. **Organization Studies**, v. 33, n. 3, 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua. 2018. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 27 set. 2019.
- KILIMNIK, Z. M. **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- KIM, S. J. The career transition process: a qualitative exploration of Korean middle-aged workers in postretirement employment. **Adult Education Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 3-19, 2014.
- LEVINSON, D. J. A conception of adult development. **American Psychologist**, v. 41, n. 1, p. 3-13, 1986.
- LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, p.329-340, 1980.
- LUCIO, C. G. Desafios para o crescimento e o emprego. **Estudos Avançados**, v. 29, n. 85, p.21-33, 2015.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. **Academy of Management Executive**, v.19, n. 1, p. 106-123, 2005.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View, Davies-Black Publishing, 2006.
- MAREE, K. Creating a Sense of Hope: The Essence of Career Construction for Life Designing in a Developing Country Context. In: POPE, M., FLORES, L. Y., PATRICK, J. R. (Eds.). *The Role of Values in Carrers*. IAP-Information Age Publishing Inc, 2014.
- ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2015.
- OVIEDO, C. F. T. Contemporary careers management: critical challenges for human resource management. **Apuntes Cenes**, v. 34, n.59, 2015.
- PISAPIA, T. C.; WOOD JUNIOR, T.; BENDASSOLLI, P. F. Carreiras Sem Fronteiras em uma Instituição Financeira Brasileira de Grande Porte. **Trends in Psychology / Temas em Psicologia**, v. 24, n.1, 2015.
- SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, 1996.
- SCHLOSSBERG, N. K. A model for analyzing human adaptation to transition. **The Counseling Psychologist**, v. 2, n. 9, 1981.
- SILVA, F. S.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; SANEMATSU, L. S. A. Permanência na Carreira dos Profissionais de Segurança Pública: Um Estudo com o Efetivo da Guarda Civil Metropolitana de São Paulo. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 25-42, 2019.
- SIMÕES, P. H.; ALVES, J. E. D.; SILVA, P. L. N. Transformações e tendências do mercado de trabalho no Brasil entre 2001 e 2015; paradoxo do baixo desemprego? **Revista Brasileira de Estudos de População**, v.33, n.3, p. 541-466, 2016.
- SOUZA, M. C.; KILIMNIK, Z. M.; SANT´ANNA, A. S. Representações Metafóricas e as Relações com Perfis de Carreiras: Um Estudo com Jovens Trabalhadores. **Revista ADM.MADE**, v. 23, n. 3, p. 1-19, 2019.
- VAN DER HORST, A. C.; KLEHE, U. C.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. Adapting to a looming career transition: how age and core individual differences interact. **Journal of Vocational Behavior**, v. 99, p. 132-145, 2017.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações.** São Paulo, Atlas, 2012.

VELOSO, E. F. R. V. **Decisões na transição interprofissão: um modelo de orientação de mudanças de carreira.** Tese (Livre-Docência) em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2017.

VELOSO, E. F. R. V.; DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 834-854, 2011.

VELOSO, E. F. R. V.; DUTRA, J. S. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 216-245, 2014.

VELOSO, E. F. R. V.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N. Qualidades da transição interprofissão: um estudo com professores universitários. **Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 431-452, 2015.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N. A Racionalidade das Decisões na Transição Interprofissão de Professores Universitários. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 104-123, 2020.