

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

ANDRÉ LUIZ CAVALCANTI GOMIDE CARLOS

**TENSÕES PODEM LEVAR A RESULTADOS POSITIVOS NA
CARREIRA?** Analisando o efeito mediador da mentalidade de
paradoxo.

**VITÓRIA
2017**

ANDRÉ LUIZ CAVALCANTI GOMIDE CARLOS

**TENSÕES PODEM LEVAR A RESULTADOS POSITIVOS NA
CARREIRA?** Analisando o efeito mediador da mentalidade de
paradoxo.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix

**VITÓRIA
2017**

ANDRÉ LUIZ CAVALCANTI GOMIDE CARLOS

**TENSÕES PODEM LEVAR A RESULTADOS POSITIVOS NA
CARREIRA?** Analisando o efeito mediador da mentalidade de
paradoxo.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de gestão de pessoas.

Aprovado em 18 de dezembro de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.: BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr.: FABIO YOSHIO SUGURI MOTOKI

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

RESUMO

A pressão que profissionais contemporâneos vivenciam tem despertado o interesse em compreender como desenvolver maneiras em que tais tensões se façam menos presentes. Entretanto, dado que este pode advir de um fator externo e sobre o qual trabalhadores possuem pouco controle, uma pergunta permanece: por que alguns indivíduos lidam melhor com tensões na carreira que outros? Para responder a esta questão. Esta pesquisa buscou analisar o efeito da mentalidade de paradoxo como mediador da relação entre experimentação de tensões com satisfação na carreira e satisfação com a vida. Foram apresentadas evidências de que uma mentalidade de paradoxo – a capacidade de pensar paradoxalmente e se energizarem com as dificuldades – ajuda indivíduos a obter maior satisfação com a vida e com a carreira, mesmo em condições de tensões causadas por recursos limitados (temporais e financeiros). Os resultados, gerados a partir do uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), mostraram uma direta relação negativa significativa entre tensões e satisfação com a carreira e com a vida. No entanto, a originalidade deste estudo reside no efeito mediador encontrado da mentalidade de paradoxo em ambas as relações. Isto indica que as tensões na carreira podem levar também a efeitos positivos, uma vez que elas tendem a promover uma maior habilidade do indivíduo (mentalidade de paradoxo) em lidar com tensões contraditórias e tal habilidade possibilita o alcance de resultados positivos.

Palavras-Chave: Tensões na Carreira. Paradoxo. Escassez de Recursos. Mentalidade de Paradoxo. MEE.

ABSTRACT

The pressure that contemporary professionals experience has aroused interest in understanding how to develop ways in which such tensions become less present. However, given that this may come from an external factor and over which workers have little control, one question remains: why do some individuals deal better with career tensions than others? To answer this question. This research sought to analyze the effect of the paradox mindset as a mediator of the relationship between stress experimentation with career satisfaction and life satisfaction. Evidence has been presented that a paradox mindset - the ability to think paradoxically and energize with difficulties - helps individuals achieve greater satisfaction with life and career, even in conditions of tensions caused by limited resources (temporal and financial) . The results, generated from the use of Structural Equation Modeling (MEE), showed a direct negative significant relationship between tensions and satisfaction with career and life. However, the originality of this study lies in the mediating effect found of the paradox mindset in both relationships. This indicates that career tensions can also lead to positive effects, since they tend to promote a greater ability of the individual (paradox mindset) to deal with conflicting tensions, and such ability enables the achievement of positive results.

Keywords: Career. Satisfaction with Life. Tensions. Resource Shortage. Mindset Paradox.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	ESCASSEZ DE RECURSOS E EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES	10
2.3	EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES E SATISFAÇÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL	12
2.2	EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES E SATISFAÇÃO COM A VIDA	13
2.5	MENTALIDADE DE PARADOXO COMO MEDIADOR.....	14
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	18
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
4.1	VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	21
4.2	ANÁLISE DAS RELAÇÕES BIVARIADAS DO MODELO ESTRUTURAL	24
4.3	VALIDAÇÃO DA MEDIAÇÃO: VARIANCE ACCOUNTED FOR (VAF) OU VARIÂNCIA EXPLICADA	25
5	DISCUSSÃO	28
6	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A	36
	APÊNDICE B	38
	APÊNDICE C	39

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as tensões no trabalho estão se intensificando como resultado da aceleração global, com demandas cada vez mais dinâmicas e menos recursos disponíveis (SMITH & LEWIS, 2011; BARUCH, 2004). Alguns autores abordaram a drástica redução dos empregos, além das constantes mudanças no mercado de trabalho sendo consequência para a extinção de algumas carreiras até então estáveis e abrindo novos postos de trabalho (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006; CHANLAT, 1995). De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016) a taxa mundial de desemprego deverá subir de 5,7% em 2016 para 5,8% em 2017. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), o desemprego se situa em 11,9%, com 12,1 milhões de pessoas nesta situação. Esse cenário pode ter impactos negativos no indivíduo pela escassez de oportunidades e aumento da concorrência pelas vagas de emprego, gerando tensões psicológicas.

Durante da carreira profissional surgem diversos problemas e tensões, como: a necessidade de escolher a profissão ainda jovem e não ter garantias de sucesso, dificuldades de inserção no mercado de trabalho, paradoxo entre a vida pessoal e profissional, dentre outras, que necessitam de um posicionamento, muitas vezes em situações em que não é possível ter todas as variáveis para uma boa decisão ou onde mais de uma opção pareça ser benéfica. Essa dificuldade na tomada de decisão muitas vezes se dá pela escassez de recursos como, por exemplo, a falta de dinheiro e tempo ou por cenários de concorrência, desemprego, inflação, dentre outros (MIRON-SPEKTOR et al, 2017; SMITH; LEWIS, 2011; KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA,2006).

Uma abordagem que tem sido utilizada para compreender como indivíduos buscam lidar e gerir essas tensões é a do paradoxo, mais precisamente a de micro fundamentos do paradoxo organizacional, que analisam o paradoxo no contexto do indivíduo, como por exemplo, o paradoxo entre o trabalho e a família. A teoria do paradoxo contribui para entender-se a dinâmica das escolhas e dos resultados das tensões organizacionais, por propor que decisões conflitantes e simultâneas podem ter uma resposta equilibrada, como por exemplo, no paradoxo entre empresa criativa versus resultados, ou empresa familiar e gestão profissional. Contudo, as tensões denotam elementos concorrentes, como demandas, objetivos, interesses e perspectivas contraditórias, porém os micros fundamentos estão evidenciados nos atores e no seu comportamento diante das tensões (MIRON-SPEKTOR et al., 2017).

Esse campo está em rápida expansão, por possibilitar a resolução de problemas de forma equilibrada, ou seja, uma nova forma de perceber e responder as pressões simultâneas e competitivas. Além disso, os estudos apontam que o resultado das tensões pode ser benéfico, dado que há evidências de que algumas pessoas conseguem se energizar quando confrontadas com tais tensões. Dessa forma, essas pressões podem ser tratadas como um fator positivo ou negativo, dependendo da abordagem que os indivíduos adotam em relação a elas (MIRON-SPEKTOR et al., 2017; SCHAD; LEWIS; RAISCH; SMITH, 2016).

Essa perspectiva está diretamente relacionada com a forma em que as pessoas enxergam as tensões. Algumas as veem como sendo um conflito, algo negativo que para ser resolvido exige muito esforço. Outras a enxergam como uma oportunidade, como um desafio que estimula a aprendizagem e a agilidade. Esses indivíduos podem criar uma mentalidade capaz de lidar com os paradoxos e, dessa

forma, transformar uma situação desconfortável em confortável (BARTUNEK, 1988; SCHNEIDER, 1999; SMITH; BERG, 1986).

Mesmo apontando que as tensões corporativas podem afetar decisões de nível individual, a literatura sobre tensões e paradoxo se concentrou em sua maioria no nível organizacional, ou seja, tratando o impacto dessas tensões em como corporações reagem a pressões simultâneas e competitivas. Estudos como de Lomranz e Benyamini (2016), Mehta e Zhu (2015) e Miron-Spektor, Gino e Argote (2011) já avançaram na literatura ao observarem que a escassez de recursos, incongruências e conflitos podem gerar consequências desejáveis, tais como o aumento da criatividade, da percepção de positividade em situações adversas e no gerenciamento de problemas. Porém não fica claro como esse efeito é relacionado no contexto da carreira profissional. Além disso, a literatura sobre carreiras aborda as dificuldades de escolha e a satisfação, mas faz-se necessário compreender melhor como os indivíduos podem experimentar as tensões desse contexto. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar o efeito da mentalidade de paradoxo como mediador da relação entre experimentação de tensões, satisfação na carreira e satisfação com a vida (MIRON-SPEKTOR et al., 2017).

A pesquisa foi realizada com trabalhadores nos estágios médio e final de carreira, mais especificamente profissionais com mais de 10 anos de carreira. A amostra foi composta com 245 respondentes válidos. A análise de dados mostra que o modelo proposto apresenta validade convergente, discriminante e confiabilidade composta, além de que todas as hipóteses propostas foram suportadas. Os resultados apresentados demonstram que para essa amostra, os efeitos diretos das tensões ao longo da carreira trouxeram impactos negativos a vida profissional e pessoal dos indivíduos. Por outro lado, a inclusão da mentalidade de paradoxo como mediadora

dessa relação, fez com que os resultados das tensões fossem percebidos como algo positivo, trazendo como consequência maior satisfação com a carreira e com a vida.

Ao se analisar os estudos sobre carreira e sobre paradoxo, o presente estudo contribui teoricamente para ambas as áreas. Para a literatura de carreira, o estudo apresenta uma alternativa que não havia sido abordada até então, para enfrentamento das constantes barreiras e dificuldades que são o grande foco dos estudos até então, por exemplo, nos estudos de Murtagh, Lopes e Lyons (2007) e Duff e Chan (2013). Além disso, avança ao tratar de um construto que pode ajudar o empoderamento do indivíduo para com sua própria carreira e vida, ao direcionar um novo mecanismo de gestão de tensões, a mentalidade de paradoxo. Sobre a literatura de paradoxo, expande o abordado em geral pela literatura até o momento, focando no indivíduo, ou seja, na capacidade que pessoas possuem de lidar com tensões paradoxais. Conforme abordado por Miron-Spektor et al., (2017), existe a necessidade de estudos sobre os microfundamentos do paradoxo, relacionando-o com demais áreas e contextos. No caso desse estudo, foi possível avançar nesse sentido, ao verificar a relação positiva do campo em questão com a literatura de carreira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESCASSEZ DE RECURSOS E EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES

A escassez de recursos é algo presente na vida humana desde os primórdios, em diferentes épocas a escassez se fez relevante estando em uma constante, sempre sendo um grande desafio para ser gerido. Houve épocas que os indivíduos sofreram com falta de alimentos, falta de recursos naturais, financeiros e até de tempo. As guerras, recessões econômicas, dentre outras adversidades contribuíram para que em diversos momentos da humanidade, os indivíduos tivessem que lutar pela sobrevivência em situações conflitantes (ROUX; GOLDSMITH; BONEZZI, 2015).

Assim como a escassez de recursos, as tensões permeiam o ser humano desde muito tempo. O mundo está cheio de tensões a todo o momento, os indivíduos estão inseridos em uma grande rede de demandas, interesses, contradições e perspectivas conflitantes (MIRON-SPEKTOR et al., 2017). O conflito está presente em cada situação que é necessária a tomada de decisão, desde o debate casual sobre a temperatura do ar condicionado, até decisões mais relevantes que miram o sucesso profissional e a vida pessoal, envolvendo, por exemplo, a tensão entre trabalho e família (SAVARY, 2015). Nesse exemplo, muitas vezes a dificuldade na gestão do tempo pode gerar uma tensão tamanha que obriga o indivíduo a decidir para qual lado da vida (profissional e pessoal) vai dedicar seu tempo e esforço.

Exemplos como esse mostram que a escassez de recursos pode gerar ou ampliar as tensões vividas pelos indivíduos, tanto na vida pessoal quanto profissional. Ao observar o contexto organizacional, essas questões também se aplicam e os indivíduos experimentam tensões (SMITH; LEWIS, 2011). Para exemplificar essa relação, Miron-Spektor et al. (2017) realizaram um estudo adotando o tempo e

dinheiro como recursos escassos e verificaram a relação desses elementos com as experiências de tensões vividas pelos empregados. Como resultado, foi possível entender que no ambiente de uma empresa é comum se exigir um desempenho elevado dos empregados, com um baixo custo, colocando o indivíduo próximo ao seu limite. Essas evidências permitem sugerir que em situações de escassez de recursos, as experiências de tensão aumentam.

Neste estudo, aplicou-se esta reflexão sobre a associação entre escassez de recursos e tensões no contexto de carreiras. Durante toda a vida profissional os indivíduos enfrentam decisões importantes, as quais podem resultar em consequências financeiras e psicológicas significativas (CAMPBELL et al., 1981; DI FABIO; PALAZZESCHI, 2009). Por exemplo, um equívoco no momento da escolha de carreira, mais especificamente de uma faculdade, pode gerar complicações, uma vez que o investimento de tempo e dinheiro é relevante e em muitos casos difícil de se reverter (WILLNER; GATI; GUAN, 2015). Pensando dessa forma, além de ser um fenômeno complexo e multifacetado, as decisões durante a carreira podem gerar consequências devastadoras (BARRON; ALI-KNIGHT, 2017).

Assim, considerando as evidências de que a escassez de recursos (dinheiro e tempo) pode influenciar positivamente a experimentação de tensões, inclusive no contexto de carreira profissional, pode-se supor a seguinte hipótese:

H1: A escassez de recursos (limitação de tempo e dinheiro) está positivamente associada à experimentação de tensões na carreira profissional dos indivíduos.

2.3 EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES E SATISFAÇÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL

Na maioria das carreiras, os indivíduos enfrentam diversas tensões que se concretizam como barreiras que precisam ser superadas para atingir um nível de carreira satisfatório. Essas barreiras podem ser impostas pela sociedade ao definirem estruturas que limitam e segregam as oportunidades por sexo, classe social, opção sexual, dentre outros, ou por empresas ao requererem qualificações e experiências específicas (SANTOS, 2016). É comum no mercado, por exemplo, empregadores procurarem por um "tipo" particular de candidato, como em uma concessionária de veículos de luxo, ao exigirem mulheres tidas como bonitas para trabalharem na recepção. Tudo isso pode fazer a diferença para um indivíduo ao impor barreiras que determinam o curso das carreiras (MURTAGH; LOPES; LYONS, 2007).

Contudo, além desses fatores externos aos indivíduos, fatores internos, ou seja, que partem de próprio indivíduo, tanto psicologicamente quanto emocionalmente, também podem provocar essas tensões (VIGNOLI, 2015). Um exemplo comum é de pessoas com baixa autoestima, que enfrentam dificuldades em diversos momentos da carreira, pois muitas vezes duvidam de suas habilidades e suspeitam de sua própria capacidade (CAI et al., 2015). Murtagh, Lopes e Lyons (2007) definem, por meio de um estudo qualitativo, três grupos de barreiras na carreira: (a) barreiras estruturais, incluindo falta de dinheiro e falta de acesso ao ensino superior; (b) obstáculos psicológicos, incluindo baixas expectativas de si e (c) normas sociais, ou seja, impostas pela sociedade.

Um estudo que aborda as falhas e ameaças sofridas por um indivíduo durante a carreira, divide-a em três fases, início, meio e fim de carreira. O estudo apresenta que no meio da carreira, ou seja, entre 40 e 50 anos de idade, as tensões podem gerar

a sensação de estarem “presos” a empregos indesejados, ou seja, insatisfeitos com a carreira. Um exemplo de situação indesejada pode ser visto quando um indivíduo se depara com baixa remuneração (associados a desafios financeiros), ou a perda gradativa de *status* (associado a falhas de carreira), que podem ser enxergados pelo próprio indivíduo como vergonha e humilhação (DUFF; CHAN, 2013).

Assim, levando em consideração as tensões da carreira e tomando como base o estudo de Miron-Spektor et al. (2017), que analisou a influência das tensões no desempenho e inovação no trabalho, sugere-se que o mesmo impacto negativo seja identificado ao se analisar o efeito da experimentação de tensões na satisfação da carreira profissional. Portanto constrói-se a segunda hipótese desse estudo:

H2: A experimentação de tensões está negativamente associada à satisfação na carreira profissional dos indivíduos.

2.2 EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES E SATISFAÇÃO COM A VIDA

Nos últimos anos as experiências de tensões no trabalho tem se misturado com as experiências familiares, ou seja, as demandas do dia a dia, os objetivos e os conflitos se interligam, dificultando tanto a carreira profissional, quanto a satisfação com a vida pessoal (WOOLNOUGH, 2016). Esse fenômeno tem se intensificado com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, uma vez que a figura antes classificada como do lar, que cuidava dos filhos e mantinha a união familiar, agora se posiciona como igual à de provedor, antes papel exclusivo do homem (SCHOOREEL; SHOCKLEY; VERBRUGGEN, 2016).

Essa dificuldade em lidar com as duas esferas (profissional e pessoal) não é por acaso. Tirando o sono, o trabalho ocupa a maior parte de tempo do que qualquer

outra atividade do indivíduo. Esse fator leva algumas pessoas até a se sentirem mais confortáveis com as atividades do dia a dia de trabalho do que com atividades de lazer ou a própria vida pessoal (LOEWE et al., 2015).

Essa relação pode chegar a resultados densos, como por exemplo, a depressão e até mesmo o suicídio. O estudo de Duff e Chan (2013) abordou a relação entre experiências ao longo da carreira e as principais causas de suicídios. No estudo, se identificou que para cada estágio ao longo da carreira (princípio, meio e fim de carreira), pessoas se deparam com situações negativas e frustrantes e que algumas não conseguem superá-las chegando ao ponto de tirarem a própria vida. Assim, percebe-se que o trabalho, e conseqüentemente a carreira profissional, possui uma influência direta na satisfação com a vida (LOEWE et al., 2015). Dessa forma, considerando os estudos de Loewe et al. (2015) e Miron-Spektor et al. (2017) sugere-se que, assim como na satisfação com a carreira, ao experimentarem tensões, os indivíduos terão como consequência um efeito negativo na satisfação com a vida. Propôs-se a seguinte hipótese:

H3: A experimentação de tensões está negativamente associada à satisfação com a vida dos indivíduos.

2.5 MENTALIDADE DE PARADOXO COMO MEDIADOR

Ao tratar sobre o tema de tensões no trabalho e nas carreiras, é importante compreender que as pessoas podem lidar com elas de formas diferentes, ou seja, uma pessoa pode ver uma tensão ou conflito como algo positivo e outra como algo negativo. Por exemplo, ter poucos recursos financeiros e ter que entregar resultado pode ser uma tensão extremamente negativa para uns, enquanto que para outros, esse cenário pode ser visto como uma oportunidade, onde fazer mais com menos se

tornaria um fator recompensador (MIRON-SPEKTOR et al., 2017; BARTUNEK, 1988; SCHNEIDER, 1999).

Estudos como o de Savary (2015) propuseram essa perspectiva positiva sob os conflitos. O autor verifica que diante de objetivos conflitantes, indivíduos puderam ativar procedimentos cognitivos que aumentavam a possibilidade de resolução, que por sua vez solucionavam os problemas de forma simplificada e facilitada.

Miron-Spektor et al. (2017) abordam o conceito de mentalidade de paradoxo para explicar essa capacidade que algumas pessoas têm de pensar de forma a olhar cenários de tensão com uma visão positiva. Nesse caso, os autores definem que a mentalidade de paradoxo está baseada na maneira como se enfrenta os problemas e sob qual ótica enxerga-se as tensões e que esse conceito foi baseado sob o olhar da literatura de paradoxo, sendo posicionado como uma forma de mudar o jeito que se abordam os problemas. Assim, os autores abordam que a mentalidade de paradoxo é a capacidade de um indivíduo pensar paradoxalmente, ou seja, a habilidade de gerir demandas simultâneas e contraditórias e chegar a resultados positivos em ambas.

A grande mudança na mentalidade de indivíduos comuns, para indivíduos com alta mentalidade de paradoxo, é que no momento em que estes se deparam com um conflito ou uma tensão, possuem a capacidade de explorar ambas as polaridades envolvidas nessa tensão, não decidindo entre uma ou outra alternativa, mas buscando conciliá-las simultaneamente. Para facilitar o entendimento, por exemplo, uma situação comum que profissionais enfrentam na carreira é ter que escolher entre retorno financeiro e prazer. Um indivíduo com mentalidade não paradoxal escolheria entre uma esfera ou outra, isto é, iria definir uma prioridade entre as duas como critério para escolhas de carreira e isso traria possivelmente consequências negativas advindas da não escolha de uma das possibilidades. Caso

escolhesse o retorno financeiro, o indivíduo precisaria lidar com a frustração advinda da falta de prazer no trabalho. Por outro lado, caso optasse por uma carreira mais prazerosa, provavelmente este indivíduo precisaria estar preparado para lidar com retornos financeiros aquém do desejado. Neste paradigma, a habilidade de aceitar a frustração é vista como essencial para que o sujeito reduza a frustração e aumente a satisfação com suas escolhas. No entanto, se tratando de um indivíduo com alta mentalidade de paradoxo, o mesmo tenderia a conseguir lidar com as tensões e definir uma estratégia de carreira na qual o indivíduo não escolha entre um ou outro critério, mas busque se beneficiar do alcance das duas esferas mutuamente, ou seja, chegar ao retorno financeiro por meio do prazer, ou o inverso. Assim, o indivíduo reconhece a interdependência entre ambas as polaridades e busca definir uma estratégia para alcançar retornos financeiros não apesar do, mas por meio do prazer no trabalho (MIRON-SPEKTOR et al., 2017; BARTUNEK, 1988, LÜSCHER; LEWIS, 2008).

Baseando-se no estudo de Miron-Spektor et al. (2017), que analisou dentre outras hipóteses, o efeito mediador da mentalidade de paradoxo na relação entre tensões, desempenho e inovação no trabalho, chegou-se à conclusão que esse mediador transforma de forma indireta o efeito negativo em positivo, trazendo benefícios para os indivíduos. O presente estudo propõe que indivíduos com carreiras profissionais irrigadas de tensões, o efeito da mentalidade de paradoxo seja similar. Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese:

H4: A experimentação de tensões terá um efeito positivo indireto, mediada pela mentalidade de paradoxo, na satisfação da carreira dos indivíduos.

As vidas profissionais e pessoais estão relacionadas, como visto, por exemplo, no estudo de Blau et al. (2013) que correlacionou o desemprego com a satisfação da vida, onde apontaram como um dos resultados que a tensão financeira teve um

impacto negativo na satisfação da vida. Contudo, espera-se que a mentalidade de paradoxo prepare os indivíduos para lidar com as tensões até o ponto em que as mesmas percebam essas tensões como algo positivo, gerando como resultado uma maior satisfação. Assim, propõe-se a última hipótese desse estudo:

H5: A experimentação de tensões terá um efeito positivo indireto, mediado pela mentalidade de paradoxo, na satisfação com a vida dos indivíduos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo deste estudo, que analisou o efeito da mentalidade de paradoxo como mediador da relação da experimentação de tensões com a satisfação na carreira e com a satisfação com a vida, optou-se por uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo com corte transversal e dados primários.

A população-alvo desse estudo foi formada por indivíduos que estão nas fases média e fim de carreira profissional, ou seja, acima de 10 anos de experiência. Optou-se por esse público, pois indivíduos em início de carreira não poderiam opinar de forma consistente sobre a satisfação com a carreira e a vida pessoal. Considerando esses pontos, a referida população mostra-se capaz de contribuir para explicar a influência das tensões e da mentalidade de paradoxo na carreira profissional e na vida pessoal. Na composição da amostra foi utilizada a técnica não probabilística por acessibilidade.

O questionário foi baseado nos construtos validados pela literatura disponibilizados (Apêndice A) e foi construído com 38 questões organizadas da seguinte forma: a primeira questão foi como controle para identificar se o respondente possui pelo menos 10 anos de carreira profissional. As questões 2 a 33 mediram os construtos de escassez de recursos (MIRON-SPEKTOR et al., 2017), contendo 6 afirmações; experimentação de tensões (MIRON-SPEKTOR et al., 2017), com 7 assertivas; satisfação na carreira profissional (WAISMEL-MANOR; LEVANON; TOLBERT, 2016), contendo 5 afirmações; satisfação com a vida (DIENER et al., 1985), com 5 assertivas e mentalidade de paradoxo (MIRON-SPEKTOR et al., 2017), com 9 afirmações.

Para respondê-las, utilizou-se o modelo de respostas baseado na escala de Likert onde o respondente indicou seu grau de concordância ou discordância com as afirmativas apresentadas no questionário (sendo 1 - Discordo totalmente; e 7 - Concordo totalmente). As questões 34 a 38 referiram-se aos aspectos demográficos dos respondentes (sexo, idade, estado civil, escolaridade e a renda). Depois de se realizar a tradução das assertivas do questionário (Apêndice C), adaptou-se ao contexto de carreira, por exemplo “I have too much to do in too little time” foi traduzido e adaptado para “Possuo bastante tempo livre e disponível para investir na minha carreira”. Em sequência, foi submetido a um pré-teste com 18 respondentes para verificação de possíveis falhas de entendimento que pudessem surgir. Após as correções, foi utilizado um *link* em uma plataforma *online* para envio ao público, entregues para alunos de *MBA*, mestrado e profissionais liberais de uma lista de contatos empresariais. Os questionários eletrônicos foram aplicados nos meses de junho e julho de 2017.

Na coleta dos dados, obteve-se 313 questionários respondidos, sendo 245 válidos, uma vez que os demais não fizeram parte do grupo foco da pesquisa, ou seja, não se encontravam nas fases meio e fim de carreira. Os respondentes válidos foram aqueles que assinalaram na pergunta de controle possuírem mais de 10 anos de carreira.

A partir dos dados demográficos e socioeconômicos coletados, foi possível identificar que o público dessa pesquisa foi formado, em sua maioria, por homens (54,3%) com média de idade de 41 anos, com poder aquisitivo de médio para alto (68,2% acima de 5 salários mínimos). Outro fator que caracteriza a amostra é a formação acadêmica, sendo que 91,4% possui curso superior ou mais, destacando-se que 41,6% possuem *MBA* ou Especialização. Além disso, a amostra estudada teve

como característica majoritária, respondentes casados ou em união estável, correspondendo a 67,8% do todo.

Para análise dos dados e teste das hipóteses foi realizada uma análise multivariada de Modelagem em Equações Estruturais, com a técnica PLS que permite identificar fatores (combinações lineares das variáveis X) que melhor modelam as variáveis dependentes Y. Optou-se por utilizar esse método por ser uma técnica usual para avaliação de associações simultâneas entre as variáveis. A validação do modelo estrutural foi realizada por meio da Análise Fatorial Confirmatória, verificando a matriz de cargas fatoriais, a validade convergente e a validade discriminante. Em seguida, realizou-se o teste de hipóteses. Além disso, conforme estudos de Hair et al. (2014), Preacher et al. (2004) e Preacher e Kelly (2011) foi realizado o teste *Variance Accounted For* (VAF) ou Variância Explicada, a fim de apresentar o efeito mediador proposto no estudo. Para essa validação, se faz necessário o seguinte procedimento: Após teste das hipóteses, verificar se o efeito direto entre os construtos é significativo, se sim, incluir a variável mediadora e avaliar a significância do efeito indireto. Se o efeito indireto for significativo, calcular a VAF para checar se há mediação ou não nessa relação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Para verificar a adequação dos dados coletados, se faz necessário analisar suas propriedades psicométricas. Para tanto, foram analisadas a presença de validade discriminante, validade convergente e confiabilidade composta, propriedades que garantem as capacidades preditivas do modelo e, conseqüentemente, garantem a sua qualidade (HAIR JR. et al., 2014).

A validade convergente indica a medida em que uma variável se correlaciona positivamente com variáveis alternativas do mesmo construto (HAIR JR. et al., 2014). A presença desta propriedade é identificada quando as assertivas relativas a um construto apresentam uma carga fatorial nesta mesma variável latente, com valor igual ou superior a 0,50. Outro critério usado é a obtenção de um valor igual ou superior a 0,50 no índice da Variância Média Extraída (AVE) (HAIR JR. et al., 2014). Para essa análise, primeiramente foram verificadas as cargas fatoriais referentes às assertivas da pesquisa e para esse estudo, conforme Tabela 1, foram constatadas através de sucessivas medições, que as variáveis ER1, ER3, ET1, ET3, MP1, MP2, MP3 e MP8 apresentavam cargas fatoriais abaixo do proposto por Hair Jr. et al., (2009), e dessa forma foram descartadas (Apêndice B). Após os descartes realizados, observou-se que as cargas da matriz fatorial confirmatória alcançaram valores acima de 0,50. Para complementar a verificação da validade convergente nesse estudo, verificou-se o índice da Variância Média Extraída (AVE), no qual se observou que todas as variáveis latentes atingiram o critério proposto, superior a 0,5, tais resultados podem ser observados na Tabela 2 (CHIN, 1998).

Variáveis Latentes	Escassez de Recursos (ER)	Experimentação de Tensões (ET)	Mentalidade de Paradoxo (MP)	Satisfação na Carreira (SC)	Satisfação com a Vida (SV)
ER2	0,68	0,06	0,22	0,36	0,40
ER4	0,89	0,05	0,23	0,58	0,51
ER5	0,89	-0,05	0,11	0,59	0,56
ER6	0,86	0,06	0,28	0,53	0,49
ET2	0,01	0,61	0,33	0,01	-0,01
ET4	0,02	0,64	0,38	0,00	-0,03
ET5	0,06	0,75	0,38	0,01	-0,02
ET6	0,02	0,79	0,50	0,16	0,08
ET7	0,04	0,75	0,50	0,02	-0,05
MP4	0,29	0,35	0,68	0,19	0,19
MP5	0,20	0,44	0,79	0,25	0,19
MP6	0,07	0,61	0,73	0,13	0,06
MP7	0,24	0,37	0,72	0,28	0,23
MP9	0,13	0,38	0,72	0,24	0,16
SC1	0,49	0,06	0,16	0,87	0,77
SC2	0,53	0,02	0,24	0,87	0,78
SC3	0,54	0,10	0,29	0,83	0,75
SC4	0,37	0,05	0,25	0,63	0,38
SC5	0,40	0,01	0,25	0,61	0,35
SV1	0,46	0,02	0,18	0,63	0,80
SV2	0,53	0,03	0,20	0,71	0,84
SV3	0,43	0,00	0,15	0,61	0,82
SV4	0,50	-0,07	0,23	0,79	0,83
SV5	0,38	0,02	0,11	0,56	0,69

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda das variáveis: Apêndice A

A Confiabilidade Composta indica a consistência interna dos construtos, ou seja, determina se os itens que medem um construto são semelhantes em suas pontuações. (HAIR JR. et al., 2014). A presença dessa propriedade é identificada quando o valor da confiabilidade composta é igual ou superior a 0,70 (HAIR JR. et al., 2014). Na correlação das variáveis latentes apresentada na Tabela 2, é possível verificar que o referido índice se apresentou de maneira satisfatória, pois, a Confiabilidade Composta foi superior a 0,7, o que reflete de acordo com os critérios

explicitados por Chin (1998) e Hair Jr. Et al. (2014), a presença desta propriedade psicométrica.

TABELA 2: CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS LATENTES

Construtos	Escassez de Recursos (ER)	Experimentação de Tensões (ET)	Mentalidade de Paradoxo (MP)	Satisfação na Carreira (SC)	Satisfação com a Vida (SV)
ER	0,78				
ET	0,04	0,71			
MP	0,25	0,60	0,73		
SC	0,61	0,06	0,30	0,77	
SV	0,58	0,00	0,23	0,83	0,80
AVE	0,61	0,51	0,53	0,59	0,64
CC	0,88	0,84	0,85	0,88	0,90

Nota: Os valores apresentados em negrito na diagonal correspondem à raiz quadrada da Variância Média Extraída.

Legenda: CC: Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por sua vez, a validade discriminante indica a medida em que uma variável possui distinção em relação aos demais (HAIR JR. et al., 2014). Para estabelecer essa validade é preciso comparar as raízes quadradas do índice da variância extraída (AVE) de cada construto com os valores das correlações entre os demais construtos e espera-se que os índices da raiz quadrada da AVE sejam maiores em seus respectivos construtos (HAIR JR. et al., 2014). Na Tabela 2, percebe-se que quase todos os construtos apresentaram validade discriminante, uma vez que os índices da raiz quadrada da AVE foram valores maiores em seus próprios construtos. O único que não apresentou a validade discriminante foi o construto satisfação com a carreira, tendo o índice da raiz quadrada da AVE inferior ao coeficiente do construto satisfação com a vida. Contudo como as variáveis que não se apresentaram como discriminantes são duas variáveis independentes no modelo, entende-se que é compreensível que elas apresentem algum grau de sobreposição. A satisfação com a carreira pode ser entendida como contida no conceito mais amplo de satisfação com a vida. Apesar de

não poderem ser consideradas como discriminantes, optamos por mantê-las no modelo, uma vez que é relevante em termos teóricos avaliar se o efeito mediador de mentalidade de paradoxo na relação entre a experimentação de tensões de carreira e ambas as esferas da satisfação se faz presente. Caso o modelo apenas avaliasse os efeitos na satisfação com a carreira, ele possibilitaria verificar se haveria efeitos colaterais na satisfação com a vida como um todo. Por outro lado, caso o modelo incluísse apenas a satisfação com a vida, ele seria impreciso ao não fornecer dados específicos sobre a esfera do trabalho.

4.2 ANÁLISE DAS RELAÇÕES BIVARIADAS DO MODELO ESTRUTURAL

Após validar o modelo estrutural, foi realizado o teste de hipóteses a partir da magnitude e significância dos coeficientes de caminho estimados. Assim, foram testadas as relações propostas no estudo (Figura 1), e foi possível verificar se as hipóteses sugeridas foram suportadas ou se não se rejeita hipótese alternativa.

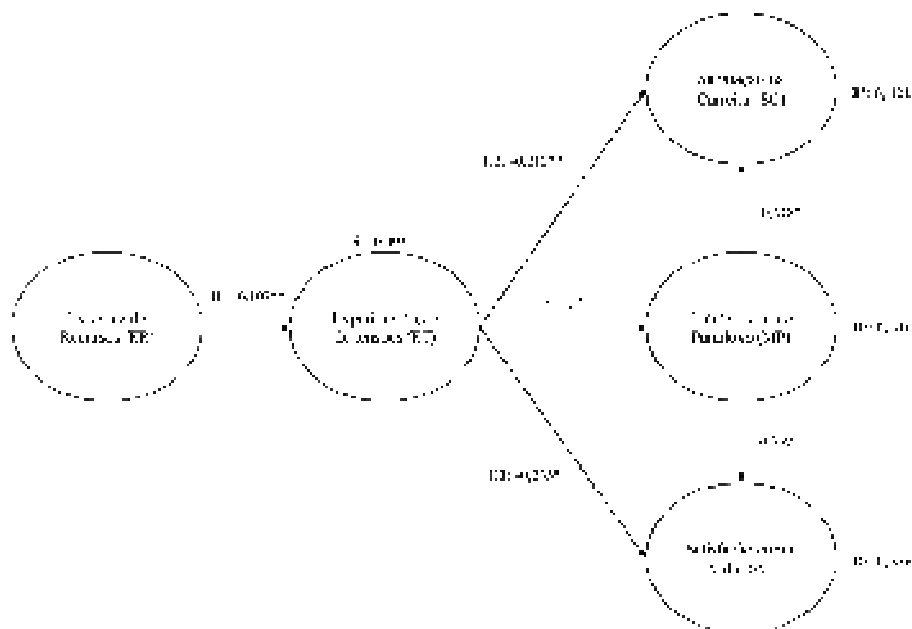


Figura 1: Modelo Estimado de Equações Estruturais

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

Fonte: Dados da Pesquisa

Iniciando a análise dos dados, no presente estudo constatou-se através da H1 que a escassez de recursos (limitação de tempo e dinheiro) está positivamente associada à experimentação de tensões dos indivíduos (β : 0,107, $p < 0,005$).

A hipótese H2 que analisou a associação negativa da experimentação com a satisfação na carreira, também foi suportada (β : -0,2121, $p < 0,005$), ou seja, para essa amostra, quanto maior a experimentação de tensões, menor a satisfação com a carreira.

Já a hipótese H3 analisou a associação negativa da experimentação de tensão com a satisfação com a vida, e também foi suportada (β : -0,2352, $p < 0,005$). Assim, pode-se dizer que, para esta amostra, quanto maior a experimentação de tensões, maior a satisfação com a vida.

4.3 VALIDAÇÃO DA MEDIAÇÃO: VARIANCE ACCOUNTED FOR (VAF) OU VARIÂNCIA EXPLICADA

Para testar as hipóteses 4 e 5 desse estudo, foi necessário analisar o efeito da mediação nas relações antes suportadas. Um efeito de mediação é caracterizado pela inclusão de uma terceira variável, mais precisamente intermedeia a relação, criando um efeito indireto. Para exemplificar esse efeito, pode-se dizer que A afeta B por meio de C. No caso desse estudo, a mentalidade de paradoxo assume a posição de mediador e intervém na relação entre experimentação de tensões com a satisfação na carreira e com a satisfação na vida.

Conforme indicado por Hair et al. (2014), para verificar se existe mediação se faz necessário aplicar a fórmula da VAF, que é uma ferramenta para confirmação do efeito mediador. Uma VAF inferior a 20% indica que não há mediação; entre 20 e 80%

aponta uma mediação parcial; acima de 80% indica a presença de uma mediação plena. Diante desses critérios, apresentam-se a seguir os cálculos para análise das mediações.

$$VAF = \frac{\beta_{12} \cdot \beta_{13}}{(\beta_{12} \cdot \beta_{23}) + \beta_{13}}$$

Sendo:

- β_{12} : O efeito entre a variável antecessora e a variável mediadora.
- β_{13} : O efeito entre a variável antecessora e a variável final.
- β_{23} : O efeito entre a variável mediadora e a variável final.

Para a hipótese H4, que analisou se a experimentação de tensões teria um efeito positivo indireto, mediado pela mentalidade de paradoxo, na satisfação da carreira dos indivíduos, foi utilizado o cálculo da VAF com base na seguinte composição:

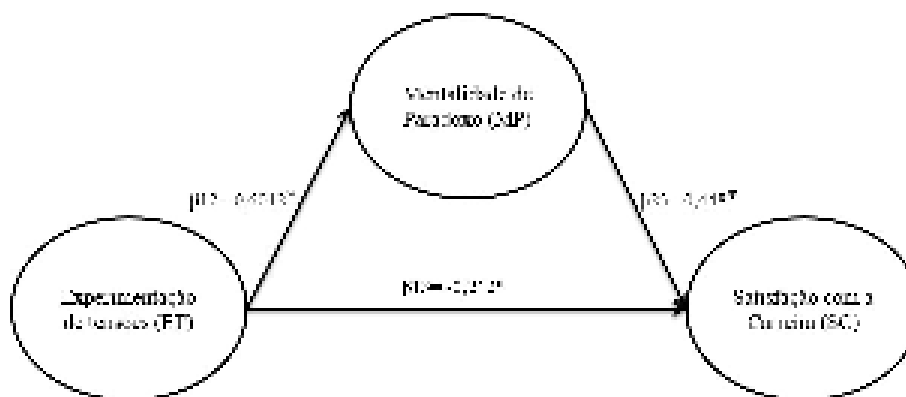


Figura 2: Papel Mediador na Satisfação com a Carreira

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado encontrado para a hipótese H4 foi de 56%, que segundo Hair et al (2014) indica a ocorrência de uma mediação parcial. Assim, pode-se dizer que a hipótese 4 foi suportada.

Assim como na hipótese anterior, para a hipótese H5, que analisou se a experimentação de tensões teria um efeito positivo indireto, mediado pela mentalidade de paradoxo, na satisfação com a vida dos indivíduos, foi utilizado o cálculo da VAF, porém com a seguinte composição:

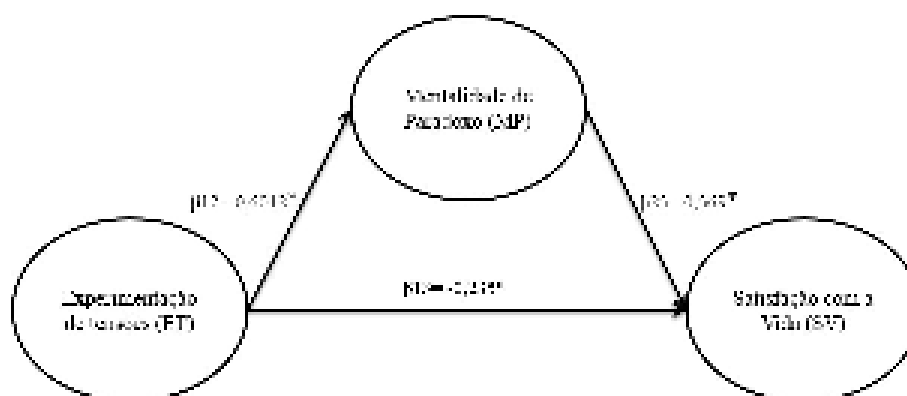


Figura 3: Papel Mediador na Satisfação com a Vida

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado encontrado da mediação para a hipótese H5 foi de 49%, O que indica a ocorrência de uma mediação parcial e de suporte para a referida hipótese.

5 DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar o efeito da mentalidade de paradoxo como mediador da relação entre experimentação de tensões, satisfação na carreira e satisfação com a vida. Para tal, foram desenvolvidos dois grupos de hipóteses que buscaram encontrar evidências que expliquem como indivíduos enxergam e lidam de forma diferente com as tensões ao longo da carreira. As três primeiras hipóteses desse estudo foram significativas e analisaram como experimentar tensões ao longo da carreira esteve associado a um efeito negativo na carreira profissional e na vida pessoal dos trabalhadores, principalmente em um cenário em que os mesmos se diziam enfrentar escassez de recursos, nesse caso, de tempo e dinheiro. A literatura até então já havia explorado os impactos de situações adversas na carreira, por exemplo, estudos como os de Di Fabio e Palazzeschi (2009), Duff e Chan (2013), Murtagh; Lopes; Lyons e (2007) e Vignoli (2015) já corroboraram com a visão negativa das tensões e como essas podem prejudicar a carreira profissional e pessoal de um indivíduo. O presente estudo contribui com essa percepção e ressalta evidências de que os problemas e dificuldades ao longo da carreira, tendem a trazer malefícios ao final de uma trajetória profissional e também na satisfação da vida como um todo.

As duas hipóteses subsequentes, que avaliaram o efeito mediador da mentalidade de paradoxo na relação das tensões com a carreira e com a vida foram significativas e trouxeram o conceito de mentalidade de paradoxo como sendo o fator mediador que transformou o efeito das tensões, de negativo para positivo, tanto na carreira quanto na vida pessoal. Em outras palavras, o efeito indireto das tensões mediado pela mentalidade de paradoxo, proporcionou um efeito positivo na satisfação dos trabalhadores com suas carreiras e vidas pessoais. Demais estudos propuseram discussões sobre outras formas de enxergar os problemas, por exemplo, estudos

como de Miron-Spektor et al. (2017), Lüscher e Lewis (2008), Mehta e Zhu (2015) e Lomranz e Benyamini (2016) já encontraram indícios de que situações adversas podem trazer resultados positivos. Esse estudo colabora com essa corrente ao direcionar a discussão para como enxergamos os problemas e não somente em como evitá-los. Além disso, evidencia e colabora com uma literatura pouco abordada, a do paradoxo no nível do indivíduo e não somente do mesmo inserido em contextos de macro paradoxos.

Com base nesses resultados, o presente estudo permitiu realizar três principais avanços centrais para as literaturas de paradoxo e carreira. Primeiro, contribuiu ao analisar o paradoxo no nível individual, ou seja, os micro fundamentos do paradoxo. Esse campo de estudo está sendo discutido por autores como Keller et al. (2017), Miron Spektor et al. (2017) e Schad (2016) e os mesmos defendem a importância de novos estudos relacionando o tema com demandas reais dos trabalhadores e das organizações. O presente estudo corrobora com essa discussão e acrescenta a literatura de paradoxo ao analisar as experimentações de tensões ao longo da carreira, através de uma lente paradoxal. Essa análise permite verificar como a mentalidade de paradoxo atua transformando a percepção dos indivíduos e trazendo benefícios de satisfação tanto na carreira, quanto na vida pessoal.

Segundo, cooperou com a literatura de carreira trazendo a possibilidade de enxergar as tensões como um fator positivo, ou melhor, como um potencializador de resultados satisfatórios na carreira. Esse resultado gera uma discussão ao propor uma nova forma de enxergar as tensões, pois até então, grande parte dos estudos sobre carreira se limitou a enxergar as tensões como algo predominantemente negativo (DI FABIO; PALAZZESCHI, 2009; DUFF E CHAN, 2013; MURTAGH; LOPES). Nesse estudo, a adoção dos micro fundamentos do paradoxo, mais especificamente a

mentalidade de 44 paradoxo, proporcionou uma outra perspectiva sobre as dificuldades que muitos precisam lidar ao longo da carreira profissional.

Em terceiro lugar e por fim, o presente estudo avançou na literatura de carreira ao trazer o indivíduo como um protagonista em sua carreira, ou seja, através da mentalidade de paradoxo, o mesmo assume uma postura ativa para lidar com as tensões (LYONS E 2007; VIGNOLI, 2015). Essa nova postura gera uma ampliação da literatura, pois até então os indivíduos eram tratados, na maioria das vezes, como meros coadjuvantes ou expectadores da sua própria carreira. Assim, esse outro ponto de vista permite compreender melhor, como indivíduos com tal característica, conseguem capitalizar vantagem em cenários negativos.

6 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar o efeito da mentalidade de paradoxo como mediador da relação entre experimentação de tensões com satisfação na carreira e com satisfação com a vida. Os resultados indicaram que de forma indireta, quanto mais tensões os indivíduos experimentarem, maior será a satisfação com a carreira e com a vida, quando mediado pela mentalidade de paradoxo. Tal resultado pode ser considerado contraintuitivo, uma vez que grande parte da literatura de carreira, como, por exemplo, o estudo de Murtagh, Lopes e Lyons (2007), defende que as barreiras e tensões acarretam prejuízos à carreira. Contudo, por meio da inserção da mentalidade de paradoxo nessa relação na forma de mediador, verificou-se que as tensões tiveram um efeito positivo, trazendo benefícios para a carreira dos respondentes deste estudo. Esse efeito pode ser explicado ao relacionar a forma como cada indivíduo enxerga as tensões, se de forma positiva ou negativa. Profissionais que visualizam como uma oportunidade e que conseguem aprender com as tensões, podem desenvolver uma mentalidade que o torna mais apto a lidar e administrar esses problemas ao longo da carreira (MIRON-SPEKTOR et al., 2017; BARTUNEK, 1988; SCHNEIDER, 1999).

Na prática, os resultados deste estudo podem inspirar profissionais ao longo da vida profissional, a fim de potencializar a satisfação dos mesmos com a carreira e com a vida pessoal. Esses podem utilizar os resultados, para mudar cenários antes vistos como negativos e pessimistas e passarem a enxergá-los como uma oportunidade de desenvolver uma mentalidade de paradoxo e conseqüentemente a capacidade de lidar de forma equilibrada e satisfatória com as tensões. Esses resultados servem como alternativa para os indivíduos lidarem com as tensões inerentes ao mundo de negócios, trazendo como possibilidade aprender a lidar com tais tensões e transformá-las em algo benéfico. Além disso, empresas podem adotar práticas a fim de 46

identificarem o perfil desse profissional capaz de lidar com as tensões, principalmente para cargos que vivenciem ambientes enraizados de tensões.

O presente estudo possui limitações e propõe discussões que podem ser exploradas em estudos futuros. Primeiro, uma lacuna não abordada no estudo é sobre a capacidade dos indivíduos de desenvolverem a mentalidade de paradoxo, ou seja, verificar se é uma habilidade nata ou é passível de aprendizado. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras explorem se e como os indivíduos podem desenvolver a mentalidade de paradoxo. Segundo, esse estudo utilizou um corte transversal e seria interessante avaliar como se daria esse efeito mediador da mentalidade de paradoxo em um maior período de tempo, ou seja, por meio de uma pesquisa de corte longitudinal. Terceiro, a pesquisa possui caráter não probabilístico, o que impossibilita a generalização dos resultados do estudo, porém cabe ressaltar que o mesmo oferece evidências de comportamento dos indivíduos. Por fim, o estudo analisou a mentalidade de paradoxo do indivíduo sem considerar as interações com os níveis grupais e organizacionais de análise. Sugere-se que pesquisas futuras adotem uma perspectiva de multinível de análise, de maneira a identificar se em organizações e grupos com maior ambidestria, há maior incidência de profissionais com mentalidade de paradoxo.

REFERÊNCIAS

BARRON, Paul; ALI-KNIGHT, Jane. Aspirations and progression of event management graduates: A study of career development. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 30, p. 29-38, 2017.

BARTUNEK, Jean M. The dynamics of personal and organizational reframing. **Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management**, v. 137, p. 162, 1988.

BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career development international**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BLAU, Gary; PETRUCCI, Tony; MCCLENDON, John. Correlates of life satisfaction and unemployment stigma and the impact of length of unemployment on a unique unemployed sample. **Career Development International**, v. 18, n. 3, p. 257-280, 2013.

CAI, Zijun, GUAN, Yanjun, LI, Hongyan, SHI, Wei, GUO, Kun, LIU, Yi, & HUA, Huijuan. Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 86, p. 86-94, 2015.

CAMPBELL, Robert E.; CELLINI, James V. A diagnostic taxonomy of adult career problems. **Journal of Vocational Behavior**, v. 19, n. 2, p. 175-190, 1981.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

DIENER, E. D; EMMONS, Robert A.; LARSEM, Randy J.; GRIFFIN, Sharon. The satisfaction with life scale. **Journal of personality assessment**, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985.

DI FABIO, Annamaria; PALAZZESCHI, Letizia. Emotional intelligence, personality traits and career decision difficulties. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, v. 9, n. 2, p. 135-146, 2009.

HAIR, J., HULT, G. T. M., RINGLE, C. and SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de emprego**, 2016. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova

/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

J. DUFF, Angus; CA CHAN, Chris. Investigating suicide as a career response. **Career Development International**, v. 19, n. 1, p. 4-26, 2014.

KELLER, Joshua; LOEWENSTEIN, Jeffrey; YAN, Jin. Culture, conditions and paradoxical frames. **Organization Studies**, v. 38, n. 3-4, p. 539-560, 2017.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso de; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

LEWIS, Marianne W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LOEWE, N., ARAYA-CASTILLO, L., THIEME, C., & BATISTA-FOGUET, J. M.. Self-employment as a moderator between work and life satisfaction. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 28, n. 2, p. 213-226, 2015.

MIRON-SPEKTOR, Ella; INGRAM, Amy; KELLER, Josh; SMITH, K. Wendy; LEWIS,

W. Marianne. Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. **Academy of Management Journal**, p. amj. 2016.0594, 2017.

MURTAGH, Niamh; LOPES, Paulo; LYONS, Evanthia. What makes a career barrier a barrier?. **Industrial and commercial training**, v. 39, n. 6, p. 332-339, 2007.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Desemprego global projetado para aumentar em 2016 e 2017**, 2016. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/oit-desemprego-global-projetado-para-aumentar-em-2016-2017/>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

PREACHER, Kristopher J.; HAYES, Andrew F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior research methods**, v. 36, n. 4, p. 717-731, 2004.

PREACHER, Kristopher J.; KELLEY, Ken. Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. **Psychological methods**, v. 16, n. 2, p. 93, 2011.

ROUX, Caroline; GOLDSMITH, Kelly; BONEZZI, Andrea. On the psychology of scarcity: When reminders of resource scarcity promote selfish (and generous) behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 42, n. 4, p. 615-631, 2015.

SANTOS, Gina Gaio. Career barriers influencing career success: A focus on academics' perceptions and experiences. **Career Development International**, v. 21, n. 1, p. 60-84, 2016.

SAVARY, Jennifer; HASSIN, Ran R.; KLEIMAN, Tali; DHAR, Ravi. Positive consequences of conflict on decision making: When a conflict mindset facilitates choice. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 144, n. 1, p. 1, 2015.

SHARMA, Garima; GOOD, Darren. The work of middle managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 49, n. 1, p. 95-122, 2013.

SCHAD, Jonathan et al. Paradox research in management science: Looking back to move forward. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 5-64, 2016.

SCHNEIDER, Kirk J.. **The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature**. New York: Insight Books, 1999.

SCHOOREEL, Tess; SHOCKLEY, Kristen M.; VERBRUGGEN, Marijke. What if people's

private life constrained their career decisions? Examining the relationship between home-to-career interference and career satisfaction. **Career Development International**, v. 22, n. 2, p. 124-141, 2017.

SMITH, Kenwyn K.; BERG, David N. **Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics**. Jossey-Bass, 1987.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

VIGNOLI, Emmanuelle. Career indecision and career exploration among older French adolescents: The specific role of general trait anxiety and future school and career anxiety. **Journal of Vocational Behavior**, v. 89, p. 182-191, 2015.

ZHANG, Chunyu; HIRSCHI, Andreas; HERRMANN, Anne; ZHANG, Wei, J.. Self-directed career attitude as predictor of career and life satisfaction in Chinese employees: Calling as mediator and job insecurity as moderator. **Career Development International**, v. 20, n. 7, p. 703-716, 2015.

WAISMEL-MANOR, Ronit; LEVANON, Asaf; TOLBERT, Pamela S. The Impact of Family Economic Structure on Dual-Earners' Career and Family Satisfaction. **Sex Roles**, v. 75, n. 7-8, p. 349-362, 2016.

WILLNER, Tirza; GATI, Itamar; GUAN, Yanjun. Career decision-making profiles and career decision-making difficulties: A cross-cultural comparison among US, Israeli, and Chinese samples. **Journal of Vocational Behavior**, v. 88, p. 143-153, 2015.

WOOLNOUGH, Helen et al. The career decisions of professional women with dependent children: What's changed?. **Gender in Management: an international journal**, v. 31, n. 4, p. 297-311, 2016.

APÊNDICE A

QUADRO 1 – CONSTRUTOS E ASSERTIVAS TRADUZIDAS E ADAPTADAS

	CONSTRUTOS E ASSERTIVAS ADAPTADAS	FONTE
	Escassez de Recursos	
ER1	1. Posso bastante tempo livre e disponível para investir na minha carreira.	(MIRON-SPEKTOR et al, 2017)
ER2	2. Eu tenho tempo suficiente para fazer os projetos da minha carreira.	
ER3	3. Tenho uma sensação de que conforme o tempo passa me sinto mais pressionado em minha carreira.	
ER4	4. Geralmente, eu posso obter os recursos que eu preciso para minha carreira.	
ER5	5. Tenho recursos adequados realizar os objetivos da minha carreira.	
ER6	6. Geralmente, eu posso obter o financiamento que eu preciso para minha carreira.	
	Experimentação de Tensões	
ET1	1. Muitas vezes tenho demandas concorrentes que precisam ser tratadas ao mesmo tempo.	(MIRON-SPEKTOR et al, 2017)
ET2	2. Às vezes, tenho duas ideias em mente que parecem contraditórias quando aparecem juntas.	
ET3	3. Muitas vezes tenho metas que se contradizem.	
ET4	4. Muitas vezes tenho de cumprir requisitos contraditórios.	
ET5	5. Geralmente, quando examino um problema, as possíveis soluções parecem contraditórias.	
ET6	6. Muitas vezes eu preciso decidir entre alternativas opostas.	
ET7	7. O meu trabalho está cheio de tensões e contradições	
	Mentalidade de Paradoxo	
MP1	1. Quando considero perspectivas conflitantes, ganho uma melhor compreensão de um problema.	(MIRON-SPEKTOR et al, 2017)
MP2	2. Estou confortável em lidar com exigências conflitantes ao mesmo tempo.	
MP3	3. Aceitar contradições é essencial para o meu sucesso.	
MP4	4. Tensão entre ideias me energizam.	
MP5	5. Gosto quando consigo prosseguir objetivos contraditórios.	
MP6	6. Frequentemente me vejo como que simultaneamente abraçando demandas conflitantes.	
MP7	7. Me sinto confortável trabalhando em tarefas que se contradizem.	
MP8	8. Eu me sinto exaltado quando percebo que dois opostos podem ser verdadeiros.	
MP9	9. Eu me sinto energizado quando consigo resolver questões contraditórias.	
	Satisfação com a Carreira	
SC1	1. Estou satisfeito com o sucesso que consegui em minha carreira	(WAISMEL, MANOR; LEVANON; TOLBERT, 2016)
SC2	2. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira	
SC3	3. Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir os meus objetivos financeiros	
SC4	4. Estou satisfeito com o progresso que fiz para alcançar meus objetivos de avanço.	
SC5	5. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos para o desenvolvimento de novas habilidades	
	Satisfação com a vida	

SV1	1. Em muitos aspectos minha vida está próxima do meu ideal.	(DIENER, et al, 1985)
SV2	2. As condições da minha vida são excelentes.	
SV3	3. Estou satisfeito com a minha vida.	
SV4	4. Até agora eu tenho as coisas importantes que eu quero na vida.	
SV5	5. Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu mudaria quase nada.	

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE B

TABELA 3 – MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS COMPLETA

Variáveis Latentes	Escassez de Recursos (ER)	Experimentação de Tensões (ET)	Mentalidade de Paradoxo (MP)	Satisfação na Carreira (SC)	Satisfação com a Vida (SV)
ER1	0,5313	0,0675	0,2437	0,1743	0,2344
ER2	0,6849	0,0255	0,2709	0,3581	0,3953
ER3	-0,2747	0,3685	0,2299	-0,1914	-0,2012
ER4	0,8851	0,0182	0,2566	0,5779	0,5147
ER5	0,8869	-0,0827	0,1239	0,589	0,5619
ER6	0,8519	0,0465	0,2975	0,5274	0,4929
ET1	-0,1286	0,3445	0,2406	0,1499	0,0968
ET2	-0,0089	0,6254	0,3451	0,0089	-0,0075
ET3	-0,1638	0,5029	0,1964	-0,1378	-0,1506
ET4	0,0034	0,6298	0,3625	-0,0038	-0,0313
ET5	0,0327	0,7144	0,3781	0,0109	-0,0199
ET6	0,0047	0,7872	0,4837	0,1614	0,0772
ET7	0,0232	0,7304	0,4641	0,0181	-0,0458
MP1	0,2358	0,312	0,6804	0,2692	0,2347
MP2	0,287	0,2063	0,6481	0,3341	0,3337
MP3	0,0108	0,4089	0,5678	0,1495	0,1042
MP4	0,2828	0,3236	0,6575	0,1939	0,189
MP5	0,1791	0,4468	0,7044	0,2511	0,1849
MP6	0,0482	0,6373	0,6466	0,1279	0,0594
MP7	0,232	0,3816	0,7319	0,276	0,233
MP8	0,166	0,2603	0,4874	0,1037	0,1116
MP9	0,1091	0,3727	0,6595	0,237	0,1598
SC1	0,4922	0,0672	0,195	0,8728	0,7702
SC2	0,5336	0,0179	0,2962	0,8745	0,78
SC3	0,5387	0,0977	0,3102	0,8275	0,7484
SC4	0,3629	0,0613	0,2688	0,6297	0,3764
SC5	0,3913	-0,0003	0,2922	0,6053	0,3532
SV1	0,4637	0,0187	0,2308	0,6255	0,7996
SV2	0,537	0,0296	0,2483	0,7057	0,8375
SV3	0,4338	0,0021	0,1964	0,6057	0,8214
SV4	0,5081	-0,0669	0,2573	0,7854	0,8313
SV5	0,3807	0,0102	0,1711	0,559	0,6872

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE C

QUADRO 2 – QUESTIONÁRIO COMPLETO

Pesquisa - Carreira Profissional

*Obrigatório

QUESTIONÁRIO

Prezado (a), desde já, agradeço a atenção em responder o questionário abaixo. É importante salientar que não há respostas certas ou erradas em qualquer um dos itens, o que se pretende é apenas a sua opinião sincera. Além disso, para o questionário ser considerado válido, todas as questões devem ser respondidas.

OBS: A escala de 1 a 7 pontos, representa o grau em que você discorda ou concorda com as afirmações.

Se você somar todos os anos da sua carreira profissional, o resultado é superior a 10 anos? *

Sim
Não

Em geral, minha vida está próxima do meu ideal. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Muitas vezes tenho demandas concorrentes que precisam ser tratadas ao mesmo tempo. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Possuo bastante tempo livre e disponível para investir na minha carreira. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Estou satisfeito (a) com a minha vida. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Muitas vezes tenho metas de carreira que se contradizem. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Aceitar tensões entre forças contraditórias é essencial para o meu sucesso. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Às vezes, tenho duas ideias em mente que parecem ser contraditórias quando aparecem juntas. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Estou confortável em lidar com exigências conflitantes ao mesmo tempo. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Quando considero perspectivas conflitantes, ganho uma melhor compreensão de um problema. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Me agrada a ideia de que duas soluções opostas podem ser verdadeiras simultaneamente. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Estou satisfeito com o sucesso que consegui em minha carreira até agora. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Muitas vezes eu percebo que as pessoas com que trabalho tem expectativas conflitantes em relação ao que eu devo fazer. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Geralmente, quando examino um problema, as possíveis soluções parecem contraditórias. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Muitas vezes eu preciso decidir entre alternativas opostas. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Geralmente, eu posso obter o financiamento que preciso para minha carreira. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Tensão entre ideias me estimulam. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

A minha carreira está cheia de tensões e escolhas entre possibilidades opostas. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Eu me sinto animado quando consigo resolver questões contraditórias. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu não mudaria quase nada. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Tenho uma sensação de que conforme o tempo passa me sinto mais pressionado em minha carreira. *

Geralmente, eu posso obter os recursos que preciso para minha carreira. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Tenho recursos adequados para realizar os objetivos da minha carreira. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Posso dizer que até o momento eu estou satisfeito com o que conquistei na minha vida. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Frequentemente me vejo abraçando demandas conflitantes ao mesmo tempo. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Estou satisfeito com os progressos que obtive em meus objetivos financeiros. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Acredito que alcançarei minhas metas de avanço de carreira no futuro. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Acredito que irei atingir meus objetivos para o desenvolvimento de novas habilidades na minha carreira. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

As condições da minha vida são excelentes. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Gosto quando consigo alcançar objetivos contraditórios. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Eu tenho tempo suficiente para fazer os projetos da minha carreira. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Estou satisfeito com o progresso que tive ao atingir meus objetivos gerais de carreira. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Me sinto confortável trabalhando em tarefas que se contradizem. *

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Agora algumas questões demográficas sobre você.

Seu sexo. *

Masculino

Feminino

Sua idade em anos (somente números) é: *

Sua resposta: _____

Seu estado civil atual é: *

Solteiro(a)

Casado(a) ou União Estável

Separado(a)/Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro: _____

A sua renda familiar é de: *

até 1 salário mínimo

de 1 a 2 salários mínimos

de 2 a 5 salários mínimos

de 5 a 8 salários mínimos

acima de 8 salários mínimos

A sua escolaridade é: *

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

MBA/Especialização

Mestrado

Doutorado

Outro: _____