



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 3,  
pp. 834-854, Set./Out. 2011



## **Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada**

**Boundaryless Careers in the Personal Management of Professional Transition: a Study of Former Employees of a Privatized Institution**

**Elza Fátima Rosa Veloso \***

E-mail: [elzafr@usp.br](mailto:elzafr@usp.br)  
Fundação Instituto de Administração - FIA  
São Paulo, SP, Brasil.

**Joel Souza Dutra**

E-mail: [jdutra@usp.br](mailto:jdutra@usp.br)  
Universidade de São Paulo – FEA/USP  
São Paulo, SP, Brasil.

\* Endereço: Elza Fátima Rosa Veloso  
Rua Cayowaá, 1366, apto. 103, Perdizes, São Paulo/SP, 05018-001.

---

Copyright © 2011 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## Resumo

As atuais opções profissionais são diferentes das vislumbradas no planejamento original da carreira de certas pessoas, como, por exemplo, os ex-funcionários do Banespa, privatizado no ano 2000. A pesquisa apresentada neste artigo teve como objetivo identificar se e como as carreiras sem fronteiras se manifestam na gestão pessoal da transição profissional desses trabalhadores. O procedimento metodológico foi o quantitativo, aplicando-se um questionário fechado a uma amostra aleatória proporcional, estratificada em dois grupos: os que permaneceram trabalhando na instituição após a privatização, e os que foram desligados voluntariamente em 2001. A suposição, levantada na hipótese 3, de que as respostas desses dois grupos apresentariam diferenças, foi negada. Os resultados, que levaram à aceitação da hipótese 2, apontaram que a maneira como a pessoa gerencia sua carreira enquanto trabalha na empresa estável influencia a gestão pessoal da sua transição profissional, influenciando também a manifestação das carreiras sem fronteiras. Não foi possível estabelecer um padrão para essa manifestação durante a transição profissional; dessa forma, aceitou-se a hipótese 1. Foi possível concluir que as carreiras sem fronteiras podem não corresponder à realidade absoluta das carreiras atuais, mas certamente ajudam na compreensão dessa realidade.

**Palavras-chave:** gestão de carreira; transição profissional; carreiras sem fronteiras; carreiras no serviço público; atitudes profissionais.

## Abstract

Current professional options are different from those that were envisioned in the early career plans of certain people, such as former employees of Banespa, privatized in 2000. The research presented in this article aimed to identify whether and how boundaryless careers are manifested in the management of the professional transition of these workers. The methodological approach was quantitative, submitting a closed questionnaire to a random proportionate sample, stratified into two groups: those who remained in the institution following privatization and those who accepted voluntary redundancy in 2001. The assumption raised by hypothesis 3 that the two groups' responses would differ, was rejected. The results, which led to the acceptance of hypothesis 2, indicated that the way in which one manages one's career while employed by a stable organization influences the personal management of one's professional transition, and also influences the manifestation of boundaryless careers. It was impossible to establish a pattern for this manifestation during the professional transition; thus, hypothesis 1 was accepted. We concluded that boundaryless careers may not correspond to the absolute reality of current careers, but is certainly helpful when attempting to understand them.

**Key words:** career management; professional transition; boundaryless careers; public service careers; professional attitudes.

## Introdução

As atuais tendências econômicas e sociais propiciam o surgimento de carreiras condicionadas não somente às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os indivíduos, atualmente, são chamados à responsabilidade pela própria carreira e a assumir sua evolução profissional. (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999; Arthur & Rousseau, 1996; Mainiero & Sullivan, 2006). Cada vez mais, a simples acumulação de especializações é insuficiente para garantir resultados positivos, durante toda a vida profissional de um trabalhador; este, para enfrentar as rápidas mudanças nas exigências ocupacionais, deve desenvolver amplo conjunto de competências hoje chamado de empregabilidade (Heijden, Lange, Demerouti, & Hejde, 2009).

Tais fenômenos decorrem da realidade de que o mundo se tornou mais global, complexo, diversificado e individualista; e também do fato de que, hoje, é mais difícil que as organizações consigam controlar e gerenciar a carreira de seus membros (Schein, 2007). Apesar de, atualmente, em ambiente mais competitivo, as pessoas perceberem mais rapidamente suas possibilidades de mobilidade profissional no mercado de trabalho (Dutra, 2010), para parte dos trabalhadores, as atuais opções de carreira são diferentes das vislumbradas no planejamento original da vida profissional. Pessoas que antes trabalhavam em empresas que ofereciam empregos estáveis e que se planejaram a partir dessa oferta do empregador, muitas vezes, precisam adaptar-se a condições de trabalho completamente diversas da anterior e são obrigadas a repensar suas carreiras.

O caso dos ex-funcionários de empresas públicas privatizadas reflete as mudanças sociais, que impõem o repensar da carreira, uma vez que, no Brasil, a partir dos anos 1990, as privatizações passaram a fazer parte da realidade do país (Saavedra, 2004). Essas empresas, mesmo as não totalmente públicas, antes da privatização, conservavam características de estabilidade do corpo funcional e, normalmente, as poucas demissões eram motivadas por justa causa ou por vontade dos demissionários, o que favorecia o planejamento da vida profissional, atrelado à organização.

Após a privatização, as mudanças dos padrões de exigência sobre os trabalhadores fazem com que, tanto os que permanecem trabalhando na instituição quanto os demissionários, passem por uma transição profissional, o que implica necessidade de adaptação a um ambiente mais volátil. Nesses casos, a escolha entre a permanência e a demissão traduz-se em algo que vai além de mero conflito profissional. Tal impasse, normalmente, resulta na necessidade de gestão pessoal da carreira desatrelada do curso normal de evolução profissional, característica desse tipo de empresa que, habitualmente, oferece oportunidades condizentes com as carreiras organizacionais, aquelas concebidas para considerar um único cenário de emprego (Arthur & Rousseau, 1996).

A imposição da transição profissional vivida por esses trabalhadores é emblemática do contexto atual, em que, segundo Vos e Soens (2008), além de apresentar comportamentos de autogerenciamento da carreira, os indivíduos devem desenvolver um tipo de sensibilidade que os ajude a fazer escolhas que tenham significado pessoal.

Tais mudanças se refletem na evolução das teorias que tratam de carreira e, entre as abordagens que consideram essas mudanças, as **carreiras sem fronteiras** – carreiras que transcendem as fronteiras organizacionais – surgiram como contraponto às teorias tradicionais e consideram fatores de flexibilidade e de independência entre a pessoa e a empresa (Arthur *et al.* 1999; Arthur & Rousseau, 1996). Tal conceito é utilizado, neste trabalho, como base para a investigação da **gestão pessoal da transição profissional** dos ex-funcionários de uma empresa privatizada.

A empresa em foco, Banco do Estado de São Paulo S/A – Banespa, foi uma Sociedade de Economia Mista, tinha forma do setor privado, mas conservava características de empresa pública, por ter o Estado de São Paulo como seu maior acionista e controlador da instituição. Tinha um quadro de 22,3 mil funcionários em novembro de 2000, no auge do processo de privatização, quando foi vendido ao Grupo Espanhol Santander (O Estado de São Paulo, 2001).

A relevância de estudar o caso dos ex-funcionários dessa instituição se deve ao fato de que a situação dessas pessoas é símbolo de uma época no Brasil. Em termos de contexto, é importante considerar que, durante os anos 1990, reformas políticas em países da América Latina levaram, entre outras transformações, à liberalização do comércio e redução do papel do Estado na regulação do mercado. Ocorreram, nessa década, mudanças no mercado de trabalho, com aumento na absorção de novas tecnologias e na demanda de trabalhadores qualificados, além da redução de empregos públicos em vários países, devido ao *downsizing* da administração pública e às privatizações. No Brasil, apesar de o emprego no setor público ter aumentado durante essa década, as privatizações foram inevitáveis (Saavedra, 2004).

Além dessa notória realidade, no geral os funcionários do Banespa conservavam relação estreita e emocional com a empresa e não acreditavam que a venda da instituição de fato se concretizaria (Rosenburg, 2001); dessa forma, o estudo da transição profissional dessas pessoas tem a conotação de possibilitar o entendimento da situação de pessoas atingidas bruscamente por mudanças em seu contexto profissional.

Uma vez que as carreiras sem fronteiras são uma das formas de abordar a realidade enfrentada por esses trabalhadores, com o objetivo de identificar se e como esse tipo de carreira se manifesta na gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários de empresas com essas características, foi realizado um estudo, abordado neste artigo que, além da introdução e das considerações finais, está dividido em três seções: na primeira delas é apresentado o referencial teórico, a construção das hipóteses e variáveis de pesquisa; na segunda, a metodologia; e, na terceira os resultados.

## Referencial Teórico, Hipóteses e Variáveis

Colakoglu (2011) aponta o fato de que, na literatura voltada à carreira, há carência de pesquisas empíricas relacionadas às carreiras sem fronteiras, fato que pode ser parcialmente explicado pela falta de abordagem global e de escalas teoricamente fundamentadas para medir a diminuição de fronteiras das carreiras. Essa observação aponta a necessidade de realização de pesquisas como a apresentada neste artigo, cujo referencial teórico e raciocínio geral se apresentam a seguir.

## Carreiras sem fronteiras e transição profissional

Arthur, Hall e Lawrence (1989) afirmam que, no início dos anos 1970, ainda não existia campo estabelecido para a análise das carreiras nos estudos das organizações e da gestão. A principal base teórica na época era proporcionada pelos psicólogos vocacionais e sociólogos. Conforme Hall (1986, p. 5), o campo científico relativo à carreira é, simultaneamente, teórico e prático. Nos anos 1980, o desenvolvimento da teoria, pesquisa e prática tinha a atenção voltada ao planejamento de recursos humanos. Hall e Associates (1996) explicam que essa fase representa o auge das carreiras organizacionais, quando pessoas planejavam sua vida de trabalho com preocupações mais voltadas à satisfação de expectativas normais e, com a sobrevivência, conseguir encontrar seu próprio caminho profissional.

No campo conceitual, enfatiza-se que o surgimento das carreiras sem fronteiras deve-se ao fato de que, no início dos anos 1990, mudanças no cenário mundial provocaram a transição da **Sociedade Industrial** para a **Nova Economia**, o que ocasionou transformações no contexto organizacional. Surgiu, então, a tendência de que a **rigidez** fosse substituída pela **flexibilidade**, tanto para a gestão das empresas quanto para os trabalhadores, que, por sua vez, foram impulsionados a votar o planejamento de suas carreiras mais ao desenvolvimento pessoal do que às necessidades de uma única organização (Arthur *et al.*, 1999). Hall (2002) explica que, desde a década de 1980, devido a transformações organizacionais globais, para se manterem competitivas, empresas precisaram tomar atitudes que incluíram diminuição de tamanho e influência nas condições de mercados, e os empregados, igualmente, precisaram tornar-se flexíveis e adaptativos.

No campo prático, Caldas (2000), em seu estudo sobre demissão, observou que, no Brasil, a partir dos anos 1990, a maioria das empresas começou a enxugar seus quadros de maneira sistemática, a exemplo do que já acontecia no resto do mundo. A redução de quadros das empresas e o aumento dos índices de desemprego provocaram a queda do espaço do emprego assalariado. Tais afirmações nos mostram que a possibilidade de planejar a vida profissional atrelada a uma única organização tornou-se mais rara no país.

Vários autores apontam tais tendências, que prevalecem até hoje. Ao se referirem à ênfase atual dada às carreiras informais, ou liberais, e ao fato de que, no Brasil, vários trabalhadores exercem funções no setor informal, Kilimnick, Sant'Anna, Oliveira e Barros (2008) observam que “a carreira, em seu sentido moderno, encontra-se em processo de descolamento, tanto no que tange à área de formação, quanto no que se refere às organizações” (p. 46). Da mesma forma, Rowe e Bastos (2010) apontam que, tanto as estruturas organizacionais quanto as expectativas do mercado de trabalho, hoje, requerem um trabalhador mais flexível, inteligente, que se encontra forçado a controlar sua vida no trabalho e também sua carreira. Já Balassiano, Ventura e Fontes (2004) referem-se ao moderno modelo de carreira como caracterizado por instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, e afirmam que, nesse modelo, as pessoas se tornam responsáveis por suas carreiras.

No contexto geral, Louis (1980) já apontava, no início dos anos 1980, que várias mudanças sociais contribuíam para a crescente prevalência de transformações nas profissões, nos cargos, assim como de outros tipos de transição de carreira. Com base em vários outros autores, até mesmo Hall (1971, 1976), Louis (1980) afirma que, desde os anos 1960, foi crescente a ênfase do crescimento pessoal, nas mudanças no estilo de vida e no individualismo; apontaram-se tendências que levaram ao crescimento da proporção de pessoas que decidem pela transição na carreira: (a) O repensar das prioridades da carreira e sua inter-relação com a família (Fogarty, Rapport, & Rapport, 1971; Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & Mckee, 1974; Rapport & Rapport, 1978). (b) Necessidades após a aposentadoria (Atchley, 1976; Clarck, 1966). (c) Questionamento da viabilidade do materialismo e da expansão industrial (Meadows, 1972; Schumacher, 1973). Louis (1980) considera **transição de carreira** “o período durante o qual um indivíduo está mudando e redirecionando suas funções ou orientações” (p. 338).

Vale ressaltar que, neste trabalho, o termo transição de carreira foi adaptado para transição profissional. Tal adaptação se deve a uma conveniência textual, que só foi possível devido ao fato de que o termo carreira, segundo Hall (2002), tolera um excesso de significados; e que um deles, embora mais popular do que acadêmico, refere-se à carreira como profissão. Dessa forma, embora os termos profissão e carreira não tenham o mesmo significado, não são desconectados entre si e permitem orientar o estudo das transições relativas ao trabalho.

Nicholson (1984) enfatiza que o estudo das transições contribui para o entendimento da evolução das sociedades e de suas instituições organizacionais. Referindo-se à vivência do momento de transição de trabalhadores ativos para a aposentadoria, Duarte e Melo-Silva (2009) observam a propagação de sentimentos de insegurança e ansiedade.

No estudo de casos reais de transições profissionais, Ibarra (2004) identificou a incidência de processos de tentativa e erro. A autora afirma que, embora algumas excentricidades sejam similares, as aproximações das possibilidades de carreira mudam com diferentes motivações, graduações de clareza, limites, apostas e recursos. Portanto, a transição profissional não segue um padrão único, mas está sujeita a variações decorrentes da realidade da pessoa. Partindo dessas constatações, deduzimos que a transição profissional ocorre de maneiras diversas entre os ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública. Em suma, consideramos que a transição profissional não segue um padrão específico (Dutra, 1996; Ibarra, 2004); portanto, a possível manifestação das carreiras sem fronteiras sofre variações. Com base nesse raciocínio, levantamos a primeira hipótese deste estudo:

**H1:** As carreiras sem fronteiras manifestam-se de formas diversas na gestão da transição profissional de ex-empregados de uma empresa brasileira com características de empresa pública, impossibilitando a definição de um padrão.

Além da transição profissional, a hipótese 1 envolve o termo carreiras sem fronteiras que, segundo Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram e Henderickx (2008), sofre a influência de várias características pessoais, como gênero, idade, nível de instrução e experiência gerencial. Além disso, esse termo comporta várias reflexões, que adicionam significados aos conceitos envolvidos. Consideramos aqui que o elevado número de contribuições à construção conceitual torna relevante sintetizar algumas características, que utilizamos como referência às menções desse termo, e que se formularam a partir da primeira sistematização das reflexões sobre o assunto (Arthur & Rousseau, 1996). Dessa forma, neste estudo, consideramos que uma carreira sem fronteiras deve: (a) Ter a pessoa como principal responsável pelas ações que envolvem a carreira (Arthur & Rousseau, 1996). (b) Apresentar condições de mobilidade por meio das fronteiras organizacionais, e valor do trabalho independente do empregador (Arthur & Rousseau, 1996). (c) Ser subsidiada por informações sobre o mercado de trabalho e por redes de relacionamento pessoal (*networks*) (Arthur & Rousseau, 1996). (d) Reconhecer formas de progressão e de continuidade independentes da hierarquia organizacional tradicional (Arthur & Rousseau, 1996). (e) Ser permeada pela conciliação entre necessidades profissionais, pessoais e familiares (Arthur & Rousseau, 1996). (f) Ter condições de se organizar por meio do indivíduo e não somente mediante possibilidades oferecidas pela organização (Weick, 1996). (g) Reconhecer possibilidades de atuação em pequenos projetos, além do movimento entre e dentro de projetos, como formas de mobilidade e definição da carreira (Weick, 1996). (h) Considerar a aprendizagem como fator crucial para o desenvolvimento profissional e para a continuidade da carreira (Saxenian, 1996). (i) Ter a ação e participação não contratuais como elementos essenciais ao seu desenvolvimento (Weick, 1996). Essas características originaram os elementos que compõem a variável identificada a partir da hipótese 1: **Formas de manifestação das carreiras sem fronteiras.**

Embora importantes avanços na discussão sobre carreiras sem fronteiras tenham ocorrido fora do Brasil (ver Sullivan & Baruch, 2009), devido à escassez de discussões do assunto no país, neste trabalho optou-se por utilizar o conceito conforme sua origem para permitir avanços futuros.

Segundo Sullivan e Baruch (2009), há uma tendência de atendimento à necessidade de realização de estudos sobre o tema fora dos Estados Unidos e do Reino Unido. Dessa forma, no levantamento das hipóteses deste estudo, buscou-se entender o sentido dessa discussão, datada dos anos 1990, para o Brasil recente, especialmente para pessoas que trabalhavam em empregos considerados estáveis, voltados a um modelo de carreira de décadas anteriores, e que perderam tal estabilidade. Portanto as características que formam a variável acima especificada serviram de base para buscar o levantamento de um padrão de manifestação desse tipo de carreira entre os pesquisados, ou seja, tendências comuns entre os respondentes, baseadas em tais características, que indicassem a possibilidade de mapeamento da possível maneira como as pessoas adotam carreiras sem fronteiras, no momento da transição profissional.

## Carreiras sem fronteiras e o gerenciamento pessoal da carreira

Neste estudo, consideramos que a postura voltada às carreiras sem fronteiras se constitui ao longo da vida profissional e depende da transposição não só de fronteiras objetivas, mas também (ou talvez principalmente) de fronteiras subjetivas (Gunz, Peirperl, & Tzabbar, 2007). Dessa forma, no estudo da transição profissional devemos considerar que as carreiras organizacionais ainda fazem parte da concepção sobre trabalho da maioria das pessoas, como fronteira subjetiva (Arthur & Rousseau, 1996). Já as carreiras sem fronteiras são construídas a partir de comportamentos e atitudes que permeiam toda a vida profissional, mesmo durante as épocas em que a pessoa trabalha em emprego considerado estável (M. B. Arthur, comunicação pessoal, 14 de março de 2007). Por isso, foi possível supor que o gerenciamento pessoal da carreira, durante o trabalho na organização com características de empresa pública, influenciou a gestão da transição profissional e a manifestação das carreiras sem fronteiras após a privatização da instituição em foco.

Em complemento a tal discussão, é importante observar que, no caso dos pesquisados deste estudo, nem sempre a carreira na instituição foi abraçada devido a uma opção consciente, voltada para o planejamento pessoal da vida profissional. Blass (1992), por exemplo, observa que a ideia de

passagem nos bancos públicos, nos anos 1980, tinha relação com o término do curso superior; porém o projeto de deixar a instituição modificava-se em face das dificuldades de inserção no mercado de trabalho com os mesmos patamares salariais, configurando a situação profissional que se convencionou chamar de provisório definitivo.

Considerando a tendência de permanência dos pesquisados na instituição, mesmo que tal permanência não se tenha originado de uma decisão consciente sobre a vida profissional, consideramos, neste estudo, que as atitudes profissionais condizentes com as carreiras sem fronteiras não estão necessariamente relacionadas à mobilidade física (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). Portanto, esse tipo de carreira pode ser construído durante o trabalho de empregos estáveis (M. B. Arthur, comunicação pessoal, 14 de março de 2007). Tal suposição é apresentada na hipótese 2:

**H2:** O gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável proporciona a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional.

Além das carreiras sem fronteiras, um segundo conceito envolvido na hipótese 2 é o de gerenciamento pessoal da carreira. Para formulá-lo, consideramos as etapas propostas por Dutra (2002) para a construção de um projeto profissional. No 1º passo – autoconhecimento: considerado como a parte mais difícil do processo, envolve o saber-se, o conhecer-se, o olhar-se. Prevê a análise de realizações, de valores pessoais e de personalidade. No 2º passo – conhecimento do mercado: o mercado dentro e fora da empresa é analisado, observando-se as opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional, projetando o futuro. No 3º passo – objetivos da carreira: considerando o referencial individual, estabelecem-se objetivos centrados no aspecto pessoal e no autoconhecimento. No 4º passo – estratégias de carreira: uma vez definidos os objetivos, utiliza-se a pergunta: qual é a estratégia para alcançá-lo?, por exemplo, crescimento na empresa ou no mercado; diversificação com agregação de novas responsabilidades ou atribuições. No 5º passo – plano de ação: deve conter metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos de tempo, dinheiro e aperfeiçoamento necessários. No 6º passo – acompanhamento do plano: como processo contínuo, as estratégias de carreira devem ser avaliadas, utilizando-se os objetivos estabelecidos como padrão de mensuração.

As etapas propostas por Dutra (2002) possibilitam a construção de um modelo de análise que toma a pessoa como referência para as várias ações relacionadas à sua própria carreira. Esse modelo norteou a definição dos elementos que compõem a primeira das variáveis derivadas da hipótese 2: **Gerenciamento pessoal da carreira durante o trabalho na empresa estável**. Além disso, com base no planejamento proposto pelo autor, cinco categorias, que apoiaram as análises propostas, foram definidas: autoconhecimento, monitoramento do mercado de trabalho, definição de objetivos profissionais, estratégias profissionais, e acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais.

A segunda variável derivada da hipótese 2 é a **Manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional**. Para a operacionalização dessa variável, consideramos, além dos elementos utilizados na operacionalização da variável derivada da hipótese 1, os elementos adaptados das características da transição profissional. Para a composição desses elementos, consideramos as constatações de Ibarra (2004), que apontam a adoção de estratégias não convencionais de adaptação: (a) Autoconhecimento – contribuição da transição para o autoconhecimento. (b) Experimentação – teste das possíveis novas identidades profissionais com ou sem compromisso. (c) Contradições – vivência da oscilação entre o apego e o desprendimento. (d) Decisões – composição do novo caminho profissional mediante pequenas vitórias. (e) Estilo de trabalho – uso de atividades extracurriculares ou funções paralelas para a identificação de novos caminhos profissionais. (f) Projeção – encontro de pessoas que sirvam de modelo para o que se quer ser. (g) Dia a dia – uso de ocorrências diárias para encontrar o significado das mudanças. (h) Retrocesso – momentos de retorno ou mudança de rota na transição. (i) Oportunidades – aproveitamento de fatos e momentos para concretizar a transição.

## As diferenças entre os pesquisados

O raciocínio teórico, até aqui apresentado, indica a não existência de um padrão para a transição profissional, e aponta a tendência de que pessoas tomem decisões a partir de diferentes influências e particularidades (Dutra, 1996; Ibarra, 2004). Portanto, a operacionalização do estudo requereu a definição de meios de investigação que permitissem realizar as análises propostas.

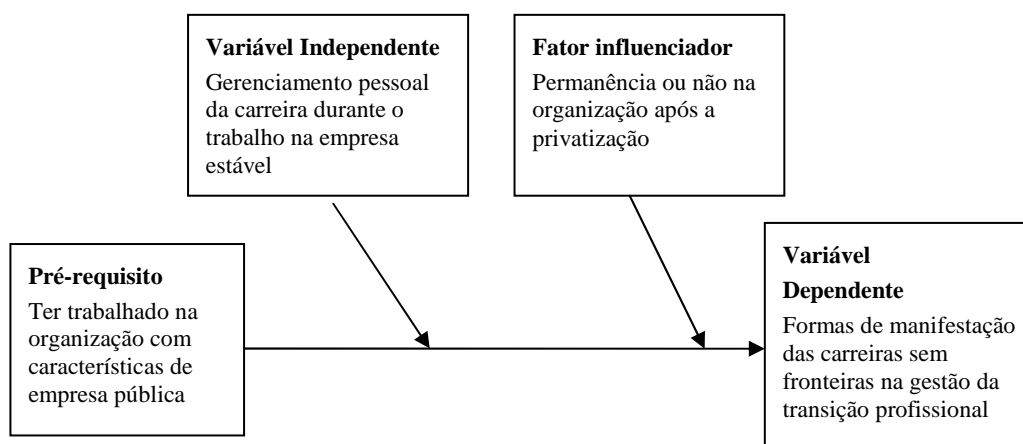
Entre os ex-funcionários da empresa em foco, foi possível supor a existência de diferenças passíveis de análise entre os que optaram por permanecer, trabalhando na instituição após a privatização, e os que decidiram desligar-se voluntariamente em 2001. Portanto, levantou-se o pressuposto, representado pela hipótese 3, de que as respostas dos dois grupos às questões propostas pudessem variar em função de tal decisão:

**H3:** Existem diferenças entre os que permaneceram trabalhando na organização após a privatização e os que se desligaram após a adesão ao Programa de Desligamento Voluntário e nas suas respostas às questões propostas.

A partir da hipótese 3, foi identificado um possível fator influenciador dos resultados da pesquisa: **A Permanência ou não na organização após a privatização**. Para a investigação de tal influência, realizamos a estratificação da amostra em dois grupos, os que permaneceram trabalhando na instituição após a privatização, e os que deixaram o emprego por meio do primeiro Programa de Desligamento Voluntário (PDV) oferecido pelo novo controlador da instituição, em 2001, que envolvia incentivos explícitos à adesão, como, por exemplo, o incentivo financeiro, limitado a oito salários, valor progressivamente calculado por ano de serviço (O Estado de São Paulo, 2001).

## Raciocínio geral do estudo

Selltiz, Wrightsman e Cook (1987a) afirmam que “toda pesquisa requer a manipulação ou observação de variáveis”, que são “qualidades que o pesquisador deseja estudar e tirar conclusões a respeito” (p. 11). Para a visualização da atuação das variáveis já apresentadas, neste trabalho, houve a necessidade de simplificação e classificação em variável independente e variável dependente (Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 1999). A simplificação ocorreu da seguinte forma: as variáveis formas de manifestação das carreiras sem fronteiras e manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional, por serem similares, foram condensadas em **formas de manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional**. A classificação, que permitiu a construção do raciocínio geral do trabalho, representado pela atuação das variáveis, é apresentada na Figura 1.



**Figura 1.** Sumário do Raciocínio Geral: Atuação das Variáveis.

Fonte: Modelo adaptado de Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (p. 131). São Paulo: Atlas.



## Metodologia

Nesta seção é apresentada a metodologia que norteou a elaboração do estudo e a análise dos resultados.

### Amostragem

Para a operacionalização do estudo, foi definida uma amostra probabilística (Sellitz, Wrightsman, & Cook, 1987a), obtida por meio de amostragem aleatória estratificada proporcional. Para fins de estratificação, o grupo de respondentes que permaneceu trabalhando na instituição após a privatização foi nomeado de **Ativos**, e os que deixaram a instituição, por meio do PDV de 2001, de **PDVs**. É importante ressaltar que os dois grupos de respondentes foram considerados ex-funcionários do Banespa.

Para a definição da população, consideramos que o quadro de funcionários da instituição financeira na época da privatização era composto por aproximadamente 22,3 mil pessoas; aproximadamente 4,3 mil deles não puderam optar pela adesão ao PDV de 2001, porque gozavam de algum tipo de estabilidade na época (Scarazzati, 2001). Portanto, neste trabalho, a população alvo é composta por aproximadamente 18.000 pessoas; entre elas, aproximadamente 8.200 deixaram a instituição, e aproximadamente 9.800 permaneceram (Sindicato dos Bancários, 2001).

Esses números foram divulgados pela própria instituição nos meios de comunicação (O Estado de São Paulo, 2001). Desses 18.000 ex-funcionários do Banespa (população alvo), 9.433 (4.211 PDVs e 5.222 Ativos) estavam cadastrados na associação que forneceu as listas de respondentes, para a realização do sorteio aleatório. Assim, esses 9.433 ex-funcionários são considerados a população amostrada desta pesquisa.

Pelo fato de o lançamento do PDV ter acontecido em 2001, enfrentamos dificuldades em localizar os respondentes na época da execução da pesquisa de campo (realizada em 2008). Outro ponto de dificuldade foi que, uma parte dos respondentes estava prevenida contra golpes aplicados a empregados de instituições financeiras (Fon, 2004).

Foram sorteados 385 respondentes; porém, durante o processo de coleta dos dados, 122 deles finalizaram os itens obrigatórios do formulário proposto. Sendo assim, a amostra final foi composta de 56 PDVs e 66 Ativos, correspondendo a aproximadamente 1,29% do total da população amostrada. Considerando-se um nível de confiança de 95%, o erro máximo foi de aproximadamente 8,8%.

### O instrumento de pesquisa

Para elaborar o instrumento de pesquisa, definimos o tipo de corte e o nível: o corte foi seccional com perspectiva longitudinal e o nível foi o individual. Obedecendo à classificação proposta por Vieira (2004), no nível individual, o objeto central de interesse da pesquisa é o indivíduo; o corte seccional com perspectiva longitudinal permite que a coleta de dados, em determinado momento, resgate informações de períodos passados. Dessa forma, os ex-funcionários do Banespa completaram o formulário sobre suas atitudes relacionadas à carreira em três fases distintas: durante a atuação na empresa estável (Fase I); nos primeiros anos após a privatização (para os Ativos) ou nos primeiros anos após o desligamento do Banespa (para os PDVs) (Fase II); atualmente (Fase III).

Embora sua conceituação seja complexa, em uma concepção simplificada, é possível definir atitudes como “disposições para a avaliação psicológica de objetos” (Ajzen, 2001, p. 29). Para medidas, Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (1999) propõem a elaboração de itens atitudinais, assim como fizemos neste trabalho. Tais itens são apresentados na Tabela 1, cada um deles representando um dos elementos das variáveis, já apresentadas nas seções anteriores deste artigo. Nessa figura, é possível observar também as instruções fornecidas aos respondentes. É importante ressaltar que, no formulário que propusemos aos respondentes, misturamos os itens atitudinais propositadamente, para evitar a sequência de atitudes mutuamente relacionadas.

Tabela 1

**Formulário para Medida de Atitudes**

**Instruções:** Assinale **sim** se você lembra ter tomado essa atitude na fase profissional indicada, ou **não**, se você não tomou essa atitude nessa fase.

- Você deve escolher entre o sim e o não em todas as fases
- Caso não saiba ou não deseje responder, assinale somente NS/NR na linha correspondente.

Atitude	Fases Profissionais			Atualmente NS/NR
	Quando trabalhava no antigo Banespa	Nos primeiros anos após privatização do Banespa (para os Ativos) ou após desligamento (para os PDVs)		
1. Considerei a possibilidade de trabalhar e crescer profissionalmente fora da empresa onde estava trabalhando.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
2. Procurei estudar e exercer atividades que me ajudassem a trocar de emprego quando eu quisesse ou precisasse.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
3. Busquei ajuda de psicólogos ou outros profissionais especializados que me ajudassem a entender melhor meus valores pessoais e minha personalidade.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
4. Busquei aprender coisas novas para tentar descobrir o que gostava de fazer e também para crescer profissionalmente.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
5. Refleti sobre o que eu queria para a minha vida profissional quanto à possibilidade de dar certo.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
6. Busquei aprender constantemente coisas que pudessem valorizar-me como profissional.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
7. Fiz amizade com pessoas que pudessem ajudar-me a chegar aonde queria profissionalmente.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
8. Considerei a possibilidade de desistir do que queria profissionalmente.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
9. Para crescer profissionalmente, considerei a possibilidade de trabalhar em pequenos projetos dentro ou fora da empresa onde trabalhava.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
10. Avaliei a qualificação, o tempo e o dinheiro necessários para chegar aonde queria profissionalmente.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
11. Avaliei se deveria continuar no caminho profissional escolhido.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
12. Estudei e/ou fiz cursos que me ajudassem a crescer como pessoa e a conseguir novas oportunidades de trabalho.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
13. Usei o que conhecia sobre mim mesmo para tomar decisões profissionais.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	
14. Aproveitei os acontecimentos da minha vida profissional para aprender novas formas de pensar e de agir.	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	Sim ( ) Não ( )	

**Continua**

**Tabela 1 (continuação)**

**Instruções:** Assinale **sim** se você lembra ter tomado essa atitude na fase profissional indicada, ou **não**, se você não tomou essa atitude nessa fase.

· Você deve escolher entre o sim e o não em todas as fases

· Caso não saiba ou não deseje responder, assinale somente NS/NR na linha correspondente.

Atitude	Fases Profissionais			
	Quando trabalhava no antigo Banespa	Nos primeiros anos após privatização do Banespa (para os Ativos) ou após desligamento (para os PDVs)	Atualmente	NS/NR
15. Informe-me sobre as tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa onde trabalhava.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
16. Mantive contato com pessoas que pudessem ajudar-me caso precisasse trocar de emprego.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
17. Informe-me sobre o que acontecia no mercado de trabalho e usei essas informações para me desenvolver profissionalmente.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
18. Analisei se tinha conseguido <i>o que queria</i> profissionalmente.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
19. Buscando chegar aonde queria profissionalmente, procurei formas de crescer na empresa onde trabalhava ou fora dela.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
20. Considerei-me o principal responsável por minha carreira.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
21. Tive disposição para deixar o meu emprego para chegar aonde queria profissionalmente.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
22. Busquei definir o que queria para minha vida profissional antes de tomar decisões.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
23. Descobri novas oportunidades de trabalho e procurei aproveitá-las.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
24. Analisei minhas realizações profissionais e pessoais anteriores, buscando descobrir meus pontos fortes e os meus pontos fracos.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
25. Por iniciativa própria, trabalhei em atividades que me ajudassem a aprender constantemente.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
26. Considerei minhas necessidades pessoais e as necessidades da minha família em minhas decisões profissionais.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
27. Diversifiquei minhas atividades e procurei novas responsabilidades, buscando chegar aonde queria profissionalmente.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
28. Ao tomar decisões profissionais, procurei espelhar-me em pessoas que admirava, mesmo que não fossem pessoas com quem costumava conviver normalmente.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
29. Procurei trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizo como pessoa.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	
30. Defini de forma consciente o que queria para o meu futuro profissional.	Sim ( )	Sim ( )	Sim ( )	
	Não ( )	Não ( )	Não ( )	

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores (material da pesquisa de campo).

Uma observação importante sobre o instrumento de pesquisa refere-se à opção pelo uso de respostas dicotômicas do tipo sim e não, que tem o inconveniente de limitar a informação coletada, devido à baixa variabilidade nas respostas; mas, por outro lado, tem sua utilidade na obtenção de respostas mais rápidas. Neste trabalho, essa escolha mostrou-se adequada devido ao corte seccional com perspectiva longitudinal. Uma vez que se optou por levantar respostas que buscavam o resgate de diferentes momentos da vida profissional dos pesquisados, a adoção de escalas tornaria a resposta mais complexa e, conseqüentemente, menos ágil, o que aumentaria o tempo de resposta e diminuiria a predisposição dos respondentes a completar o questionário. Para minimizar a dificuldade, apontada por Gil (1999), de que questões sobre atitudes são difíceis de ser respondidas, porque nem sempre as pessoas têm uma atitude global e única sobre determinado assunto, foi inserida em todas as questões a alternativa de resposta NS/NR: Não sei / Não desejo responder. Nesse sentido, Sellitz *et al.* (1987b, p. 17) apontam a característica desejável do uso de questionários: esse tipo de instrumento diminui a pressão, para que o respondente dê uma resposta imediata sobre suas atitudes, considerando cada aspecto da resposta, ao invés de responder “o que lhe vem à mente”.

Além das observações acima, é preciso considerar a limitação do instrumento em medir comportamentos, pois tal medida, além de utilizar escalas, deveria envolver outros componentes, como a crença sobre comportamentos, as normas subjetivas e o controle sobre comportamentos (Ajzen n. d.).

### **Estratégias de análise**

Neste trabalho, apesar de a metodologia, de forma geral, não ter sido orientada pela *Grounded Theory* (Glaser & Strauss 1967; Strauss & Corbin, 1998), para as estratégias de análise, consideramos que, com base nessa abordagem, é possível analisar dados por meio do método de comparação constante (Briscoe, 2007). Uma vez que foram pesquisados dois grupos (Ativos e PDVs), realizamos as análises separadamente e, constantemente comparamos os resultados obtidos para esses grupos.

Além da análise exploratória de dados, os principais testes realizados foram os seguintes: Testes para diferença entre duas médias; Teste t de *Student* bilateral para diferenças entre duas médias; Teste F bilateral para igualdade das variâncias; Teste de hipóteses por grupo (teste de hipótese Z unilateral para proporção); Teste de hipótese entre grupos (teste de hipótese Z unilateral para igualdade de proporções) e Teste Cochran-Mantel-Haenszel – Teste de Independência Condicional. Ressaltamos que, para todos os testes de hipóteses, adotamos o nível de significância de 5%.

### **Resultados**

Nesta seção, os resultados são apresentados e analisados, conforme as hipóteses levantadas para o estudo, iniciando-se pela hipótese 3.

#### **Análise da hipótese 3: as diferenças entre ativos e PDVs**

Para análise da hipótese 3, a princípio, buscamos verificar no perfil da amostra se emergiam diferenças significativas. Neste momento, apresentamos tais diferenças.

**Origem dos respondentes:** Entre os respondentes do Estado de São Paulo, encontramos maior concentração do grupo dos PDVs na Grande São Paulo. No grupo dos Ativos, embora essa região predomine, os respondentes estão mais distribuídos nas outras regiões do Estado.

**Ocupação atual:** Somente 5,4% dos PDVs retornaram ao setor bancário; portanto, a maioria desses respondentes tem, atualmente, ocupações diferentes daquelas dos Ativos.

**Gênero:** O grupo de Ativos é formado, em sua maioria (73%), por homens, enquanto, entre os PDVs, ainda que os homens sejam representados pela maior proporção (57,14%), não figuram, estatisticamente, como a maioria do grupo.

**Faixas de renda após a privatização:** Para a faixa de renda de R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00, a proporção de Ativos foi superior à de PDVs; já para a faixa de R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00, a proporção de PDVs foi, estatisticamente, superior à de Ativos.

Pelo fato de as diferenças encontradas serem sutis e terem possível relação com a escolha de aderir (ou não) ao PDV, para a análise desta hipótese, tornou-se necessário analisar outros resultados; nesse caso, analisamos a tendência de respostas (Sim ou Não) com as atitudes relativas ao gerenciamento da carreira. Nesse momento, observamos que, entre 30 questões, 22 tiveram padrão idêntico de respostas. Mesmo assim, para a análise da hipótese 3, tornou-se relevante a verificação dos resultados de cada uma das atitudes com padrão não coincidente de respostas. Para essa análise, recorremos também aos percentuais de respostas relativos às combinações de Sim e/ou Não. Notamos então que, apesar da divergência de 8 das atitudes, os resultados não eram conflitantes, ou seja, nenhuma delas apresentou padrão positivo de respostas para um dos grupos e padrão negativo para o outro grupo. Dessa forma, considerando-se que, a partir dos resultados do teste Z unilateral para proporções, a maioria das atitudes (73,3%) apresenta padrão coincidente, com valor  $p=0,0053$  (menor que 5%), não encontramos evidências nos resultados para apoiar a hipótese 3 de que existem diferenças entre os que permaneceram trabalhando na organização, após a privatização, e os que se desligaram após a adesão ao PDV e nas suas respostas às questões propostas.

Adicionalmente, vale ressaltar o resultado da resposta a uma pergunta complementar, não obrigatória, que foi proposta aos respondentes da pesquisa e que auxilia nas reflexões sobre os resultados encontrados no estudo da hipótese 3: ao serem questionados, em forma de múltipla escolha, se sua vida profissional melhorou, piorou, ou não melhorou nem piorou após a privatização da instituição, a tendência de respostas não é clara para nenhum dos dois grupos. Embora a alternativa de resposta piorou se destaque entre os Ativos (47,62%), a partir do teste de hipótese Z unilateral para proporção, não se pode afirmar que há a predominância de uma alternativa de resposta para esse grupo. Já para os PDVs, da mesma forma, nenhuma das alternativas predomina e, embora haja equilíbrio maior entre elas, a opção piorou foi a menos assinalada (26,92%). Foi inserida também uma pergunta sobre se, atualmente, a pessoa considera correta a decisão tomada em 2001, de sair da instituição no caso dos PDV's ou de permanecer, no caso dos Ativos, com opções de respostas Sim, Não e Não Sei. A partir dos resultados apresentados, observa-se que 75,81% dos respondentes do grupo Ativos responderam Sim. De acordo com os resultados do teste de hipótese Z unilateral para proporção, pode-se afirmar que a maioria dos pesquisados desse grupo considera correta a decisão tomada de permanecer trabalhando sob o comando do Santander, após a privatização do Banespa. No grupo dos PDVs, o comportamento dos resultados foi similar ao dos Ativos, 76,36% dos respondentes desse grupo assinalaram Sim e, conforme os resultados do teste Z unilateral para proporção, é possível afirmar que a maioria dos pesquisados achou correta a sua decisão de permanecer trabalhando no Banespa após a privatização.

## **Análise da hipótese 2: o gerenciamento da carreira e a manifestação das carreiras sem fronteiras**

Para a análise da hipótese 2, buscamos investigar a possível influência da maneira como a pessoa gerencia sua carreira durante o trabalho em emprego estável sobre o gerenciamento da transição profissional. Uma vez que, no caso dos ex-funcionários do Banespa, a fase atual da carreira pode ser considerada uma sequência da transição, a influência das atitudes da época do Banespa sobre essa fase também foi verificada.

Em princípio, é relevante destacar que, nos resultados do teste de atitudes coincidentes entre Ativos e PDVs, a maior parte apresentou a mesma resposta (Sim ou Não) nas três fases, ou seja, a maior parte dos respondentes, quando tomou (ou não tomou) certa atitude na primeira fase, continuou

com a mesma postura nas fases seguintes. É importante enfatizar também que, na análise isolada de cada uma das atitudes, exceto em uma delas, sempre que não se identificava um padrão claro de respostas, a postura adotada na época do Banespa era repetida nas fases seguintes. Porém, entre os respondentes que negavam essas atitudes na fase do Banespa, as respostas se dividiam nas fases seguintes. A relevância dessa constatação está no fato de que as atitudes positivas na época do Banespa apresentaram certa força para serem repetidas na época da transição e para se manterem até a fase atual.

Para a realização dessa análise de forma mais direta, realizamos o teste estatístico Cochran-Mantel-Haenszel – Teste de Independência Condicional, cujo resultado confirmou a forte associação do padrão de respostas para as atitudes tomadas durante a transição e para o gerenciamento atual da carreira, controlado pelas atitudes tomadas na fase em que os pesquisados trabalhavam no Banespa. Dessa forma, é possível afirmar que, no geral, as atitudes tomadas pelos respondentes na época em que trabalhavam no Banespa influenciaram suas atitudes profissionais quando o banco foi privatizado (no caso dos Ativos) ou na época do desligamento da instituição (no caso dos PDVs) e também influenciaram suas atitudes no gerenciamento atual da carreira.

A partir dessas análises, uma vez que as atitudes relativas às carreiras sem fronteiras se inserem nas atitudes investigadas, é possível supor que a maneira como ocorreu o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável influencia o gerenciamento da carreira na transição profissional e, conseqüentemente, a manifestação das carreiras sem fronteiras.

Embora os resultados apresentem suporte para a hipótese 2, no sentido de que o gerenciamento pessoal da carreira durante a permanência na empresa estável proporciona a manifestação das carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional; para ponderar tal afirmação é preciso considerar as limitações metodológicas do estudo, relativas à elaboração do instrumento de pesquisa, já apontadas anteriormente neste artigo.

### **Análise da hipótese 1: formas de manifestação das carreiras sem fronteiras**

A questão de pesquisa implícita no raciocínio geral deste trabalho levou à indagação sobre como as carreiras sem fronteiras se manifestam na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa brasileira que antes oferecia estabilidade de emprego. Para responder a essa questão, tornou-se necessário consolidar os resultados por meio da análise isolada de cada uma das atitudes relativas à manifestação das carreiras sem fronteiras. Considerando-se as constatações referentes à hipótese 2, de que o gerenciamento da transição profissional dos ex-funcionários do Banespa, provavelmente, representa a continuidade das atitudes tomadas na época do trabalho na instituição, para a investigação da manifestação das carreiras sem fronteiras, consideramos o padrão de respostas dessas atitudes, cuja numeração foi apresentada na Tabela 1.

O padrão negativo de respostas às atitudes, apresentadas a seguir, representa a **não manifestação das carreiras sem fronteiras**: Definição de objetivos profissionais fora da empresa (PDVs – atitude 1); Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos (Ativos – atitude 9); *Network* como apoio à mobilidade profissional (Ativos e PDVs – atitude 16); Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais (Ativos – atitude 21).

Algumas das atitudes manifestaram-se para parte dos respondentes em determinadas fases, ou seja, não foi possível identificar um padrão de respostas; portanto, para estas atitudes, consideramos a **falta de clareza quanto à manifestação das carreiras sem fronteiras**: Definição de objetivos profissionais fora da empresa (Ativos – atitude 1); Estudos e atividades como apoio à mobilidade profissional (Ativos – atitude 2); Crescimento profissional a partir do trabalho em pequenos projetos (PDVs – atitude 9); Uso de informações sobre o mercado de trabalho para o desenvolvimento profissional (Ativos e PDVs – atitude 15); Disposição para deixar o emprego para o alcance de objetivos profissionais (PDVs – atitude 21).

Em relação ao cumprimento do objetivo deste trabalho, apresentamos as questões que mostraram um padrão positivo de respostas para os dois grupos de pesquisados, ou seja, de acordo com os resultados desta pesquisa, consideramos que a **manifestação das carreiras sem fronteiras** acontece das seguintes formas na transição profissional de ex-funcionários de uma empresa com características de empresa pública: Responsabilidade sobre a própria carreira (Ativos e PDVs – atitude 20); Compatibilidade entre valores pessoais e trabalho (Ativos e PDVs – atitude 29); Influência de necessidades pessoais e familiares em decisões profissionais (Ativos e PDVs – atitude 26); Aprendizado constante para a valorização profissional (Ativos e PDVs – atitude 6); Iniciativa para o aprendizado constante (Ativos e PDVs – atitude 25).

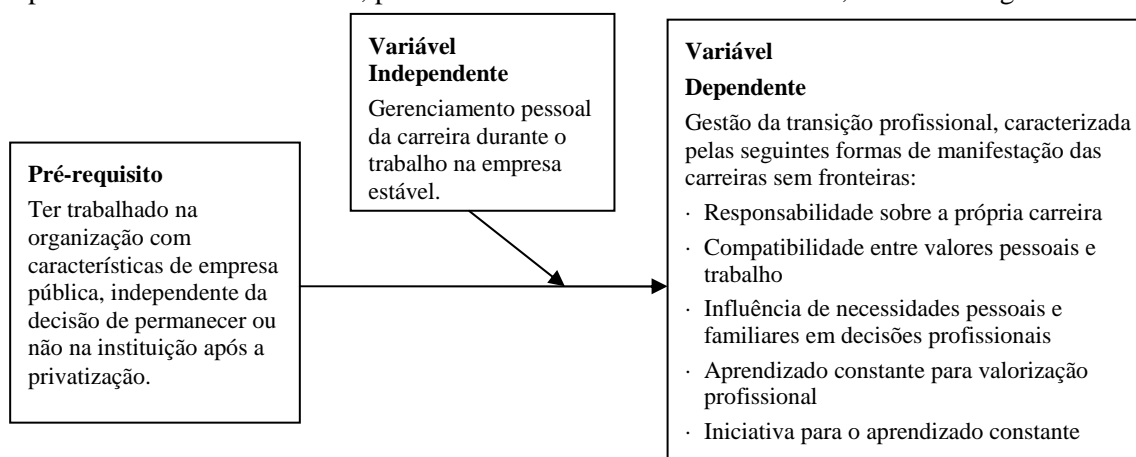
Além das respostas às atitudes apresentadas, para a análise da hipótese 1, tomamos como base a seguinte constatação: apesar da verificação do agrupamento dos elementos das variáveis ter indicado o padrão positivo de respostas, na apuração da mesma análise por meio da divisão desses elementos nas categorias de pesquisa (autoconhecimento, monitoramento do mercado de trabalho, definição de objetivos profissionais, estratégias profissionais, e acompanhamento e reconstrução dos objetivos profissionais), foi impossível estabelecer um padrão geral de respostas, ou seja, as carreiras sem fronteiras se manifestaram de formas diversas na análise dessas categorias. Desse modo, pelo conjunto de resultados, encontramos suporte para hipótese geral de pesquisa proposta neste estudo, ou seja, encontramos pistas de que, provavelmente, a transição profissional se manifeste de formas diversas na transição profissional do público pesquisado.

Assim como na análise da hipótese 2, é preciso ponderar o fato de que a adoção de respostas dicotômicas impossibilitou o uso de medidas de análise como o estudo da formação de conglomerados, ou análise fatorial, que poderiam promover resultados diferentes dos apresentados neste artigo.

### **Análise geral dos resultados: reformulação da atuação das variáveis**

Apesar da não identificação de um padrão geral para a transição, identificamos a manifestação de certas características das carreiras sem fronteiras nas atitudes desses trabalhadores. A partir dessa identificação, tornou-se possível reformular o raciocínio sobre a atuação das variáveis propostas, conforme segue.

Aqui apresentamos as variáveis extraídas das hipóteses, onde exibimos a sua forma de atuação. A partir dos resultados obtidos, pudemos reformular o raciocínio inicial, conforme Figura 2.



**Figura 2.** Reformulação da Atuação das Variáveis.

**Nota.** Fonte: Resultados da pesquisa, modelo adaptado de Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (p. 131). São Paulo: Atlas.

Na Figura 2, é possível observar o raciocínio conclusivo deste estudo de que, independentemente da própria tomada de decisão de permanecer ou deixar a instituição na época da

ruptura com a empresa estável, a maneira como a pessoa gerencia sua carreira pode ser determinante da maneira como ela gerencia a sua transição profissional. Portanto, verificamos a tendência voltada ao raciocínio teórico proposto para a hipótese 2, de que as carreiras sem fronteiras podem ser construídas durante o trabalho em empregos estáveis (M. B. Arthur, comunicação pessoal, 14 de março de 2007), e que as atitudes profissionais condizentes com esse tipo de carreira podem não estar, necessariamente, relacionadas à mobilidade física (Briscoe *et al.*, 2006), ou seja, mesmo durante trabalhos por longos períodos em uma mesma empresa, provavelmente é possível construir carreiras sem fronteiras.

## Resultados Complementares e Considerações finais

Desde os anos 1980, foram percebidas mudanças no comportamento individual e coletivo no que se refere a expectativas quanto às relações de trabalho (Dutra, 1996). A situação do Banespa e de seus funcionários foi considerada emblemática dessas mudanças que, gradativamente, atingiram empresas e trabalhadores e os obrigaram a repensar suas noções sobre carreira.

Verificamos que as mudanças enfrentadas pelos trabalhadores pesquisados foram permeadas pela necessidade de transposição de fronteiras subjetivas (Gunz *et al.*, 2007), fato que pode ser observado nos resultados, pois, na época do trabalho no Banespa, 77% dos Ativos e 59% dos PDVs não definiam objetivos profissionais fora da empresa; 77% dos Ativos e 43% dos PDVs não tinham disposição para deixar o emprego para chegar aonde queriam profissionalmente; 70% dos Ativos e 41% dos PDVs não descobriam novas oportunidades de trabalho e procuravam aproveitá-las.

Uma possível solução encontrada por esses trabalhadores para transpor essas fronteiras subjetivas parece estar na própria experiência da vida, porquanto, tanto na época do Banespa quanto na transição profissional e, também, atualmente, 79% dos Ativos e 71% dos PDVs aproveitaram os acontecimentos de suas vidas profissionais para aprender novas formas de pensar e agir. Outra solução parece ter estado no autoconhecimento, pois 83% dos Ativos e 80% dos PDVs usaram o que conheciam de si mesmos para tomar decisões profissionais nessas três fases de suas carreiras. Uma terceira forma de enfrentar as novas situações esteve na aprendizagem, visto que, nas três fases, 63% dos Ativos e 71% dos PDVs buscaram aprender, constantemente, coisas que pudessem valorizá-los como profissionais.

Considerou-se, para o delineamento desta pesquisa, o fato de que as pessoas que iniciaram suas carreiras em outras épocas e que vincularam sua vida profissional a uma única organização foram atingidas por mudanças de regras no mundo do trabalho, sem terem sido preparadas no início de suas carreiras para desenvolver a flexibilidade e a autonomia, agora, exigidas dos profissionais. Porém, foi possível verificar que, mesmo que a empresa em que a pessoa trabalha deixe de existir, a maneira de gerenciar a carreira tende a permanecer. Nesse caso, mesmo sofrendo perdas de bem-estar, os trabalhadores encontram suas soluções profissionais de forma condizente com o que acreditam: 64% dos Ativos e 63% dos PDVs, desde a época em que trabalhavam no Banespa, procuraram trabalhos que fossem compatíveis com o que valorizam como pessoa e mantiveram essa postura tanto na transição profissional quanto em suas carreiras atuais.

## Contribuições e limitações

Socialmente, entendemos que a observação da continuidade do gerenciamento da carreira dos trabalhadores pesquisados tem potencial para representar uma contribuição ao sistema educacional de nível médio, na indicação da necessidade de promover ações educativas, direcionadas a jovens no início de suas vidas profissionais, voltadas à reflexão sobre o **estilo de gerenciar a própria carreira**. Essa reflexão deve considerar não somente as transformações de contexto, mas, também, o autoconhecimento, pois se observou, neste trabalho, que rupturas do planejamento original da carreira,



mesmo para trabalhadores com idade mais avançada, não se traduzem em ruptura com esse estilo pessoal de gerenciar a vida profissional.

Além dessas considerações, ressaltamos que o fato dos trabalhadores em foco terem trabalhado na mesma empresa por longo período de tempo constitui uma das limitações deste estudo. O pré-requisito de ter trabalhado no Banespa pode proporcionar às análises a limitação a uma realidade permeada por uma cultura organizacional muito particular. Nesse caso, futuros estudos, com a aplicação dos mesmos instrumentos de pesquisa a ex-funcionários de empresas, com características diversas, podem apresentar resultados diferenciados, enriquecer as análises e interpretações, permitindo comparações de dados.

Outra possível contribuição deste estudo está na ampliação da visão social sobre a carreira no Brasil. A alteração da perspectiva de trabalho para toda a vida de trabalhadores que ingressaram em suas carreiras por meio de aprovação em concurso público, mesmo os contratados em regime CLT, mas que socialmente são vistos como funcionários públicos, significa uma mudança na maneira como a estabilidade das carreiras no setor público brasileiro pode ser analisada atualmente. Em outras palavras, nem mesmo profissões antes consideradas seguras, podem hoje ser vistas como inatingíveis; portanto, o estudo de mudanças nesse tipo de instituição leva ao entendimento das mudanças na visão social brasileira sobre carreira, dado que, entre os PDVs, somente 18,2%, após se desligarem do Banespa, passaram a trabalhar como funcionários públicos. Portanto, o estudo da adaptação desses trabalhadores à transição profissional tem potencial para contribuir com a área de administração, tanto de empresas públicas como particulares, uma vez que o setor privado recebe trabalhadores com o perfil dos pesquisados deste trabalho.

Além dessas limitações, é essencial considerar o fato já mencionado de que o uso de escalas – e não respostas dicotômicas – para medir as atitudes propostas poderia favorecer a aplicação de técnicas estatísticas que propiciassem análises mais ricas; portanto essa readequação do instrumento de pesquisa pode ser feita para estudos futuros.

Sullivan e Baruch (2009), em seu levantamento sobre os avanços das teorias de carreira, delinearão uma agenda para futuras pesquisas, baseada em vários estudos, de autores, como Briscoe e Hall, 2006; Wu e Hu, 2009; Sullivan, Forret, Carraher e Mainiero, 2009. Entre os tópicos levantados, destaca-se a necessidade de ampliação dos estudos das carreiras sem fronteiras. Por isso pesquisas como a aqui apresentada podem representar contribuições para o avanço teórico, por meio da aplicação de diferentes instrumentos em realidades distintas.

Embora a abordagem das carreiras sem fronteiras não se constitua em uma teoria que apoie a construção das hipóteses deste estudo, no levantamento das definições necessárias à operacionalização da pesquisa, notou-se que a contribuição de várias áreas do conhecimento (entre elas a sociologia, psicologia e administração), não garantiam o consenso conceitual necessário à formação de paradigmas, o que, segundo Pfeffer (2003), prejudicaria importantes resultados do trabalho de pesquisa. Nesse caso, ao invés de testar uma teoria, a construção das hipóteses foi baseada em raciocínios teóricos, elaborados por meio da contribuição de vários autores (Briscoe *et al.*, 2006; Dutra, 1996; Ibarra, 2004; M. B. Arthur, comunicação pessoal, 14 de março de 2007). Nesse momento, adicionaram-se à abordagem das carreiras sem fronteiras considerações conceituais sobre a transição profissional e gerenciamento da carreira. Embora Sutton e Staw (1995) classifiquem esse tipo de pesquisa, com hipóteses motivadas por dados de estudos anteriores, e não por teorias, como empirismo bruto, e esta constitua uma das limitações deste trabalho, os resultados aqui obtidos têm o potencial de contribuir com a evolução da compreensão das carreiras sem fronteiras.

De forma geral, apesar de as carreiras sem fronteiras se terem manifestado entre os trabalhadores pesquisados de forma discreta, não podemos afirmar que essa manifestação corresponde ao que Weick (1996) denominou o **tipo ideal das carreiras sem fronteiras**, caracterização que representa o extremo das carreiras sem fronteiras; da mesma forma, neste trabalho, nota-se que a própria abordagem das carreiras sem fronteiras representa o extremo da flexibilidade e mobilidade das carreiras que, nesse caso, poderiam ser entendidas, na concepção de Max Weber, como o **tipo ideal**

**das carreiras** (Cohn, 1989); em outras palavras, as carreiras sem fronteiras podem não corresponder à realidade absoluta das carreiras atuais, mas, certamente, ajudam na compreensão dessa realidade.

**Artigo recebido em 15.11.2010. Aprovado em 10.06.2011.**

## Referências

- Ajzen, I. (n. d.). *Constructing a theory of planned behavior questionnaire*. Recuperado em 11 maio, 2011, de <http://people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.27
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage Publications.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Atchley, R. C. (1976). *The sociology of retirement*. New York: Wiley.
- Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes, J. R., Filho (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 99-116. doi: 10.1590/S1415-65552004000300006
- Blass, L. M. S. (1992). *Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários*. São Paulo: Hucitec.
- Briscoe, J. P. (2007). Part 2: Theory generation – using the constant comparative method to generate career patterns [Working Paper]. In J. P. Briscoe & W. Mayrhofer. 5c coding & theory generation guide. *Northern Illinois University, Dekalb, IL*.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.002
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.003
- Caldas, M. P. (2000). *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas.
- Clarck, F. L. E. (1966). *Work, age and leisure: causes and consequences of the shortened working life*. London: Michael Joseph Ltd.
- Cohn, G. (1989). Prefácio. In G. Cohn (Org.), *Max Weber*. São Paulo: Ática.
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 47-59.

- Duarte, C. V., & Melo-Silva, L. L. (2009). Expectativas diante da aposentadoria: um estudo de acompanhamento em momento de transição. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 45-54.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2002). A gestão de carreira. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 99-114). São Paulo: Editora Gente.
- Dutra, J. S. (2010). Carreira e gestão estratégica de pessoas. In J. S. Dutra (Org.), *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* (pp. 40-57). São Paulo: Atlas.
- Fogarty, M. P., Rapport, R., & Rapport, B. N. (1971). *Sex, career, and family*. Beverly Hills: Sage.
- Fon, A. C. (2004, junho). Memórias do medo. *Revista dos Bancários*, (97). Recuperado em 28 de agosto, 2011, de <http://www.spbancarios.com.br/rdbmateria.asp?c=428>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Hawthorne, NY: Aldine.
- Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of career. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 471-494). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. (1971). Potential for career growth. *Personnel Administration*, 34(9), 18-30.
- Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. (1986). Introduction: an overview of current career development theory. In D. T. Hall & Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications.
- Hall, D. T., & Associates (Eds.). (1996). *The career is dead - long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Heijden, B. I. J. M. V., Lange, A. H., Demerouti, E., & Hejde, C. M. V. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164. doi: 10.1016/j.jvb.2008.12.009
- Ibarra, H. (2004). *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kilimnick, Z. M., Sant'Anna, A. S., Oliveira, L. C. V., & Barros D. T. R. (2008). Seriam as âncoras de carreira estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), 43-60.
- Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1974). The psychological development of men in early adulthood and the mid-life transition. In D. F. Hicks, A. Thomas, & M. Rolf (Eds.), *Life history research in psychopathology* (Vol. 3, pp. 243-258). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View: Davies-Black Publishing.

- Meadows, D. (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Books.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191. doi: 10.2307/2393172
- O Estado de São Paulo. (2001, abril 20). *Banespa: sindicato vai negociar na Espanha* (Caderno Economia). Recuperado em 9 junho, 2002, de [www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/20/eco773.html](http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/20/eco773.html)
- Pfeffer, J. (2003). Barriers to the advance of organizational science: a rejoinder. *Academy of Management Review*, 18(4), 599-620.
- Rapport, R., & Rapport, R. N. (1978). *Working couples*. New York: Harper.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rosenburg, C. (2001, junho 13). À flor da pele. *Revista Exame*, 742. Recuperado em 23 agosto, 2011, de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0742/noticias/a-flor-da-pele-m0047777>
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011-1030. doi: 10.1590/S1415-65552010000700003
- Saavedra, J. (2004). Mercados de trabalho durante os anos 1990. In J. Williamson & P. P. Kuczynski (Eds.), *Depois do consenso de Washington: retomando o crescimento e a reforma na América Latina* (pp. 183-232). São Paulo: Saraiva.
- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In M. B. Arthur & D. R. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 23-39). New York: Oxford University Press.
- Scarazzati, L. (2001 abril, 27). PDV do Banespa: 8,2 mil aderiram (Editorial). *O Estado de São Paulo*. Recuperado em 3 junho, 2002, de <http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/27/eco871.html> /
- Schein, E. H. (2007). Foreword: career research – some personal perspectives. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. ix-xi). Thousand Oaks, Sage.
- Schumacher, E. (1973). *Small is beautiful: economics as if people mattered*. London: Perennial Press.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1987a). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (Vol. 1). São Paulo: EPU.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1987b). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. (Vol. 2). São Paulo: EPU.
- Segers J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230. doi: 10.1016/j.jvb.2008.05.001
- Sindicato dos Bancários. (2001, junho). Touro louco. *Revista dos Bancários*, 67. Recuperado em 16 maio, 2002, de <http://www.spbancarios.com.br/rdbmateria.asp?c=125>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.

- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi: 10.1177/0149206309350082
- Sullivan, S. E., Forret, M., Carraher, S. C., & Mainiero, L. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302. doi: 10.1108/13620430910966442
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
- Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zouanin (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração* (pp. 13-28). Rio de Janeiro: FGV.
- Vos A. D., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456. doi: 10.1016/j.jvb.2008.08.007
- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 40-57). New York: Oxford University Press.
- Wu, T-Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169. doi: 10.1177/1059601108331217