

A RECONSTRUÇÃO DA CARREIRA EM AMBIENTES DE TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO

Márcia de Freitas Duarte*
André Luis Silva**

Resumo

Este artigo teve por objetivo compreender como os funcionários que viveram, no ano de 2006, a operação de aquisição da instituição financeira internacional em que trabalhavam, por outra nacional, conseguiram reconstruir suas carreiras frente à situação vivenciada. A pesquisa é qualitativa, descritiva, apresentando corte temporal seccional com perspectiva longitudinal. Os dados foram produzidos junto aos funcionários remanescentes, por meio de entrevistas semiestruturadas e interpretados à luz da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os impactos gerados no ambiente de trabalho emergiram como gatilhos que desencadeiam novos ciclos de carreira, de modo que os funcionários reconfiguraram o significado da situação, encontrando maneiras de repensar seus objetivos e metas, ao usarem estratégias de enfrentamento frente à operação de aquisição.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Carreira. Estratégias de enfrentamento. Estudos organizacionais. Pessoas.

Abstract

This article aims to understand how the employees who faced, in 2006, a process of acquisition of a financial institution where they were employed by a national one, managed to rebuild their careers in this experienced situation. This is a qualitative and descriptive research which also presents a cross sectional cut and longitudinal perspective. Data were produced through interviews with remaining employees and interpreted using the content analysis technique. The results showed that the impacts emerged in the workplace acted as triggers to new career cycles. Using coping strategies against the process of acquisition, the employees reconfigured the meaning of the situation, finding ways to rethink their goals and objectives.

Key-words: Workplace. Career. Coping strategies. Organizational studies. People.

* *Mestre em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará (PPAC-UFC). Doutoranda em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).*
E-mail: marcia.freitas.duarte@gmail.com

** *Doutorando em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Pesquisador visitante do European Work and Employment Research Centre (EWERC) da Manchester Business School (MBS).*
E-mail: andre.silva@mbs.ac.uk

Introdução

O construto carreira passou por significativas evoluções. Da proeminência da organização sobre o indivíduo, que predominou na maior parte do século XX, emergiu uma compreensão inversa, sustentada nas trajetórias e escolhas individuais. A carreira passou a ser entendida como uma sequência constituída por todas as experiências profissionais do indivíduo ao longo de sua vida. (LONDON; STUMPF, 1982; GREENHAUS; CALLANAN, 1994; GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2000)

Nesta nova concepção de carreira, emergiram direcionamentos teóricos que apontaram a necessidade de se gerir a própria carreira (HALL, 1996, 2002); a noção de empregabilidade e de mentalidade de fornecedor (MINARELLI, 1995); e a não linearidade na vida profissional. (CHANLAT, 1995) Sobre o último aspecto, percebe-se que as carreiras contemporâneas não são mais pensadas em termos biológicos, ou seja, não se compõem de um longo ciclo constituído por estágios geralmente associados ao ciclo de vida das pessoas. Isto pelo fato da carreira atual ser pensada de forma descontínua, ao ser composta de diversos ciclos e estágios ao longo da vida laboral, os quais podem ser desencadeados tanto por razões pessoais ou internas ao indivíduo como também por aspectos relacionados ao ambiente e contexto. (HARRINGTON; HALL, 2007)

Chama atenção o fato de que, possivelmente, cada novo ciclo de carreira pode ser desencadeado por mudanças organizacionais, visto que, nessas situações, a pessoa é envolvida em um processo de tomada de decisões, adoção de novas posturas e de formas de aprendizado. Esta consideração aguça o olhar sobre os contínuos processos de mudanças que vêm modificando o ambiente organizacional, já que, por vezes, surgem formas alternativas de gestão que provocam fortes impactos nas vidas das pessoas inseridas nas organizações.

No Brasil, o surgimento de formas alternativas de gestão tem ocorrido em face da utilização de alternativas estratégicas, tais como fusões e/ou aquisições organizacionais. A partir dos anos 2000, tais alternativas têm sido acionadas de modo recorrente por organizações de diversos setores, mas, sobretudo, por instituições financeiras. Por exemplo, no ano de 2006, uma instituição financeira estrangeira, realizou a venda total de seu patrimônio para uma instituição financeira nacional. Em decorrência dessa transação comercial, houve uma mudança no sistema de gestão, fato que, conseqüentemente, gerou fortes impactos nas vidas dos funcionários que tiveram de lidar com as incertezas do novo ambiente de trabalho na instituição adquirente.

Em situações de abrupta mudança organizacional, tais como a evidenciada nesse estudo, as pessoas têm alterada a sua relação com ambiente. Surgem novos significados que orientam a readequação de seus comportamentos ao novo contexto performado no ambiente de trabalho. Em muito, esta readequação ocorre pelo fato de que, para enfrentarem situações adversas, as pessoas, por vezes, lançam mão de forças internas e externas, ou seja, dos fatores de proteção. Estes, ao serem transformados em mecanismos de defesa, lhes dão condições de atribuírem novos significados à realidade vivenciada. Isto ocorre porque às pessoas, surgem "novas percepções, novas formas de agir, pensar e sentir o seu fazer." (ARAÚJO; SACHUK, 2007, p. 53)

Com este panorama como pano de fundo, surge um estímulo ao pensamento e ao debate sobre a seguinte questão: como os funcionários que vivenciaram, no ano de 2006, a operação de aquisição da instituição financeira internacional em que trabalhavam, por outra nacional, conseguiram reconstruir suas carreiras frente à situação vivenciada? A busca por esta compreensão é, portanto, o objetivo primordial desta pesquisa.

Noção contemporânea de carreira

O conceito de carreira evoluiu do paternalismo presente na abordagem tradicional, na qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras dos

empregados, à noção contemporânea, quando o indivíduo passa a ser responsável por sua carreira. Neste novo conceito, a carreira passa a ser entendida como uma sequência constituída por todas as experiências profissionais do indivíduo ao longo de sua vida (LONDON; STUMPF, 1982; ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; GREENHAUS; CALLANAN, 1994), e passa a refletir tanto as necessidades profissionais como pessoais. (GREENHAUS; CALLANAN, 1994; GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2000; HALL, 2002)

Adotando diferentes denominações como carreira proteana (BRISCOE; HALL, 2006; HALL, 1996, 2002, 2004), carreiras sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001; GREENHAUS; CALLANAN; DIRENZO, 2008) ou carreiras inteligentes (ARTHUR; CLAMAN; DEFILLIPPI, 1995; PARKER, 2002), emerge, nestas novas abordagens acerca do tema, a responsabilidade do indivíduo no gerenciamento de sua carreira (HALL, 1996; NOE, 1996), aliada à independência deste em relação a uma organização. (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001)

Neste novo cenário, passa-se a exigir do indivíduo novos comportamentos, competências e posturas, as quais passam a fazer parte do perfil deste trabalhador contemporâneo, tais como a mentalidade de fornecedor e a empregabilidade (BRIDGES, 1995). A primeira, de acordo com Bridges (1995), refere-se à percepção do trabalhador como uma unidade econômica autônoma, capaz de oferecer seus serviços e administrar sua carreira como se fosse uma empresa. A empregabilidade, por sua vez, caracteriza-se como "a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho." (MINARELLI, 1995, p. 11) Ambas as características, conforme Bridges (1995), representam um certo "eu empreendedor", o qual se torna um atributo fundamental do indivíduo empregável, que precisa autogerir sua carreira e ver a si mesmo como se fosse uma empresa, um negócio.

Outro aspecto a ser ressaltado é o fato de que a compreensão acerca da gestão e decisões sobre carreiras passou a considerar, cada vez mais, tanto aspectos objetivos como subjetivos. Os primeiros relacionam-se às escolhas e decisões relacionadas ao trabalho em si e às atividades profissionais realizadas. (GREENHAUS; CALLANAN, 1994; HALL, 2002) Os últimos envolvem aspirações profissionais, expectativas, valores, necessidades e sentimentos em relação às experiências de trabalho. (GREENHAUS; CALLANAN, 1994) Compreende-se, assim, que ambos interferem nas escolhas e decisões das pessoas acerca de sua vida laboral, de modo que até mesmo a noção de sucesso profissional passa a ser ampliada por incluir o sucesso material, a satisfação subjetiva, o autodesenvolvimento pessoal, o equilíbrio família-trabalho e a contribuição para a sociedade como um todo. (GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2000)

No entanto, alguns destes aspectos objetivos e subjetivos vão se modificando na medida em que as pessoas amadurecem (HALL, 2002) e, juntamente com mudanças ambientais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000), provocam uma série de alterações no desenvolvimento das carreiras, aqui compreendido como o processo cíclico e contínuo no qual os indivíduos progredem por estágios ou etapas caracterizadas por questões, tarefas e temas próprios. Assim, é possível observar, nas carreiras contemporâneas, a incidência de movimento, não linearidade e ausência de estabilidade, conforme será mostrado a seguir.

Gestão de carreira

As denominações "autogestão" ou "gestão de carreira" referem-se ao papel desempenhado pelas pessoas no gerenciamento de suas carreiras e as etapas que envolvem este processo, o qual, como veremos a seguir, é cíclico. De modo mais específico, a autogestão de carreira, conforme Noe (1996) é caracterizada por um processo de três fases, nas quais as pessoas coletam informações sobre seus valores, interesses e habilidades, ou seja, exploram possibilidades de carreira; identificam

um objetivo de carreira; e envolvem-se em estratégias que as permitam aumentar a possibilidade de que os objetivos traçados sejam concretizados.

Greenhaus e Callanan (1994) ampliam o conceito referindo-se à gestão de carreira como o processo pelo qual o indivíduo: (1) reúne informações relevantes sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; (2) desenvolve um perfil detalhado de seus talentos, interesses, valores, estilo de vida desejado, bem como possibilidades de ocupações e empregos alternativos; (3) com base nas informações obtidas, estabelece metas de carreira, as quais se apresentam como resultados esperados e desejos em relação à atividade profissional; (4) desenvolve e implementa uma estratégia de carreira, ou seja, uma sequência de atividades necessárias para que a pessoa atinja suas metas de carreira estabelecidas anteriormente; e (5) avalia a eficácia da estratégia e a relevância das metas.

Conforme os autores, esse modelo genérico pode ser aplicado a qualquer tipo de atividade profissional. A exploração da carreira é a força motriz do modelo, envolvendo a coleta e análise das informações sobre si mesmo e sobre o ambiente, com o intuito de aumentar a consciência do indivíduo acerca de suas qualidades pessoais (interesses, valores, talentos, preferências de estilo de vida) e do ambiente (o mundo do trabalho, ocupações, empregos, organizações e família). Essa autoconsciência e consciência do ambiente habilitam as pessoas a traçarem suas metas de carreira. Em seguida, deve-se formular e implementar as estratégias de carreira que contribuam para o progresso em relação às metas.

Greenhaus e Callanan (1994) também salientam que, provavelmente, nenhuma estratégia de carreira específica será eficaz em todas as situações. Portanto, existe a necessidade da avaliação constante da carreira, a qual ocorre por meio de uma retroalimentação que perpetua a exploração de carreira e todo o ciclo de gestão da mesma. Trata-se de um mecanismo autocorretivo que colabora com a avaliação ou exame da eficácia das estratégias e na adequação das metas. Percebe-se, assim, o quanto o processo de gestão da carreira passa a ser entendido como uma sequência de ciclos, pois como explicam Abbott e Hrycak (1990) e Abbot (2003), as pessoas continuamente planejam e (re)estruturam suas carreiras ao longo de suas vidas.

Ciclos, estágios e transições

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que, tradicionalmente, pensava-se em carreira em termos biológicos. Ou seja, uma pessoa jovem iniciaria sua vida profissional com um período exploratório; continuaria progredindo até tornar-se estável em sua ocupação na organização; depois entraria em uma fase de manutenção de realizações produtivas e estáveis; e, finalmente, passaria para um estágio de declínio ou transição. Evans (1996) utiliza a metáfora da "carreira como uma escada" para se referir a este modelo de desenvolvimento de carreira, quando uma pessoa, ao entrar no mercado de trabalho, busca uma escada e ao encontrá-la, vai subindo cada degrau, assumindo níveis mais altos de responsabilidade, de *status* ou de salário.

Hall (2002), a partir de um comparativo realizado entre os modelos de desenvolvimento de carreira e de ciclo de vida, propôs um modelo composto de quatro estágios de carreira. O período inicial é a exploração (0-25 anos), quando ocorre o início da vida profissional. É seguida pelo estágio de desenvolvimento (25-45 anos), quando se passa por treinamentos e aprendizados até estabelecer-se profissionalmente. Posteriormente, a pessoa encontra-se na carreira intermediária ou fase de manutenção (45-65 anos), quando alguns continuam crescendo e se desenvolvendo profissionalmente e outros apenas buscam manter o que já conquistaram durante toda sua vida laboral, não sendo uma fase de muitas mudanças. Outros poderão entrar em um processo de estagnação, dando início ao estágio de declínio. Por fim, tem-se o estágio de declínio (65 anos-aposentadoria), caracterizado pelo afastamento do ambiente do trabalho, embora este possa ocorrer de várias maneiras, em momentos diferenciados, e algumas pessoas até mesmo continuem trabalhando (carreira tardia).

No entanto, a mobilidade na carreira hoje é uma espécie de capital simbólico que atribui nomadismo profissional para o indivíduo (FREITAS, 2009), pois passou a englobar tanto os movimentos dos profissionais entre diferentes organizações, ainda que para exercer a mesma função de seu emprego anterior, bem como os movimentos por entre variadas ocupações dentro de uma organização. Ou seja, presenciam-se nas carreiras, movimentações por várias profissões e em várias organizações (JOSEPH et al., 2012), como os casos que envolvem profissionais autônomos e empreendedores. Assim, Hall (2002) e Abbot (2003) enfatizam que os estágios supracitados não mais se apresentam definidos claramente em fases específicas, em virtude do caráter flexível, instável e não linear das carreiras contemporâneas. Isso ocorre porque, conforme Harrington e Hall (2007), atualmente as carreiras não se fecham em estágios ao longo do tempo, mas tornam-se flexíveis, adaptando-se a novos começos e mudanças, passando a ser vistas como uma série de ciclos de aprendizado ao longo da vida. Elas não mais acontecem de forma ordenada e passam a se desenvolver de forma horizontal, com metas e objetivos voltados para o crescimento, o aprendizado, o sucesso psicológico e à expansão da identidade.

Nesta nova perspectiva, os autores explicam que as carreiras tendem a se tornar uma sucessão de mini-estágios (ou estágios de um curto ciclo de aprendizado) de exploração, treinamento, domínio, estabelecimento e saída, nos quais as atividades profissionais do indivíduo se movem para dentro ou fora de várias áreas de produtos, tecnologias, funções, organizações e outros ambientes de trabalho. A questão chave que determina um estágio de aprendizado, segundo os autores, não será a idade cronológica (na qual o período entre os 40 e 50 anos de idade poderia ser considerado carreira intermediária), mas a idade da carreira, onde talvez o período de cinco anos de desenvolvimento de uma determinada atividade ou especialidade já possa ser considerado como uma carreira intermediária naquela área ou atividade. Assim, a extensão do estágio de carreira passa a ser guiada pelo perfil intermediário de competência em determinada especialidade ou campo de atuação profissional.

Desta forma, Harrington e Hall (2007) explicam que rotinas nos estágios de carreira intermediária ou carreira tardia de um indivíduo podem ser interrompidas por vários gatilhos relacionados à vida pessoal ou ao ambiente, levando a exploração consciente de caminhos alternativos de ser, "de quebra de rotina" e novos ciclos de aprendizado. Assim, os autores concluem que a nova carreira provavelmente não é feita de um longo ciclo contendo estágios, como descrito nas carreiras tradicionais. As carreiras, hoje, são compostas por muitos curtos ciclos ou episódios que duram talvez dois anos, durante os quais a pessoa aprende e domina uma nova área de trabalho. Cada episódio pode ter uma fase de exploração, um período de treinamento ou teste e um período de estabelecimento ou domínio do trabalho. Então, seja por razões externas, como novas tecnologias e mudanças no mercado, ou por razões internas como necessidades e valores pessoais, uma pessoa pode começar a explorar um novo terreno ou atividade, em qualquer estágio de carreira e de seu ciclo de vida.

Enfrentando situações adversas no ambiente de trabalho

Para enfrentar as situações adversas da vida, inclusive as vivenciadas em ambiente de trabalho, as pessoas, por vezes, demonstram a capacidade de administrar a própria subjetividade e de compreender a situação para se defender. (BARLACH, 2005; MASTEN, 2007) Esta capacidade é denominada, pelo movimento da psicologia positiva (PALUDO; KOLLER, 2007), como o fenômeno da resiliência humana, o qual está alicerçado nos fatores de proteção internos – denominados de *coping* – e externos – denominados de *buffers* – que a pessoa lança mão frente a um fator de risco. (BARLACH; MALVEZZI, 2010; REPPOLD et al., 2012)

Os fatores de proteção atuam na redução do desequilíbrio emocional vivenciado pelas pessoas frente à situação adversa, ou seja, um fator de risco (JEOLÁS, 2010), pois lhes dão condições para o enfrentamento dos impactos gerados pela situação. (COWAN; COWAN; SCHULZ, 1996; SCHOLZ; BLUMER; BRAND, 2012) Entre alguns

exemplos de fatores de proteção internos e externos estão: a autonomia do indivíduo; sua autoestima; autodeterminação; respeito; reconhecimento; participação da família; amigos; esperança; delimitação de significados para a vida; a preservação de sua identidade; as crenças individuais; autoafirmação; e fé. (JOB, 2003)

Chama atenção o fato de que o fortalecimento da pessoa frente à situação adversa advém da combinação dos fatores de proteção internos e externos que é realizada, para que, assim, os mesmos sejam transformados em estratégias de enfrentamento, isto é, mecanismos de defesa, os quais propiciam meios para a pessoa reconfigurar o significado da situação, minimizando assim, o desequilíbrio emocional frente à adversidade. (RUTTER, 2007) É por meio dos mecanismos de defesa, que se faz possível enfrentar a adversidade, pois estes correspondem à série de estratégias de enfrentamento flexíveis e propositais, que a pessoa desenvolve a partir de aspectos individuais, psicológicos e ambientais e, por conseguinte, lança mão para enfrentar as situações que lhe causam desequilíbrio emocional. (LAZARUS; FOLKMAN, 1984)

Embora o processo de enfrentamento utilizado por uma pessoa frente a uma situação adversa decorra dos fatores de proteção transformados em mecanismos de defesa, não há evidências de que exista um padrão dominante do processo de enfrentamento em si realizado pelas pessoas frente uma similar situação adversa. (BARLACH, LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008; VERGARA, 2008) Contudo Lazarus e Folkman (1984, p. 147), clássicos autores do conceito de fatores de proteção, sugerem que um bom parâmetro a ser empregado para identificar a existência de possíveis padrões de enfrentamento, é delimitar o foco de estudo de pesquisa em "tipos de pessoas, para determinados tipos de estresse psicológico, em determinados momentos e sob condições conhecidas", o que é caso nesta pesquisa.

Mas para que seja possível parametrizar a interface entre padrões de enfrentamentos, isto é, o processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, faz-se necessário o uso do conceito de fases do enfrentamento. (LAZARUS; FOLKMAN, 1984) Para tanto, entende-se que uma pessoa, ao enfrentar as situações adversas da vida, transita por três estágios, a saber: fase de antecipação; fase de impacto; e fase de pós-impacto ou pós-confrontação.

A fase de antecipação corresponde ao momento em que um evento de abrupta mudança ainda não ocorreu, mas a pessoa já imbuída de um sentimento de ameaça pela possibilidade de ocorrência do evento inicia um processo de questionamento sobre quais serão as possíveis consequências para ela se, de fato, o mesmo ocorrer. Essa fase é permeada por questionamentos tais como: "pode ser evitado? de que forma? o que pode ser feito de maneira preparatória para minimizar ou evitar os danos? alguns danos podem ser evitados enquanto outros danos devem ser resistidos?" (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 147)

Na fase de impacto, muitas das reflexões e ações planejadas pela pessoa, em sua fase de antecipação ao evento de abrupta mudança, deixam de ser relevantes. A pessoa percebe que a maneira como a situação de mudança se coloca pode ser além ou aquém do que previamente se havia tentado prever. Isto quer dizer que nesta fase a pessoa faz um reexame cognitivo sobre o evento ocorrido, para que ela consiga compreender com maior precisão (e um menor nível de mera inferência) os significados da situação adversa que vivência.

Já a fase de pós-impacto é o momento do processo de transformação dos fatores de proteção em mecanismos de defesa, no qual a pessoa, em conhecimento sobre como se deu seu processo de enfrentamento à situação adversa, inicia uma série de considerações sobre o fato ocorrido. Tais considerações emergem de questionamentos que a pessoa faz a si mesma, dentre os quais: "qual foi o significado pessoal ou a importância do que aconteceu? que novas exigências, ameaças e desafios a situação impõe? pode tudo voltar ao que era ou as coisas mudaram significativamente?" (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 148)

O processo de enfrentamento realizado pela pessoa lhe dá condições para reequilibrar suas emoções frente à situação adversa, ao flexibilizar suas ações e comportamento para lidar com o novo ambiente. Portanto, compreende-se que um processo de enfrentamento às situações adversas no ambiente de trabalho ocorre da

seguinte maneira: ao emergirem sentimentos que causam um desequilíbrio emocional nas pessoas, elas mobilizam e combinam fatores de proteção internos e externos. Após esta combinação, os transformam em estratégias de enfrentamento, ou seja, mecanismos de defesa, os quais, ao serem utilizados, criam maneiras alternativas para se lidar com a situação. Assim, as pessoas passam a atribuir um novo sentido à adversidade, já que, ao enfrentá-la, conseguem reconfigurar o seu significado.

Delineamento metodológico

Conforme indicado na teorização metodológica proposta por Martins e Theóphilo (2007), esta pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo qualitativo em virtude do fenômeno estudado e do objetivo pretendido. Buscou-se ouvir dos participantes de pesquisa, as suas vivências e percepções em relação à situação enfrentada no ambiente de trabalho, na qual se viram diante da necessidade de realizar mudanças em suas vidas profissionais. Tal abordagem mostrou-se essencial por permitir a compreensão acerca do que os indivíduos experimentam e como eles interpretam as suas experiências (BLUHM et al., 2010), de modo a preservar a riqueza, expressividade e complexidade das experiências dos participantes, aproximando-nos, assim, da compreensão do fenômeno em estudo.

É uma pesquisa do tipo descritiva por descrever ou definir, por exemplo, um assunto, como o perfil de um grupo de pessoas (COOPER; SCHINDLER, 2003), expondo as características do mesmo ou de determinado fenômeno. Para Moreira (2004), quando uma pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, como é o caso deste estudo, seu foco está na interpretação. As descrições de um fenômeno balizam o pesquisador a perceber e interpretar os sentidos que uma pessoa atribuiu à sua ação ao vivenciar o fenômeno, o que o ajuda a compreender os sentidos e significados que as pessoas atribuíram ao fenômeno vivenciado, como é o caso nesta pesquisa.

Quanto ao corte temporal, a pesquisa é seccional, com perspectiva longitudinal. Para Vieira (2004, p. 21), embora neste corte de pesquisa a produção de dados seja realizada em um único momento, o pesquisador precisa resgatar informações de períodos anteriores, pois o foco está no "fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno". Neste estudo, os dados foram produzidos em 2010, mas foram resgatados fatos ocorridos em 2006.

A escolha dos participantes de pesquisa foi realizada de maneira intencional e não aleatória. Para garantir a validade interna da composição do conjunto de sujeitos de pesquisa, foi utilizada a técnica de *snowball*. (APPOLINÁRIO, 2006) A aplicação desta técnica se iniciou a partir do contato de um dos autores com um participante inicial que atendia a todos os critérios requeridos para formação do conjunto de participantes. Isto é, foram impreterivelmente atendidos os três critérios para seleção dos participantes, a saber: (1) funcionários que trabalhavam na instituição financeira adquirida (aqui, denominada de banco I, por se tratar de uma instituição internacional); (2) que vivenciaram a operação de aquisição, no ano de 2006; e, (3) que ainda exercessem suas atividades de trabalho na instituição adquirente (aqui, denominada de banco N, por se tratar de uma instituição nacional, e não termos a permissão para mencionar o seu nome neste artigo) até 2010, ano que foi realizada a produção de dados. Do conjunto de oito pessoas encontradas, que atendiam a todos os critérios para formação do grupo de participantes foco de pesquisa, uma pessoa optou por não participar da pesquisa e outra estava de férias na ocasião das entrevistas não podendo, portanto, participar deste estudo. A pesquisa contou com a participação de seis pessoas.

A produção dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, a qual, conforme Triviños (2007) valoriza tanto a presença do investigador como oferece perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para relatar fatos de sua vida, enriquecendo assim, a investigação. Para que as perguntas feitas aos participantes da pesquisa fossem

respondidas de maneira mais espontânea possível, foi garantido o seu anonimato, por isso foram denominados ao longo da transcrição de seus depoimentos de B1, B2, B3, B4, B5 e B6. O local das entrevistas foi escolhido de acordo com a preferência e interesse de cada um dos seis participantes.

Há de se ressaltar que, para a produção de dados empíricos, não foi considerada a utilização de ex-funcionários do banco I, pois, embora tenham vivenciado a mesma situação de abrupta mudança organizacional, difere o fato de que eles não exerciam mais suas atividades de trabalho na instituição financeira. Esta pesquisa foi fiel à premissa teórica de que a configuração de um processo de enfrentamento está atrelada às pessoas que vivenciam as três fases do enfrentamento à situação (LAZARUS; FOLKMAN, 1984), ou seja: o momento de antecipação da adversidade; os impactos da consolidação da situação adversa; e a pós-confrontação, na qual se atribui novos significados à situação vivenciada. Por esse motivo esta pesquisa conta apenas com seis participantes, os quais são funcionários remanescentes do banco I, vivenciaram as três fases do processo de enfrentamento à operação de aquisição e, ainda assim, conseguiram permanecer trabalhando na instituição adquirente.

Para que seja possível conhecer um pouco mais das características dos entrevistados, utilizados nesta pesquisa, observa-se que: todos os participantes possuíam, no mínimo, formação superior (nível graduação); o entrevistado mais jovem possuía 27 anos e o mais experiente 53 anos; o conjunto de participantes foi composto por duas mulheres e quatro homens; o entrevistado com menor tempo de experiência profissional no banco I possuía 4 anos de atuação e o mais experiente 28 anos; e, por fim, todos atuavam como bancários desde a sua primeira inserção formal no mercado de trabalho. Contudo, eles iniciaram suas atividades profissionais em diferentes instituições financeiras, até que, no decorrer de suas carreiras, obtiveram oportunidades de trabalho no banco I, passando assim, a trabalharem para a mesma instituição financeira.

O tratamento dos dados foi iniciado com a transcrição das entrevistas – gravadas por meio de dispositivo eletrônico que dispõe de recurso de áudio. Para interpretar os dados produzidos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. (MINAYO, 2001) A aplicação desta técnica se deu, primeiramente, pela definição da unidade de registro utilizada para a interpretação dos conteúdos dos discursos dos entrevistados que, para este estudo, optou-se pela unidade de frase. Já a unidade de contexto foi estabelecida pela conjuntura da qual o trecho da mensagem investigada era parte integrante. Para tanto, utilizaram-se como parâmetro as categorias de análise estabelecidas a partir do conceito de fases de enfrentamento (LAZARUS; FOLKMAN, 1984), apresentado na fundamentação teórica desta pesquisa, a saber: fase antecipação; fase de impacto; e fase de pós-confrontação.

A partir de então, foi realizada a pré-análise dos dados produzidos, isto é, a organização do material de pesquisa de acordo com as categorias de análise previamente estabelecidas. Posteriormente, foram selecionados os trechos significativos das mensagens que, nesta pesquisa, referem-se aos relatos dos depoimentos que constavam as reações e ações dos funcionários, em relação a suas carreiras, para lidar com a operação de aquisição da instituição em que trabalhavam. Em seguida, foi realizada a descrição analítica do material, de acordo com a fase de enfrentamento vivenciada pelos funcionários frente aos impactos gerados pela operação de aquisição.

Realizada a descrição analítica dos dados e orientando-se pelo aporte teórico deste estudo sobre carreiras e o processo de enfrentamento a situações adversas, foi iniciado o processo de interpretação dos conteúdos das mensagens selecionadas. Buscou-se, nesse momento, sintetizar as coincidências e divergências nas mensagens provenientes dos discursos dos participantes de pesquisa. Por fim, realizou-se o tratamento dos dados, de modo que se buscou desvelar os conteúdos subjacentes dos depoimentos, em face do que foi manifestado nas mensagens decorrentes das narrativas dos entrevistados. Assim, por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo, foi possível, no decorrer do processo de interpretação das narrativas, enfatizar os conteúdos das mensagens implícitas e explícitas das falas dos participantes

da pesquisa. Os resultados obtidos ao longo deste processo de interpretação são apresentados na próxima seção.

Interpretação dos dados

Para compreender as reações iniciais das pessoas diante da venda do banco I para o banco N, lhes foi questionado como estas se sentiram diante deste fato, principalmente em relação ao seu emprego:

B2 [homem – 27 anos – 4 anos de atuação profissional no banco I]: *Eu tive receio de perder o meu emprego. Isso (o receio) eu tinha, tinha sim. Não só eu, como todo mundo tinha (os colegas de trabalho do banco I)... Mesmo eu já estando no banco I há dois anos (no momento da venda do banco I).*

B3 [homem – 34 anos – 11 anos de atuação profissional no banco I]: *Ah, eu acho que todo mundo sente um pouquinho né?! Se falar que não, é mentira! Você fica naquela espera pra saber o que vai acontecer. Na verdade, em uma operação como essa (venda do banco) você não sabe qual é a 'teoria', qual a (pausa) cultura do banco que vai prevalecer. Então assim, se prevalecer a cultura deles (banco adquirente) como que vai ser a sua área? Será que eles (o banco adquirente) vão ter a sua função? Vai ter cortes (demissões)? Não vai ter cortes (demissões)?... Eu acho que todo mundo pensa um pouco nisso (em tais questões).*

B4 [homem – 33 anos – 8 anos de atuação profissional no banco I]: *A princípio sim... devido à mudança em relação à possibilidade de perder o emprego. Sempre tem essa expectativa (de perder o emprego)... Tinha mesmo essa preocupação... Mas nossos gestores asseguraram que iam acontecer mudanças... mas não corríamos risco (de perder o emprego) porque a demanda de trabalho era muito grande e... precisariam (deles como funcionários no banco N).*

A situação parece mostrar-se como o início de um novo ciclo de carreira, o qual fez emergir em B2, B3 e B4 o sentimento de medo diante desse gatilho que potencialmente desencadearia profundas transformações em suas vidas profissionais. Em B3 ainda emergiu a expectativa de saber o que estaria por acontecer em seu ambiente de trabalho. Em ambos os relatos de B2 e B4 fica clara a preocupação com o futuro profissional, tanto em relação à adaptação às novas funções ou uma possível demissão.

Os bancários B1, B5 e B6, por outro lado, apresentaram uma postura contrária, demonstrando mais segurança e ausência de receio diante do processo de aquisição:

B1 [mulher – 42 anos – 15 anos de atuação profissional no banco I]: *No momento, não!*

B5 [mulher – 53 anos – 28 anos de atuação profissional no banco I]: *Não... não tive medo. Eu já tinha passado por muitas mudanças dentro do próprio banco I, não igual a essa (venda do banco I), e... (pausa) Devido a minha experiência, eu não tive medo de perder o emprego não. Eu sempre penso assim... se for pra acontecer alguma coisa, eu vou me virar depois ou... vou conseguir outras coisas. Então... medo não.*

B6 [homem – 36 anos – 9 anos de atuação profissional no banco I]: *É... (pensativo) ao mesmo tempo em que eles (o banco I) nos informaram sobre a venda do banco I, eles (o banco I) nos tranquilizaram quanto a isso aí (não haveria demissões)... porque com a venda viriam novos valores (organizacionais/profissionais) e não o contrário. Ou seja, o banco N não iria perder os valores (organizacionais/profissionais) já conquistados (pelo banco I).*

Conforme os depoimentos de B1 e B5, não houve quaisquer sentimentos de medo frente ao fato. B5 chega a declarar que, por experiência, processos de mudança não chegavam a intimidá-la. Já B6 sentiu-se calmo ao ser informado que não haveria

demissões, mesmo que tenha havido a necessidade de acalmá-lo, o que demonstra um medo no momento inicial.

Desencadeado esse novo ciclo de carreira, as pessoas veem-se diante da necessidade de repensar sua vida profissional e este processo é iniciado pela fase de exploração (GREENHAUS; CALLANAN, 1994; HARRINGTON; HALL, 2007), quando se desenvolve a autoconsciência quanto às suas habilidades e talentos e do ambiente e contexto que a cerca. (GREENHAUS; CALLANAN, 1994) Estas dispararão o processo de gestão do novo ciclo, com novos objetivos, metas e estratégias para atingi-las.

B2, B3, B4 e B6 deixam clara a expectativa de mudanças no ambiente de trabalho e a preocupação com este fato, demonstrando a consciência que aquele processo de mudança os impactará de alguma forma. B5 chega a relatar o quanto às mudanças devem ser entendidas como normais na profissão de bancário, demonstrando que, ao longo do desenvolvimento da carreira daqueles que optam por esta profissão, será inevitável a ocorrência de inúmeros ciclos, como explicam Harrington e Hall (2007). Tais mudanças envolvendo diferentes ciclos mostram a não linearidade da carreira, o que implica em processos contínuos de gestão da mesma. (ABBOTT; HRYCAK, 1990; ABBOT, 2003; GREENHAUS; CALLANAN; 2004;)

Neste momento de repensar a carreira, as pessoas tendem a avaliá-la, fato que retroalimenta o processo de gestão da mesma, dando início a uma nova fase de exploração. (GREENHAUS; CALLANAN, 1994; HARRINGTON; HALL, 2007) Nesse momento, os participantes da pesquisa foram questionados acerca de quais ações e comportamentos foram por eles compreendidos ou vivenciados diante da mudança.

B1 afirma que o processo gerou abruptas mudanças em seu ambiente de trabalho, fazendo-a constatar a necessidade de lidar com as novas situações para manter o seu emprego, seu principal objetivo:

B1 [mulher – 42 anos – 15 anos de atuação profissional no banco I]: *Quando você precisa... (faz pausa e gesticula de forma impositiva) de um trabalho, de um emprego... E só você tem a sua... quer dizer, você (referindo-se a si própria), está separada, morando com a irmã até se estabilizar, tem filhos e seus filhos dependem de você, você se adapta a qualquer coisa! (pausa) entendeu?... Você aprende novos procedimentos... muda de função... faz qualquer coisa pra se manter no emprego! [...] Meus filhos são meu apoio, porque eles são minha alegria [...].*

No relato acima, observa-se a capacidade de aprender novos procedimentos para lidar com as situações de mudanças no ambiente de trabalho, pois todos os seus esforços voltaram-se para a preservação da condição de ser empregável, ou seja, sua empregabilidade, como explica Minarelli (1995), naquela instituição. B1 ainda afirmou que, em termos profissionais, seu cargo foi alterado na instituição N, lhe exigindo um esforço de adaptação e aprendizado:

B1 [mulher – 42 anos – 15 anos de atuação profissional no banco I]: *No trabalho... o cargo que eu ocupava no banco I, ele (o cargo) era mais comercial. E agora no banco N, o meu cargo é mais operacional. Então essa é uma dificuldade que senti um pouquinho. Por quê no banco I eu tinha mais contato com clientes, eu vendia produtos, era mais reconhecida... Essa diferença de cultura (entre os cargos dos bancos) eu senti, porque eu acho que eles (o banco N) sobrecarregam mais (os funcionários nas atividades de trabalho).*

Os relatos de B2 e B3 evidenciam o quanto estes compreenderam a situação como uma oportunidade de recomeço, de traçar novos objetivos profissionais:

B2 [homem – 27 anos – 4 anos de atuação profissional no banco I]: *A primeira reação foi a de saber que o banco N não tinha o cargo que eu exercia no banco I. Então eu falei: 'Tenho que fazer alguma coisa pra mudar!' Eu continuei fazendo o meu (atividades de trabalho) e... eu fui me especializar e tirar a ANBID, que é o certificado CPA-10 do mercado financeiro. Eu queria atingir mais algumas 'coisas' (objetivos pessoais)*

lá dentro... (do banco N com a profissão de bancário) Trabalhando eu atinjo o que eu quero sabe?! [...] então foi mais eu mesmo... iniciativa minha mesmo... 'Quero?' 'Não quero?'... e vamos lá (prosseguir trabalhando no banco).

B3 [homem – 34 anos – 11 anos de atuação profissional no banco I]: *Ah eu encaiei!... (a situação de venda do banco I) Eu fui estudar o que o banco N queria... e continuei trabalhando, porque independente do banco, eles (os bancos) sempre vão querer resultados e... banco quer isso, quer que você trabalhe... Foi mais assim... aprender questão de sistemas (sistemas de gestão do banco N), coisas operacionais assim. E também... (pausa) eu não parei de estudar. Os meus estudos continuam na verdade... Eu já tinha uma faculdade de economia... e agora faço direito (curso de graduação)... Minha família também é bem tranquila, então foi tudo bem em relação a essa situação (novo ambiente de trabalho).*

A autoconsciência de si mesmo e do ambiente (GREENHAUS; CALLANAN, 1994) que o cercava fizeram com que B2 percebesse a necessidade de encontrar alguma maneira ou alternativa para lidar com as novas situações geradas no ambiente de trabalho do banco N. Assim, o mesmo traçou novos objetivos de carreira, os quais ele admite que poderiam ser atingidos na própria instituição, mas para que isso ocorresse, algumas ações seriam necessárias, tais como sua especialização e a certificação ANBID – CPA-10. Esta pode ser entendida como um aspecto crucial na estratégia para se alcançar a nova meta de carreira traçada por B2. Assim, conforme Greenhaus e Callanan (1994), B2 parece localizar-se na fase de progresso em relação às suas metas de carreira, pois espera que ações anteriores por ele empreendidas favoreçam o seu desenvolvimento profissional na instituição.

Na perspectiva de B2, aquele momento foi interpretado como um desafio que lhe proporcionou oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional: *"Foi um desafio! Foi um desafio! Mas a gente fica com medo do que pode acontecer... [...] Você tem que aprender e mostrar que sabe, pra ter um diferencial no banco sabe?!".* No entanto, o bancário não considera que esta tenha sido uma mudança significativa, embora reconheça que o momento desencadeou nele certas dúvidas em relação ao que aconteceria com seu trabalho após a venda do banco I.

B3 relata que, além de adaptar-se aos novos procedimentos exigidos pelo banco N, não se acomodou à situação vivida e buscou um novo curso de graduação, demonstrando que o mesmo tinha consciência acerca da instabilidade de sua carreira naquele momento. Neste caso, o curso de graduação em direito seria um meio pelo qual o bancário poderia atingir possíveis novas metas de carreira. Da mesma forma que B2, B3 reavaliou sua carreira e passou a cogitar novas possibilidades e, para tanto, traçou novas metas, das quais um novo curso de graduação seria parte da estratégia formulada para atingi-las.

No relato de B4 se percebe que, embora o mesmo tenha encarado o momento como uma oportunidade de crescimento profissional, este se limitou a adequar-se aos novos processos e rotinas do novo banco:

B4 [homem – 33 anos – 8 anos de atuação profissional no banco I]: *O que eu vejo é... (pausa) com a venda do banco I, surgiu uma oportunidade maior! Continuei meu trabalho porque eu vi que poderia ter um crescimento profissional, de promoção... [...] Só não teve melhora com relação ao salário. Nosso teto salarial não foi alterado, manteve-se... Mas tem muita oportunidade (no banco N). Já estão aparecendo, porque eu me mantenho sempre aprendendo (procedimentos/áreas do banco N) e me informando sobre como tem 'andado' o mercado (financeiro)... Eu continuo trabalhando com afinco e aceitando as oportunidades*

Mesmo com sua nítida dedicação, a postura do bancário vai de encontro à noção contemporânea de carreira, na qual, segundo Hall (1996, 2002) e Arthur e Rousseau (2001), o indivíduo assume a gestão da mesma, independentemente de uma organização. Assim, B4 pareceu entregar o direcionamento de sua vida profissional à

organização empregadora, pois não demonstrou interesse quanto a novos objetivos ou ações de desenvolvimento profissionais como capacitação, por exemplo.

B5 fez questão de mencionar o péssimo ambiente de trabalho resultante do processo de aquisição:

B5 [mulher – 53 anos – 28 anos de atuação profissional no banco I]: *Primeiro que a gente foi trabalhar em um ambiente assim... péssimo! (sarcasmo na fala). Nós trabalhávamos (logo no início no banco N) em oito numa mesa redonda de reunião, com oito computadores um do lado do outro, que era um com sistema do banco I e outro com o sistema do banco N... Não tinha um local pra você colocar papéis... (gesticula) a gente tinha que colocar os papéis no colo! (esboça indignação) Não tinha espaço pra nada. Ficava um do lado do outro (os funcionários), todos amontoados... Nessa condição nós ficamos seis meses. E também ninguém explicou nada. O que você vai fazer... Só falaram assim, aqui é o lugar de vocês, esse computador é sistema banco I e esse outro é banco N. Ai eu continuei fazendo as mesmas coisas que eu fazia no banco I (atividades de trabalho). Como não teve treinamento para aprender o sistema de trabalho deles (do banco N), eu resolvi aprender por conta. Embora eu tivesse em período de pré-aposentadoria, eu corri atrás e aprendi! Eu também pensei em voltar estudar, mas aí desconsidere... foi uma ideia passageira. Mas claro, minha família sempre me apoiou em minhas escolhas nesses momentos (situações de mudanças do ambiente de trabalho)... e eu sou religiosa e isso me dá muita força!*

Diante daquela situação, B5 relata que permaneceu desempenhando as mesmas atividades, embora a mesma esperasse passar por capacitação para adequar-se ao novo sistema de trabalho da instituição N. Como tal fato não ocorreu, a bancária assumiu um comportamento proativo ao buscar o conhecimento e aprendizado necessários à realização de seu trabalho, embora tenha se limitado àquela situação momentânea, já que a possibilidade de retornar aos estudos foi desconsiderada pela mesma.

Conforme o relato a seguir, B6 demonstrou segurança nesta fase de transição, em face do momento de mudança:

B6 [homem – 36 anos – 9 anos de atuação profissional no banco I]: *Minha família... total apoio, sempre 100%! É... (pensativo) de carreira acadêmica eu não me preocupei, até mesmo porque eu tenho formação em bacharel em administração de empresas e tenho também uma especialização (retoma rapidamente). E no meio dessa situação toda da venda do banco I, a gente (no caso ele próprio) acaba tendo a informação de que nem todos os colegas (de trabalho) têm uma especialização... vamos dizer assim. Então, eu fiquei tranquilo desse lado meu acadêmico e de formação.*

Assim, o bancário parece não ter considerado a situação como propícia a elaboração de novos objetivos profissionais e de planos para atingi-los, pois já se considerava bem mais preparado profissionalmente em relação aos colegas, o que o colocaria numa posição confortável diante de reestruturações, demissões ou quaisquer outras mudanças decorrentes do processo de aquisição.

Para B4, B5 e B6, este momento de reavaliação de suas vidas profissionais não foi capaz de fazer emergir um novo processo de gestão de carreira, com novos objetivos, metas e estratégias e planos. Embora tais sujeitos compreendam que a situação lhes exigia uma mudança de postura, comportamento e ações, estes pareciam, no momento do processo de aquisição, já considerarem-se num estágio de manutenção da carreira, no qual, conforme Hall (2002), as pessoas buscam manter o que já conquistaram durante toda a sua vida laboral. Neste caso, as ações direcionavam-se para a manutenção de seu emprego. O repensar da carreira, naquele momento, os levou a reafirmar escolhas e atitudes anteriores, não os levando ao início de um novo ciclo.

No entanto, vale destacar que a capacidade de aprendizado foi um recurso usado por todos os participantes da pesquisa, embora em níveis diferentes. Ou seja, a capacidade de aprender foi um mecanismo de defesa do qual eles lançaram mão para resistirem ao fator de risco (JÉOLAS, 2010) gerado pela operação de aquisição e lidarem com os impactos negativos vivenciados no ambiente de trabalho. Assim,

quanto ao processo de enfrentamento realizado pelos entrevistados para não sucumbirem frente à situação adversa com a qual se defrontaram, compreendeu-se que todos demonstraram esforços em seus comportamentos para mobilizarem fatores internos e externos frente à situação.

Quanto aos fatores de proteção internos (*coping*), foram identificados: ambição; autoconfiança; autoconhecimento; autodeterminação; capacidade de aprendizado; capacidade de ponderação; iniciativa; mobilidade funcional; permanecer realizando atividades de trabalho; responsabilidade; e trabalhar sob pressão. E os fatores de proteção externos (*buffers*) foram: atividades de lazer com os filhos; certificação da ANBID; cursar outra graduação; estar empregado; família/irmã; filhos; formação acadêmica; formação acadêmica dos colegas de trabalho; manter-se informado; notícia de seguridade do emprego; e religiosidade.

A partir de então, todos os funcionários passaram a atribuir novos significados à situação, ao fazerem uso de seus fatores de proteção por meio de estratégias de enfrentamento, ou seja, quando eles transformaram seus fatores de proteção em mecanismos de defesa. (LAZARUS; FOLKMAN, 1984) Como exemplo, a formação acadêmica dos colegas de trabalho emergiu como um fator de proteção externo para B6, cuja utilidade, ou seja, o mecanismo de defesa foi utilizá-lo como um critério de ponderação para reconhecer uma distinção profissional frente à situação. Outro exemplo foi a religiosidade de B5, que, na condição de um fator de proteção interno, teve a função de proporcionar uma força/apoio espiritual para que se sentisse fortalecida naquele momento.

Compreendeu-se, assim, que o processo de enfrentamento realizado pelos funcionários ocorreu da seguinte maneira: ao emergirem sentimentos que lhes causaram um desequilíbrio emocional, ao se defrontarem com a situação adversa, eles mobilizaram e combinaram fatores de proteção internos e externos. Após esta combinação, atribuíram utilidade aos seus fatores de proteção, transformando-os assim, em estratégias de enfrentamento, ou seja, mecanismos de defesa para lidar de maneiras alternativas com a mudança, de modo que eles, ao enfrentarem a situação adversa, conseguiram reconfigurar o seu significado.

Conclusões

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da seguinte questão: como os funcionários que vivenciaram, no ano de 2006, a operação de aquisição da instituição financeira internacional em que trabalhavam, por outra nacional, conseguiram reconstruir suas carreiras frente à situação vivenciada? Para respondê-la, procurou-se sistematizar o conhecimento existente sobre o tema para que fosse possível, em um momento posterior, realizar a interpretação dos relatos dos entrevistados. Esse processo deu condições para que fosse atingido o objetivo desta pesquisa. Dessa maneira, a seguir, são detalhadas em que direções os resultados obtidos contribuem para a discussão e debate sobre o tema.

Considerando os resultados obtidos, compreendeu-se que os funcionários, ao realizarem o processo de enfrentamento diante de uma situação adversa, não o fizeram apenas para não sucumbir à abrupta mudança no ambiente de trabalho, pois, emergiram evidências nos relatos dos participantes de que os mesmos deram início a um novo ciclo de gestão de suas carreiras. Isto indica que, ao reconfigurarem o significado da situação vivenciada, os funcionários encontraram maneiras de repensar a construção de suas próprias carreiras, pois a eles surgiram novos objetivos e metas, bem como estratégias para concretizá-las em face do processo de enfrentamento que realizaram frente à operação de aquisição.

Dessa maneira, os resultados obtidos ampliam o entendimento acerca da capacidade das pessoas superarem as condições adversas vivenciadas em ambientes de trabalho em transformação. Isto porque, como foi possível observar, os funcionários, ao lançarem mão de um processo de enfrentamento frente às situações adversas

vivenciadas no ambiente de trabalho, encontram maneiras de reconstruir e repensar suas vidas profissionais, sendo esta uma das principais contribuições da pesquisa.

Nesse sentido, percebeu-se que a carreira dos bancários participantes desta pesquisa foi reconstruída de maneiras diferenciadas após o processo de venda no banco I. Dentre estas diferentes perspectivas, destacaram-se três comportamentos: 1) aqueles que, diante da situação adversa, vivenciaram um novo estágio de exploração da carreira, desencadeando um novo ciclo, com novos objetivos e metas e, conseqüentemente, planos de ações para concretizá-los; 2) aqueles que tiveram a consciência de que a mudança seria necessária, mas procuraram apenas adequar-se às novas exigências do banco N, mantendo-se focados naquela atividade, ou seja, sem visualizar novas possibilidades em relação à carreira; 3) e aquele que se sentiu seguro frente à mudança, por crer na sua experiência e preparação profissional, a qual, segundo o mesmo, era superior a dos demais colegas.

Possivelmente, os distintos comportamentos decorreram do fato de que aqueles que apenas procuraram adequar-se ao cargo desempenhado no banco N, o fizeram por já se considerarem num estágio de manutenção de suas carreiras, no qual estes visaram conseguir manter o que já havia sido conquistado em sua vida profissional. Já os funcionários que apresentaram comportamentos proativos, interpretando a situação como uma possibilidade de um novo ciclo de carreira, iniciaram uma fase de exploração da mesma, ao perceberem que oportunidades de crescimento profissional dentro do banco N eram exequíveis ou até mesmo por visualizarem a possibilidade de uma carreira alternativa, em outra instituição.

Com este panorama como pano de fundo, entende-se que existe a necessidade de relativizar e deixar claro o que está por trás da ideia de uma carreira mais individualizada, na qual o indivíduo é único responsável pela construção de sua vida profissional. Isto porque os resultados desta pesquisa indicam que, se anteriormente a carreira era imposta externamente pela organização e as pessoas se adaptavam a um plano de carreira predefinido, agora, em face das constantes transformações que afligem as organizações e as pessoas em seus ambientes de trabalho, este plano não está mais totalmente predefinido. A demanda pela capacidade de se adequar às mudanças organizacionais está cada vez mais aguçada, frente ao contexto organizacional que adota alternativas estratégicas, tal com uma operação de aquisição, a qual pode alcançar repercussões globais. Assim, os resultados desta pesquisa corroboram para a compreensão de que a carreira não é exclusivamente uma trajetória individual, pois a construção da vida profissional atualmente requisita apenas mais atividade das pessoas. Ou seja, a carreira está alicerçada na relação entre pessoas e o contexto, de modo que a trajetória profissional não vem a ser uma imposição da pessoa sobre o contexto que vivencia.

Como toda pesquisa apenas aproxima-se da compreensão do fenômeno a qual se propõe investigar, sabe-se que este estudo apresenta certas limitações. Dentre elas, está o fato desta pesquisa ter se valido do estudo de um caso. Por mais que esta pesquisa, em face de sua natureza qualitativa, tenha se orientado para a compreensão da realidade pesquisada entendendo essa, pois, como dotada de significado, construída, local e específica, não tendo, portanto, a pretensão de generalizar as descobertas de forma ampla, sabe-se que essa escolha implicou numa série de questões relativas à impossibilidade de generalização dos resultados obtidos. Nesse sentido, entende-se que para amenizar as implicações dessa questão, teria sido apropriado que a produção de dados empíricos fosse realizada em três momentos diferentes da operação de aquisição, isto é, antes, durante, e depois da consolidação dessa operação. Embora não se tenha obtido tal oportunidade nesta pesquisa, sabe-se que este recurso poderia dar condições para que fosse traçado uma sequência linear de acontecimento, ao longo da vivência dos funcionários sob impacto da situação de venda do banco, o que tornaria possível averiguar, com maiores detalhes, o que reverberou em termos das carreiras para esses funcionários.

Sobretudo, este estudo buscou servir como um complemento que aprofundasse as visões sobre a reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. E, ao se entender que o fortalecimento das investigações sobre o tema se dará,

sobretudo, quando existirem esforços coletivos em prol de seu desenvolvimento, a seguir, são indicadas algumas direções para futuras pesquisas.

Primeiro, a realização de estudos de caso os quais permitam análises mais profundas sobre como ocorre à interação entre os diversos elementos envolvidos na reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. Neste caso, faz-se necessário considerar, especificamente, os aspectos referentes: aos impactos gerados no ambiente de trabalho que emergem como gatilhos para o surgimento de novos ciclos, estágios e transições de carreira; e as estratégias de enfrentamentos utilizadas pelos funcionários envolvidos, responsáveis pela reconfiguração o significado da situação e do modo como eles repensam seus objetivos e metas frente à situação de mudança organizacional. Segundo, a realização de estudos mais detalhados sobre a reconstrução de carreira em situações de operações de aquisições ocorridas em distintos contextos organizacionais, além dos vivenciados em instituições financeiras. Nesse sentido, os resultados obtidos contribuirão não só para o fortalecimento do tema, mas favoreceram a identificação de possíveis peculiaridades da reconstrução da carreira em detrimento das circunstâncias e contexto organizacional no qual venha a emergir. Terceiro, a realização de investigações que visem, inspiradas nos resultados apresentados neste estudo, permanecer acompanhando, em face de possível acessibilidade ao campo, quais são os desdobramentos de carreiras dos indivíduos que, após reconstruírem suas carreiras, ainda permanecem desenvolvendo suas atividades profissionais na mesma organização. E, quarto, pesquisas que identifiquem possíveis ajustes e oportunidades que possam orientar o aperfeiçoamento do conhecimento sobre o tema. Por exemplo, uma alternativa seria introduzir no estudo algum tipo de análise sobre índices de resultados dos participantes da pesquisa, seja em relação a aspectos como produtividade, absentismo ou motivação.

Finalmente, espera-se, por meio das contribuições geradas neste estudo, que se reforce o interesse de pesquisa sobre o fenômeno da reconstrução da carreira em contexto organizacional, de modo que, por meio desta prática na área de administração, atinja-se um ponto em que os pesquisadores já não tenham mais a necessidade de justificar a relevância da temática para a ampliação do conhecimento em estudos organizacionais. Ou seja, que tais estudos propiciam uma compreensão mais aguçada acerca de como a reconstrução da carreira está vinculada às experiências das pessoas e no modo como elas se mobilizam quando na vivência e na superação dos impactos gerados pelas abruptas transformações nos ambientes de trabalho contemporâneos.

Referências

- ABBOTT, A. Transitions and careers: mobility as process and outcome. In: *Proceedings of the cornell conference on frontiers in social and economic mobility*. Ithaca, NY: Cornell University, 2003.
- ABBOTT, A.; HRYCAK, A. Measuring resemblance in sequence data: an optimal matching analysis of musicians' careers. *American Journal of Sociology*, v. 96, n.1, p. 144-185, 1990.
- APPOLINÁRIO, S. *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 7-22, 1995.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org.) *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 2001.

BARLACH, L. *O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. 2005. 108 p. Dissertação (Mestrado em psicologia social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Internamerican Journal of Psychology*, v. 42, n.1, p. 101-112, 2008.

BARLACH, L.; MALVEZZI, S. *Human resilience: what is it? A conceptual review*. Saarbrücken, Deutschland: VDM Verlag, 2010.

BLUHM, D. J. et al. Qualitative research in management: a decade of progress. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 8, p. 1866-1891, 2010.

BRIDGES, W. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, v.69, n.1, p. 4-18, 2006.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COWAN, P. A.; COWAN, C. P.; SCHULZ, M. S. Thinking about risk and resilience in families. In: HETHERINGTON, M. E.; BLECHMAN, E. A. (Org.) *Stress, coping and resiliency in children and families*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./set. 1996.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; DIRENZO, M. A boundaryless perspective on careers. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (Org.). *The sage handbook of organizational behavior*, v. 1, Micro Approaches. London: Sage Publications, 2008.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A. *Career management*. Orlando: The Harcourt Brace College Publishers, 1994.

GREENHAUS, J.; CALLANAN, G.; GODSHALK, V. *Career management*. 3.ed. Fort Worth: Dryden Press, 2000.

HALL, D. T. Protean careers 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 Series, 2002.

HALL, D. T. The protean career, a quarter-century journey. *Journal of Vocational Rehabilitation*, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004.

HARRINGTON, B.; HALL, D. T. *Carrer management & work-life integration*. London: Sage, 2007.

JEOLÁS, L. S. O diálogo interdisciplinar na abordagem do risco: limites e possibilidades. *Saúde e Sociedade*, v. 19, n. 1, p. 9-21, 2010.

- JOB, F. P. P. *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. 2003. 242 p. Tese (Doutorado em administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP - FGV). São Paulo, 2003.
- JOSEPH, D. et al. The career paths less (or more) traveled: a sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 427-452, 2012
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 1984.
- LONDON, M.; STUMPF, S. *Managing careers*. Massachusetts: Addison Wesley, 1982.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MASTEN, A. S. Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, v. 19, p. 921-930, 2007.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre*. 5.ed. São Paulo: Gente, 1995.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- NOE, R. Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, v. 17, p. 119-133, 1996.
- PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, v. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.
- PARKER, P. Working with the intelligent career model. *Journal of Employment Counseling*, v. 39, n. 2, p. 83-96, 2002.
- REPPOLD, C. T. et al. Avaliação da resiliência: controvérsia em torno do uso das escalas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 25, n. 2, p. 248-255, 2012.
- RUTTER, M. Resilience, competence and coping. *Child Abuse and Neglect*, v. 31, p. 205-209, 2007.
- SCHOLZ, R. W.; BLUMER, Y. B.; BRAND, F. S. Risk, vulnerability, robustness, and resilience from a decision-theoretic perspective. *Journal of Risk Research*, v. 15, n. 3, p. 313-330, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2007.
- VERGARA, S. C. A resiliência de profissionais angolanos. Rio de Janeiro, FGV, *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 4, p. 701-718, 2008.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Submissão: 9/11/2012
Aprovação: 20/3/2013