

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

**VINÍCIUS GUSS**

**COMO INDIVÍDUOS ATIVAM CHAMADOS NÃO ATENDIDOS POR  
MEIO DA PERSONALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO?**

**VITÓRIA  
2018**

**VINÍCIUS GUSS**

**COMO INDIVÍDUOS ATIVAM CHAMADOS NÃO ATENDIDOS POR  
MEIO DA PERSONALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix von Borell de Araujo

**VITÓRIA  
2018**

**VINICIUS GUSS**

**COMO INDIVÍDUOS ATIVAM CHAMADOS NÃO ATENDIDOS POR  
MEIO DA PERSONALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado 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.

Aprovada em 27 de agosto de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr.: BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO**

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

---

**Prof. Dr.: MARCIA JULIANA DANGELO**

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

---

**Prof. Dr.: ALEXSANDRO DE ANDRADE**

(Universidade Federal do Espírito Santo - UFES)

## RESUMO

Por diversas razões, algumas vezes indivíduos não estão aptos a viver seus chamados em suas carreiras formais. Estudos recentes revelaram que tais chamados não atendidos produzem consequências negativas para a carreira e vida pessoal dos indivíduos. Foi desenvolvida uma teoria fundamentada sobre como pessoas lidam com seus chamados não atendidos por meio da personalização do ambiente de trabalho. Os resultados mostraram que alguns indivíduos estão aptos a ativar seus chamados não atendidos ao personalizar seus ambientes de trabalho. Desta forma, eles podem comunicar aspectos relacionados aos seus chamados não atendidos a si mesmos e a outros, e podem se visualizar como a pessoa que não puderam formalmente ser em suas ocupações formais. Também foram encontradas evidências que, ao ativar um chamado não atendido, indivíduos podem reter aspectos do chamado em seu auto conceito, reduzindo assim o desconforto de não viver um chamado. Em alguns casos, eles podem, inclusive, aproveitar alguns dos benefícios de viver um chamado, mesmo não o desempenhando no trabalho formal.

**Palavras-chave:** Chamado; chamados não atendidos; símbolos; ativação de chamados.

## **ABSTRACT**

For many reasons, sometimes individuals are not able to live up their callings in their formal careers. Previous studies highlighted that such unanswered callings produce negative outcomes for the individual's career and personal life. A grounded theory has been developed about how people deal with their unanswered callings through workplace personalization. The results showed that some individuals are able to enact their unanswered callings by personalizing their workplace. By doing so, they can communicate aspects related to their unanswered callings to themselves and to others, and can see themselves as the person that they could not formally become in their formal occupations. Evidence has been found that, by enacting their unanswered callings, individuals can retain aspects of that calling in their self-concept and ease the discomfort of not living the calling. In some cases, they can even enjoy some of the benefits of living a calling, despite not performing it in formal work roles.

**Keywords:** Calling; unanswered callings; symbols; calling enactment.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 A BUSCA POR CHAMADOS NÃO ATENDIDOS: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA? .....	10
2.2 COMO UMA VISÃO SOBRE IDENTIDADE PODE ESCLARECER COMO PESSOAS LIDAM COM CHAMADOS NÃO ATENDIDOS? .....	12
2.3 ATIVAÇÃO DE CHAMADOS E SÍMBOLOS .....	14
2.4 QUESTÕES DE PESQUISA.....	15
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>16</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>16</b>
3.1 AMOSTRA INICIAL EXPANDIDA .....	16
3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	17
3.3 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS .....	19
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	19
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>20</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>20</b>
4.1 ATIVANDO CHAMADOS NÃO ATENDIDOS POR MEIO DA PERSONALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO .....	21
<b>4.1.1 Expressão simbólica de um chamado</b> .....	<b>21</b>
4.1.1.1 Incentivar questões de auto revelação .....	22
4.1.1.2 Gerenciando impressão em outros.....	22
4.1.1.3 Sinalizando intenções.....	22
<b>4.1.2 Lembretes simbólicos de um chamado</b> .....	<b>23</b>
4.1.2.1 Gerenciando a auto impressão.....	24
4.1.2.2 Regulando comportamentos.....	25
4.1.2.3 Regulando emoções.....	25
4.2 ENTENDENDO COMO A PERSONALIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO OCORRE .....	26
4.3 AS CONSEQUÊNCIAS DA PERSONALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA A ATIVAÇÃO DE CHAMADOS NÃO ATENDIDOS .....	31
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>33</b>
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>33</b>
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>35</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>35</b>
6.1 PESQUISAS FUTURAS .....	35
6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	36
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>37</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

“Eu já entendi a ideia que, nesse momento, não estou apta a viver meu chamado como professora de crianças com necessidades especiais. Porém essas pinturas de mãos de crianças ajudam a lembrar-me qual é meu chamado e mostrá-lo a outros (...). E isso me faz sentir melhor comigo mesma. De alguma forma isso me faz sentir que esse chamado está vivo”. (Entrevistada, Diretora de TI).

As diversas possibilidades nas carreiras contemporâneas e a disseminação da ideia de que pessoas podem encontrar no trabalho sentido e propósito (Wrzesniewski, 2003), e a oportunidade de servir outras pessoas (Thompson & Bunderson, 2003) funciona como uma faca de dois gumes para os indivíduos. Por um lado, pessoas têm percebido com mais frequência, em algum momento de suas vidas, que foram chamadas para uma ocupação, o que gera uma esperança de que o trabalho não será apenas um ambiente de deveres e obrigações, mas uma fonte de prazer, satisfação e auto expressão na vida. Por outro lado, devido a diversas limitações, muitas pessoas não estão aptas a seguir a carreira desejada e viver seus chamados em seus trabalhos formais (Berg, Grant & Johnson, 2010), o que geralmente produz efeitos indesejados, tais como menor satisfação profissional e pessoal, inclusive quando comparados a indivíduos que não acreditam possuir qualquer chamado (Gazica & Spector, 2015). Sendo assim, estariam os indivíduos que não conseguem cumprir seus chamados no trabalho formal fadados à insatisfação? Existe alguma estratégia que pessoas podem usar para manter ativos tais chamados em suas vidas?

A citação inicial deste artigo fornece uma pista para responder essas questões. Embora estudos anteriores tenham explorado a importância de atividades

que indivíduos podem desempenhar (*job crafting* e *leisure crafting*) em busca de ativar chamados ocupacionais não atendidos (Berg, Grant & Johnson, 2010), este estudo propõe que é possível que tais chamados sejam ativados não apenas por meio de atividades reais, mas graças às estratégias de auto representação simbólica para comunicar quem eles sentem-se chamados a ser. Segundo Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton (1981), pode-se entender o que as pessoas são e o que elas podem se tornar, à partir do entendimento sobre a relação existente entre as pessoas e seus objetos. Entretanto, nenhum estudo anterior explorou como a auto representação simbólica no ambiente de trabalho, tal como uso de fotos, diplomas e outros objetos pessoais podem ajudar indivíduos a amenizar as consequências negativas de possuir um chamado não atendido. Para explorar essa lacuna de pesquisa, o objetivo deste trabalho é entender como indivíduos ativam seus chamados não atendidos por meio da personalização do ambiente de trabalho.

Esse estudo tem implicações práticas e teóricas. De maneira teórica, o mesmo pretende contribuir ao: a) mostrar que símbolos podem ser usados para comunicar um chamado a outros, tanto quanto lembrar o chamado a si mesmo, o que posiciona a personalização do ambiente de trabalho como ferramenta de gerenciamento de impressão de terceiros sobre um chamado e como lembrete individual que ajuda na regulação de emoções e comportamentos; b) propor que chamados não atendidos podem ser ativados não apenas por meio de atividades reais, tais como técnicas de *job crafting* e *leisure crafting* (Berg, Grant & Johnson, 2010), mas também por meio de outras formas de ativação, tais como o uso de símbolos que representam um passado não vivido, um presente alternativo ou um futuro desejado (*imagined enactment*) ou atividades realizadas por outros significantes, tais como filhos e familiares (*vicarious enactment*); c) ampliar o

conhecimento do conceito de ativação de chamados (*calling enactment*) ao propor que o mesmo pode acontecer por meio de interações simbólicas que permitem aos indivíduos comunicarem chamados não atendidos; d) propor que a percepção de ativar um chamado não atendido (*unanswered calling enactment*) reduz a relação negativa existente entre não viver um chamado e a satisfação na vida pessoal e profissional. Em termos práticos, embora exista conhecimento das consequências de não viver um chamado percebido (Berg, Grant & Johnson, 2010; Duffy & Sedlacek, 2007), este trabalho responde ao convite por conhecimento adicional (Felix et al., 2016) nas pesquisas de carreira ao focar em soluções que indivíduos podem encontrar a fim de amenizar os efeitos negativos de não estarem aptos a viver seus chamados ocupacionais por meio da profissão atual.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 A BUSCA POR CHAMADOS NÃO ATENDIDOS: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?

Um chamado é uma ocupação que um indivíduo sente possuir, entende como intrínseca, agradável, dotada de significado e como parte central de sua identidade (Dobrow & Tosti-Kharas, 2010). A crescente importância das pesquisas na área de chamado se dá devido à sua relação com a saúde mental dos indivíduos (Duffy & Sedlacek, 2010) e ao desempenho no trabalho (Duffy et al., 2012). Entretanto, evidências recentes sugerem que as consequências positivas de ter um chamado são presenciadas apenas em indivíduos que conseguem praticá-lo por meio do trabalho formal (Duffy et al., 2012; Gazica & Spektor, 2015). Indivíduos que não estão aptos a viver seus chamados tendem a possuir problemas psicológicos e baixa satisfação com a vida pessoal e profissional (Duffy, Dik, & Steger, 2011). Em geral, tais resultados estimulam o crescimento da discussão sobre a distinção entre perceber e viver um chamado.

Um chamado não atendido é uma vocação que o indivíduo percebe, porém não cumpre em sua profissão atual (Berg, Grant & Johnson, 2010). Estudos na área de chamados não atendidos geralmente exploram os efeitos negativos de não viver um chamado percebido. Por exemplo, Duffy et al. (2012) encontrou que cumprir um chamado modera positivamente a relação entre possuir um chamado e o comprometimento com a carreira, evidenciando que tal relação é mais fraca em indivíduos com chamados não atendidos. Duffy, Dik, Steger (2011) também sugeriram que indivíduos com chamados não atendidos tendem a possuir maior

intenção em trocar de carreira. Em adição, Gazica e Spector (2015) identificaram que indivíduos com um chamado não atendido apresentam consequências negativas, relacionadas à saúde e ao desempenho no trabalho, de maneira mais expressiva do que aqueles que relatam não possuir um chamado. Sendo assim, presume-se a partir da revisão da literatura:

**Suposição 1:** O senso de possuir um chamado não atendido reduz a satisfação com a vida pessoal e profissional.

Conforme mencionado anteriormente, existe uma distinção entre perceber e viver um chamado, tornando-o ativo. Segundo Conway et al. (2015), indivíduos ativam seus chamados quando cumprem sua vocação por meio do seu trabalho formal e, desta forma, podem desfrutar das consequências positivas de possuir um chamado atendido. Essa visão restringe a ativação de chamados profissionais à atividades ligadas ao trabalho formal executado pelo indivíduo. Contudo, pode-se observar que, em alguns momentos, indivíduos que não estão na profissão desejada tornam seus chamados ativos ao inserir no seu cotidiano atividades que lembrem aspectos de seus chamados. Por exemplo, Berg, Grant & Johnson (2010) descreveram a importância das técnicas de *job crafting* (ativar um chamado inserindo atividades que lembrem a carreira desejada na profissão atual) e *leisure crafting* (ativar um chamado desempenhando atividades que lembrem a carreira desejada em um momento de lazer) no intuito de amenizar as consequências de não viver um chamado percebido. Embora esteja claro que técnicas de *job crafting* e *leisure crafting* diferenciem-se no que diz respeito ao local de aplicação, sendo, respectivamente, no trabalho e no lazer dos indivíduos, ambas caracterizam-se por serem, necessariamente, compostas por atividades que precisam ser desempenhadas, a fim de ativar um chamado não atendido. Desta forma, pode-se

levantar o seguinte questionamento: ativar um chamado, o que ajuda pessoas a expressarem sua identidade e promove resultados positivos relacionados ao trabalho e a saúde, estaria restrito apenas a atividades que o indivíduo desempenha, seja no trabalho ou no lazer? Em seguida, serão analisadas recentes pesquisas na área de identidade para embasar conceitos que sustentam os argumentos deste trabalho.

## 2.2 COMO UMA VISÃO SOBRE IDENTIDADE PODE ESCLARECER COMO PESSOAS LIDAM COM CHAMADOS NÃO ATENDIDOS?

Como a definição de chamado adotada neste estudo sustenta que o mesmo é uma parte central da identidade de um indivíduo (Dobrow & Tosti-Kharas, 2010), este trabalho apresenta alguns avanços da pesquisa de identidade que permitem ampliar o entendimento sobre como os indivíduos buscam diminuir as consequências negativas de não viverem um chamado percebido. Mais especificamente, este trabalho revisa o conceito de ativação de identidade (*Identity enactment*) e estabelece um paralelo entre esse conceito e a ideia de chamado (Conway et al., 2015).

A ativação de identidade é um processo de “representar” uma identidade e atuá-la por meio de comportamentos associados a papéis que permitem a manifestação de quem o indivíduo é. Uma identidade, quando atuada e concebida pelas pessoas, torna-se internalizada e interpretada como auto definidora das características de um indivíduo (Obodaru, 2017). Tal como acontece com a noção de ativação de chamados (Conway et al., 2015), pode-se tradicionalmente assumir que uma identidade, a fim de ser auto definidora, precisa ser atuada e, assim, ativada (Obodaru, 2012).

Desta forma, os “eus” passados, imaginados e idealizados, quando não atuados, não são vistos como auto definidores, apenas como auto comparações (Ashmore & Jussim, 1997). Esse entendimento explica o motivo das identidades profissionais serem necessariamente vistas como ativas quando performadas por meio de atividades que estão presentes no trabalho formal (Ramarajan & Reid, 2013).

Entretanto, alguns estudos vão além dessa visão restrita sobre ativação de identidade. Por exemplo, Riach & Loretto (2009) sugerem que indivíduos aposentados, afastados e desempregados podem descrever-se não apenas por meio de uma identidade profissional ativa no presente, mas também por meio de identidades profissionais passadas. De maneira similar aos estudos de Berg, Grant & Johnson (2010) em chamados não atendidos, Vogel, Rodell & Lynch (2016) propuseram que indivíduos com baixa identificação de valores com às empresas que trabalham ativam suas identidades não relacionadas ao trabalho formal utilizando outras técnicas, tais como *job crafting* e *leisure crafting*.

Por sua vez, Obodaru (2017) sugeriu que a ativação da identidade profissional do indivíduo não está apenas restrita ao trabalho formal, propondo que identidades profissionais renunciadas podem ser ativadas por meio de técnicas de ativação imaginária (ativando uma identidade através de pensamentos sobre “eus” passados e futuros idealizados) e ativação vicária (observando o cumprimento da identidade em outro significante, tal como filhos, o que torna a identidade ativa em si mesmo).

Esses achados podem prover conceitos úteis para expandir a noção de ativação de chamado, visto que dão base para sugerir que tal ativação pode não estar restrita a ações relacionadas ao trabalho formal, como é dado por certo na

literatura de chamado (Conway et al., 2015). Essa expansão pode abrir novas possibilidades para explorar como indivíduos podem ativamente reduzir as consequências negativas de não estarem aptos a cumprir um chamado no trabalho atual. Desta forma, dada a revisão bibliográfica proposta por este trabalho, apresenta-se a suposição a seguir:

**Suposição 2:** Indivíduos podem ativar identidades renunciadas por meio de atividades reais (*job crafting* e *leisure crafting*), ativação imaginária (*imagined enactment*) e ativação vicária (*vicarious enactment*).

## 2.3 ATIVAÇÃO DE CHAMADOS E SÍMBOLOS

Anteriormente, este trabalho sustentou que um chamado não atendido pode ser ativado mesmo quando não puder ser desempenhado no trabalho formal. Além disso, assumir um chamado pode não ser uma tarefa fácil. Isso acontece porque, em alguns casos, tais chamados podem gerar conflito com as expectativas associadas à carreira atual do indivíduo (Berg, Grant & Johnson, 2010). Nesses casos, o uso de comunicação simbólica pode permitir que indivíduos expressem seus chamados sem o expor explicitamente (Pratt & Rafaeli, 2001).

A literatura de símbolos no trabalho sustenta que 70-90% dos empregados personalizam seus ambientes de trabalho (Wells & Thelen, 2002) e, fazendo isso, revelam às demais pessoas interesses, paixões e identidades (Elsbach, 2004). Este trabalho explorou como pessoas usam a personalização do ambiente de trabalho, aqui definida como uma atividade simbólica de decoração do trabalho (Byron & Laurence, 2015) para ativar seus chamados não atendidos. Embora símbolos sejam manifestações físicas que retratam algum significado maior, por exemplo, uma identidade ou chamado (Gioia, 1986), não foram encontrados estudos anteriores na

literatura de chamado que explorem símbolos para entender como pessoas lidam com seus chamados não atendidos. Entretanto, o estudo do uso de objetos como uma ferramenta para representar a si mesmo não é novo (Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981). Dentre os variados tópicos que são encontrados na literatura de símbolos no trabalho, foram discutidos aqui três aspectos: relacionamentos, auto regulação de comportamentos e emoções.

A personalização do ambiente de trabalho tem a função de promover interações sociais nas quais chamados e identidades podem ser ativadas (Pratt & Rafaeli, 2001). Isso acontece porque símbolos comunicam aspectos do “eu” que sinalizam e promovem interações com outras pessoas (Byron & Laurence, 2015). Além disso, símbolos usados na personalização do ambiente de trabalho podem chamar atenção e estimular comportamentos do indivíduo em busca de seus objetivos (Wicklund & Gollwitzer, 1982). Considerando que o foco deste trabalho foi entender como pessoas lidam com chamados não atendidos, essa noção pode ser útil, visto que talvez símbolos possam ajudar os indivíduos a manterem vivos seus objetivos atuais e futuros.

Após a revisão da literatura e apresentação conceitos derivados da literatura de identidade e símbolos no trabalho, emergem as questões de pesquisa que orientaram o desenvolvimento da teoria fundamentada, proposta neste trabalho.

## 2.4 QUESTÕES DE PESQUISA

QP1: O que motiva os indivíduos a usarem a auto representação simbólica no trabalho para ativar chamados não atendidos?

QP2: Como tal personalização ocorre?

QP3: Quais são as consequências dessa personalização?

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

A fim de criar proposições sobre como indivíduos ativam seus chamados não atendidos por meio da personalização do ambiente de trabalho, foi adotada a abordagem da teoria fundamentada (Glaser & Strauss, 1967). Foram conduzidas ondas interativas de coleta de dados, as quais resultaram um total de 47 entrevistas com trabalhadores de 32 organizações diferentes. Na sessão a ser descrito o processo de coleta e análise de dados.

#### 3.1 AMOSTRA INICIAL EXPANDIDA

A coleta de dados foi iniciada com uma primeira onda de 15 empregados de uma organização pública: o Tribunal de Contas Federal. Era esperado que uma organização pública poderia ser uma boa fonte para encontrar indivíduos com chamados não atendidos, visto que a escolha por uma ocupação pública pode estar baseada em outros aspectos, como financeiro, e não como resposta a um chamado. Após a codificação dessas entrevistas iniciais, foi observado que os resultados preliminares poderiam ter sido influenciados pelas características da amostra inicial. Assim, seguindo os princípios de amostragem teórica (Glaser & Strauss, 1967), foi realizada uma segunda onda de coleta de dados. Nessa fase, houve diversificação da amostra, a qual incluiu homens e mulheres, indivíduos de ocupações e organizações distintas, com diferentes graus de autonomia no que diz respeito à personalização do ambiente de trabalho. Foram entrevistados indivíduos que

trabalham em ambientes privados e compartilhados, visitados ou não por clientes e fornecedores.

Inicialmente, foi enviado um convite ao departamento de recursos humanos destes funcionários solicitando para participarem da pesquisa pessoas que possuíam grande interesse em atividades profissionais que não poderiam ser desenvolvidas no seu trabalho atual. Esse convite foi enviado a 138 empregados e 15 deles reportaram um interesse em participar da pesquisa. Os 15 participantes indicaram outros 36 entrevistados, que indicaram outros 68 participantes. Assim, um total de 119 participantes foram selecionados para a próxima etapa do processo: a seleção dos participantes.

### 3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Foram adotados alguns critérios para identificar, dentre os 119 participantes, quais tinham chamados não atendidos e personalizavam seus ambientes de trabalho. Seguindo Berg, Grant & Johnson, 2010, foram adotamos os seguintes passos para saber se eles possuíam chamados não atendidos: primeiro, baseado em Wrzesniewski et al. (1997), foram utilizadas na entrevista afirmações divididas em três parágrafos, sobre “chamado, profissão e carreira”, respectivamente, a respeito das quais os participantes deveriam responder utilizando uma escala Likert de sete pontos (um – “nenhuma similaridade comigo”; sete – “muito similar comigo”, a fim de expressar seus sentimentos em relação às suas ocupações atuais.

O parágrafo sobre chamado revelava indivíduos que viam seu trabalho como prazeroso, dotado de significado e como parte de suas identidades. O parágrafo sobre profissão revelava afirmações relacionadas à profissionais viam seu trabalho como um suporte para si mesmo e seus familiares. O parágrafo orientado à carreira

revelava indivíduos que interpretavam seu trabalho como uma forma de alcançar status, promoção ou desafio. Então, era perguntado aos participantes se eles possuíam alguma profissão que se sentiam atraídos a possuir. Ainda segundo Wrzesniewski et al. (1997), para cada ocupação mencionada, foi perguntado: “Imagine que você trabalhasse como (profissão). Usando uma escala de 1-7, quão parecido com você seriam os profissionais descritos neste parágrafo? Por quê?”. Foi considerado um chamado atendido quando o indivíduo trabalhava na profissão desejada e obtinha pontuação igual ou superior a cinco da escala. De outra forma, foram classificados como chamados não atendidos. Assim, um total de 75% dos entrevistados (89 de 119) foram classificados como possuindo um chamado não atendido.

O próximo passo foi selecionar participantes que personalizavam seus ambientes de trabalho como forma de expressar seus chamados não atendidos por meio do uso de símbolos. Foram visitados os locais de trabalho desses 89 participantes e tirou fotos. Posteriormente, observou-se que o inventário realizado encontrou 16 categorias de personalização do ambiente de trabalho, dentre as propostas por Well's (2000), sendo: fotografias, pinturas, cartazes, esculturas, outras peças de arte, pesos de papel, recortes de notícias / desenhos animados, calendários, plantas, diplomas, certificados, placas, desenhos infantis, adesivos, brinquedos / figuras e copos. Assim, foi perguntado aos participantes o motivo da personalização do ambiente de trabalho com aquele objeto. Dos 89 participantes visitados, 47 ofereceram uma resposta que conectava os símbolos com seus chamados não atendidos e, sendo assim, constituíram nossa amostra final. As entrevistas foram gravadas e transcritas e tiveram duração entre 26 e 85 minutos, com uma média aproximada de 41 minutos.

### 3.3 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Após a verificação que um participante era compatível com todos os critérios, foram realizados questionário semi estruturado (apêndice A). A princípio, foram utilizadas questões gerais sobre as trajetórias de carreira dos entrevistados, seguindo para questões sobre uma possível vida alternativa, imaginária, na qual o entrevistado estivesse vivendo seu chamado não atendido. Também foram realizadas perguntas sobre como eles representavam essa vida alternativa por meio da personalização do ambiente de trabalho e de que forma tal simbolismo afetava os sentimentos em relação aos chamados não atendidos.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados seguiu os princípios da Teoria Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967). Inicialmente, foram construídos memorandos amplos (“tentando iniciar conversas sobre um chamado não atendido”, “percebendo que ele não está apto a viver seu chamado”) e assim, como surgiram evidências de significado similar, foi gerada a primeira sequência de códigos. Foi identificada uma diversidade de códigos de primeira ordem e, à medida que a análise evoluiu e os padrões de significado se tornaram mais claros, alguns deles foram classificados em códigos de segunda ordem (“expressão simbólica de um chamado”, “lembrete simbólico de um chamado”) que, por sua vez, permitiram a identificação de conceitos emergentes (“táticas de ativação simbólica de chamados”), que estavam ligados uns aos outros em um conjunto de proposições no modelo deste trabalho. Os códigos e conceitos emergentes foram abordados de maneira mais detalhada nos resultados da pesquisa e encontram-se em anexo no apêndice B.

## Capítulo 4

### 4 RESULTADOS

Nesta sessão, serão apresentadas as respostas às três questões de pesquisa na forma de um modelo fundamentado, que é composto por duas suposições (S1-S2) que foram apresentadas na revisão de literatura, e quatro proposições (P1-P4). Cada parte do modelo está apresentada em detalhes e os dados descritos para mostrar as evidências das proposições ao leitor. A Figura 1 ilustra o modelo e destaca qual de suas partes pode ser explicada por estudos anteriores das literaturas de chamado e identidade e quais são as contribuições deste estudo.

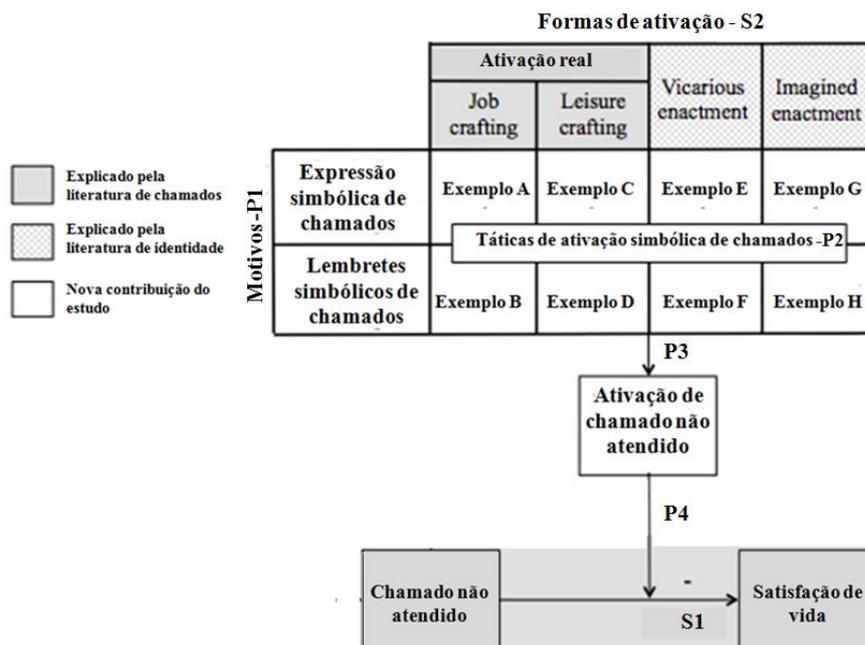


Figura 1 - Um modelo de como os indivíduos ativam chamados não atendidos por meio da personalização do local de trabalho

## 4.1 ATIVANDO CHAMADOS NÃO ATENDIDOS POR MEIO DA PERSONALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

Indivíduos que percebem possuir um chamado não atendido tentam adotar estratégias para amenizar as consequências negativas que ele produz para a satisfação com a vida e o trabalho. Neste estudo, foi explorado por que e como os indivíduos fazem isso por meio do uso de símbolos no local de trabalho. Foi denominado de *símbolos de chamado* os objetos físicos que os indivíduos exibem para comunicar um significado relacionado ao chamado de carreira. Visto que a primeira questão de pesquisa explorou o que motiva os indivíduos a usarem representações simbólicas no trabalho para ativar chamados não atendidos, foram identificadas as razões que levam ao uso dos símbolos de chamado. A seguir, são apresentadas duas razões principais para isso.

### 4.1.1 Expressão simbólica de um chamado

O primeiro motivo pelo qual as pessoas usam os símbolos de chamado foi expressar um chamado. Muitos entrevistados consideraram que a personalização de seus ambientes de trabalho produziam o desenvolvimento de interações e relacionamentos. Como a maioria da literatura de símbolos no trabalho discute como manifestações físicas simbólicas são usadas para comunicar significado aos outros (Byron & Laurence, 2015), esta é uma categoria relativamente esperada. Mais especificamente, foi identificado que essas expressões simbólicas de um chamado visavam “incentivar questões de auto revelação”, “gerenciar impressões em outras pessoas” e “sinalizar intenções”.

#### 4.1.1.1 Incentivar questões de auto revelação

De acordo com o relato dos entrevistados, o uso de alguns símbolos de chamado tem a função de encorajar conversas nas quais eles podem apresentar aspectos de seus chamados não atendidos que não são conhecidos por outros. No exemplo a seguir, um homem que possuía um retrato de um diploma de mergulhador relatou que esse símbolo de chamado o ajudava a gerar curiosidade em outros e estimulava conversas sobre esse passatempo, o que lhe dava a oportunidade de conversar sobre seu chamado não respondido de biólogo.

"Eu penduro este diploma para as pessoas saberem do meu interesse, para que me perguntem por que eu fiz o curso. Quando isso acontece, eu explico que gosto de mergulhar e que essa é uma maneira de lidar com esse chamado que tenho como biólogo marinho."

#### 4.1.1.2 Gerenciando impressão em outros

Outra expressão simbólica de um chamado ocorre quando os indivíduos exibem símbolos de chamado com a intenção de gerenciar as impressões de outras pessoas sobre si mesmo. Isso era mais comum em indivíduos com chamados não atendidos que são socialmente desejáveis. Ao exibir um símbolo de chamado, o indivíduo pretende influenciar a interpretação que os outros indivíduos no trabalho constroem sobre eles e, em seguida, aprovar esse chamado não respondido, como os dados a seguir ilustram.

"Essa foto está na minha mesa porque eu gosto de ser vista como estilista, embora não seja. Trabalhamos em uma agência de marketing e eu gosto quando vêem essa foto. (...) isso melhora minha auto-estima".

#### 4.1.1.3 Sinalizando intenções

Em alguns casos, os símbolos de chamado também foram usados para comunicar aos outros a intenção de ativar um chamado não atendido no futuro. Essa

estratégia foi usada quando os participantes da pesquisa queriam fazer uma mudança de carreira dentro da organização, mas não se sentiam à vontade para falar abertamente sobre essa intenção devido ao risco de serem interpretados como menos comprometidos com seu trabalho atual. A seguinte citação ilustra essa estratégia.

"Eu trabalho aqui no banco na seção de contas, que inclui vários clientes da área mais urbana da cidade. Mas eu penduro esta obra que representa um campo de trigo como uma forma de sinalizar minha vocação para o rural. As pessoas que podem me mudar para esta área passam e olham. Eu prefiro comunicar isso desta maneira ao invés de falar diretamente. "

Comunicar um chamado para os outros foi o motivo mais comum encontrado para ativar um chamado não atendido por meio da personalização no local de trabalho. Porém, esta não foi a única razão. Também foram encontradas evidências de que tais símbolos são usados como lembretes de um chamado.

#### **4.1.2 Lembretes simbólicos de um chamado**

Embora estudos anteriores sobre personalização no local de trabalho a tenham retratado como uma forma de comunicar informações sobre “quem eu sou” para outros (Sundstrom & Sundstrom, 1986), foram identificados alguns símbolos de chamado que possuíam “uso pessoal” e que, em alguns casos, foram posicionados fora da visão imediata de outras pessoas, sugerindo que eles não tinham objetivo comunicativo (Byron & Laurence, 2015). Gosling et al. (2002) evidenciaram o uso pessoal de símbolos no trabalho e os chamaram de “reivindicações de identidade”. Símbolos de chamados fornecem reforço de identidade e agem como um lembrete de um “chamado que eu vou responder algum dia”. Em seguida, são apresentados três códigos de primeira ordem que geraram esse resultado.

#### 4.1.2.1 Gerenciando a auto impressão

Alguns dos entrevistados relataram que eles usam símbolos em suas estações de trabalho que os fazem reforçar ou mudar a forma como eles se vêem. Ao manter esses objetos, os indivíduos procuram alinhar a impressão que têm de si mesmos com quem seriam se vivessem seu chamado não atendido. O gerenciamento da auto impressão pode, inclusive, ajudar os indivíduos a nutrir sua intenção de viver esse chamado no futuro. Por exemplo, um participante que tem um chamado de engenheiro ambiental não atendido e que se envolveu profissionalmente com causas ambientais no início de sua carreira tem um peso de papel no formato de globo em sua mesa. Segundo ele a manutenção desse globo lhe permite pensar em si mesmo como uma pessoa engajada que fez e ainda deseja fazer contribuições para a preservação das condições ambientais do planeta.

"Eu nunca trabalhei como engenheiro ambiental, mas já me envolvi com algumas atividades e me sinto como um defensor do planeta. Hoje meu trabalho não tem nada a ver com essas questões, mas eu comprei este globo porque eu olho para ele e lembro das coisas eu já fiz e as que vou fazer algum dia".

Os dados revelaram que a personalização do local de trabalho também tinha uma função de promover processos de autorregulação. Processos autorregulatórios podem incluir a regulação da ação e de emoções (Carver & Scheier, 2004) e encontramos evidências de que alguns entrevistados ativaram seus chamados não atendidos pelo uso de símbolos que os ajudaram a mudar comportamentos, manter o foco em seus objetivos e gerenciar suas emoções. Isso foi explorado nos dois seguintes códigos de primeira ordem: regulando comportamentos e regulando emoções.

#### 4.2.1.2 Regulando comportamentos

Neste trabalho foram encontradas evidências de que os chamados de carreira também podem ser ativados pelo uso de símbolos de chamado que estimulam um indivíduo a manter o foco na construção de um futuro no qual o chamado será atendido. Uma de nossas participantes de pesquisa que tem um chamado não atendido para ser uma professora de crianças com necessidades especiais tem na parede de sua estação de trabalho uma folha de papel com impressões de mãos de uma criança com síndrome de Down. Segundo a participante, ao olhar para a folha a mesma lembra-se de sua intenção de mudar de profissão no futuro e, para isso, deve continuar trabalhando como vendedora de cosméticos para um dia poder fazer essa transição com segurança.

"Meu chamado é trabalhar com crianças com necessidades especiais, mas não pude fazê-lo por vários motivos. O problema é que preciso me preparar financeiramente para fazer essa transição. Então essas pequenas mãos aqui ao meu lado me ajudam a manter minha energia alta porque eu sei que eu tenho que suportar as coisas que eu não gosto aqui para que eu possa pagar meu sonho profissional um dia (...) As pessoas acham que são as mãos da minha filha, mas tudo bem, porque é algo para mim mesmo".

#### 4.1.2.3 Regulando emoções

Os símbolos de chamado não apenas ajudam os indivíduos a regularem seus comportamentos, mas também suas emoções. Assim, alguns entrevistados relataram que exibem símbolos de chamado cujo significado não está diretamente associado a um chamado não atendido, mas a um estado emocional que ajudará o indivíduo a lidar com o estresse experimentado no atual cargo de trabalho e a construir as condições que o permitirão viver o chamado no futuro. Essa interpretação foi criada com base em falas como a seguinte:

"Trabalhar com atendimento ao cliente aqui não é fácil. Estou sempre ouvindo reclamações. Esse origami me lembra da cultura japonesa, de

manter o equilíbrio, estar no controle de si mesmo. Preciso desse trabalho para ganhar algum dinheiro, porque eles pagam bem, apesar de ser um ambiente muito desagradável. Então quando eu estou estressado, eu olho para o origami e me lembro quem eu quero ser, que eu ainda quero abrir uma clínica de educação física."

Então, como a personalização do ambiente de trabalho pode ser usada como uma estratégia simbólica para processos interpessoais e intrapessoais que visam facilitar a ativação de um chamado não atendido, este trabalho propõe que:

**Proposição 1: Símbolos de chamado** são usados para comunicar um chamado a outros (expressões simbólicas de um chamado) e para si mesmo (lembretes simbólicos de um chamado).

## 4.2 ENTENDENDO COMO A PERSONALIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO OCORRE

Nossa segunda questão de pesquisa procurou entender como ocorre a personalização no local de trabalho com símbolos de chamado. Ao responder a essa questão, buscou-se exemplos que explicam de que forma esses chamados não atendidos são ativados. Foram codificados os símbolos de chamado encontrados e observou-se que todos eles variaram em termos de: a) motivação por trás de seu uso (expressões simbólicas ou lembretes de um chamado) e b) a forma de promover a ativação do chamado (*job crafting*, *leisure crafting*, ativação vicária e imaginária). As formas observadas estavam de acordo com as encontradas no estudo de Obodaru (2017) sobre identidades perdidas e, desta forma, resultado foi reconhecido como uma suposição da literatura e não uma proposição nossa. No entanto, enquanto nesse estudo o foco estava nos processos de ativação de uma identidade perdida, aqui procurou-se entender como um chamado não atendido pode ser ativado por meio da personalização do local de trabalho. A Tabela 1 ilustra todas as

oito formas de símbolos de chamado e classifica cada uma delas em termos do motivo e da forma de promover a ativação do chamado não atendido. Além disso, foram apresentadas também a ocupação formal do entrevistado, seu chamado não atendido e uma amostra que evidencie cada categoria.

**TABELA 1 – SÍMBOLOS DE CHAMADOS COM SEUS RESPECTIVOS MOTIVOS DE PERSONIFICAÇÃO, A FORMA DE ATIVAÇÃO DESEMPENHADA, TAL COMO A OCUPAÇÃO ATUAL, O CHAMADO NÃO ATENDIDO DO ENTREVISTADO E UMA AMOSTRA DA ENTREVISTA**

Símbolo de Chamado	Motivo	Forma de ativação	Ocupação formal	Chamado não atendido	Trecho
Estátua miniatura de Nietzsche	Expressão simbólica de um chamado	Job crafting (real enactment)	Auditor	Professor de filosofia	"A ideia é sinalizar para meus chefes e pares que eu posso mesmo sendo auditora, usar algumas horas da semana para treinar auditores na nossa universidade corporativa. Os auditores que foram chamados para essa função no passado são filósofos ou sociólogos".
Quadro de homenagem dos alunos	Lembrete simbólico de um chamado	Job crafting (real enactment)	Professor de contabilidade	Psicólogo	"Eu gostaria de ter me tornado psicólogo e atuar com orientação de carreira. Como de contabilidade, acabo sendo visto como docente aconselhador, que se preocupa com o bem-estar dos alunos. A placa é mais para mim mesmo, para eu me lembrar de que eu meio que cumprio isso".
Diploma de mergulhador	Expressão simbólica de um chamado	Leisure crafting (real enactment)	Gestor de tecnologia	Biólogo	"Eu coloco essa diploma porque eu gosto também de ser visto como alguém que tem esse lado de explorar o meio ambiente. Quando outros me perguntam a respeito eu me sinto meio que sendo valorizado pelo meu conhecimento sobre espécies áquaticas; eu aproveito e explico essa parte de quem eu sou".
Troféus e medalhas de tênis	Lembrete simbólico de um chamado	Leisure crafting (real enactment)	Engenheiro	Jogador de rênis de mesa	"Eu jogo semi-profissionalmente, mas a verdade é que eu uso meu trabalho como engenheiro para me realizar meu sonho de jogar tênis de mesa, viajar com competições. Então eu posiciono os troféus de forma a me lembrar que por mais que o trabalho esteja estressante, eu devo seguir sem perder o foco para poder bancar meu hobby".
Foto da filha dançando ballet	Expressão simbólica de um chamado	Ativação vicária	Gerente de marketing	Bailarina	"As pessoas sempre me perguntam quem se é a minha filha e eu confesso que me faz bem em dizer que é e contar do que ela tem conquistado no ballet. Às vezes a conversa vai se desenrolando e acabo mostrando vídeos no celular, essas coisas (...) É uma forma de eu me sentir orgulhosa e até me sentir mais tranquila e meio bailarina também".
Boneco de advogado	Lembrete simbólico de um chamado	Ativação vicária	Secretária	Advogada	"Eu não consegui me tornar uma advogada, mas meu filho está cursando o segundo ano de direito e eu me realizo por meio dele. (...) De alguma forma eu me sinto meio advogada por meio dele. Eu preciso performar bem na minha função, pois eu dependo desse dinheiro para pagar a faculdade dele. Então quando eu olho esse boneco eu ganho forças para seguir focada e dar para o meu filho o que eu não pude receber".
Foto jogando futebol	Expressão simbólica de um chamado	Ativação imaginária (passado alternativo)	Auditor	Jogador de futebol	"Essa é uma foto dos tempos em que eu jogava futebol é muita gente vem me perguntar sobre isso. Eu não jogo mais há um bom tempo, meu joelho não deixa, mas é uma forma de eu manter viva dentro de mim esse meu lado. Se não tiver algo assim, a lembrança morre e aí a lesão do joelho fica até mais difícil de lidar".
Cristais	Lembrete simbólico de um chamado	Ativação imaginária (futura)	Auditor	Instrutor de loga	"Eu acredito muito em energias e meu sonho era ter vivido de aulas de ioga e meditação. Eu sempre pratiquei na minha vida pessoal, mas não profissionalmente e quando me aposentar tenho a intenção de abrir um centro de meditação. Então esses cristais são uma forma de eu me lembrar de que isso faz parte de mim e para eu continuar tendo disciplina para economizar o capital que eu vou precisar para abrir o centro".

Nos dois primeiros exemplos, os símbolos de chamado permitiam a execução de chamados não atendidos por meio de processos de *Job Crafting*. Uma entrevistada que tem um chamado não atendido como professora de filosofia e trabalha atualmente como auditora mostrou uma estátua de Nietzsche (A) como uma estratégia para comunicar aos outros sua intenção de adicionar ao seu papel

atividades de ensino e treinamento sobre ética nas organizações corporativas. Assim, a estátua ajuda a sinalizar indiretamente essa intenção para os outros e, em seguida, permite que ela retenha o "Professor de Filofilia" em si mesma. Outro entrevistado, por sua vez, usou um símbolo de chamado para ativar seu chamado não atendido (Psicólogo) em seu atual cargo de professor de contabilidade. Este participante atua como um conselheiro para seus alunos e esta é uma maneira que ele diz ter encontrado para manifestar o seu lado "psicólogo". Em suas palavras, "isso faz de mim um professor especial (B) e por isso eles me deram esse quadro". Então, de acordo com suas palavras, quando ele olha para este símbolo de chamado, ele se lembra do psicólogo que é parte de si mesmo, o que o ajuda a ativar este chamado não atendido, incorporando atividades de aconselhamento como professor.

Os dois exemplos a seguir mostram que os indivíduos usavam símbolos de chamado para ativar chamados não atendidos por meio do Leisure Crafting. Um entrevistado que tem um chamado não atendido como biólogo exibe um diploma de mergulhador (C) para comunicar aos outros que o mergulho é uma parte de sua vida pessoal. Ao fazer isso, ele é visto como um mergulhador por outros e, em seguida, ele pode manter o aspecto de "Biólogo" retido em seu auto-conceito, mesmo sem ter qualquer intenção de realizar esse chamado em um trabalho formal. Outro participante exibiu troféus e medalhas de tênis de mesa (D) em seu posto de trabalho como forma de lembrar-se que deve continuar trabalhando e lidando com situações estressantes para poder pagar suas viagens e equipamentos que lhe permitem viver seu chamado de tenista de mesa em seu tempo de lazer. Embora esse símbolo de chamado seja visível e facilmente interpretados por outros, ele foi classificado como lembrete de um chamado porque a intenção declarada de sua

exibição não é focada em ser interpretado como um jogador de tênis de mesa, mas lembrar-se do que ele deve fazer para ser capaz de ativar esse chamado em seu tempo de lazer. Também foram encontrados símbolos de chamado que permitem que os indivíduos ativem chamados não atendidos por meio de mecanismos que não incluem atividades dos indivíduos, e sim de outros significantes, o que aqui foi chamado de ativação vicária (*vicarious enactment*). Por exemplo, uma entrevistada exibiu uma foto de sua filha dançando balé (E). Ela trabalha como gerente de marketing e não teve a oportunidade de se tornar bailarina. Segundo ela, quando as pessoas veem aquela foto e perguntam quem é aquela menina, ela tem a oportunidade de falar sobre sua filha e também sobre seus interesses, o que a faz representar o chamado não atendido e internalizar as experiências de sua filha como se fosse ela mesma. Outra entrevistada exibiu uma estátua em miniatura de um advogado (F). Ela é uma secretária que não seguiu o chamado para ser advogada, mas ativa seu chamado não atendido por meio de seu filho, que é estudante de direito. De acordo com suas palavras, ajudá-lo a se tornar quem ela não foi não capaz de ser permite que ela internalize esse chamado em si mesma. Então, quando ela olha para a estátua, funciona como um lembrete de que ela precisa continuar “trabalhando duro para que meu filho possa ser esse segundo eu”.

Os dois últimos símbolos de chamado apresentados na Tabela 1 permitiram que os indivíduos ativassem seus chamados não atendidos por meio da ativação imaginária (*imagined enactment*). Um dos entrevistados mostrou uma foto dele jogando futebol há 30 anos. Segundo ele uma lesão no joelho o fez parar sua carreira como jogador de futebol. No entanto, ele mantém a identidade de “jogador de futebol” em si mesmo ao comunicar esse chamado para os outros. Ele disse que quando as pessoas começam a conversar sobre a foto, ele explica sobre sua

carreira e então sente que “eu sou um jogador de futebol, mesmo que não seja mais um jogador de futebol”. Outra participante também usou um símbolo de chamado para promover uma ativação imaginária de um chamado não atendido de instrutora de ioga. Ela tem cristais de ioga em miniatura em sua mesa, porque acha que isso a ajuda a lembrar que, quando se aposentar, quer abrir um centro de meditação. Como esse é um plano de longo prazo, ela disse que sente a necessidade de incorporar aspectos desse chamado não atendido em sua vida diária. Além de praticar yoga e escrever em blogs, ela conta que também decora sua casa e seu posto de trabalho com objetos relacionados à esse chamado e que isso a ajuda a imaginar que ela já é instrutora de yoga. Assim, esta categorização de símbolos de chamado permitiu sustentar que a ativação de chamados não ocorre somente quando as pessoas o estão desempenhando em seu papel formal de trabalho, mas também por meio de atividades reais que não estão formalmente associadas aos seus papéis de trabalho e também por meio de processos vicários e imaginários. As evidências encontradas mostraram que todas essas quatro formas de ativação de chamados não atendidos podem ser realizadas por meio de símbolos de chamados que funcionam como expressões e lembretes de um chamado. Usamos o termo *Táticas de ativação simbólica de chamados* para conceituar esses processos interpessoais e intrapessoais de ativação real (*job crafting* e *leisure crafting*), vicária e imaginária de chamados que não são ativados em um papel de trabalho formal. Isso nos leva à nossa próxima proposta:

**Proposição 2:** As táticas de ativação simbólica de chamados podem funcionar como: a) expressões e lembretes de um chamado; e b) podem ocorrer por ativação real (*job crafting* e *leisure crafting*), ativação imaginária ou ativação vicária.

### 4.3 AS CONSEQUÊNCIAS DA PERSONALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA A ATIVAÇÃO DE CHAMADOS NÃO ATENDIDOS

Quais são as consequências da personalização do local de trabalho feitas com símbolos de chamado? Estudos anteriores sugerem que ter um chamado não respondido gera consequências negativas para o trabalho e a satisfação com a vida (Gazika & Spektor, 2015). No entanto, a ativação de um chamado não atendido por meio da personalização do local de trabalho reduz as consequências negativas dos indivíduos que não podem viver um chamado no trabalho formal? Para responder a última pergunta de pesquisa, os participantes foram convidados a comparar momentos em que os mesmos exibiam símbolos de chamado com momentos nos quais os mesmos não eram exibidos.

Durante a análise, observou-se que o uso de táticas de ativação simbólica de chamados ajudava os indivíduos a “representarem” um chamado por meio de processos intrapessoais e interpessoais que permitem ao indivíduo internalizar um chamado como autodefinição. Este fenômeno foi nomeado *ativação de chamados não atendidos*. Desta forma, ficou claro que um chamado não atendido pode ser ativado e que tal fenômeno pode ocorrer por meio de táticas de ativação simbólica de chamados. Então, propôs-se que:

**Proposição 3:** Táticas de ativação simbólica de chamados permitem que indivíduos realizem ativação de chamados não atendidos.

Se a ativação de chamados não atendidos pode reduzir a dor de ter um chamado não atendido e, em alguns casos, promover a esperança de vir a ativá-lo um dia por meio do trabalho formal, e esse fato está negativamente associado à satisfação com a vida (Berg, Grant & Johnson, 2010), é possível dizer que a proposição 3 relata um caminho pelo qual a ativação de chamados não atendidos

modera positivamente a relação entre possuir um chamado não atendido e a satisfação com a vida. Foi observado que todos os entrevistados relataram a sensação de que ter um chamado não respondido reduz a satisfação com a vida, mas foram encontradas evidências de que a intensidade dessa relação varia se o chamado não atendido é ativado ou não. Os entrevistados relataram que o fato de não viver um chamado muitas vezes produzia uma forte insatisfação com a vida, ao passo que, quando a ativação era realizada, eles se sentiam mais “aliviados” e satisfeitos com suas vidas.

“É muito claro para mim que quando comecei a mostrar esses diplomas e a estátua, a maneira como via minha carreira mudou. Hoje aceito o fato de não ser professor de filosofia (senso de ter um chamado não atendido), mas ao mesmo tempo o fato de ter a esperança de ensinar ética no meu trabalho atual como auditor me faz pensar que isso é parte de quem eu sou. Eu não deixei essa parte de mim para trás (ativação de chamado não atendido). Mesmo que eu não esteja trabalhando como professor, ter esse sentimento me faz sentir feliz, ou menos insatisfeito com a forma como as coisas estão indo na minha carreira. ”

Esta entrevistada, assim como outras pessoas com relatos semelhantes, sugeriu que quando ela não ativava seu chamado para ser professora de filosofia, o fato de não viver essa ocupação a fazia se sentir mais desconfortável em relação a sua carreira do que no momento em que ela passou a utilizar a representação simbólica como tática de ativação de seu chamado. Sendo assim, propõe-se que:

**Proposição 4:** A ativação de chamados não atendidos modera a relação entre possuir um chamado não atendido e a insatisfação com a vida pessoal e profissional, de forma a reduzir os efeitos negativos de possuir um chamado não atendido na satisfação pessoal e profissional.

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO

Embora pesquisas anteriores tenham explorado extensivamente as consequências negativas de possuir um chamado não atendido, a literatura de chamados tem entendido pouco sobre como amenizá-las. Ao explorar como pessoas ativam um chamado não atendido por meio da personalização do ambiente de trabalho, este trabalho sugere que não atender um chamado não é, necessariamente, um processo pelo qual o chamado é deixado de lado, porém, em alguns casos, é um processo no qual um chamado não atendido é retido na identidade do indivíduo. Os resultados encontrados nessa pesquisa contribuem para a literatura de chamados em três principais caminhos.

Primeiro, este trabalho expande o conhecimento sobre o conceito de “ativação de chamado” (calling enactment) ao teorizar que o mesmo pode ser desempenhado por meio de interações simbólicas que permitem aos indivíduos comunicar chamados não atendidos e influenciam a forma como pensam e veem a si mesmos. Foi proposto que os chamados não atendidos não podem ser ativados apenas por meio de atividades reais como job crafting e leisure crafting, mas também por outras formas de promulgação, como o uso de símbolos que representam um passado imaginado, presente ou futuro alternativo (ativação imaginária) ou a ação de outras pessoas, como filhos (ativação vicária). Isso expande o que Berg et al. (2010) revelou sobre o que as pessoas fazem para perseguir seus chamados não atendidos.

Segundo, o trabalho amplia o conhecimento sobre o uso de símbolos no trabalho. Foi proposto que as interações simbólicas podem ser usadas para

comunicar um chamado aos outros, bem como a si mesmo. Esta ideia implica que a personalização no local de trabalho pode ser uma fonte para a gestão das impressões dos outros sobre o seu chamado e como um lembrete que pode ajudar as pessoas a regular as suas emoções e comportamentos para que possam atuar no futuro num trabalho formal. Assim, seguindo os conselhos de Csikszentmihalyi and Rochberg-Halton's (1981), este trabalho explorou o que vai além dos indivíduos e objetos, a fim de entender o que as pessoas são e podem se tornar.

Terceiro, as evidências que foram encontradas sugerem que ativar um chamado não atendido reduz a relação negativa entre não viver um chamado e a satisfação na vida pessoal e profissional, o que é relevante para entender como pessoas encontram satisfação na vida em um mundo com tantas opções de carreira. Recentemente, Duffy et al. (2012) sugeriu que consequências positivas de possuir um chamado não dependem de perceber um chamado, e sim de vivê-lo. Os resultados encontrados neste trabalho permitem contribuir nessa conversa sugerindo que a satisfação não está apenas em viver um chamado, e sim em ativá-lo. Desta forma, é possível afirmar que as consequências positivas de possuir um chamado podem se manifestar mesmo quando pessoas não vivem o chamado, mas retém o mesmo no auto conceito por meio da ativação. Essa visão contesta um entendimento clássico de indivíduos que não vivem seu chamado devem esquecer vidas alternativas não vividas e que tal atitude é sinal de maturidade e um importante comportamento para se tornar um adulto melhor (Obodaru, 2017).

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÃO

Em resumo, o presente estudo revelou que pessoas podem ativar um chamado não atendido por meio de estratégias de auto representação simbólica, retendo em sua identidade aspectos relacionados ao chamado, o que permite reduzir as consequências negativas de não viver um chamado e até mesmo, em alguns casos, usufruir os benefícios de ter um chamado atendido, ainda que o mesmo não seja desempenhado em atividades formais de trabalho.

#### 6.1 PESQUISAS FUTURAS

Esse estudo possui algumas limitações e abre possibilidades para pesquisas futuras. Primeiro, a característica exploratória e qualitativa das proposições que foram apresentadas necessitam de confirmação. Para tal, pesquisas futuras podem ser realizadas desenvolvendo construtos e utilizando uma escala para mensurar a ativação de um chamado não atendido, a fim de testar a relação de moderação apresentada na proposição 4. Segundo, este trabalho explorou apenas a personalização do ambiente de trabalho como forma de ativação de um chamado não atendido. Sugere-se pesquisas que explorem estratégias de ativação por meio da simbolização utilizada em outros ambientes interacionais, como o lar e até mesmo as redes sociais. Terceiro, a teoria apresentada neste trabalho foi desenvolvida por meio de relatos retrospectivos. Uma pesquisa longitudinal pode ser realizada para rastrear as experiências individuais a partir do momento em que as pessoas tomam consciência de seus chamados não respondidos, para que entenda-se melhor como a ativação de chamados não atendidos se desdobra ao longo do tempo.

## 6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Este estudo oferece implicações práticas para líderes e indivíduos que querem lidar melhor com seus chamados não respondidos. Líderes que entendem a relevância dos chamados não atendidos de seus liderados podem ser capazes de oferecer-lhes condições para projetar melhor seus caminhos de desenvolvimento de carreira. Eles podem ler melhor os sinais de chamados não respondidos que seus seguidores enviam por meio da personalização do local de trabalho. É comum que os indivíduos experimentem frustração e confusão quando se tornam cientes de terem um chamado não atendido. No processo de lidar com essa situação desconfortável, muitos deles acham que “seguir em frente sem olhar para trás” é a única maneira de lidar com isso. Este trabalho sugere que, mesmo quando os indivíduos têm que desistir de viver um chamado em um papel formal de trabalho, ele não precisa ser deixado. Desta forma, estratégias diferentes de ativação de chamados não atendidos, como os lembretes e expressões vistos anteriormente, gerados pela personalização do ambiente de trabalho, podem permitir que tais elementos auto definidores relacionados ao chamado mantenham o mesmo retido na identidade do indivíduo.

## REFERÊNCIAS

- Ashmore, R. D., & Jussim, L. (Eds.). (1997). *Self and identity: Fundamental issues*. Oxford University Press.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*(5), 973-994.
- Byron, K., & Laurence, G. A. (2015). Diplomas, photos, and tchotchkes as symbolic self-representations: understanding employees' individual use of symbols. *Academy of Management Journal, 58*(1), 298-323.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2004). Self-regulation of action and affect. Handbook of self-regulation: *Research, theory, and applications*, 13-39.
- Conway, N., Clinton, M., Sturges, J., & Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well-being. *Journal of Organizational Behavior, 36*(8), 1114-1131.
- Csikszentmihalyi, M., & Halton, E. (1981). The meaning of things: Domestic symbols and the self. *Cambridge University Press*.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2010). Calling a "calling" a calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology, 23*(2), 23-45.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology, 59*(1), 50.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior, 78*(2), 210-218.
- Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 590-601.
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. *Journal of Organizational Behavior, 25*(1), 99-128.
- Felix, B., Mello, A., & von Borell, D. (2016). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(5), 805-828.

- Gazica, M. W., & Spector, P. E. (2015). A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all. *Journal of Vocational Behavior, 91*(1), 1-10.
- Gioia, D. A. (1986). *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Gosling, S. D., Ko, S. J., Mannarelli, T., & Morris, M. E. (2002). A room with a cue: personality judgments based on offices and bedrooms. *Journal of personality and social psychology, 82*(3), 379.
- Obodaru, O. (2012). The self not taken: How alternative selves develop and how they influence our professional lives. *Academy of Management Review, 37*(1), 34-57.
- Obodaru, O. (2017). Forgone, but not Forgotten: Toward a Theory of Forgone Professional Identities. *Academy of Management Journal, 60*(2), 523-553.
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. 2001. Symbols as a language of organizational relationships. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior, 23*(1), 93–132. Stanford, CA: JAI Press.
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review, 38*(4), 621-644.
- Riach, K., & Loretto, W. (2009). Identity work and the unemployed worker: age, disability and the lived experience of the older unemployed. *Work, Employment and Society, 23*(1), 102-119.
- Sundstrom, E., & Sundstrom, M. G. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. CUP Archive.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of management review, 28*(4), 571-586.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal, 59*(5), 1561-1584.
- Wells, M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? The influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environment and Behavior, 34*(3), 300-321.
- Wells, M. M. (2000). Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of Environmental Psychology, 20*(3), 239-255.

Wicklund, R., & Gollwitzer, P. M. (1982). Symbolic self-completion. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. *Wicklund Symbolic Self Completion*, 1982.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 296-308.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.

## 8 APÊNDICE

### APÊNDICE A - Questionário

Seção	Tema	Perguntas
1	Chamados não atendidos	Como foi sua trajetória de carreira?
		Você tem alguma ideia do que você seria hoje se, em algum momento no passado, você tivesse escolhido um caminho diferente? Descreva essa vida alternativa com detalhes. Como ela seria?
		O fato de não trabalhar como (profissão) gera em você algum sentimento negativo? Se sim, qual sentimento?
2	Expressão simbólica	Se alguém deseja te conhecer, você acha importante que essa pessoa saiba dessa vida alternativa?
		Você conta pra outras pessoas sobre essa outra alternativa? Se sim, pra quem você conta e como essas pessoas reagem?
		O que os itens no seu ambiente de trabalho falam sobre essa vida alternativa?
		O que os itens no seu ambiente de trabalho dizem sobre a profissão que você não exerceu?
		Por que você os expõe?
3	Ativação de chamados não atendidos	Como você acha que mostrar tais itens influenciam seus sentimentos sobre seu chamado não atendido?
		Como você vê a sua carreira no futuro?
		Você acredita que esses objetos, de alguma forma, reduzem algum desconforto que você possa ter com relação ao seu chamado não atendido? Se sim, como?

### APÊNDICE B – Códigos e conceitos emergentes

Código Primeira Ordem	Código Segunda Ordem	Conceito Emergente
Incentivando questões de auto revelação	Expressão simbólica de um chamado	Símbolos de chamado
Gerenciando impressão em outros		
Sinalizando intenções		
Gerenciando a auto impressão	Lembrete simbólico de um chamado	
Regulando comportamentos		
Regulando emoções		
Código Primeira Ordem - Matriz	Código Segunda Ordem	Conceito Emergente
Expressão simbólica de um chamado x Job crafting	Ativação real	Táticas de ativação simbólica
Expressão simbólica de um chamado x Leisure crafting		
Lembrete simbólico de um chamado x Job crafting		
Lembrete simbólico de um chamado x Leisure crafting	Ativação imaginária	
Expressão simbólica de um chamado x Ativação imaginária		
Lembrete simbólico de um chamado x Ativação imaginária	Ativação vicária	
Expressão simbólica de um chamado x Ativação vicária		
Lembrete simbólico de um chamado x Ativação vicária		