

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada*

Elza Fátima Rosa Veloso¹

Faculdade Fundação Instituto de Administração

Joel Souza Dutra²

Universidade de São Paulo

Rodrigo Cunha da Silva³

Associação Brasileira de Recursos Humanos

O objetivo deste estudo é discutir os efeitos da transição profissional sobre a carreira dos ex-funcionários de uma instituição financeira privatizada no ano 2000. Foram utilizados o método qualitativo e a técnica de entrevista, com resultados analisados por meio da análise de conteúdo. São considerados *ex-funcionários* tanto os que permaneceram trabalhando após a privatização (Ativos), quanto os que se desligaram voluntariamente em 2001 (PDVs). Os entrevistados foram sorteados aleatoriamente, a partir da amostra de uma pesquisa quantitativa. A amostra final foi composta por 7 Ativos e 6 PDVs. Notou-se que tanto PDVs quanto Ativos sofreram pressão para deixar a instituição, porém as reações foram diferentes. As impressões sobre dificuldades giraram em torno da falta de investimento em qualificação na fase anterior à privatização.

The objective of this study is to discuss the effects of professional transition on the career of former employees of a financial institution privatized in 2000. We used the qualitative method and interview technique with results analyzed using content analysis. It was considered as former employees both who remained working after privatization (Actives) and those who left voluntarily in 2001 (VDPs). Respondents were randomly drawn from a sample of a quantitative research. The final sample consisted of 7 Actives and 6 VDP. We noted that both VDPs and Actives came under pressure to leave the institution, but the reactions were different. The impressions of difficulties revolved around the lack of investment in qualification in the phase prior to privatization. On the other hand, the skills acquired in

* Transition and career management of former employees of a privatized institution

¹ Agradecimentos à CAPES e ao PROGEP-FIA. Doutora em Administração de Empresas (Faculdade de Economia e Administração, FEA/USP) e professora da Faculdade Fundação Instituto de Administração, São Paulo, SP. Endereço para correspondências: Rua Cayowaá, 1366, Apto. 103, Perdizes, São Paulo/SP, 05018-001 (elzafr@uol.com.br).

² Doutor em Administração de Empresas e professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, SP (jdutra@usp.br).

³ Doutorando em Administração de Empresas (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo- FEA/USP) e Pesquisador da Associação Brasileira de Recursos Humanos, ABRH Nacional, São Paulo, SP (rdgcdasilva@gmail.com).

Por outro lado, a própria qualificação adquirida nessa fase representa um efeito positivo quanto ao gerenciamento da carreira.

this phase represent a positive effect about the career management.

Palavras-chave: Gestão de carreira – Transição profissional – Demissão voluntária

Keywords: Career management – Professional transition – Voluntary dismissal.

1. Introdução

Durante os anos 1990, ocorreram diversas reformas políticas em países da América Latina que levaram, entre outras transformações, à liberalização do comércio e redução do papel do Estado na regulação do mercado. Ocorreram mudanças no mercado de trabalho, com um aumento na absorção de novas tecnologias e na demanda por trabalhadores qualificados, além da redução de empregos públicos em vários países, devido ao *downsizing* na administração pública e às privatizações. No Brasil, apesar de o emprego no setor público ter aumentado durante essa década, as privatizações passaram a fazer parte da realidade. (SAAVEDRA, 2004).

O setor bancário foi um dos primeiros setores econômicos brasileiros a investir mais fortemente em novas tecnologias para responder, rapidamente, às velozes variações da moeda no período inflacionário. As pressões pela modernização tecnológica dos bancos foram mais acentuadas nas décadas de 1980 e 1990, com os sucessivos planos de estabilização da moeda e as altas taxas de inflação. Após o controle inflacionário, a partir do Plano Real, as TI -Tecnologias de Informação, já mais desenvolvidas, passaram a desempenhar outro papel, tornando-se essenciais para acelerar e ampliar o processo de automação de atendimento aos clientes – tendência mundial do setor – e passando a ser consideradas vitais para a disputa do mercado brasileiro (MURAKAMI, 2003).

Nesse cenário, ocorreram reestruturações corporativas significativas, não só na administração pública, mas em todos os setores da economia. Tais mudanças quase sempre resultaram na substituição da hierarquia tradicional por equipes flexíveis, com menos níveis hierárquicos, o que proporcionou aos trabalhadores o aumento da responsabilidade individual pelo desenvolvimento da carreira e à empresa a redução do compromisso de prover estabilidade no emprego e nas carreiras (MILKOVICH & BOURDREAU, 2000).

Essas tendências impuseram necessidades de transformações a todos os setores econômicos, não poupando sequer as chamadas *Sociedades de Economia Mista*, empresas que têm forma do setor privado, mas conservam

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada

E.F.R. Veloso, J.S. Dutra & R.C. da Silva

características de empresa pública por ter o Estado como seu maior acionista e controlador da instituição. Esse era o caso do Banco do Estado de São Paulo S/A – Banespa, 22,3 mil funcionários⁴, em novembro de 2000, no auge do processo de privatização, quando foi vendido ao Grupo Espanhol Santander.

A meta de alcançar, a partir do Brasil, a posição de liderança na América Latina, foi orientadora das estratégias do Banco Santander desde a compra do Banespa. Na época, a nova aquisição garantiu ao banco a terceira posição do *ranking* dos bancos no país, atrás apenas do Bradesco e Itaú, e foi credenciado como o principal banco da América Latina, dono de 113 bilhões de dólares em ativos, quase quatro vezes o tamanho do Bradesco.⁵

No Banespa, diversas áreas do banco foram processos comuns às duas instituições foram unificados. Tarefas foram tiradas, abruptamente, das mãos de funcionários que as executavam há anos e muitos foram deixados de *braços cruzados* apenas aguardando o Plano de Desligamento Voluntário – PDV. A adesão a esse plano atingiu, em números oficiais, 8.200 funcionários, ou seja, 37% do quadro de 22,3 mil funcionários.⁶

A redução de postos de trabalho após a privatização do Banespa torna possível constatar os efeitos sociais das privatizações que, se bem implementadas, segundo Saavedra (2004), deveriam resultar numa prestação mais eficiente de serviços e, futuramente, na geração de novos empregos, mas que, normalmente, têm efeito negativo sobre o emprego nas empresas privatizadas. Portanto, no caso dos funcionários do Banespa, esse efeito gerou a necessidade de gestão da transição profissional e de convivência com novos padrões de carreira.

Aprender a lidar com as novas regras do mundo do trabalho é, notoriamente, difícil até para os jovens trabalhadores, desafiados já no início de sua vida profissional, porém, para os que começaram a trabalhar em décadas passadas, o custo da adaptação pode ser ainda mais alto. E trabalhadores que dedicaram suas carreiras a uma única organização, em muitos casos, sentem-se abandonados. (GUNS et al., 2000).

Considerando tal situação, o objetivo geral deste estudo é discutir os efeitos da transição profissional sobre a carreira dos ex-funcionários do Banespa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa que utilizou o método qualitativo e a técnica de entrevista. Para entendimento dos resultados que serão apresentados, é importante ressaltar que são considerados ex-funcionários tanto os que permaneceram trabalhando na instituição após a privatização, aqui nomeados *Ativos*, quanto os que se desligaram, em 2001, após a adesão ao PDV, aqui nomeados *PDVs*.

⁴ Jornal O ESTADO DE SÃO PAULO. PDV do Banespa: 8,2 mil aderiram.

⁵ Revista EXAME, 29/11/2000.

⁶ Revista dos BANCÁRIOS, junho de 2001.

Para cumprimento do objetivo proposto, este artigo é dividido nas seguintes seções, além da introdução e das considerações finais. Na próxima seção é apresentado o referencial teórico que forneceu base para o delineamento do estudo e análise dos resultados; na seção seguinte, o método de pesquisa é explicado e, por fim, na última seção, os resultados são apresentados e analisados.

2. Referencial teórico

Nesta seção são apresentados os conceitos que balizaram o delineamento do estudo e a análise dos resultados. Além da abordagem da transição profissional e da necessidade de gerenciar a carreira, o contexto das carreiras no Brasil é apresentado a seguir.

2.1. O contexto das carreiras no Brasil

As carreiras, assim como as empresas, sofreram nas últimas décadas o impacto das mudanças provocadas pela globalização, tecnologia e diversidade no ambiente de trabalho. Até os anos 1960, carreira significava uma relação linear e estável de um indivíduo com a empresa que lhe empregava. O relacionamento entre essas duas partes era longo graças a um acordo tácito entre elas: o empregado trocava a segurança no emprego pela lealdade à organização. A lógica era a da ascensão profissional hierárquica: quanto mais alto o degrau alcançado, maiores as recompensas (SULLIVAN & BARUCH, 2009).

O estudo da evolução das teorias de carreira ilustra as transformações no cenário econômico mundial que ocasionaram mudanças na gestão de pessoas e no comportamento de carreira dos trabalhadores. Essas transformações, assim como em outros países, ocorreram no Brasil e são caracterizadas por momentos econômicos e sociais particulares. No geral, Bastos (2000) observa a importância do estudo das carreiras que, por articular decisões pessoais e processos organizacionais de gestão de pessoas, permite o entendimento de como os atores sociais (indivíduos e organizações) estão reconfigurando o cenário do trabalho. O autor entende que o estudo das transições, individuais ou organizacionais, torna-se um foco indispensável de investigação, devido às várias mudanças de contexto.

No Brasil, as mudanças econômicas e organizacionais acompanharam as tendências mundiais, porém o tempo dessas mudanças nem sempre foi similar ao de países desenvolvidos. Segundo Casado (2007; 2007a; 2008), as ondas de desemprego e a divulgação da noção de empregabilidade, introduzida nos anos 1990,

chamaram as pessoas à consciência de que os empregos estáveis em organizações tornavam-se cada vez mais raros. É esse momento que encaminha o estudo das carreiras para a noção de carreira proteana, na qual as atitudes proteanas estão relacionadas à personalidade proativa, autenticidade na carreira, abertura a experiências e orientação a objetivos (BRISCOE et al., 2006) e de carreiras sem fronteiras, onde o profissional é “alguém que é independente, em vez de dependente, dos arranjos tradicionais da carreira organizacional” e que busca “oportunidades que vão além de um único empregador” (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996 *apud* BRISCOE & FINKELSTEIN, 2009; p. 243). Ambas promovem a noção de independência da carreira da pessoa em relação às organizações (ARTHUR et al., 1999).

Esse novo foco dos estudos brasileiros sobre carreira é condizente com a constatação de Dutra (2007; 2008) da necessidade de que a gestão de carreira das empresas que atuam no Brasil seja adaptada à nova realidade do trabalho na qual carreira não é mais sinônimo de cargo e o indivíduo não tem mais sua vida profissional conduzida pela organização. Essas mudanças fazem com que os indivíduos sejam submetidos, e, muitas vezes, provoquem mudanças em suas carreiras que os levam à vivência de transições profissionais, tema tratado a seguir.

2.2. A transição profissional

Transições profissionais podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do trabalhador de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como a perda de um emprego ou uma proposta de mudança de trabalho, por exemplo. De qualquer forma, as transformações sociais que proporcionam maior mobilidade entre as carreiras também tornam mais frequente esse tipo de transição.

Hall (2002) refere-se a Levinson (1986, 1996) para afirmar que, hoje, as pessoas dedicam metade da vida adulta a transições e isso é algo normal. Na visão de Hall (*op.cit.*), a maior permeabilidade das fronteiras organizacionais torna mais comum e mais aceitável que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, explorando novas opções de carreira e decidindo os próximos passos do caminho profissional. Esse movimento, que tempos atrás poderia ser visto de forma negativa, hoje é considerado um comportamento natural e desejável. Para o melhor entendimento dessa tendência, os tipos de transição identificados por autores que tratam do assunto são apresentados a seguir.

Segundo Louis (1980), várias mudanças sociais contribuíram para a crescente prevalência de transformações nas profissões, nos cargos, assim como outros tipos de transição de carreira. Com base em vários outros autores,

inclusive HALL (1971; 1976), Louis (*op.cit.*) afirma que, desde os anos 1960, é crescente a ênfase sobre o crescimento pessoal, sobre as mudanças no estilo de vida, e sobre o individualismo.

Nicholson (1984) afirma que o estudo das transições contribui para o entendimento da evolução das sociedades e de suas instituições organizacionais e que a teoria da transição de papel profissional contribui para pensar nas consequências da mobilidade, além de relatar as consequências do redesenho de cargos e de mudanças nas instâncias organizacionais. Tal teoria concentra-se na mudança de identidade, nas consequências da mudança no comportamento e, em seguida, no estado afetivo da pessoa em transição.

A atual preocupação com a transição profissional está relacionada com a tendência de que os trabalhadores, hoje, estejam mais voltados ao planejamento pessoal de suas carreiras. Dutra (2002) afirma que, em momentos de crise e escassez de emprego, é natural que as pessoas se tornem mais preocupadas com esse planejamento, porém, mesmo em situações de transição que não estejam relacionadas à diminuição de opções profissionais, normalmente esse é um momento crítico e desconfortável.

Segundo Ibarra (2004), o número de pessoas em transição para profissões completamente diferentes da anterior tem aumentado consideravelmente nas duas últimas décadas. Em sua narrativa de histórias de pessoas que mudaram suas carreiras, a autora concluiu que amplas reservas financeiras e apoio familiar não tornam mais fácil lidar com os sentimentos (de confusão, perda e insegurança) normalmente vivenciados durante o processo. Na reflexão da autora, é possível destacar alguns pontos que indicam os padrões comuns à maioria das mudanças de carreira e também um grupo de estratégias, nomeadas de *estratégias não convencionais*, que fogem a esse padrão.

Além das constatações de Ibarra (2004), que permitem a identificação de padrões e o estabelecimento de estratégias para mudanças de carreira. Nicholson e West (1989) entendem que esse deve ser um dos aspectos analisados no estudo da teoria de carreira e que as pausas e pontos de retorno relacionados à transição ajudam a modelar seu curso.

Louis (1980) afirma que as pessoas em transição experimentam diferenças entre velhas e novas funções, orientações e ambientes, além de anteciparem experiências em novas situações. Essas diferenças variam em natureza e magnitude dependendo do tipo de transição, do tipo de carreira e da formação da pessoa.

Segundo Schlossberg (1981), adaptar-se à transição é um processo complicado e o foco principal de atenção não deve ser a própria transição, mas, sim, como a mudança se encaixa na fase pessoal e profissional que o indivíduo está vivendo.

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada

E.F.R. Veloso, J.S. Dutra & R.C. da Silva

Relacionando a ideia de transição profissional com o caso dos profissionais entrevistado, é importante ressaltar o fato de que o Banespa, que tinha o Governo do Estado de São Paulo como seu maior acionista, conservava características de empresa pública, entre outros fatores, porque seus funcionários ingressavam via concurso e tinham a oportunidade de se manter no emprego até a aposentadoria. Esse contexto levava seus funcionários a cultivar relação estreita e emocional com a empresa e a se considerarem a *família banespiana*.

No caso dos banespianos, é possível afirmar que “esses trabalhadores estavam jogando segundo regras estabelecidas, não escritas por eles, e mudar as regras do jogo para um trabalhador no meio de sua carreira pode resultar em graves perdas de bem-estar” (SAAVEDRA, 2004; p.207). Porém, essas mudanças podem também significar para muitos a oportunidade de adotar comportamentos mais independentes nas decisões profissionais, o que pode ter um aspecto altamente positivo. Essa situação de transição profissional trona claro o fato de que gerenciar a carreira é uma demanda latente nos dias de hoje.

2.3. A necessidade de gerenciar a carreira

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar (DUTRA, 1996), porém, além desses desafios, que se apresentam entre vários outros, atualmente é necessário considerar as dificuldades das organizações em manter suas estruturas de emprego.

Assim, a noção de flexibilidade impõe-se aos trabalhadores que, cada vez menos, serão amparados pelas fronteiras organizacionais e que necessitam planejar suas carreiras de forma proativa e independente. Porém, afirmar que as mudanças de comportamento de carreira surgem somente em resposta às mudanças organizacionais, pode resultar em uma visão simplista. A crescente consciência dos trabalhadores sobre suas necessidades pessoais, independentes das organizações, também, devem ser consideradas (VELOSO, 2009).

Nesse contexto, a gestão de carreiras 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 (DUTRA, 1996).

Em consonância com os estudos de Dutra (1996), Veloso e Colaboradores (2011a, 2011b) evidenciaram a dinâmica da relação entre empregado e organização quanto às percepções dos trabalhadores sobre crescimento profissional nas organizações e a ligação dessas percepções quanto ao sistema de carreira oferecido pela empresa. Neste ponto, o presente estudo, ao tratar a transição profissional e a gestão de carreira, foi delineado considerando, assim como no estudo de Veloso (*op.cit.*), as percepções dos trabalhadores, conforme procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

3. Procedimentos metodológicos

Nesta seção, os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa são apresentados, bem como as técnicas de análise dos resultados.

3.1. Classificação da pesquisa e amostra

Esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa descritiva e explicativa. Na visão de Gil (1999) esse tipo de pesquisa busca descrever e explicar a razão dos acontecimentos. A abordagem qualitativa foi adotada como forma de compreensão do fenômeno a ser investigado, por adequar-se a necessidade de compreensão profunda da totalidade dos fatos, já que permite descrever as dimensões, riquezas, nuances, e complexidades sobre pessoas, lugares e processos interativos (GODOY, 1995; MILES, HUBERMAN, 1994). Além disso, o levantamento foi realizado por meio da técnica de entrevistas.

Os entrevistados foram sorteados aleatoriamente, a partir da amostra de uma pesquisa quantitativa, que tinha objetivos mais amplos que os apresentados neste artigo. Com o intuito de minimizar a possibilidade de viés apontada por Selltitz e Colaboradores (1987), para a determinação da amostra qualitativa, optou-se pela realização de um sorteio aleatório para cada um dos grupos de pesquisados, porém atendendo à característica explicativa dessa fase do estudo, tal sorteio foi realizado entre os respondentes da fase quantitativa e não entre todos os membros da população amostrada.

Conforme Patton (1990), a determinação do tamanho da amostra em pesquisas qualitativas depende de alguns fatores que incluem o interesse do pesquisador, os objetivos da investigação, os questionamentos definidos, os recursos e o tempo disponível. Com base nos critérios de operacionalidade apontados por esse autor, foram selecionados para essa fase 10% dos respondentes de cada grupo da fase quantitativa da pesquisa mencionada. Considerando a previsão de dificuldade de contato, foram sorteados, ao invés dos 10% previstos,

20% de elementos para possibilitar a reposição dos respondentes sem possibilidade de contato. O tipo de amostragem em cada um dos grupos foi a *amostragem aleatória simples*. (BARBETTA, 2002).

Seguindo tais critérios, a amostra final de respondentes da fase quantitativa do grupo Ativos foi composta por 66 elementos, portanto o sorteio atingiu 14 elementos desse grupo (aproximadamente 20%), mas somente 7 deles (aproximadamente 10%) foram entrevistados. Já no grupo dos PDVs, composto por 56 respondentes da fase quantitativa, o sorteio atingiu 12 elementos (aproximadamente 20%), mas somente 6 deles (aproximadamente 10%) foram entrevistados, conforme procedimentos apresentados a seguir.

É importante enfatizar o fato de que as entrevistas foram realizadas em 2008, época em que a transição profissional já estava consolidada.

3.2. Procedimentos de coleta de dados

Uma vez definida a realização de entrevistas abertas, para otimização do tempo e abertura da possibilidade de inclusão de pessoas de diferentes regiões do país, optou-se pela realização de abordagem via telefone, que foram operacionalizadas a partir de roteiro padronizado. Antes da aplicação do roteiro de entrevistas definitivo, foi realizado o pré-teste do instrumento.

Definidos todos os procedimentos de delineamento do estudo, que incluíram os critérios de abordagem dos respondentes, foi necessário estabelecer padrões para a análise dos dados; tais padrões são detalhados na próxima seção.

3.3. Procedimentos de análise dos dados

A análise do material qualitativo foi feita por meio da *análise de conteúdo*, que segundo Bardin (1977; pp. 31 e 42), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações; tais técnicas podem ser resumidas a partir da “explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação”.

A escolha desse método de análise deve-se ao fato de que uma de suas possíveis aplicações é a linguística, em comunicações que envolvam entrevistas e conversas diversas (BARDIN, 1977; p. 35). Conforme Mayring (2000), esse tipo de análise pode ser utilizada para comunicações gravadas, entrevistas, por exemplo, como é o caso deste estudo.

Em coerência com as orientações de Bardin (1977; p. 153), a técnica que orientou a estruturação da análise de conteúdo foi a *análise categorial*, que funciona mediante o desmembramento do texto em unidades, em categorias,

segundo reagrupamentos analógicos. Quatro etapas foram, então, organizadas: *pré-análise*; *codificação*; *categorização* e *inferência*. Para otimização do tempo e abertura da possibilidade de inclusão de pessoas de diferentes regiões do país, optou-se pela realização de entrevistas via telefone. As conversas foram gravadas, transcritas e organizadas em planilhas coerentes com as técnicas de análise escolhidas assim foi definida a base material do trabalho. O procedimento de *leitura flutuante* dos textos gerados pelas transcrições permitiu, conforme orientação de Bardin (1977), estabelecer contato com o material a ser analisado e também com a formação de impressões que orientaram o planejamento das etapas posteriores.

Após a realização da pré-análise, os entrevistados dos dois grupos (Ativos e PDVs) foram divididos e nomeados, em coerência com a ordem de realização das entrevistas. Uma vez que os nomes dos respondentes não são revelados neste trabalho, os entrevistados de cada grupo foram chamados *Entrevistado 1*; *Entrevistado 2*; *Entrevistado 3*, e assim sucessivamente.

Com esses procedimentos, a codificação das entrevistas foi concluída e avançou-se para a fase de categorização, descrita a seguir.

3.4. Análise categorial ou comparação dos respondentes

Para a formação das categorias *transição profissional e gerenciamento da carreira*, foi aplicada a análise categorial (BARDIN, 1977). Nesse tipo de análise, segundo Bardin (*op.cit.*, p. 21), leva-se em consideração a presença ou ausência de uma dada característica em fragmentos das mensagens.

Seguiu-se, nesse caso, a orientação de Briscoe (2007), de que para análises de entrevistas seja preciso criar formas de identificar padrões, semelhanças e diferenças que ajudem o pesquisador a encontrar nos resultados as respostas que procura.

Finalizado o processo que resultou na formação de categorias, subcategorias e composição de matrizes provenientes da análise categorial ou comparação dos respondentes, partiu-se para a etapa de inferência.

Briscoe (2007) classifica os procedimentos de comparação entre pesquisados; comparação de grupos e de frases; generalização; e formação de categorias como *método de comparação constante*, baseado na abordagem *Grounded Theory* (GLASER & STRAUSS, 1967; STRAUSS & CORBIN, 1998).

Neste trabalho, não houve a intenção de obtenção de índices quantificáveis para a análise de conteúdo, uma vez que as entrevistas foram realizadas em coerência com o caráter explicativo da pesquisa. O número reduzido de entrevistas,

dividido em dois grupos, também não favorece a medição de frequências e a aplicação de técnicas estatísticas. Optou-se, então, pela adoção de procedimentos qualitativos, mais intuitivos, mais maleáveis e mais adaptáveis (BARDIN, 1977; p. 115).

Nesse caso, a interpretação dos resultados seguiu as indicações de Miles e Huberman (1994) que orientam o pesquisador a identificar padrões, contrastar, comparar, agrupar, contar etc. Ao mesmo tempo, foram realizadas inferências específicas (BARDIN, 1977), e, de forma complementar, foi realizada a análise do discurso, em que se buscou relacionar as condições de produção (ou situação) às manifestações (semântico-sintáticas) do discurso (BARDIN, 1977). Na apresentação dos resultados, identifica-se a aplicação dessa técnica na exposição de frases que exemplificaram, ilustraram e apoiaram as análises e interpretações, que são apresentadas na próxima seção.

4. Resultados

Nesta seção dos resultados da pesquisa são apresentados e analisados. A princípio, a caracterização dos respondentes é exibida e, em seguida, os principais resultados das entrevistas.

4.1. Caracterização dos respondentes

A visão geral sobre os entrevistados é apresentada por meio dos Quadros 1 e 2. As informações relativas aos entrevistados foram organizadas da seguinte forma: na primeira coluna, os respondentes são nomeados em coerência com a ordem das entrevistas. Em seguida, o gênero é indicado (M para masculino e F para feminino). Nas colunas seguintes, são apresentadas a idade; o tempo de trabalho no Banespa até a privatização; o grau de instrução, em coerência com as categorias de respostas utilizadas na fase quantitativa (Ensino médio, Curso superior incompleto, Curso superior completo, Pós-graduação); a cidade em que a pessoa reside; o último cargo exercido no Banespa; o cargo atual no Santander para os Ativos e a profissão atual para os PDVs.

Pelo fato de os pesquisados dessa fase terem sido sorteados aleatoriamente e os critérios de reposição da amostra terem sido predefinidos, não foi possível controlar as variáveis demográficas da amostra. Dessa forma, no grupo Ativos existe somente um respondente do sexo feminino e, no grupo PDVs, todos são do sexo masculino. A idade varia entre 46 e 51 anos no grupo dos Ativos e entre 41 e 56 anos no grupo dos PDVs.

Quadro 1

Ativos: Informações sobre os entrevistados, levantadas durante a fase de análise qualitativa.

Nomeação dos Respondentes	Gênero	Idade	Tempo de trabalho (anos) no Banespa até a privatização	Grau de instrução	Cidade de residência	Último cargo no Banespa	Cargo atual no Santander
Entrevistado 1	M	51	22	Pós-graduação	Sta. Fé do Sul/SP	Supervisor	Gerente de Atendimento
Entrevistado 2	F	47	13	Pós-graduação	São Paulo/SP	Escriturário	Analista de cargos
Entrevistado 3	M	49	14	Superior completo	Rio de Janeiro/RJ	Supervisor	Operador de Câmbio (denitido)
Entrevistado 4	M	46	14	Superior completo	Lages/SC	Caixa	Caixa - Afastado p/ atuação Sindical (diretor do Sindicato)
Entrevistado 5	M	50	15	Ensino médio	Belo Horizonte/MG	Escriturário	Coord.de atendimento
Entrevistado 6	M	47	12	Superior incompleto	São Paulo/SP	Escriturário	Gerente Preferencial
Entrevistado 7	M	49	22	Ensino médio	São Paulo/SP	Caixa	Gerente de Atendimento

O tempo de trabalho no Banespa varia entre 12 anos e 22 anos para os Ativos e entre 12 e 23 anos entre os PDVs. Dois dos respondentes do grupo Ativos e dois dos PDVs têm somente o Ensino Médio como grau de instrução; quanto ao nível Pós-Graduação, somente um dos PDVs e dois dos Ativos declararam ter esse nível educacional.

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada

E.F.R. Veloso, J.S. Dutra & R.C. da Silva

Quadro 2

PDVs: Informações sobre os entrevistados levantadas, durante a fase de análise qualitativa.

Nomeação dos respondentes	Gênero	Idade	Tempo de trabalho (anos) no Banespa até a privatização	Grau de instrução	Cidade de residência	Último cargo no Banespa	Profissão Atual
Entrevistado 1	M	50	23	Superior incompleto	São Paulo/SP	Supervisor administrativo	Tapeceiro
Entrevistado 2	M	53	23	Ensino médio	São Paulo/SP	Caixa	Aposentado
Entrevistado 3	M	45	17	Superior completo	São Paulo/SP	Analista de sistemas	Analista de sistemas
Entrevistado 4	M	41	12	Pós-graduação	Campinas/SP	Analista de sistemas	Analista de sistemas (líder de projetos)
Entrevistado 5	M	50	23	Superior incompleto	São Paulo/SP	Gerente geral	Proprietário de estacionamento
Entrevistado 6	M	56	22	Ensino médio	Divinolândia/SP	Gerente Administrativo	Aposentado /comerciante

Observando-se as colunas referentes ao último cargo no Banespa e cargo (para os Ativos) ou profissão atual (para os PDVs), nota-se que, entre os Ativos, o único respondente que se manteve no mesmo cargo (caixa) está afastado para atuação sindical; um deles passou de supervisor para operador de câmbio e depois foi demitido. O movimento dos outros pesquisados, após a privatização, aconteceu no sentido de posições de maior responsabilidade na estrutura organizacional passaram a fazer parte da realidade desses trabalhadores.

Entre os PDVs, nota-se que dois deles aderiram ao programa de demissão como um caminho para a aposentadoria, sendo que um deles continua trabalhando como comerciante. É interessante notar que os dois ocupantes de cargos técnicos no Banespa hoje ocupam o mesmo tipo de cargo.

Após a apresentação do perfil dos pesquisados dos dois grupos, serão apresentadas a seguir as impressões dos pesquisados sobre a transição profissional e o gerenciamento da carreira, conforme as categorias estabelecidas para a análise dos resultados, apresentadas na seção anterior.

4.2. Efeitos da transição profissional

A transição profissional é um momento em que pessoas se tornam mais sensíveis. Durante o processo de paráfrase, generalização e redução, em que o material relevante foi organizado em planilhas e as frases foram reduzidas e simplificadas. Os pesquisados foram estimulados a falar sobre suas impressões sobre a transição profissional, por meio da resposta à pergunta: Fale sobre sua carreira no Banespa até a privatização e sobre sua carreira após a privatização.

4.2.1. Impressões sobre a transição profissional

Adesão ao PDV: mesma pressão com diferentes reações

Em ambos os grupos, é possível destacar a impressão de forte pressão na época da transição, para boa parte dos respondentes, a pressão aconteceu no sentido de forçar a adesão ao PDV, inclusive no grupo Ativos. Percebe-se que tais impressões se manifestam de forma parecida nos dois grupos, porém as reações foram diferentes. É possível interpretar esses resultados da seguinte forma: os Ativos permaneceram trabalhando na instituição, entre outros motivos, como uma forma de superar as dificuldades e enfrentar a pressão e os desafios; por outro lado, os PDVs perceberam essa mesma pressão como um fator que, concretamente, os impossibilitava de continuar trabalhando na instituição, ou seja, esse grupo não enxergou a possibilidade de não aderir ao PDV. As frases abaixo ilustram tal análise:

Pressão sobre os Ativos

Aí teve aquela lista, queriam saber os nomes, quem trabalhava na agência, para forçar a pedir demissão, aí meu nome apareceu, aí eu fui em cima do gerente geral para saber porque e como (Entrevistado 6 – Ativos).

Pressão sobre os PDVs

Quando privatizou, eles ganhavam bem menos do que a gente, foi uma pressão muito forte para sair, na verdade (Entrevistado 2 – PDVs).

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada

E.F.R. Veloso, J.S. Dutra & R.C. da Silva

Eles (gestores do banco) falavam: faça, porque se não tem quem faça. Então chegou num ponto que eu falei não dá mais para ficar no banco. Porque não é mais o Banespa, é um outro tipo de estabelecimento, aí entrei no PDV em 2001 (Entrevistado 6 – PDVs).

Impressões de dificuldade

A descrição de impressões de dificuldade na época da transição foi descrita por dois respondentes, um de cada grupo, que mencionaram a não adaptação às mudanças ocorridas no mercado de trabalho.

Entre os Ativos, dois deles mencionaram a restrição do foco da carreira às tarefas realizadas, sem enxergar a empresa de forma mais ampla. É importante destacar o fato de que um outro respondente menciona estagnação profissional por iniciativa própria, devido à espera pela aposentadoria. Entre os PDVs, observa-se a referência de três dos respondentes a dificuldades financeiras ou perda de poder aquisitivo em relação à época do trabalho no Banespa.

Exemplos de impressões de dificuldade

Eu continuei voltado só para aquela atividade que eu tinha, esquecendo de ver o mundo como um todo, entende? (Entrevistado 3 – Ativos).

Eu moro com meus pais, na verdade o dinheiro é pouco, mas ajuda, mas mesmo assim, desde que saí do banco, ainda não estou trabalhando, só prestando concursos (Entrevistado 2 – PDVs).

As impressões sobre a transição, certamente têm uma forte relação com a maneira como a pessoa gerenciou sua carreira desde a época em que trabalhava na empresa. Os efeitos sobre tal gerenciamento são apresentados a seguir.

4.2.2. Efeitos sobre o gerenciamento da carreira

Para investigar a influência do gerenciamento da carreira na época do trabalho na empresa estável sobre a transição profissional, os entrevistados foram questionados se sentiam que as atitudes que tinham tomado para cuidar da sua carreira quando trabalhavam no Banespa os haviam ajudado em sua adaptação à privatização (no caso dos Ativos) ou na adaptação ao desligamento da instituição (no caso dos PDVs); em seguida, esses entrevistados foram estimulados a explicar suas respostas com exemplos.

Em suas respostas apenas um entrevistado de cada grupo negou a influência positiva das atitudes tomadas na época do Banespa sobre o gerenciamento da transição profissional, ou seja, a maioria dos respondentes dos dois grupos afirmou tal influência, demonstrando a existência de um estilo pessoal de gerenciar a carreira.

No grupo dos Ativos, o entrevistado que negou a influência positiva do gerenciamento da carreira na época do Banespa sobre a transição profissional, referiu-se à falta de realização de cursos que permitissem a mobilidade no mercado de trabalho:

O banco ajudou só para a condução da minha carreira, porque eu fazia meu trabalho, e não cursos que me possibilitassem fazer outras coisas (Entrevistado 4 – Ativos).

O entrevistado do grupo PDVs, ao negar a influência positiva do gerenciamento da carreira na época do Banespa sobre a transição profissional, referiu-se à falta de busca por qualificação, devido à carga e horário de trabalho:

Não. Eu acho que ainda ficou faltando. Trabalhei muito tempo no período da madrugada. Eu acho que esse período é bom, mas cheguei à conclusão que perdia muita coisa porque chegava em casa esgotado. Aí, o pouco que eu fazia não era muita coisa. Não tinha muito que fazer, ou eu descansava para voltar a trabalhar, ou sei lá (Entrevistado 1 – PDVs).

A qualificação impulsionando o gerenciamento da carreira

As respostas aqui apresentadas foram obtidas por meio da análise das respostas a três perguntas propostas. A primeira delas pedia que os entrevistados descrevessem suas ações para se adaptar à privatização do Banespa, no caso dos Ativos ou à saída do Banespa, no caso dos PDVs. A segunda tinha o seguinte direcionamento: O que você faz hoje para se manter no mercado de trabalho? E, na terceira questionava-se o que o entrevistado fazia para cuidar de sua carreira no Banespa.

Na observação dos efeitos sobre a gestão da carreira na transição, além da menção nos dois grupos à busca por qualificação e capacitação por meio de cursos e estudos, destaca-se o aproveitamento da qualificação adquirida na época do Banespa nas atividades realizadas na época da transição. Entre os Ativos, além disso, nota-se a menção da necessidade de adaptação às mudanças impostas pela empresa.

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada

E.F.R. Veloso, J.S. Dutra & R.C. da Silva

Entre os PDVs, destaca-se o fato de que, para dois dos pesquisados, o aproveitamento da qualificação adquirida na época do Banespa os levou a retornar a atividades similares em outras empresas (Entrevistados 3 e 4); o Entrevistado 5 mencionou o aproveitamento dessas qualificações em negócio próprio.

Somente dois entrevistados, um de cada grupo, mencionaram que prestavam concursos públicos na busca por recolocação profissional, o que indica que, após o desligamento do Banespa, o aproveitamento dessa qualificação, para a maioria, não se traduz em buscar outro emprego com as mesmas condições de estabilidade do Banespa.

Exemplo da qualificação como impulso sobre a carreira

Tanto que foi por causa dos cursos que eu tinha feito no Banespa que fui parar em uma diretoria do Santander, porque eu tinha mais preparo (Entrevistado 2 – Ativos).

Na realidade, o que eu fiz, comprei lotérica, então, é a mesma coisa que um banco, porque eu falei assim, é alguma coisa que eu sei mexer, é receber conta, é fazer jogo, mas na realidade, é um caixa (Entrevistado 5 – PDVs).

Os efeitos sobre o gerenciamento da carreira são voltados à qualificação, tanto as positivas quanto as negativas, nesse caso, nota-se o arrependimento pela falta de investimento nesse importante fator da gestão de carreira. Portanto, nota-se a importância que o trabalhador constantemente realizem investimentos em educação, inclusive em épocas em que sentem que seu trabalho seja estável.

5. Considerações finais

Na análise dos resultados observa-se a coerência da constatação de Saavedra (2004; p. 207) de que “mudar as regras do jogo para um trabalhador no meio de sua carreira pode resultar em graves perdas de bem-estar”, observando que os padrões de trabalho e de garantia de emprego se modificaram drasticamente para ambos os grupos.

As transformações causadas pelas mudanças que causaram perdas de bem-estar a esses trabalhadores na época da transição, adicionam-se ao fato de que, conforme afirma Ibarra (2004), amplas reservas financeiras e apoio familiar não tornam mais fácil lidar com os sentimentos (de confusão, perda e insegurança), normalmente vivenciados durante o processo.

Para os que aderiram ao PDV, os resultados indicam que as dificuldades vividas no momento da transição tiveram seu reflexo na vida profissional da maioria até hoje, pois alguns dos entrevistados relataram a preocupação com a perda das reservas financeira e do poder aquisitivo. Nesse momento de mudanças, enquanto os Ativos buscaram sua adaptação à empresa, os PDVs buscaram sua adaptação ao mercado de trabalho, com regras diferentes das anteriores.

Durante a análise apresentada, foram selecionadas frases de alguns dos entrevistados, relativas à época de trabalho no Banespa, sobre atitudes de busca por qualificação e de responsabilidade sobre o próprio trabalho. Tais frases indicaram certo dinamismo profissional e dedicação à empresa no gerenciamento da carreira desses trabalhadores. Embora alguns limitassem esse gerenciamento à própria organização e não estivessem atentos às mudanças que ocorriam no mercado de trabalho, essa era uma realidade possível em organizações desse tipo, com características de empresa pública.

É importante notar que a qualificação adquirida na época do Banespa foi essencial para boa parte dos entrevistados na época da transição. Essa constatação está alinhada ao achado obtido por Veloso e Colaboradores (2011b), demonstrando que o estímulo ao desenvolvimento das habilidades relevantes para o trabalho foi a parte mais concreta na opinião dos empregados.

Por fim, a maneira como os entrevistados lidaram com o processo de privatização refletiu em suas decisões de carreira atuais. Esse fato parece ter sido assimilado pelos respondentes, pois somente dois dos entrevistados mencionam concursos públicos para a busca de recolocação profissional, o que mostra para a maioria o aproveitamento da qualificação adquirida no Banespa, mas não para conseguir outro emprego público.

Entre as limitações do estudo, é possível apontar o fato de que foi abordado um grupo pequeno de entrevistados, que deve ser ampliado para estudos futuros. Tais estudos podem, inclusive, se utilizar de métodos diferentes. Como contribuição às análises sobre gestão de carreira e transição profissional, destaca-se o fato de que respostas dos entrevistados podem trazer pistas para o delineamento de novos estudos sobre esses temas, pois revelam uma realidade enfrentada por muitos trabalhadores que sofrem mudanças em seu contexto profissional.

Referências bibliográficas

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J.K. *The new careers: individual action and economic change*. London: SagePublications, 1999.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada

E.F.R. Veloso, J.S. Dutra & R.C. da Silva

BASTOS, A.V.B. Carreira ocupacional: um fenômeno a desafiar a pesquisa sobre as relações entre indivíduos, trabalho e organizações. *Organizações & Sociedade*, 7 (Jan/Abr), 2000.

BRISCOE, J.P. Theory generation – using the constant comparative method to generate career patterns. In: J.P. BRISCOE & W. MAYRHOFER. *Coding & theory generation guide*. Northern Illinois University: Unpublished working paper, 2007.

BRISCOE, J.P.; HALL, D.T. & DeMUTH, R.L.F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 30-47, 2006.

BRISCOE, J.P. & FINKELSTEIN, L.M. The “new career” and organizational commitment – do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3): 242-60, 2009.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: R.C. SANTOS. *Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2007.

CASADO, T.. Palestra túnel do tempo. Apresentação realizada no evento “Conferência com Michael Arthur”. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 14 de Março de 2007, São Paulo/SP, 2007a.

CASADO, T.. Perspectivas de carreira: a racionalidade dos modelos de gestão de pessoas. Apresentação realizada na ITconference. Fundação Instituto de Administração – FIA, 6 de Junho de 2008, São Paulo/SP, 2008.

DUTRA, J.S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J.S. A gestão de carreira. In: M.T.L. FLEURY (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASER, B.G. & STRAUSS, A.L. The discovery of grounded theory. *Hawthorne, NY: Aldine*, 1967.

GLASER, B.G. & CORBIN, J. *Basics of qualitative research*. London: Sage, 1998.

GODOY, A.S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE*, 35(2): 57-63, 1995.

- GUNS, H.; EVANS, M. & JALLAND, M. Career boundaries in a “boundary-less” world. In: M.A. PEIRPEL et al. (Eds.). *Career frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- HALL, D.T. Potential for career growth. *Personnel Administration*, 34, 1971.
- HALL, D.T. *Career in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.
- HALL, D.T. *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications, 2002.
- IBARRA, H. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- LEVINSON, D.J. A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 1986.
- LEVINSON, D.J. & LEVINSON J. *The season of a woman's life*. New York: Knopf, 1996.
- LOUIS, M.R. Career transitions: varieties and commonalities. *Academy of management Review*, 5, 1980.
- MAYRING, P. Qualitative content analysis. *Forum: qualitative social research*, 1 (2), June 2000.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- MILKOVICH, G.T. & BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MURAKAMI, M. *Decisão estratégica em TI: estudo de caso*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. Disponível em [<http://www.teses.usp.br/teses>]. Acesso em 2003.
- NICHOLSON, N. A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984.
- NICHOLSON, N. & WEST, M. Transitions, work histories, and careers. In: M.B. ARTHUR, D.T. & B.S. LAWRENCE (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. *PDV do Banespa: 8,2 mil aderiram*. Disponível em [www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/04/27/eco871.html].

Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada

E.F.R. Veloso, J.S. Dutra & R.C. da Silva

PATTON, M.Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

REVISTA EXAME. *Privatização do Banespa*. Reportagem de capa (29 de Novembro de 2000).

REVISTA DOS BANCÁRIOS. *Touro Louco*. Edição 67, Junho de 2001. Disponível em [www.spbancarios.com.br/rb67/rb3.htm].

SAAVEDRA, J. *Mercados de trabalho durante os anos 1990*. In: J. WILLIAMSON.

SCHLOSSBERG, N.K. A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9(2), 1981.

SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

SULLIVAN, S.E. & BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35: 1542-71, 2009.

VELOSO, E.F.R. *Carreiras sem fronteiras na gestão da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública*. Tese de doutorado em administração. Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, 2009.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; FISCHER, A.L.; PIMENTEL, J.E.A. SILVA, R.C. & AMORIM, W.A.C. Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP*, 12(1): 61-72, 2011.

VELOSO, E.F.R.; SILVA, R.C. & DUTRA, J.S. *Gerações e carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações*. XXXV Anais do Anpad, Rio de Janeiro, 2011.