

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p146>

## **DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR – GESTÃO DA CARREIRA NA FASE PRÉ-APOSENTADORIA**

**TEACHERS OF HIGHER EDUCATION - CAREER MANAGEMENT IN THE PRE-  
RETIREMENT PHASE**

**Cristiane Buhamra Abreu, Doutora**  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Centro Universitário Estácio do Ceará  
[crisbabreu@gmail.com](mailto:crisbabreu@gmail.com)

**Marina Dantas de Figueiredo, Doutora**  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR  
[marina.dantas@unifor.br](mailto:marina.dantas@unifor.br)

Recebido em 25/janeiro/2017

Aprovado em 12/abril/2018

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

O artigo aborda questões relacionadas a gestão da carreira docente face ao envelhecimento da população brasileira. Objetiva entender como os docentes do ensino superior gerenciam suas carreiras quando na iminência da aposentadoria. A teoria fundamenta-se no Ciclo de Vida Profissional do Professor (Huberman, 1989), que divide a carreira docente em fases, desde o início até o desinvestimento. Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada em uma Instituição de Ensino Superior privada, com entrevistas individuais junto aos docentes quando na iminência da aposentadoria e/ou aqueles já aposentados, mas que continuam lecionando. Os achados apontam três tipos de carreira docente e se percebe, de modo geral, a falta de planejamento dos pesquisados para a gestão de suas carreiras. Conclui-se que a carreira docente tem particularidades que ilustram os desafios da gestão de carreiras longas e múltiplas, que são aquelas que provavelmente descreverão o percurso dos profissionais no futuro próximo.

**Palavras chave:** Envelhecimento. Gestão da carreira docente. Professores de graduação. Aposentadoria.

## ABSTRACT

The article addresses issues related to the teaching career management in the face of the aging of the Brazilian population. It aims to understand how higher education teachers manage their careers when they are about to retire. The theory is based on the Teacher's Professional Life Cycle (Huberman, 1989), which divides the teaching career into phases, from the beginning to the divestment. This is a qualitative research carried out in a private higher education institution, with individual interviews with the teachers when they are about to retire and / or those who are retired, but who continue to teach. The findings point to three types of teaching career and one can perceive, in general, the lack of planning of the researched ones for the management of their careers. It is concluded that the teaching career has particularities that illustrate the challenges of the management of long and multiple careers, which are those that are likely to describe the path of professionals in the near future.

**Keywords:** Aging. Management of the teaching career. Graduation teachers. Retirement.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo aborda sobre a gestão de carreira face ao envelhecimento da população brasileira, tomando como objeto de estudo a carreira docente do ensino superior na iminência da aposentadoria, denominada também no presente estudo de fase pré-aposentadoria.

Segundo o Ministério da Previdência Social, no Brasil, há três possibilidades para a aposentadoria. A aposentadoria por idade sinaliza que a idade para requerer a aposentadoria, corresponde a 65 anos ou mais para os homens e 60 anos ou mais para as mulheres. No caso do tempo de serviço, é necessário cumprir pelo menos 30 anos para mulheres e 35 anos para os homens. Há ainda a aposentadoria compulsória, aos 75 anos, considerando a Lei Complementar nº 152 de 03 de Dezembro de 2015 que alterou a idade máxima para permanecer no serviço público de 70 para 75 anos, o que também pode ser cumprido na iniciativa privada.

Salienta-se que esse artigo foi escrito no momento em que está tramitando no Governo Federal Brasileiro propostas de alteração nas regras da aposentadoria, segundo a nova Medida Provisória 676, que diz que para aposentar-se, o homem necessita somar idade e tempo de contribuição, totalizando 95 anos e a mulher, totalizando 85 anos. A partir de 2017, a esse total, acrescenta-se um ponto, ou seja, em 2017, a soma de idade e tempo de contribuição deverá totalizar 86 para mulher e 96 para homem, em 2018, 87 para mulher e 97 para homem e assim sucessivamente até chegar-se a soma de 90 para mulher e 100 para os homens.

O novo cálculo da aposentadoria, segundo o Governo Federal, deve-se à questão da transição demográfica e ao aumento da expectativa de vida do brasileiro nos últimos 10 anos. Em 2000, a esperança de vida ao nascer, para o brasileiro, era de 69,8 anos de vida, passando a 74,8 anos em 2013, de acordo com a projeção populacional divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2013. Nesse ano, a estimativa da expectativa de vida para as mulheres foi 78,5 anos e para os homens 71,2 anos (IBGE, 2014).

Considerando a estimativa da expectativa de vida do brasileiro, esse artigo tem como objetivo entender como os professores universitários lidam com a gestão das suas carreiras quando na iminência da aposentadoria, considerando que, quando os professores atingem a idade para a aposentadoria, eles têm em média, mais 10 a 15 anos de vida, podendo optar por permanecerem atuantes em sua carreira profissional.

O interesse em pesquisar sobre a gestão de carreira dos docentes está evidenciado no referencial teórico que se fundamenta na teoria apresentada por Huberman (1989), um dos

especialistas que mais influenciou o pensamento educacional nos anos 70 e 80, quando apresentou o ciclo de vida profissional dos professores, tendo sido referência para pesquisadores como Nóvoa (1992, 1995, 2013), Rossi e Hunger, (2012), Hopf (2002), Alvarenga et al. (2009), dentre outros que trazem em suas obras o legado de Huberman (1989).

A pesquisa de Huberman (1989) foi desenvolvida com professores do ensino secundário, no entanto, esse artigo propõe verificar se a teoria do ciclo de vida profissional dos professores, proposta pelo autor, adéqua-se aos professores do ensino superior, de uma Instituição privada, quando na iminência da aposentadoria.

Considera-se iminência da aposentadoria, os docentes a partir dos 25 anos de exercício da profissão docente, que corresponde as duas últimas fases que compõem o ciclo de vida profissional dos professores, proposto por Huberman (1989) e que caracterizam o perfil dos entrevistados durante a pesquisa de campo deste artigo.

## **2 CICLOS DE VIDA PROFISSIONAL DA CARREIRA DOCENTE**

Em se tratando da carreira docente, segundo Huberman (1989, p.33), nos anos 60 se verificava uma quase ausência de estudos sobre a carreira dos professores, com exceção da investigação fundamental de Peterson (1964). Esses estudos desenvolveram-se consideravelmente ao longo da década seguinte em vários países: nos EUA. (NEWMAN, 1979; COOPER, 1982; ADAMS, 1982); na Inglaterra (MACDONALD; WALKER, 1974; BALL; GOODSON, 1985; SIKES ET AL., 1985); nos países baixos (PRICK, 1986); na Austrália (INGVARSON; GREENWAY, 1984); na França (HAMON; ROTMAN, 1984); no Canadá (BUTT ET AL., 1985), etc. No entanto, esses estudos com foco na docência incidiam apenas no período de formação inicial e no princípio da carreira.

Na tentativa de compreender o destino profissional dos professores, Huberman (1989) se propôs a pesquisar a carreira de professores do ensino secundário, com experiência profissional docente que variavam entre cinco e quarenta anos, dando origem ao ciclo de vida profissional dos professores, que segundo o autor, se desenvolve da seguinte forma:

a) **Entrada na carreira docente:** envolve até os 3 primeiros anos. Sobrevivência e descoberta. São feitas as primeiras opções profissionais;

b) **Fase de estabilização:** entre 4 e 6 anos de exercício da profissão. Marcada pela consolidação das habilidades, compromisso com as escolhas profissionais e pela autonomia e segurança. Essa fase é fundamental para a construção da identidade profissional;

c) **Fase de diversificação e experimentação:** entre 7 e 25 anos de experiência. Marcada pela busca de atualização e de melhores expectativas profissionais. Busca por novas experiências;

Obs.1: **Fase de questionamento ou de redelineamento** – entre o 15º e 25º anos de profissão. Há professores que não passam por essa fase de questionamento;

d) **Fase de serenidade e distanciamento afetivo e a Fase de conservadorismo e queixas:** fases situadas entre os 25 e 35 anos de exercício da profissão;

Obs.2: Na fase de serenidade e distanciamento afetivo, a inquietação, o ativismo e a busca por novas experiências dão lugar a certa tranquilidade e distância em relação aos movimentos de classe, aos problemas institucionais e até mesmo a uma distância afetiva dos alunos;

Obs.3: Na **fase de conservadorismo e queixas**, o professor é mais prudente, cético e muitas vezes resistente às mudanças e inovações propostas. Essa fase é marcada por uma atitude mais rígida em relação aos alunos, aos colegas, às propostas da política educacional e por uma nostalgia do passado.

e) **Fase de contração, descompromisso e desinvestimento:** ocorre no final da carreira, a partir de 35 anos de exercício profissional, quando o indivíduo inicia um processo de desaceleração e desengajamento do trabalho.

Huberman (1989) sugere, no entanto, que esses ciclos não são estáticos e não podem ser aplicados indistintamente a todos, pois não se pode integrar pessoas em um grupo, simplesmente pelo tempo de experiência ou pela idade, sem considerar seus antecedentes, seu percurso e sua história pessoal.

Para Castro (2010), os ciclos profissionais estão ligados à trajetória profissional e à carreira: são diferentes fases vividas pelo indivíduo no exercício de sua profissão, da entrada no mercado de trabalho até a aposentadoria. O desenvolvimento da carreira é uma experiência cumulativa, individual e com diferentes interfaces, onde os níveis de autonomia e responsabilidade profissional crescem na medida em que a pessoa avança nos estudos e/ou adquire novas experiências.

**Quadro 1** Ciclo de vida profissional dos professores (fases da carreira)

Anos de Carreira	Fases/Temas da Carreira	Características
1 – 3	Entrada na carreira	Sobrevivência e descoberta. São feitas as primeiras opções profissionais.
4 – 6	Fase de estabilização	Marcada pela consolidação das habilidades, compromisso com as escolhas profissionais e pela autonomia e segurança. Essa fase é fundamental para a construção da identidade profissional.
7 – 25	Fase de diversificação e experimentação	Marcada pela busca de atualização e de melhores expectativas profissionais. Busca por novas experiências.
15 – 25	Fase de questionamento ou de redelineamento	O enfrentamento dos desafios, as condições de trabalho e o balanço do percurso profissional característicos da fase anterior, são marcados por incertezas e momentos de crise desencadeando essa fase de questionamento. Quando os questionamentos desencadeiam uma crise, o professor pode chegar a adoecer ou até mesmo a abandonar a profissão. Há professores que não passam por essa fase de questionamento.
25 – 35	Fase de serenidade e distanciamento afetivo ou Fase de conservantismo e queixas	A inquietação, o ativismo e a busca por novas experiências dão lugar a certa tranquilidade e distância em relação aos movimentos de classe, aos problemas institucionais e até mesmo a uma distância afetiva dos alunos.  ou  O professor é mais prudente, cético e muitas vezes resistente às mudanças e inovações propostas. Essa fase é marcada por uma atitude mais rígida em relação aos alunos, aos colegas, às propostas da política educacional e por uma nostalgia do passado.
35 – 40	Fase de contração, descompromisso e desinvestimento	Ocorre no final da carreira, a partir de 35anos de exercício profissional, quando o indivíduo inicia um processo de desaceleração e desengajamento do trabalho.

Fonte: elaboração própria com base em Huberman (1989).

Os ciclos profissionais estão ligados aos ciclos de vida do indivíduo, mas não unicamente à faixa etária, pois, para além da idade, muitos aspectos marcam e influenciam esses ciclos. Segundo Castro (2010), as características individuais, as oportunidades, os lugares, as condições do mercado de trabalho em diferentes épocas são determinantes dos ciclos profissionais, independente da idade da pessoa.

Por sua vez, Debetir (2011) é assertivo quando afirma que faz parte das convenções sociais associar a evolução cronológica do indivíduo ao declínio de sua capacidade física, mental e profissional. Vincula-se à vítima social da expressão “velhice” um cortejo de perdas. Face às expectativas sociais e aos estereótipos negativos, muitos aposentados idosos e mesmo

de meia idade desenvolvem sentimentos de ineficácia, renunciam a projetos pessoais e profissionais, acreditando que não terão mais condições ou tempo hábil para realizá-los.

A ideia negativa que permeia a relação “envelhecimento, mercado de trabalho e aposentadoria”, sobretudo nos países capitalistas, alcança status de representação social, construída com base no preconceito e afirmada pela mídia. A incorporação do valor da produção como base da sociedade coloca a questão do envelhecimento como um elemento de preconceito e exclusão (CARVALHO, 2009, p. 4).

### **3 GESTÃO DE CARREIRA DOCENTE E A POSTURA PROFISSIONAL NA FASE PRÉ-APOSENTADORIA**

A gestão de carreira se faz necessária tanto para empresas quanto para as pessoas. Para as pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional. Para as empresas, identificam-se suas responsabilidades por oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas entre empresa e funcionários (VELOSO et al., 2012).

Carvalho (2009) afirma que o descarte do profissional mais velho por preconceito e/ou discriminação é sinônimo de desperdício de talentos comprovados e consagrado ao longo dos anos. O ideal é aliar a experiência do idoso ao vigor da juventude, criando um ambiente organizacional saudável, onde a autoestima seja elevada independente da idade do funcionário, valorizando suas habilidades e competências.

Antunes et al. (2015) enfatizam que a área de Gestão de Pessoas compreende o conjunto de políticas e de práticas estruturadas e executadas pelos gestores, sendo responsabilidade destes profissionais proporcionarem condições e suporte para que os trabalhadores desenvolvam seus potenciais, num ambiente que possibilita oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) desenvolvidos pelas empresas junto aos seus funcionários podem ser a alternativa para planejar o destino da força de trabalho que se encontra na fase de aposentadoria, possibilitando a permanência dos mesmos no mercado de trabalho.

O comprometimento organizacional e o valor afetivo (social e emocional) que o idoso atribui ao trabalho lhes concedem uma característica apreciada pelas instituições (UYEHARA; CÔRTE, 2006). É comum a frase “vestir a camisa”, ou seja, a organização precisa de pessoas comprometidas com sua missão. É o que ocorre com as pessoas mais

velhas: a capacidade de concentração, o sentimento de orgulho e de gratidão e a filosofia de não deixar para amanhã o que pode fazer hoje beneficiam as organizações que contratam idosos (CARVALHO, 2009).

Ao se considerar a aposentadoria como a última etapa da carreira de um trabalhador, tal condição demanda a adoção, na área de gestão de pessoas nas organizações, de políticas e práticas orientadas à aquisição e gestão de aprendizagens consideradas necessárias, o que poderá orientar posicionamentos vistos como mais adequados nesta nova etapa da vida pessoal e, também, profissional (ANTUNES et al., 2015; SCHEIN, 1996).

Nóvoa (1991) afirma que os professores têm que se assumir como produtores da sua profissão, mas sabe-se, que hoje que não basta mudar o profissional; é preciso mudar também os contextos em que ele intervém. Isto é, da mesma maneira que a formação não se pode dissociar da produção de saber, também as escolas não podem mudar sem o empenho dos professores; e estes não podem mudar sem uma transformação das instituições em que trabalham. O desenvolvimento profissional dos professores tem que estar articulado com as escolas e os seus projetos.

É preciso que os professores sejam capazes de refletirem sobre a sua própria profissão, encontrando modos de formação e de trabalho que lhes permitam atuar como principal agente da sua formação, assumindo-se como sujeito do seu desenvolvimento, articulando de forma indissociável os projetos profissionais, pessoais e organizacionais (NÓVOA, 2013, p. 24).

Como abordado no início dessa seção, as discussões sobre carreira assumem dois rumos, em um deles está a organização, e no outro, a pessoa (VELOSO et al, 2011). Na perspectiva da organização, as práticas aplicadas no desenvolvimento da carreira estão inseridas em decisões empresariais condizentes com o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa; quando as pessoas estão no foco, destaca-se a responsabilidade de cada um pela gestão de sua carreira profissional.

Destacando da teoria defendida por Huberman (1989), as duas últimas fases que compõem o ciclo de vida profissional dos professores são os períodos que antecedem a aposentadoria e que são objeto de estudo desse artigo.

**Quadro 2** Duas últimas fases que compõem o Ciclo de vida profissional dos professores

Anos de Carreira	Fases/Temas da Carreira	Características
25 – 35	Fase de serenidade e distanciamento afetivo  ou  Fase de conservantismo e queixas	A inquietação, o ativismo e a busca por novas experiências dão lugar a certa tranquilidade e distância em relação aos movimentos de classe, aos problemas institucionais e até mesmo a uma distância afetiva dos alunos.  ou  O professor é mais prudente, cético e muitas vezes resistente às mudanças e inovações propostas. Essa fase é marcada por uma atitude mais rígida em relação aos alunos, aos colegas, às propostas da política educacional e por uma nostalgia do passado.
35 – 40	Fase de contração, descompromisso e desinvestimento	Ocorre no final da carreira, a partir de 35 anos de exercício profissional, quando o indivíduo inicia um processo de desaceleração e desengajamento do trabalho.

Fonte: elaboração própria com base em Huberman (1989).

Segundo Alvarenga et al. (2009), a aposentadoria, em sentido amplo, constitui-se como um processo de transição que tem início assim que o indivíduo começa a tomar consciência de sua aproximação e esse período que a antecede, pode caracterizar-se por dois momentos de preparação denominados: fase remota, quando a aposentadoria é vista de forma positiva, porém pouco concreta e como um acontecimento longínquo e; a fase aproximada, quando a questão tempo e o desligamento do trabalho aparecem de forma mais delineada.

A ausência de planejamento, segundo os mesmos autores, pode indicar dificuldade de adaptação a novas circunstâncias, associação ao negativismo e resistência para entrar em contato com qualquer assunto ligado à aposentadoria (ALVARENGA et al., 2009).

#### 4 METODOLOGIA

Esse artigo desenvolveu uma pesquisa qualitativa, básica, exploratória, descritiva, baseada em um paradigma interpretativista. A coleta de dados foi realizada por meio da técnica de entrevistas individuais em profundidade com 13 (treze) participantes da pesquisa, docentes dos cursos de graduação da área das Ciências Sociais Aplicadas de uma Instituição de Ensino Superior privada, que estão na iminência da aposentadoria e/ou aqueles que já se aposentaram, mas continuam trabalhando na IES onde o estudo se desenvolveu, com o objetivo de entender como os mesmos gerenciam suas carreiras nessas fases do ciclo de vida profissional.

**Quadro 3** Características dos participantes da pesquisa de campo

Número de ordem	Idade/Faixa Etária	Sexo	Tempo de serviço	Data da entrevista
E1	57 anos	M	37 anos	15/08/16
E2	57 anos	M	31 anos	08/08/16
E3	64 anos	F	30 anos	11/08/19
E4	61 anos	M	35 anos	16/08/16
E5	65 anos	M	27 anos	17/08/16
E6	65 anos	M	40 anos	29/08/16
E7	65 anos	F	32 anos	12/09/16
E8	73 anos	M	45 anos	12/09/16
E9	57 anos	M	27 anos	13/09/16
E10	57 anos	M	35 anos	13/09/16
E11	Acima de 60 anos	F	25 anos	21/09/16
E12	Entre 51 e 60 anos	F	29 anos	21/09/16
E13	Entre 51 e 60 anos	M	30 anos	23/09/16

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Nota: Onde: E = entrevistado(a); M = masculino; F = feminino

Para coleta de dados, realizada durante os meses de Agosto e Setembro de 2016, foi utilizado o questionário semiestruturado, composto por 07 (sete) questões.

Preservando as questões éticas de pesquisa com seres humanos, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Fortaleza, sob Parecer 1.584.122. Nessa pesquisa, a identificação dos participantes atende ao código EX (E=entrevistado; X=número de ordem da entrevista).

Antes de dar início a cada entrevista, foi apresentado e explicado para o docente entrevistado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual cada um assinava duas vias de igual conteúdo. Uma via era entregue ao entrevistado e a outra via ficava com a pesquisadora. Ao assinar o TCLE, o participante da pesquisa permitia que a entrevista fosse gravada, para que dessa forma, o material coletado fosse posteriormente transcrito para a realização da análise textual qualitativa e interpretativa das informações, ressaltando ainda que a confidencialidade e privacidade de sua identidade e da Instituição eram garantidas por meio desse documento. Na média, a duração de cada entrevista foi de 10'36", que resultou em um material vasto e rico de depoimentos gravados que foram transcritos e analisados em seguida.

Ao término da transcrição de todas as entrevistas, foi dado início à análise dos dados. Embora reconhecendo a utilidade dos softwares existentes para análise de dados das pesquisas qualitativas, foi feita a opção pela sistemática da análise dos resultados de maneira artesanal, considerando que as características da pesquisa qualitativa interpretativa permite esse tipo de

método, que consistiu na análise do material resultante da transcrição após cada entrevista realizada.

Foi realizada uma leitura minuciosa, onde foram identificadas e destacadas, com caneta marca texto coloridas, as características comportamentais que se repetiam nas falas dos sujeitos de pesquisa, em relação as suas carreiras. Para características iguais, eram utilizadas marca texto da mesma cor. Para cada nova característica que emergia das falas dos participantes da pesquisa, utilizava-se uma cor diferente de marca texto.

Para definir as categorias de análise, tomaram-se por base as duas últimas fases do ciclo de vida profissional proposto por Huberman (1989), definidos a partir do tempo de serviço dos docentes e que caracterizam a maneira como eles lidam com a gestão de suas carreiras nessas fases da vida profissional.

**Quadro 4** Grupos de participantes da pesquisa de campo em relação às categorias de análise

<b>Ciclo de Vida Profissional Docente (Huberman/1989)</b>	<b>Tempo de Serviço (dedicado a carreira docente)</b>	<b>Entrevistados</b>
Fase de Serenidade e Distanciamento Afetivo ou Fase de Conservantismo e Queixas	25 a 35 anos de tempo de serviço	08
Fase de Contração, Descompromisso e Desinvestimento.	35 a 40 anos de tempo de serviço	05

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao analisar detalhadamente os depoimentos, resultados das entrevistas individuais e conhecendo a trajetória profissional dos entrevistados, devido a proximidade com os mesmos, a autora desse artigo percebeu 03 (três) tipos de carreiras que emergiram do campo e que serão apresentados abaixo:

**Quadro 5** Tipos de carreira docente: achados teóricos que emergiram da pesquisa de campo

<b>Tipos de carreira docente</b>	<b>Descrição</b>
Carreira do profissional de mercado/professor	Identificada como aquela carreira onde o indivíduo que atua no mercado de trabalho corporativo, em algum momento de sua trajetória profissional, passa também a ministrar aulas como professor(a).
Carreira do professor/profissional de mercado	Identificada como aquela carreira, onde o(a) professor(a) atua/atuou também no mercado de trabalho corporativo, mas atualmente ele(a) se vê mais como professor(a) do que como outro profissional.
Carreira do professor	Identificada como aquela carreira acadêmica onde o(a) professor(a) dedica-se exclusivamente a docência.

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Considerando os tipos de carreira descritos, o quadro abaixo apresenta o perfil dos entrevistados no que se refere ao gerenciamento de suas carreiras em relação ao Plano de Carreira do Magistério proposto pela Instituição onde a pesquisa de campo foi realizada.

**Quadro 6** Caracterização dos docentes entrevistados quanto à titulação e tipos de carreira

Número de ordem	Idade/Faixa Etária	Tempo de serviço	Titulação	Tipos de carreira
E3	64 anos	30 anos	Mestre	Profissional de mercado /professor
E10	57 anos	35 anos	Mestre	
E1	57anos	37 anos	Mestre	Professor/ Profissional de mercado
E4	61 anos	35 anos	Pós-Doutor	
E5	65 anos	27 anos	Mestre	
E6	65 anos	40 anos	Especialista	
E7	65 anos	32 anos	Doutor	
E8	73 anos	45 anos	Especialista	
E11	Acima de 60 anos	25 anos	Mestre	Professor
E2	57 anos	31 anos	Mestre	
E9	57 anos	27 anos	Mestre	
E12	Entre 51 e 60 anos	29 anos	Mestre	
E13	Entre 51 e 60 anos	30 anos	Mestre	

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Percebe-se mais do que os tipos de carreira, a idade e o tempo de serviço dedicados a docência influenciam na gestão da carreira de cada entrevistado, representado aqui pela informação referente a titulação acadêmica.

Dos 13 (treze) professores entrevistados que possuem titulação de Mestre, 08 (oito) cursaram o Mestrado após admissão na Universidade onde a pesquisa de campo foi realizada, sendo que 01 (um) deles cursou Doutorado e Pós-Doutorado após ingresso na referida Instituição. O Quadro abaixo sintetiza essas informações:

**Quadro 7** Relação dos docentes entrevistados que cursaram Mestrado e/ou Doutorado e/ou Pós-Doutorado após admissão na IES onde a pesquisa de campo foi realizada

Número de ordem	Idade/Faixa Etária	Sexo	Tempo de serviço	Titulação	Tipo de carreira
E10	57 anos	M	35 anos	Mestre	Profissional de mercado /professor
E1	57anos	M	37 anos	Mestre	Professor/ Profissional de mercado
E4	61 anos	M	35 anos	Pós-Doutor	
E5	65 anos	M	27 anos	Mestre	
E2	57 anos	M	31 anos	Mestre	

E9	57 anos	M	27 anos	Mestre	Professor
E12	Entre 51 e 60 anos	F	29 anos	Mestre	
E13	Entre 51 e 60 anos	M	30 anos	Mestre	

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Dos 03 (três) docentes que já ingressaram com o título de Mestre na IES, 01 (um) deles cursou o Doutorado após o ingresso na Universidade conforme indicado no Quadro a seguir:

**Quadro 8** Relação dos docentes entrevistados que cursaram Mestrado antes da admissão na IES onde a pesquisa de campo foi realizada

Número de ordem	Idade/Faixa Etária	Sexo	Tempo de serviço	Titulação	Tipo de carreira
E3	64 anos	F	30 anos	Mestre	Profissional de mercado/professor
E7	65 anos	F	32 anos	Doutor	Professor/profissional de mercado
E11	Acima de 60 anos	F	25 anos	Mestre	

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Os 02 (dois) docentes Especialistas também conquistaram essa titulação após ingresso na IES.

**Quadro 9** Relação dos docentes entrevistados que cursaram Especialização após a admissão na IES onde a pesquisa de campo foi realizada

Número de ordem	Idade/Faixa Etária	Sexo	Tempo de serviço	Titulação	Tipo de carreira
E6	65 anos	M	40 anos	Especialista	Professor/profissional de mercado
E8	73 anos	M	45 anos	Especialista	

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Alguns aspectos merecem ser analisados a partir dos Quadros apresentados acima. Se por um lado a Instituição elaborou o seu plano de carreira incentivando a progressão funcional a partir da titulação acadêmica dos docentes como sendo um dos aspectos a ser considerado, por outro, coube a cada docente entender que se tornava premissa para ascender profissionalmente dentro da IES, bem como na área acadêmica de modo geral, despertando para seu crescimento profissional dentro da academia.

A forma como os 13 (treze) entrevistados lidaram ou não com o desafio de cursar um Mestrado ou um Doutorado, para conquistar uma progressão funcional, que vale ressaltar, foi

imposta de fora pra dentro, porque, considerando o período que esses entrevistados ingressaram na carreira acadêmica, as titulações de Mestre e Doutor não tinham o valor e importância que hoje representam no meio acadêmico, visto que é requisito considerado pelo Ministério da Educação - MEC no momento de avaliação de

Diante dessa realidade e condição imposta pelo meio acadêmico, os docentes pesquisados podem ser identificados em três tipos: a) Docentes que se planejaram, progrediram e evoluíram baseados no plano de carreira da Instituição; b) Docentes que não se planejaram porque não quiseram, não tiveram interesse e c) Docentes que não se planejaram por limitações diversas de lidar com os compromissos acadêmicos dos programas de Mestrado e/ou Doutorado, conforme descrito nos Quadros 10.a, 10.b e 10.c:

**Quadro 10** Quadros resumo da descrição da carreira dos docentes pesquisados no plano de carreira da Instituição

<b>10.a) Docentes que se planejaram, progrediram e evoluíram baseados no plano de carreira da Instituição</b>					
<b>Número de ordem</b>	<b>Tipo de carreira</b>	<b>Idade/Faixa Etária</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Titulação</b>	<b>Descrição</b>
E4	Professor/ Profissional de mercado	61 anos	35 anos	Pós-Doutor	Docentes que cursaram Mestrado, Doutorado e/ou Pós-Doutorado após admissão na IES onde a pesquisa de campo foi realizada
E7		65 anos	32 anos	Doutor	

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

<b>10.b) Docentes que não se planejaram porque não quiseram, não tiveram interesse</b>					
<b>Número de ordem</b>	<b>Tipo de carreira</b>	<b>Idade/Faixa Etária</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Titulação</b>	<b>Descrição</b>
E3	Profissional de mercado /professor	64 anos	30 anos	Mestre	Docentes que cursaram Mestrado após admissão na IES onde a pesquisa de campo foi realizada*  *Exceto E3 e E11 que já ingressaram no Quadro docente da IES com o título de Mestre
E10		57 anos	35 anos	Mestre	
E1	Professor/ Profissional de mercado	57anos	37 anos	Mestre	
E5		65 anos	27 anos	Mestre	
E11		Acima de 60 anos	25 anos	Mestre	
E2	Professor	57 anos	31 anos	Mestre	
E9		57 anos	27 anos	Mestre	
E12		Entre 51 e 60 anos	29 anos	Mestre	
E13		Entre 51 e 60 anos	30 anos	Mestre	

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

10.c) Docentes que não se planejaram por limitações diversas de lidar com os compromissos acadêmicos dos programas de Mestrado e/ou Doutorado					
Número de ordem	Tipo de carreira	Idade/Faixa Etária	Tempo de serviço	Titulação	Descrição
E6	Professor/ Profissional de mercado	65 anos	40 anos	Especialista	Docentes que cursaram Especialização após admissão na IES onde a pesquisa de campo foi realizada
E8		73 anos	45 anos	Especialista	

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Não se pretende julgar, se são corretas ou não, as posturas identificadas e tipificadas, sobretudo nos Quadros 10.b e 103.c, pois quando esses docentes ingressaram na carreira acadêmica, a exigência por titulação não existia, conforme mencionado anteriormente. Avançar ou não em patamares mais elevados da carreira acadêmica é uma decisão pessoal, inclusive no que se refere a aspectos financeiros, uma vez que a pesquisa de campo foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior privada, e, portanto, a maior parte do investimento financeiro ao ingressar em um Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu é de responsabilidade do docente.

Portanto, a decisão é muito pessoal, mas faz-se necessário refletir acerca de suas escolhas e as consequências que delas podem resultar no momento de gerenciar suas carreiras.

Ao confrontar o comportamento dos docentes que se encontram nas duas últimas fases do ciclo de vida profissional, denominadas por Huberman (1989) de Fase de serenidade e distanciamento afetivo ou Fase de conservantismo e queixas (anos de carreira 25 – 35) e Fase de contração, descompromisso e desinvestimento (anos de carreira 35 – 40), com os tipos de carreira que emergiram da pesquisa de campo (Quadro 5), é possível perceber por meio dos depoimentos, que os anos de carreira pouco influenciaram na forma como os docentes conduziram a gestão. Por outro lado, os tipos de carreira docente que emergiram do campo, passam a ter relevância no cruzamento das informações, conforme apresentados abaixo:

**Quadro 11** Relação dos tipos de carreira docente que emergiram da pesquisa de campo e o Ciclo de Vida Profissional dos Professores – duas últimas fases (Modelo de Huberman)

Tipos de Carreira Docente	Descrição	Fases da Carreira	Características
Carreira do profissional de mercado/professor	Identificada como aquela carreira onde o indivíduo que atua no mercado de trabalho corporativo, em algum momento de sua trajetória profissional, passa também a ministrar aulas como professor(a).	Fase de serenidade e distanciamento afetivo  ou	A inquietação, o ativismo e a busca por novas experiências dão lugar a certa tranquilidade e distância em relação aos movimentos de classe, aos problemas institucionais e até mesmo a uma distância afetiva dos alunos.
Carreira do professor/profissional de mercado	Identificada como aquela carreira, onde o(a) professor(a) atua/atuou também no mercado de trabalho corporativo, mas atualmente ele(a) se vê mais como professor(a) do que como outro profissional.		O professor é mais prudente, cético e muitas vezes resistente às mudanças e inovações propostas. Essa fase é marcada por uma atitude mais rígida em relação aos alunos, aos colegas, às propostas da política educacional e por uma nostalgia do passado.
Carreira do professor	Identificada como aquela carreira acadêmica onde o(a) professor(a) dedica-se exclusivamente a docência.	Fase de conservantismo e queixas  ou  Fase de contração, descompromisso e desinvestimento	Ocorre no final da carreira, a partir de 35 anos de exercício profissional, quando o indivíduo inicia um processo de desaceleração e desengajamento do trabalho.

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa de campo da tese Características do gerenciamento de carreira dos docentes do ensino superior na fase pré-aposentadoria (2016).

Como apresentado acima, observa-se que as fases de carreira descritas por Huberman (1989) independem dos tipos de carreira que emergiram do campo. Essa percepção surge à medida que, durante as entrevistas, a postura pessoal do docente perante a condução de sua carreira é singular, tornando impossível generalizá-la. A maneira como cada docente lida com os desafios e planeja sua carreira acadêmica pode coincidir, mas não será igual.

## **6 CONCLUSÃO**

Diante da teoria apresentada nesse artigo, da pesquisa de campo e dos resultados analisados e discutidos, percebe-se que pesquisar sobre gestão de carreira dos docentes do Ensino Superior na fase pré-aposentadoria é um desafio, visto que esse tema geralmente aparece relacionado com quem está iniciando sua carreira profissional, e não junto a professores que se encontram no final de sua carreira acadêmica.

Ao profissional que opta pela carreira acadêmica, galgar novos patamares dentro de sua vida profissional, envolve a busca por conquistas de conhecimento que são possíveis por meio de cursos de pós-graduação, onde Mestrados e Doutorados são os títulos mais demandados.

Alvarenga et al (2009) afirmam que a ausência de planejamento pode dificultar a adaptação a novas circunstâncias do trabalho, sobretudo a aproximação da fase da aposentadoria, portanto é necessário que o professor assuma a gestão de sua carreira.

Debetir (2011) corrobora afirmando ainda que a ausência de reflexão a respeito da aposentadoria pode levar as pessoas ao desenvolvimento de hábitos e comportamentos que não promovem a qualidade de vida e tal atitude deve ser combatida pelo docente.

A contribuição teórica desse artigo e de sua pesquisa de campo está na abordagem sobre gestão de carreira para professores universitários na fase da pré-aposentadoria. A demografia brasileira apresenta-se com elevado número de idosos e como o mercado de trabalho tratará seus profissionais mais velhos, é uma preocupação premente e urgente.

Para pesquisas futuras sugere-se um estudo comparativo entre Instituições de Ensino Superior Privadas e Públicas, para entender as diferenças e semelhanças no que se refere a gestão de carreira dos docentes quando na iminência da aposentadoria.

## **REFERÊNCIAS**

ADAMS, R. Teacher development: a look at changes in teachers' perception across time. **Journal of Teacher Education**, 1982.

ALVARENGA L. N. et al. Repercussões da aposentadoria na qualidade de vida do idoso. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, São Paulo, v. 43, n. 4, dez. 2009. ISSN 0080-6234.  
ANTUNES, M. H. et al. Orientação para aposentadoria nas organizações: histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento.

**Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 43-63, jan./jun. 2015.  
BALL, S e GOODSON, I. **Teachers' lives and careers**. London: Falmer Press, 1985.  
BRASIL. Decreto nº 5.773/06, de 09 de março de 2006. - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em 20.Jun.16.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ano 140, n. 192, Seção 1, p. 1-63, out. 2003. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.861 de 14 de Abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 de abril de 2004; 183º da Independência e 116º da República. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em 26.Nov.16.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Brasília, abril de 2016. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino-manuais>>. Acesso em 26.Nov.16.  
BUTT et al. *Individual and Collective Interpretations of Teachers' Biographies*. Lethbridge: University of Lethbridge, 1985.

CARVALHO, A. S. Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do Trabalho para o Idoso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.1 CD-ROM.

CASTRO, M. Ciclos profissionais. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

COOPER, M. *The study of professionalism in teaching*. New York: Comunicação apresentada na Conferência Annual da ERA (**American Educational Research Association**), 1982.

DEBETIR, E. Aposentadoria – Oportunidade de Realizar Projetos e/ou Momento de Crise? **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, V. 01, n.02, Set/Out/Nov/Dez, 2011.

HAMON, H e ROTMAN, P. **Tant qu'il y aura des profs**. Paris: Éditions du Seuil, 1984.  
HOPF, A. C. O. Fico ou vou embora? Os sentimentos expressos por professores diante da aposentadoria. **Revista da Educação Física**, UEM, Maringá, v. 13, n. 2, p. 89-96, 2002.

HUBERMAN, M. **La vie des enseignants**. Évolution et bilan d'une profession  
Neuchâtel et Paris, Delachaux et Niestlé, 1989.

HUBERMAN, M. O ciclo de vida profissional dos professores. In: NÓVOA, A. (Org.). **Vidas de professores**. 2. ed. Portugal: Porto Editora, p.31-61), 2013. Esse texto é tradução do capítulo inicial da obra *La vie des enseignants – Évolution et Bilan d'une profession* (Neuchâtel – Paris: Delachaux et Niestlé, 1989).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais - uma análise das condições de vida da população brasileira 2013 -, Estudos e pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica**. Rio de Janeiro, 2013. ISSN 1516-3296, n. 33.  
\_\_\_\_\_. **Síntese de Indicadores Sociais - uma análise das condições de vida da população brasileira 2014 -, Estudos e pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica**. Rio de Janeiro, 2014. ISSN 1516-3296, n. 34.

INGVARSON, Le GREENWAY, P. Portrayals of teacher development. **Australian Journal of Education**, 1984.

McDONALD, B e WALKER, R. **Safari**. Colchester: center for applied research in East Anglia, 1974.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Aposentadoria por Idade Urbana**. Disponível em: <<http://agencia.previdencia.gov.br/e-aps/servico/341>>. Acesso em: 1 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. Brasília: MPS; 2015. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

NEWMAN, K. **Middle-aged experienced teacher' perceptions of their career development**. San Francisco: Comunicação apresentada na Conferência Anual da AERA (American Educational Research Association), 1979.

NÓVOA, A. "Os professores: em busca de uma autonomia perdida?". In *Ciências da Educação em Portugal - Situação actual e perspectivas*. Porto: SPCE, 1991.  
\_\_\_\_\_. Os professores e as histórias da sua vida. In: **Vidas de professores**. 2. ed. Portugal: Porto Editora, 2013.

PETERSON, W. Age, teacher's role and the institutional setting. In **Contemporary Research on Teacher Effectiveness**, New York: Holt, Rinehart, 1964.

PRICK, L. **Career Development and Satisfaction among Secondary School Teachers**. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam, 1986.

ROSSI, F.; HUNGER, D. As etapas da carreira docente e o processo de formação continuada de professores de Educação Física. **Revista Brasileira Educação Física e Esporte**. São Paulo, v.26, n.2, p.323-38, abr./jun. 2012.

SCHEIN, E. H. Career Anchors Revisited: implications for career development in the 21ST century. **NHRD Journal Career Management**, v. 1, Issue 4, p. 27-33, Aug. 2007.

SIKES, P. et al. **Teachers Careers: crises and continuities**. London: The Falmer Press, 1985.

UYEHARA, A. M. G.; CÔRTE, B. Por que contratar idosos? Um estudo de caso da Festiva. **Revista Kairós**, São Paulo, ano 9, n. 1, . p. 107-122, jun. 2006.

VELOSO, E. F. R. et al. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, jul./dez. 2012.

VELOSO, E. F. R. et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 1. jan./jun. 2011.