



Percepções sobre desenvolvimento profissional de trabalhadores brasileiros em diferentes etapas da carreira

Perceptions about the professional development of Brazilian workers at different stages of their career

Priscila Viana

Luciana Mourão

Universidade Salgado de Oliveira

Resumo

O objetivo deste estudo foi compreender e discutir os elementos individuais e contextuais que impulsionam os diferentes estágios de carreira de trabalhadores que se percebem com alto grau de desenvolvimento profissional. O método foi simultaneamente quantitativo (310 participantes) e qualitativo (9 entrevistas), sendo ambas as amostras segmentadas nas fases de início, meio e fim de carreira. Os resultados apontaram diferenças significativas nos escores médios de percepção de desenvolvimento profissional conforme a fase da carreira. Nas entrevistas identificamos que, nas três fases, há dois eixos centrais: “pessoa” e “empresa/organização”, mas há diferenças expressivas nos discursos de trabalhadores nas fases inicial, intermediária e final da carreira no que tange a aspectos individuais, contextuais e temporais das trajetórias profissionais. Os resultados são discutidos à luz da literatura e apontadas implicações em termos subsídios para políticas e práticas de gestão de pessoas e para a atuação em aconselhamento de carreira.

Palavras-chave: Escolhas de Carreira; Curva de Aprendizagem, Desenvolvimento profissional; Estágios de Carreira

Abstract

The objective of this study was to understand and discuss the individual and contextual elements that drive the different career stages of workers with a high degree of professional development. The method was both quantitative (310 participants) and qualitative (9 interviews), both of which were segmented in the beginning, middle and end of the career phases. The results showed significant differences in the mean scores of perceptions of professional development, according to the career phase. In the interviews we identified that in the three phases there are two central axes: "person" and "company/organization", but there are expressive differences in the workers' discourses in the initial, intermediate and final phases of the career with respect to individual, contextual and of professional trajectories. The results are discussed based on literature and point out implications in terms of subsidies for policies and practices of people management and for career counseling.

Keywords: Career Choices, Learning Curve, Professional development, Career stages

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento profissional é um tema que vem ganhando maior atenção dos pesquisadores e que se relaciona com o processo de crescimento individual ao longo da carreira e com as aprendizagens formais e informais no trabalho (Monteiro & Mourão, 2017). Os estímulos para o desenvolvimento profissional podem vir tanto dos indivíduos quanto do ambiente de trabalho (Illeris, 2011). O relacionamento e a interação com pares, por exemplo, podem prover suporte ao processo de aprendizagem e auxiliar na resolução de necessidades associadas às tarefas, levando a um melhor desempenho (Santos & Pais, 2015).

O desenvolvimento de pessoas engloba diversas ações voltadas ao desenvolvimento de competências e crescimento do trabalhador em diferentes áreas e atuações, sem um vínculo obrigatório com o posto de trabalho que a pessoa ocupa no momento (Beusaert, Segers & Grohnert, 2015; Kraiger & Cavanagh, 2015). Tal desenvolvimento está bastante relacionado ao contexto do trabalho, incluindo a atuação da liderança, que pode prover oportunidades de aprendizagem no trabalho para seus subordinados e incentivá-los a aprender por meio das experiências laborais (Mourão, 2018). Assim, o desenvolvimento profissional resulta da aprendizagem no trabalho, que é um processo individual de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), em decorrência da interação com o ambiente (Illeris, 2011). Tal aprendizagem pode ser tanto proporcionada pela organização quanto direcionada pelo próprio indivíduo, derivando de três linhas principais, a saber: (i) da mudança de comportamento do indivíduo ao interagir no ambiente; (ii) da cognição, que medeia essas mudanças no comportamento; e (iii) da construção do conhecimento por meio da interação social do indivíduo diretamente com outros e indiretamente por meio de artefatos construídos socialmente (Moraes & Borges-Andrade, 2015).

O modelo de aprendizagem no trabalho proposto por Knud Illeris (2011) e adotado como modelo teórico do presente estudo contempla essas três linhas mencionadas por Valéria Moraes e Jairo Borges-Andrade (2015). Tal modelo teórico é representado por uma figura composta de dois triângulos simétricos e em posições opostas. Um deles refere-se à aprendizagem de nível social e é composto por dois

tipos de ambientes de aprendizagem: o ambiente técnico-organizacional (relaciona-se a questões como conteúdo e divisão do trabalho, uso de qualificações, oportunidades de autonomia e de interação social) e o ambiente sociocultural (refere-se a grupos e processos sociais no local de trabalho, cultura, normas e valores da comunidade de trabalho, comunidades culturais e políticas). O outro triângulo focaliza a aprendizagem de nível individual e é composto por vértices voltados ao conteúdo a ser aprendido e ao incentivo à aprendizagem.

O modelo proposto por Illeris (2011) mostra que a aprendizagem decorre, em grande medida, da prática no local de trabalho em processos de interação entre o indivíduo e o ambiente que vão constituindo a identidade profissional. O autor postula que os processos de aquisição e interação social são integrados e codeterminantes da aprendizagem, de tal sorte que tanto o ambiente técnico-organizacional quanto o sociocultural interagem e estão sujeitos a influências de fora da organização, que podem emergir do mercado e de condições sociais, culturais e políticas. Nesse sentido, a aprendizagem no trabalho e o desenvolvimento profissional envolvem, simultaneamente, elementos do indivíduo e do contexto e a interação entre eles (Moraes & Borges-Andrade, 2015).

Nessa lógica, o apoio recebido por atores sociais (colegas de trabalho e liderança) tem impacto na absorção de conteúdo adquirido durante eventos de treinamento ou outras ações de educação para o trabalho. Assim, a transferência de aprendizagem está associada à presença de um ambiente que ofereça apoio psicossocial e oportunidades de aplicar no trabalho o que foi aprendido (Coelho-Júnior, Hollanda, Santos, Couto & Faiad, 2016). O *feedback*, por exemplo, é um componente do suporte ao desenvolvimento profissional, pois por meio dele, a pessoa obtém informações sobre seus comportamentos e performances (Mourão, 2018). As redes sociais, por sua vez, permitem a troca de experiências e a ampliação do repertório de habilidades das pessoas. Nessa lógica, tanto as redes sociais quanto os *feedbacks* são elementos que facilitam a aprendizagem e contribuem para o desenvolvimento profissional (van den Bossche, van Waes & van der Rijt, 2015).

E para além dos aspectos relacionais, a aprendizagem autodirecionada também tem ganhado relevância nas trajetórias profissionais contemporâneas, de tal sorte que novos modelos de carreira convivem com os modelos tradicionais, com crescente ênfase à adaptabilidade de carreira (Ambiel, 2014). Assim, em grande medida, as pessoas têm definido suas necessidades de desenvolvimento e escolhido seus objetivos de aprendizagem, a partir de um processo de autorregulação e autoavaliação. Nesse sentido, as competências desenvolvidas ao longo da trajetória profissional são influenciadas tanto por ações de aprendizagem gerenciadas pelo próprio indivíduo, quanto por oportunidades ofertadas pelo ambiente laboral, conforme previsto no modelo transocupacional apresentado por Helenita Fernandes, Luciana Mourão e Sônia Gondim (2019).

O sistema de desenvolvimento contemporâneo do trabalhador compreende, portanto, espaço para escolhas pessoais e considera o tempo como elemento da trajetória profissional (Roe, 2015). Tal sistema envolve oito requerimentos, a saber: (i) autogerenciamento (capacidade de a pessoa moldar sua carreira considerando oportunidades e restrições); (ii) direcionamento pessoal (expectativas e objetivos pessoais que irão guiar o processo de desenvolvimento); (iii) desenvolvimento contínuo (constante aprendizagem durante a carreira); (iv) realismo (identificação de objetivos reais e disponibilidade para constantes mudanças); (v) adaptabilidade (processo em que a pessoa permanece adaptada tanto ao ambiente de trabalho quanto ao mercado); (vi) empregabilidade (entendida como a capacidade de gerar resultados em qualquer estágio profissional); (vii) entrega (associada com qualidade, produtividade e inovação); e (viii) suporte (apoio recebido de outras pessoas, sejam elas mentores, treinadores, etc.) (Roe, 2015).

Esses requerimentos previstos por Robert Roe (2015) para caracterizar o sistema de desenvolvimento contemporâneo do trabalhador estão em consonância com a análise do conceito de desenvolvimento profissional apresentada por Luciana Mourão e Ana Cláudia Monteiro (2018). As autoras identificaram que essa terminologia está associada a crescimento, progressão, aumento de capacidades e competências. Assim, o desenvolvimento profissi-

onal associa-se também ao conceito de carreira, que envolve um processo desenvolvimentista ao longo de todo o ciclo e espaço de vida (Super, 1980).

Os principais pressupostos da teoria de carreira de Donald Super (1980) são baseados em dois modelos: o Arco-Íris da Vida e Carreira e o Arco Normando. O primeiro tem como temas centrais os papéis sociais, os espaços de vida e os estágios do desenvolvimento, e considera relevantes os conceitos de maturidade e/ou adaptabilidade de carreira. A figura do Arco-Íris é composta por um entorno relacionado a seis fases da carreira, a saber: estágios; crescimento; exploração; estabelecimento; manutenção; e declínio. Na parte interna do Arco-Íris é possível identificar os papéis sociais desempenhados nas diferentes etapas da vida, que seriam: criança; estudante; homem ou mulher no tempo livre e de lazer; cidadão; trabalhador; e homem ou mulher nas atividades dedicadas a casa e/ou família.

Para Super (1980), as idades de transição de cada estágio do desenvolvimento são flexíveis e cada transição envolve períodos de desestabilização e reciclagem em um ou mais estágios. Nesse sentido, um profissional pode tentar novas maneiras de explorar ou se manter em diferentes áreas da própria carreira. É essencial destacar que esses estágios são interdependentes e compõem um processo de desenvolvimento, sendo comum que o trabalhador se encontre realizando tarefas de mais de um estágio concomitantemente. Ao longo da vida e da carreira, os papéis sociais ganham e perdem predominância e vão exigindo do indivíduo a realização de tarefas correspondentes.

O segundo modelo desenhado por Super (1980) é o Modelo do Arco Normando, que explica a carreira a partir de determinantes biológicos, psicológicos e socioeconômicos. O Arco possui dois pilares integrados, do lado esquerdo ressaltando a dimensão pessoal, composta por necessidades, valores, interesses, inteligência e aptidões; e do lado direito com a representação da dimensão social, com recursos econômicos, comunidade, mercado de trabalho, família. Assim, o modelo do Arco Normando dá ênfase ao processo de produção de sentidos e às experiências da vida e do trabalho.

O conceito de maturidade para a carreira, por sua vez, refere-se à capacidade de planejar, ter consciência e motivação para enfrentar as tarefas vocacionais, além da capacidade emocional, afetiva e comportamental na tomada de decisão e na condução do planejamento de carreira (Savickas, 1997). Já a adaptabilidade de carreira se relaciona com a habilidade de mudar e de se adaptar às novas situações, realizando adequadamente as tarefas pertinentes ao desenvolvimento, sejam elas tarefas esperadas ou imprevistas (Ambiel, 2014; Savickas, 1997). Tal conceito alia aspectos individuais e contextuais enfatizando a adaptação do indivíduo a partir das transições, dos traumas pessoais e das tarefas inerentes ao desenvolvimento (Savickas et al., 2009).

Assim, as teorias de Donald Super (1980) e Mark Savickas (1997) consideram que o desenvolvimento de carreira é um processo que ocorre ao longo de toda a vida e engloba diferentes papéis sociais, além de gerar produção de sentido sobre uma determinada época, local e circunstâncias sócio-históricas. Esse caráter da carreira vinculada a um determinado contexto remete à importância de considerar variáveis ambientais, como o desenho do trabalho, nos estudos sobre trajetórias profissionais.

O desenho do trabalho diz respeito à base de como o trabalho é concebido, traduzido, organizado, desenhado e executado pelo trabalhador, utilizando-se da estrutura, tecnologia e recursos disponíveis no ambiente laboral, e que resulta no significado e valor que o trabalhador confere ao trabalho (Sharon Parker, 2014). Assim, a apreensão do conceito de desenho do trabalho assenta-se no entendimento de que os elementos do ambiente ocupacional podem afetar o trabalho e contribuir para a formação da identidade ocupacional e da autoidentidade (Parker, Knight & Ohly, 2017). Haveria, então, um processo recíproco de influência, pois a demanda pessoal por desenvolvimento pode levar o trabalhador a, deliberadamente, redesenhar seu trabalho em busca de melhores resultados no desempenho de suas atividades. O trabalhador pode exercer, portanto, papel decisivo em influenciar o desenho do seu trabalho, uma vez que ele tem a possibilidade de moldar e combinar seu trabalho às suas habilidades individuais e personalidade (Parker et al., 2017).

Diante da revisão de literatura apresentada, o presente estudo teve como objetivo compreender e discutir os elementos individuais e contextuais que impulsionam os diferentes estágios de carreira de trabalhadores que se percebem com alto grau de desenvolvimento profissional. Tendo em vista o objetivo estabelecido, optamos por um estudo multimétodo, conforme detalhado na seção a seguir.

MÉTODO

A presente pesquisa foi conduzida em duas etapas complementares entre si. A primeira delas, de caráter quantitativo, objetivou identificar possíveis diferenças na percepção de desenvolvimento profissional, nas fases inicial, intermediária e final de carreira. A segunda etapa, de caráter qualitativo, diz respeito a entrevistas cujo objetivo voltou-se para a compreensão e discussão dos elementos que impulsionam os diferentes estágios de carreira. Assim, o delineamento metodológico permitiu convergir ambas as estratégias de coleta de dados para triangular os resultados. Os participantes, instrumentos e procedimentos de coleta e de análise de dados de cada uma dessas etapas da pesquisa são apresentados a seguir.

Participantes

Um total de 389 trabalhadores participaram dessa etapa quantitativa da pesquisa, com amostra de conveniência. Esses participantes foram agrupados em três grupos em diferentes, de acordo com a fase de carreira, a saber: inicial (até cinco anos de trabalho), intermediário (de 10 a 20 anos) e final de carreira (a partir de 25 anos). Considerando os três grupos estabelecidos, um total de 310 participantes permaneceram na amostra, sendo 96 (24,7%) na fase inicial de carreira, 134 (34,4%) na fase intermediária e 80 (20,6%) na fase final da carreira.

O estabelecimento desses cohorts deveu-se ao fato de que alguns intervalos de tempo de trabalho se encontram em grupos de transição, considerando que as possibilidades de entrada, consolidação e retirada da carreira, mais conhecidos como ciclos de carreira, estão associados ao tempo real e aos papéis sociais desempenhados (Rizzatti, Sacramento, Valmorbidia, Mayer & Oliveira, 2018; Tolfo, 2002). Nesse sentido, um trabalhador com se-

te anos de carreira pode estar em uma transição da fase inicial para a fase intermediária da carreira. O mesmo pode se dizer daqueles que estão entre 21 e 25 anos de trabalho, pois alguns já se veem em fase final de sua trajetória profissional, enquanto outros ainda se classificam como em fase intermediária. Assim, para que as possíveis diferenças entre as fases de carreira ficassem mais claras, optamos por uma delimitação com maior intervalo entre uma fase e outra.

Considerando esses cohortes, a amostra dos 310 participantes foi composta majoritariamente de mulheres (70%), com idade média de 37,3 (desvio-padrão = 12,1), perfil predominante de graduação (29,4%) ou pós-graduação (45,8%); tempo de trabalho médio de 15,3 anos (desvio-padrão = 12,6). O vínculo de trabalho dessas pessoas era 28,4% com instituições públicas, 65,2% com instituições privadas e 6,4% terceiro setor. Dentre os participantes, 33,5% exerciam alguma função de chefia.

Tendo em vista o objetivo da presente pesquisa, foram selecionados, para a etapa das entrevistas, profissionais localizados no percentil 90 em termos de percepção de desenvolvimento profissional. Tal opção ocorreu tendo por base a proposta da Psicologia Positiva de estudar casos bem-sucedidos a fim de conhecer estratégias e características que possibilitam obter resultados favoráveis (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Assim, as opiniões e experiências de pessoas que, independentemente do estágio na carreira, se avaliam com bom desenvolvimento profissio-

nal, podem apontar caminhos para uma melhor compreensão do fenômeno.

O número de entrevistas a serem realizadas foi definido com base no critério de saturação, identificado a partir do momento em que temas comuns começavam a aparecer e, progressivamente, sentia-se uma confiança crescente na compreensão emergente do fenômeno, ao ponto de não emergirem mais novas informações relevantes (Bauer & Gaskell, 2010). Assim, foram entrevistados nove trabalhadores, considerando três grupos em diferentes estágios: inicial (até cinco anos de trabalho), intermediário (de 10 a 20 anos) e final de carreira (a partir de 25 anos).

A Tabela 1 detalha as informações sobre as entrevistas realizadas.

Instrumentos de coleta de dados

Foram usados dois instrumentos de coleta de dados, um questionário (etapa quantitativa) e um roteiro de entrevista (etapa qualitativa). O questionário era composto por dados socio-demográficos e pela Escala de Percepção Atual de Desenvolvimento Profissional (Mourão, Porto & Puente-Palácios, 2014), com estrutura unidimensional e oito itens respondidos por uma escala tipo Likert, variando de 1 = Discordo fortemente a 5 = Concordo fortemente. Um exemplo de item: “Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a trabalhar”. O índice de consistência interna da escala (Alpha de Cronbach) foi de 0,82.

Fase de carreira	Sexo	Idade	Tempo de trabalho	Escore do DP	Profissão	Tipo de Instituição	Duração da entrevista
INÍCIO (até 5 anos)	Fem	26	4	4,0	Administradora	Pública	82 min
	Fem	35	2	4,5	Professora de idiomas	Pública	47 min
	Masc	30	4	4,0	Médico	Privada	99 min
MEIO (de 10 a 20 anos)	Masc	30	10	4,8	Gerente financeiro	Privada	82 min
	Masc	32	14	4,5	Empreendedor	Privada	96 min
	Fem	30	10	4,0	Cabeleireira	Privada	81 min
FIM (a partir de 25 anos)	Masc	59	36	5,0	Psicanalista	Privada	63 min
	Fem	48	25	5,0	Auxiliar de cartório	Pública	83 min
	Fem	47	28	5,0	Contadora	Privada	48 min

Nota. Escore do DP = Escore da Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional.

Tabela 1. Dados dos participantes das entrevistas e tempo de duração das mesmas

O segundo instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista aberta, com perguntas estímulo acerca da trajetória de carreira e dos aspectos que possam ter influenciado o processo de desenvolvimento profissional dos trabalhadores pesquisados. O roteiro era composto de perguntas-guia, tais como: “*Me conte a sua trajetória profissional, considerando uma linha do tempo, falando desde o início da sua carreira até o momento atual*”; “*Em que medida você se considera capaz de resolver os problemas que aparecem no seu trabalho? Me dê alguns exemplos*”; e “*Fale sobre os acontecimentos da sua vida que mais te ajudaram a se desenvolver profissionalmente?*”. Como este estudo dependia do acesso à história pessoal do participante em termos de sua trajetória profissional, perguntas adicionais foram incluídas ao longo das entrevistas, a depender das respostas dos pesquisados.

Procedimentos de coleta de dados

Antes do início da coleta de dados, o projeto de pesquisa foi inscrito na Plataforma Brasil e aprovado por um comitê de ética (CAAE 78201517.7.0000.5289). Cabe o registro de que todos os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e do sigilo de suas respostas individuais. Também foi requerido que eles assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, como forma de expressão de sua concordância em participar do estudo.

Na etapa quantitativa do estudo, os questionários foram autoaplicados em versão digital (via internet) e em versão impressa, presencialmente, com utilização de papel e caneta. Na etapa qualitativa da pesquisa, realizamos uma subamostra do survey, em que as pessoas respondiam à escala de percepção do desenvolvimento profissional e informavam se tinham interesse em participar de uma entrevista sobre o tema. Considerando o critério de inclusão de trabalhadores que se percebessem com elevado grau de desenvolvimento profissional, foram sendo agendadas entrevistas com profissionais das diferentes fases de carreira e de categorias ocupacionais distintas, até que se atingisse a saturação.

As entrevistas foram realizadas com hora marcada e a duração média foi de 75,7 minutos (desvio-padrão de 18,9 minutos). As entrevistas foram realizadas em locais escolhi-

dos pelos entrevistados (em geral em sua residência ou no local de trabalho), sendo explicado que, para evitar interrupções, o local de entrevista deveria ter privacidade (sem a presença de familiares, superiores, colegas de trabalho etc.). Foi informado aos participantes que a gravação em áudio visava transcrição literal para análise de dados e que o sigilo das informações individuais seria preservado, sendo retirados dos depoimentos ilustrativos quaisquer referências a nomes de pessoas ou instituições.

Procedimentos de análise de dados

A etapa de análise quantitativa dos dados foi feita com apoio do software SPSS versão 21.0. Iniciamos pelas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos, a distribuição de frequência, de acordo com as orientações de Barbara Tabachnick e Linda Fidell (2013). Comparamos as médias de desenvolvimento profissional por fases da carreira, tendo em vista a divisão da amostra nos três grupos (estágio inicial, intermediário e final de carreira), a partir do teste ANOVA one-way. Também adotamos o teste *post-hoc* Bonferroni, uma vez que a ANOVA não informa quais grupos diferem entre si. Por fim, nos grupos que apresentaram diferenças significativas entre as médias de desenvolvimento profissional, realizamos a análise do tamanho do efeito a partir do *d* de Cohen, com parâmetro ($d > 0,20$).

Para a etapa qualitativa, construímos três *corpus* para a análise de dados, sendo um relativo aos profissionais em estágio inicial de desenvolvimento na carreira, um para o estágio intermediário e um terceiro relativo aos profissionais em estágio avançado na carreira. As análises foram realizadas com apoio do software Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que proporciona diferentes tipos de análises de dados textuais, dentre as quais análises multivariadas como a análise de similitudes utilizada neste estudo.

A análise de similitudes permitiu apontar conexões entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura dos três *corpus* textuais correspondentes às fases da carreira. As palavras selecionadas pelo *software* atenderam a dois critérios: (i) palavras com frequência superior à frequência média por palavra; e (ii)

associação significativa da palavra com o conjunto de palavras, alcançada por meio de teste de qui-quadrado ($p < 0,01$).

O relatório gerado pelo *software* apresenta uma imagem gráfica, baseada nas coocorrências entre as palavras, distinguindo as partes comuns e as especificidades em função das variáveis identificadas na análise (Camargo & Justo, 2013). O grafo gerado permite, então, a visualização de zonas de distanciamento e proximidade das palavras, ofertando uma análise que vai além da mera contagem de ocorrências e que permite interpretações abstratas acerca dos conteúdos analisados. Tal estratégia metodológica de análise permitiu gerar insumos para identificar similaridades e especificidades de cada um dos três grupos pesquisados, subsidiando uma análise dos elementos que impulsionam ou limitam o desenvolvimento profissional ao longo da trajetória de carreira.

No preparo do banco de dados, foi realizada a parametrização das classes de palavras ativas (adjetivos, substantivos comuns e verbos), suplementares (verbos suplementares e substantivos suplementares) e eliminadas da análise (adjetivos demonstrativos, indefinidos, interrogativos, numéricos e possessivos; advérbios, artigos; conjunções, onomatopeias, pronomes e preposições). Esse processo de lematização segue o padrão usado para pesquisas na área de Psicologia.

Por fim, foi conduzido um extenso processo de estabelecimento de padrões de significado comum para as palavras usadas pelos participantes, a saber: (i) análise do significado individual das palavras para cada entrevistado para substituição por termos comuns ao grupo de pesquisados (ex.: quando uma profissional que trabalhava em uma universidade se referia a tal instituição, a palavra “universidade” foi substituída por “empresa/organização”, uma vez que “universidade”, para os demais pesquisados, significava o local em que desenvolveram a sua formação); (ii) substituição de nomes de pessoas ou organizações por substantivos comuns (ex.: quando um entrevistado se referia ao nome da empresa em que trabalha ou que já trabalhou, este nome era substituído pela expressão “empresa/organização”; se citasse o nome de uma empresa concorrente ou cliente, o nome da empresa era substituído por “concorrente” ou

“cliente”, conforme o caso. Os nomes de pessoas foram substituídos por “chefe”, “colega”, “professor”, de acordo com a identificação feita com os participantes após o término das entrevistas); (iii) agrupamento de palavras de significados comuns, por exemplo, “cautela” e “cuidado” ou “graduação” e “curso superior”; e (iv) agrupamento de palavras que pertenciam a uma mesma classificação (ex.: “pai”, “mãe”, “irmãos”, “cônjuges” foram agrupados como “familiares”. Foi então realizada uma análise dos *hapax* (formas que aparecem apenas uma vez no texto), para identificar se havia erros de digitação ou possibilidades de junção tendo em vista os padrões acima descritos.

RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise exploratória dos dados identificou a presença de 0,3% de dados omissos (*missing values*), de caráter aleatório, que foram substituídos pela média. A análise descritiva aponta escores médios de 4,08 (desvio-padrão = 0,71) para a percepção de desenvolvimento profissional. O teste ANOVA one-way, foi significativo ($Z = 9,43(2)$, $p < 0,01$). No teste *post-hoc* Bonferroni, verificamos que houve diferença significativa ($p < 0,01$) entre as médias dos três grupos, com uma percepção mais positiva do desenvolvimento profissional na medida em que os trabalhadores avançam na carreira. Assim, a percepção média de desenvolvimento profissional na fase inicial foi de 3,86 (desvio-padrão = 0,84); na fase intermediária foi de 4,12 (desvio-padrão = 0,63); e na fase final foi de 4,29 (desvio-padrão = 0,56).

A análise do tamanho do efeito indicou um d de Cohen de 0,35, com um efeito de 0,17 entre o grupo da fase inicial e o grupo da fase intermediária de carreira. Entre o grupo da fase intermediária e o grupo da fase final de carreira o d de Cohen foi de 0,29 e o tamanho do efeito foi de 0,14. Por fim, encontramos um d de Cohen de 0,60 e um tamanho de efeito maior (0,29) entre o grupo da fase inicial e o grupo da fase final de carreira. Essas diferenças na percepção do desenvolvimento profissional confirma os apontamentos de Helenita Fernandes et al. (2019) e de Mourão e Monteiro (2018) acerca do efeito do tempo e das experiências vividas sobre tal processo de desenvolvimento.

reira, aparece associada ao eixo “pessoa”. No eixo “empresa/organização”, a palavra “começar” aparece em todas as fases, caracterizando um elemento comum associado ao ambiente de trabalho. Já a palavra “conseguir”, embora apareça em todas as fases, está associada ao eixo “pessoa” na fase inicial, e ao eixo “empresa/organização” nas fases de meio e fim de carreira, sinalizando que, nessas fases, o discurso se refere a conquistas circunscritas ao ambiente organizacional.

A proeminência da palavra “querer” nas três fases de carreira aponta a relevância dos aspectos psicológicos no desenvolvimento profissional, conforme sinalizado por Monteiro e Mourão (2017). A relevância de elementos motivacionais também aparece de forma explícita no modelo de aprendizagem no trabalho de Illeris (2011) e na teoria de adaptabilidade de carreira, que mostra que o processo de construção de carreira ocorre durante toda a vida e que depende muito do planejamento e das decisões tomadas pelas pessoas e não meramente de fatores situacionais (Ambiel, 2014; Savickas, 2013). A título de ilustração destacam-se as seguintes evocações dos entrevistados¹:

Eu gostei muito da minha graduação (...), deu um suporte muito bom, claro, com o empenho e dedicação de quem está lá. Você tem que querer, se você não quiser, você não vai aprender, mas a minha vontade de aprender me ajudou. (Médico, 30 anos, início de carreira, entrevista pessoal, 17 de abril de 2018)

Depende muito de a pessoa querer. (...) Eu comecei uma empresa do zero, eu cresci, eu fui para a rua, eu dobrei o número de funcionários, eu passei por uma crise, eu venci. (Cabelereira, 30 anos, meio de carreira, entrevista pessoal, 30 de março de 2018)

Eu frequentemente participo de palestras das pessoas, seminários, grupos de estudo, como um exercício de reflexão. (Psicanalista, 60 anos, fim de carreira, entrevista pessoal, 22 de dezembro de 2017)

Outra semelhança identificada nos estágios de carreira foi o uso das palavras “trabalho/trabalhar”, que aparecem nos discursos dos entrevistados de todas as fases de carreira, o que sinaliza para a importância do que é realizado, do trabalho em si, da atividade, da tarefa (Parker, 2014; Parker et al., 2017). Chama a atenção o fato de, na fase inicial e na fase de meio de carreira além da palavra

“trabalho” também aparecer “tarefa”, sendo que esta última palavra desaparece possivelmente pela redução de atividades operacionais, enquanto as palavras “trabalho/trabalhar” ganham maior ênfase.

Mas a despeito de os dois eixos (“pessoa” e “empresa/organização”) serem comuns e de a palavra “querer” estar associada ao eixo “pessoa” e a palavra “começar” ao eixo “empresa/organização” em todas as fases de carreira, há diferenças relevantes entre tais fases. A análise da estrutura de conteúdo dos relatórios de similitudes de cada uma das três fases da trajetória profissional apresenta elementos que lhe são peculiares, confirmando a proposição de distintos ciclos ao longo da vida (Oliveira et al., 2012; Rizzatti et al., 2018; Tolfo, 2002).

Assim, observamos não apenas a ocorrência de palavras distintas nos discursos dos profissionais de cada uma dessas fases de carreira, mas também conexões diversificadas entre tais palavras. Isso fica visível quando observamos que na fase inicial a conexão entre os eixos “pessoa” e “empresa/organização” se dá com as palavras “ano”, “entrar” e “querer”, enquanto na fase intermediária a conexão entre os dois eixos é direta e, na fase final de carreira, a palavra que conecta tais eixos é “ficar”. Esse resultado confirma os achados de Fernandes et al. (2019) que apontam no modelo transocupacional de desenvolvimento profissional que a fase inicial da carreira apresenta elementos diferentes daqueles que surgem na fase de desenvolvimento da carreira.

Confirmando as distinções entre as fases de carreira encontradas na etapa quantitativa da pesquisa, uma análise comparativa dos três *corpus* textuais, nos permitiu observar uma maior proeminência nos discursos sobre desenvolvimento profissional dos entrevistados que se encontravam na fase intermediária da carreira. Não só as entrevistas com eles foram mais longas (média de 86 minutos, enquanto a média da fase inicial foi de 76 e da fase final de 65 minutos), mas também constatamos maior homogeneidade no uso das palavras (48 palavras acima de 40 ocorrências, enquanto esse quantitativo foi de 27 e 26 palavras, respectivamente, para as fases inicial e final de carreira).

¹ A lista de entrevistados é mantida em anonimato para preservar a identidade dos sujeitos.

Possivelmente, a proeminência no discurso desse grupo de entrevistados decorre dos papéis sociais desempenhados nesse estágio do ciclo de desenvolvimento, uma vez que a dimensão profissional ocupa papel central na vida das pessoas que estão na fase intermediária da carreira (Oliveira et al., 2012; Tolfo, 2002; 2015). Isso ocorre porque é a partir da fase intermediária da carreira que o desenvolvimento profissional passa a ser mais impulsionado pelo cotidiano profissional, pelos elementos relacionais e pelas experiências vividas (Fernandes et al., 2019).

Ainda sobre as peculiaridades de cada fase, percebemos na fase inicial de carreira um maior distanciamento entre os eixos “pessoa” e “empresa/organização”, sendo que o caminho que une tais eixos passa por agrupamentos de palavras como “querer” (pensar, estudar, gostar, prova, conseguir); “entrar” (universidade, orientação/trainee) e “ano” (começar, passar, graduação). Essa estrutura indica que há uma conexão entre as “pessoas” e as “organizações” que leva em conta tanto aspectos motivacionais (“querer”), como

oportunidades de acesso (“entrar”), ambos tomados em uma perspectiva temporal (“ano”). Tal estrutura de conteúdo confirma que a fase de transição entre universidade e mercado de trabalho envolve tentativas (conseguir, prova, estudar, passar, começar) na busca de uma colocação profissional (Rizzatti et al., 2018).

O surgimento de palavras como “estágio” e “trainee”, por sua vez, mostra que a interação entre os contextos de formação e de atuação profissional passa pela prática, que também está associada à construção da identidade profissional (Illeris, 2011; Gondim, Bendassolli & Peixoto, 2016). Os resultados obtidos também confirmam os estudos de Maria da Conceição Villar e Luciana Mourão (2018) cujo estudo quase-experimental apontou para a existência de uma relação entre experiência laboral na adolescência e percepção de desenvolvimento profissional. Assim, a experiência prática na fase inicial da carreira exerce relevante papel no desenvolvimento dos trabalhadores.



Figura 2. Relatório de Similitudes de palavras com profissionais em início de carreira

proximidade maior dos eixos “pessoa” e “empresa/organização” e uma vinculação direta entre ambos, sem palavras de interligação, o que é possível visualizar na Figura 3. Possivelmente, esse resultado sinaliza para o estabelecimento de vínculos mais claros entre os profissionais e as organizações de trabalho nessa fase de carreira, pois se na fase inicial eles ainda estão se integrando às organizações e na fase final já estão planejando seu desligamento, a fase intermediária refere-se ao estabelecimento e manutenção (Ambiel, 2014). Além disso, nessa fase, surge um conjunto de diferentes palavras associadas ao eixo “empresa/organização”, tais como: “desafio”, “dinheiro”, “pagar”, “projeto”, “novo”, “conseguir”, “época”. No eixo “pessoa”, por sua vez, também surgem palavras novas como “desenvolver”, “gestor”, “equipe”, “entregar”. Alguns depoimentos revelam a intensidade de mudanças que caracterizam a fase intermediária de carreira.

Em momentos que a entrega cai um pouco, eu perco muito da minha autonomia, no momento em que eu e minha equipe conseguimos entregar algo de muita qualidade, automaticamente passamos a ter muito mais autonomia. (...) Então, foi esse desafio constante que me fez estar onde estou hoje, e eu continuo sendo desafiado para mais e é isso que vai me fazer refletir, entender aonde eu preciso focar, aonde eu preciso me desenvolver, correr atrás daquilo e buscar um novo desafio. (Gerente financeiro, 30 anos, meio de carreira, entrevista pessoal, 01 de março de 2018)

Eu tinha uma sala de 70 metros quadrados, eu poderia estar lá até hoje, mas eu vim para uma sala de 300 metros quadrados. De onde saiu o dinheiro para fazer isso? De nós mesmos. Vamos lá no banco que eles emprestam dinheiro... Empresa nada, não conseguimos fazer pelo banco. Para isso aqui estar acontecendo hoje do jeito que está, eu e meu sócio estamos pagando um preço. (...) Eu aumentei minha capacidade produtiva. Antes lá cabiam sete pessoas, hoje eu tenho 30 estações de trabalho. Eu tenho isso tudo de funcionário? Não tenho, mas quisemos nos preparar para o crescimento, ele vai acontecer. (Empresário, 32 anos, meio de carreira, entrevista pessoal, 13 de dezembro de 2017)

Eu tinha pressa de ser muito boa, porque eu tinha que fazer dinheiro na minha empresa, eu não tinha tempo de ficar estudando, tanto é que quando eu saía do curso eu já chegava lá, alguém entrava para fazer escova, eu só sabia fazer escova, eu dizia ‘pode marcar para mim’. (...). Nós ficamos cegas durante esse período [de crise]. Um período difícil, a gente não sabia como inovar... a gente não queria entregar o salão, é o nosso sonho, nossa vida, nosso dinheiro está todo ali. (Cabeleireira, 30 anos, meio de carreira, entrevista pessoal, 20 de março de 2018)

Na fase intermediária observamos surgir nos discursos dos pesquisados palavras que apontam para novas responsabilidades no ciclo de vida pessoal (como “dinheiro” e “pagar”), assim como palavras associadas a maior responsabilidade no ciclo de vida profissional (como “aprender”, “mudar”, “entregar”). Essas palavras confirmam, portanto, o caminho conjunto percorrido no ciclo de vida pessoal e profissional, conforme previsto no modelo do Arco-Íris de Carreira, desenvolvido por Super (1980) e discutido por diversos outros autores (Ambiel, 2014; Oliveira et al., 2012; Rizzatti et al., 2018; Savickas, 2013). E, confirmando o modelo de aprendizagem no trabalho de Illeris (2011), a identidade profissional, que fica mais saliente nessa etapa da carreira, deriva muito da aprendizagem advinda da prática laboral e que combina elementos pessoais com elementos contextuais.

Por fim, o relatório de análise de similitudes que emergiu dos discursos de profissionais em fim de carreira, mostrou que a ligação entre os eixos “pessoa” e “empresa/organização” volta a ser mediada, desta vez, pela simbólica palavra “ficar”. É nessa fase que o profissional começa a planejar o seu desligamento, caracterizando a fase de declínio do ciclo profissional (Ambiel, 2014; Super, 1980). Observamos também que a palavra “ficar” apresenta associação com a palavra “situação”, o que sinaliza para a possibilidade de que a decisão de permanência esteja relacionada com fatores situacionais, confirmando a relevância dos elementos contextuais em todas as fases do desenvolvimento profissional (Fernandes et al., 2019).

Associada ao eixo “empresa/organização” também estão as palavras “trabalhar” e “trabalho”, quer seja em relatos que remetem às experiências profissionais vividas ao longo de sua trajetória de carreira (Illeris, 2011), quer seja como uma perspectiva de novos trabalhos a desenvolver nessa etapa de vida. Outra palavra que também se destaca na fase final de carreira em associação ao eixo “empresa/organização” é a palavra “sair”, pois embora ela também tivesse aparecido na fase intermediária de carreira, na fase final ela aparece sozinha no conjunto, enquanto na fase intermediária há outras palavras como “entrar”, “ficar”, “começar”, “desafio” e “novo”, que sugerem que as saídas se referem mais a transições entre organizações ou áreas

reira, uma vez que são mencionadas palavras associadas tanto ao contexto quanto às características das tarefas que são desempenhadas no dia a dia do trabalho (Parker, 2014; Parker et al., 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tinha por objetivo compreender e discutir os elementos que impulsionam os diferentes estágios de carreira de trabalhadores que se percebem com alto grau de desenvolvimento profissional. Os resultados obtidos nas etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa permitem concluir que existem diferenças e similitudes entre os três momentos da trajetória profissional definidos como início, meio e fim de carreira. A principal semelhança está na existência de dois eixos centrais de conteúdo, um voltado para a “pessoa” e outro para a “empresa/organização”. Além disso, em todos os estágios de carreira, foi dada ênfase nas palavras “começar”, “querer” e “conseguir” ressaltando-se a relevância do elemento motivacional para o processo de desenvolvimento. As palavras “trabalho/trabalhar” também aparecem nos discursos dos entrevistados de todas as fases de carreira, o que sinaliza para a importância do que é realizado, do trabalho em si. Por fim, a que se considerar que a palavra “ano” também aparece em todas as fases de carreira, o que confirma que o percurso temporal é decisivo na trajetória profissional das pessoas.

Mas apesar dessas semelhanças entre as fases de carreira, os resultados das etapas quantitativa e qualitativa nos permite concluir que há também um conjunto de diferenças entre elas, das quais podem ser destacadas: (i) escores mais elevados de desenvolvimento profissional na fase final de carreira, com diferenças significativas entre as três fases e um tamanho de efeito expressivo, sobretudo, entre a fase inicial e a fase final da trajetória laboral; (ii) na fase inicial de carreira os eixos “pessoa” e “empresa/organização” ainda estão distantes e a ligação entre eles é intermediada por diversas dimensões; (iii) na fase de meio de carreira a dimensão profissional assume maior relevância, nesse sentido os eixos “pessoa” e “empresa/organização” passam a ter uma conexão direta e os discursos tornam-se mais abundantes em termos de palavras evocadas, além de surgirem de forma recorrente palavras como “desenvolver”;

“novo”; e “desafio”; (iv) na fase final de carreira, os eixos “pessoa” e “empresa/organização” passam a ser intermediados pela palavra “ficar” associada à “situação”, indicando um momento em que a decisão de permanência no trabalho começa a fazer parte do discurso dos trabalhadores.

A triangulação dos resultados obtidos nas etapas quantitativa e qualitativa da presente pesquisa permitiram confirmar diferenças não apenas na percepção de desenvolvimento profissional nas três fases de carreira, mas também a existência de um conjunto de variáveis pessoais e contextuais que impactam no desenvolvimento da carreira, nas diferentes fases da trajetória profissional. Nesse sentido, os depoimentos trazem fatos, situações, expectativas, instituições e pessoas que, de alguma forma, tiveram influência significativa na trajetória profissional dos entrevistados, configurando eixos comuns a todas as fases de carreira, mas conteúdos distintos ligados a esses eixos em cada uma das três fases pesquisadas (início, meio e fim de carreira).

As conclusões obtidas com este estudo contribuem, portanto, para o avanço das pesquisas sobre desenvolvimento profissional, seja no sentido de apontar diferenças entre os ciclos de carreira, seja no sentido de identificar elementos que são essenciais ao longo de toda a trajetória laboral. As contribuições teóricas também se apresentam no sentido de ampliar os conhecimentos sobre o desenho do trabalho e das variáveis pessoais e seus impactos no desenvolvimento profissional. Pesquisadores interessados na temática podem, portanto, desenvolver modelos empíricos específicos para identificar os preditores mais relevantes para o desenvolvimento profissional nas diferentes fases da carreira, bem como os seus respectivos consequentes. Além disso, o uso de um método de análise de dados que revela estruturas de conteúdos nos discursos dos trabalhadores pode contribuir para as pesquisas da área, pela possibilidade de reflexões que esse tipo de análise enseja. Nesse sentido, os resultados obtidos podem, por exemplo, subsidiar a construção de medidas de desenvolvimento profissional direcionadas para os distintos estágios da trajetória laboral.

Estudar o desenvolvimento profissional considerando as diferentes fases e trajetórias de carreiras se mostrou um caminho com ricas

possibilidades de análise. Como implicações práticas, os resultados trazem reflexões para os profissionais da área de Psicologia do Trabalho e das Organizações que podem subsidiar as políticas e as práticas de gestão de pessoas, uma vez que revela os elementos que impulsionam o desenvolvimento dos trabalhadores em cada uma das fases de carreira. Também pode ser útil para profissionais que trabalham com aconselhamento de carreira ou mesmo para trabalhadores que estejam em fase de transição ou buscando adaptabilidade de carreira.

A despeito dessas contribuições, algumas limitações precisam ser apontadas. A amostra de nove entrevistados, embora tenha gerado *corpus* textuais bastante consistentes, não conseguiu cobrir uma diversidade de ambientes laborais com distintos elementos de desenho do trabalho. Além disso, também é uma limitação do estudo não ter realizado outras análises como a classificação hierárquica descendente que possivelmente apresentaria mais solidez com o aumento do número de entrevistados.

Assim, sugerimos que novos estudos sejam realizados ampliando a amostra de entrevistados e ouvindo também pessoas que residem em outros estados além do Rio de Janeiro. Também seriam relevantes estudos que colhessem opiniões das pessoas acerca de seu desenvolvimento profissional antes e depois de experimentos de redesenho do trabalho. Além disso, seriam úteis pesquisas com categorias profissionais que tenham menos chance de redesenho do trabalho, e também com intervenções diferentes para cada fase de carreira. A inclusão de diferenças geracionais nas trajetórias de carreira e da escolha profissional que explica essas diferenças também pode gerar estudos futuros relevantes. Por fim, sugerimos que sejam realizados estudos de análises de redes sociais que possam identificar os atores mais influentes nas trajetórias das pessoas em suas diferentes fases de carreira.

REFERÊNCIAS

- Ambiel, Rodolfo. (2014). Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15-24.
- Bauer, Martin & Gaskell, George (2010). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manu-*

al *prático*. Ciudad: Petrópolis: Editora Vozes, Edições 2.

- Beusaert, Simon; Segers, Mien & Grohnert, Therese (2015). Personal development plan. Career development, and training. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos & Sigmar Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 336-353). Chichester: Wiley Blackwell.
- Camargo, Brígido Vizeu & Justo, Ana Maria (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Coelho-Júnior, Francisco; Hollanda, Pedro; Santos, Andersson; Couto, Fernando José & Faiad, Cristiane (2016). Support to informal learning at work, individual performance and impact of training in amplexness. *International Business Research*, 9(10). <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n10p63>
- Fernandes, Helenita; Mourão, Luciana & Gondim, Sônia (2019). Professional Development: Proposition of a Trans-occupational Model from a Qualitative Study. *Paidéia*, 29, e2916. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2916>
- Gondim, Sônia; Bendassoli, Pedro & Peixoto, Liana (2016). A construção da identidade profissional na transição universidade-mercado de trabalho. In Adriana Benevides Soares, Luciana Mourão & Márcia Maria Peruzzi Elia da Mota (Orgs.), *O estudante universitário brasileiro: características cognitivas, habilidades relacionais e transição para o mercado de trabalho* (1ª ed., pp. 219-234). Curitiba: Appris.
- Illeris, Knud (2011). Workplaces and learning. In: M. Malloch, L. Cairns, K. Evans and B. N. O'Connor (Eds.), *The sage handbook of workplace learning* (pp. 32-45). London: Sage.
- Kraiger, Kurt & Cavanagh, Thomas (2015). Training and personal development. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos & Sigmar Malvezzi (Orgs.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* (pp. 227-243). Chichester: Wiley Blackwell.
- Monteiro, Ana Claudia & Mourão, Luciana (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12246>
- Moraes, Valéria Vieira & Borges-Andrade, Jairo Eduardo (2015). Informal learning and development. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos & Sigmar Malvezzi (Eds.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance im-*

- provement (pp. 419-436). Chichester: Wiley Blackwell.
- Mourão, Luciana (2018). The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates. In Suleyman Davut Göker (Ed.), *Leadership* (pp. 123-138). London: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.76056>
- Mourão, Luciana & Monteiro, Ana Claudia (2018). Desenvolvimento profissional: proposição de um modelo conceitual. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 23(1), 33-45. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20180005>
- Mourão, Luciana; Porto, Juliana & Puente-Palácios, Katia (2014). Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. *Psico-USF*, 19(1), 73-85. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712014000100008>
- Oliveira, Marta; Melo-Silva, Lucy; & Coleta, Marília (2012). Pressupostos teóricos de Super: Dados ou aplicáveis à psicologia vocacional contemporânea? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*(13), 2, 223-234.
- Parker, Sharon K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 64, 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, Sharon; Knight, Caroline & Ohly, Sandra (2017). The changing face of work design research: past, present and future directions. In Adrian Wilkinson; Nicolas Bacon, N., Lepak, D. & Scott Snell (Eds.). *The Sage Handbook of Human Resource Management*, (2nd Ed., pp. 402-413). London: Sage.
- Rizzatti, Daniela Bach; Sacramento, Adriana Malleiros; Valmorbidia, Viviane de Souza; Mayer, Viktoria Pereira & Oliveira, Manoela Ziebell (2018). Transição de Carreira em Adultos Brasileiros: um Levantamento da Literatura Científica. *Geraios: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(1), 153-173. Recuperado de, <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/geraios/v11n1/12.pdf>
- Roe, Robert (2015). Using competences in employee development. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos & Sigmar Malvezzi (Eds.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* (pp. 303-335). Chichester : Wiley Blackwell.
- Santos, Nuno Rebelo & Pais, Leonor (2015). Structured Actions of Intentional Development. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos & Sigmar Malvezzi (Eds.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* (pp. 338-414). Chichester: Wiley Blackwell.
- Savickas, Mark (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>
- Savickas, Mark (2005). The theory and practice of career construction. In Steven D. Brown & Robert W. Lent (1st Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken: Wiley.
- Savickas, Mark (2013). The theory and practice of career construction. In Steven D. Brown & Robert W. Lent (1st Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 147-183). Hoboken: Wiley.
- Savickas, Mark; Nota, Laura; Rossier, Jerome; Dauwalder, Jean-Pierre; Duarte, Maria Eduarda; Guichard, Jean... van Vianeng, Annelies (2009). Life-design: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1556-6676.2012.00002.x>
- Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>
- Super, Donald (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tabachnick, Barbara, & Fidell, Linda (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New York: Allyn & Bacon.
- Tolfo, Suzana (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 2(2), 39-63. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&tlng=pt
- Tolfo, Suzana (2015). Significados e sentidos do trabalho. In: P. Bendassolli.; J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (1^a ed., pp. 617-627). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Van den Bossche, Piet; van Waes, Sara & van der Rijt, Janine (2015). Feedback, development, and social networks. In Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos & Sigmar Malvezzi (Eds.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and perfor-*

mance improvement (pp. 503-520). Chichester : Wiley Blackwell.

Villar, Maria da Conceição O. & Mourão, Luciana (2018). Evaluation of the Young Apprentice Pro-

gram through a Quasi-Experimental Study. *Trends in Psychology*, 26(4), 1999-2014. <https://doi.org/10.9788/tp2018.4-11en>



PRISCILA VIANA

Mestre em Psicologia Social pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO/2018), graduada em Psicologia (FAMATH/2015) e em Comunicação Social (UNIPLI/2009). Possui experiência na área de Recursos Humanos e Comunicação.

LUCIANA MOURÃO

Doutora em Psicologia (Universidade de Brasília) com estágio pós-doutoral em Desenvolvimento Profissional (Instituto Universitário de Lisboa). Professora titular do Mestrado e Doutorado em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira e professora da Associação Internacional de Educação Continuada. Pesquisadora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

DIRECCIÓN DE CONTACTO

prijviana@gmail.com | mourao.luciana@gmail.com

FORMATO DE CITACIÓN

Viana, Priscila & Mourão, Luciana (2019). Percepções sobre desenvolvimento profissional de trabalhadores brasileiros em diferentes etapas da carreira. *Quaderns de Psicologia*, 21(2), e1504. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1504>

HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 23/01/2019
1ª Revisión: 11/05/2019
Aceptado: 07/06/2019