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

FÁBIO AUGUSTO RAINER DANTAS DE MELLO SILVA

PARADOXO DE CARREIRAS: como indivíduos lidam com o conflito entre sucesso objetivo e subjetivo em suas carreiras?

VITÓRIA

2017

FÁBIO AUGUSTO RAINER DANTAS DE MELLO SILVA

PARADOXO DE CARREIRAS: como indivíduos lidam com o conflito entre sucesso objetivo e subjetivo em suas carreiras?

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

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix von Borell de Araújo.

VITÓRIA

2017

FÁBIO AUGUSTO RAINER DANTAS DE MELLO SILVA

PARADOXO DE CARREIRAS: como indivíduos lidam com o conflito entre sucesso objetivo e subjetivo em suas carreiras?

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

Aprovada em 08 de junho de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Bruno Félix von Borell de Araujo
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

_____

Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

_____

Profa. Dra. Silvania Neris Nossa
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

“O desejo enquanto real não é da ordem da palavra e sim do ato.”

(Jacques Lacan)

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico o trabalho ao meu pai, a minha mãe, madrasta, irmãs, sobrinho e namorada. Agradeço igualmente ao meu orientador Bruno, por ter exigido o máximo nessa jornada de integração entre administração e psicologia. Obrigado a instituição Fucape e todos os seus professores pela formação de alta qualidade.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi examinar o modo como indivíduos no mercado de trabalho atual gerenciam o conflito de demandas entre sucesso objetivo (financeiro) e sucesso subjetivo (prazer, satisfação) ao longo de suas carreiras. Foram realizadas trinta e três entrevistas com trabalhadores as quais foram analisadas por meio da técnica da análise de conteúdo. Os resultados revelaram o uso de dois padrões de gestão de sucesso em carreiras: o padrão de gestão paradoxal e o não paradoxal. O uso da gestão paradoxal se caracteriza pela administração de demandas opostas de forma simultânea, retirando proveito dos efeitos positivos de cada uma delas. No caso deste estudo, indivíduos que utilizaram a gestão paradoxal administraram tanto a demanda por sucesso financeiro (objetivo) quanto a demanda por sucesso no âmbito do prazer e satisfação (subjetivo) em suas carreiras. Já na gestão não paradoxal, o indivíduo fez uma escolha mutuamente exclusiva entre as demandas subjetivas e objetivas de sucesso, isto é, optaram pelo sucesso financeiro abrindo mão do prazer na vida prática ou vice-versa. Dentre os entrevistados foram encontradas quatro estratégias específicas que representam o padrão de gestão paradoxal (Simpatria, Simpatria pós loop, Simpatria pós reflexiva, Simpatria dualista) e três estratégias que representam o padrão não paradoxal (Loop, Monopolaridade, Monopolaridade dominante).

Palavras-chave: gestão de carreiras; sucesso objetivo; sucesso subjetivo; paradoxo.

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine how individuals in the current job market manage the conflict of demands between objective (financial) success and subjective success (pleasure, satisfaction) in their careers. 33 interviews were conducted with workers, which were analyzed using the thematic content analysis technique. The results revealed the use of two success management patterns in careers: the paradoxical and non-paradoxical management pattern. The use of paradoxical management is the administration of opposing demands simultaneously, taking advantage of the positive effects of each one of them. In this study, individuals who used paradoxical management administered both the demand for financial success (objective) and the demand for success in the context of pleasure and satisfaction (subjective) in their careers. In non-paradoxical management, the individual made a mutually exclusive choice between subjective and objective demands of success, in other words, opted for financial success by giving up pleasure in practical life or vice versa. Four specific strategies that represent the paradoxical management pattern (Sympatry, Post-loop sympatry, Post-reflexive sympatry, Dualistic Sympatry) and three strategies that represent the non-paradoxical pattern (Loop, Monopolarity, Dominant monopolarity) are presented.

Key-words: career management; objective success; subjective success; paradox.

SUMÁRIO

Capítulo 1 ..... **8**

1 INTRODUÇÃO **8**

Capítulo 2 ..... **11**

2 REFERENCIAL TEÓRICO **11**

2.1 CONCEITO DE SUCESSO EM CARREIRAS 11
2.2 CONCEITO DE PARADOXO 13
2.3 PARADOXO EM SUCESSO DE CARREIRAS 16
2.4 PESQUISA 17

Capítulo 3 ..... **18**

3 METODOLOGIA **18**

3.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTO DE PESQUISA 18
3.2 ENTREVISTA 19

Capítulo 4 ..... **22**

4 RESULTADOS **22**

4.1 PADRÕES DE GESTÃO PARADOXAL DA CARREIRA 22
4.1.2 Simpatria **24**
4.1.3 Simpatria pós-loop **25**
4.1.4 Simpatria pós reflexiva **26**
4.1.5 Simpatria dualista **27**
4.2 PADRÕES DE GESTÃO NÃO-PARADOXAL DA CARREIRA 28
4.2.1 Monopolaridade **28**
4.2.2 Monopolaridade dominante **29**
4.2.3 Loop **30**

Capítulo 5 ..... **33**

5 DISCUSSÃO **33**

Capítulo 6 ..... **36**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 36

REFERÊNCIAS 39

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O sucesso na carreira, aqui definido como os resultados satisfatórios que indivíduos acumulam a partir de suas experiências no trabalho (SEIBERT; KRAIMER; LIDEN, 2001; FELDMAN, 2005), tem sido amplamente discutido no cotidiano dos trabalhadores e nas organizações (NG; EBY; SORENSEN; FELDMAN, 2005). Isto ocorre porque o sucesso pessoal dos empregados pode produzir resultados positivos para as organizações. (LAVINE, 2014; HERACLEOUS, 2014; BROUSSEAU, 1996). Diante disso, organizações têm se esforçado para compreender as concepções de seus trabalhadores em relação ao sucesso na carreira e alinhar seus programas de reconhecimento de forma a levar em consideração tais concepções (NABI, 2001). Por outro lado, indivíduos tem se mostrado preocupados em relação às próprias decisões de carreira ao longo da vida (POOLE;LANGAN-FOX; OMODEI, 1993).

No mercado laboral contemporâneo, estas preocupações assumem variadas formas, uma delas é o conflito sentido entre necessidades subjetivas e financeiras (THITE 2001; CALLANAN, 2002). A literatura aborda o sucesso na carreira como sendo função de dois fatores: por um lado o sucesso objetivo, que é externo e tangível, como salário e bonificações, e por outro lado, o sucesso subjetivo, que é intangível e refere-se a dimensão pessoal, envolvendo bem-estar e satisfação (ABELE, 2005). Tais modos de sucesso embora pareçam conflitantes e opostos, são considerados persistentemente interdependentes (ARTHUR, 2005), isto é, durante a vida, indivíduos dependem do sucesso objetivo para alcançar o sucesso subjetivo e vice-versa. O próprio conceito de carreira é definido como uma experiência ao longo

de um espectro de tempo (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989) que é dinâmico, sendo o seu critério de sucesso passível de mudança (SAVICKAS, 2005). Estas características do sucesso em carreiras (o conflito, a interdependência e o espectro temporal) estão contidas no conceito de paradoxo, entendido como necessidades conflitantes e inter-relacionados que persistem ao longo do tempo (SMITH;LEWIS, 2011). Neste sentido, entende-se que o sucesso de carreiras possui características típicas do conceito de paradoxo, como o conflito, a interdependência de resultados e a perspectiva longitudinal/temporal na construção dos significados de sucesso. Diante disto, indivíduos podem adotar diferentes estratégias para lidar com tais necessidades que guardam, entre si, uma relação paradoxal.

O estudo de como os indivíduos lidam com a relação paradoxal entre o sucesso subjetivo e objetivo na carreira é emergente na literatura e apresenta importantes oportunidades de desenvolvimento (STUMPF; TYMON, 2012). Primeiro, apesar de parte da literatura explorar simultaneamente essas diferentes formas de sucesso, estudos geralmente tratam a relação entre recompensas financeiras versus realização na carreira sob a ótica de dilemas (SMITH;LEWIS, 2011), isto é, sugerindo uma escolha mutuamente exclusiva entre ambos (MEURER; CHAPMAN, 2013). Segundo, muito do desenvolvimento já realizado no estudo de paradoxos estratégicos ocorre no nível organizacional de análise (SMITH; LEWIS, 2014), sendo que é possível aplicá-los no nível individual, o que inclui especialmente as estratégias para gerir polaridades simultaneamente (e.g., flexibilidade vs. controle; local *vs*. global). Dado que no mercado contemporâneo o indivíduo sofre cada vez mais a pressão das organizações e das famílias para gerenciar a sua própria carreira, tendo que responder a necessidade quanto à busca de sucesso (HALL, 2004), seria relevante para a literatura pesquisar os modos com que os indivíduos

gerenciam suas carreiras de forma a conciliar tanto as necessidades objetivas quanto as subjetivas na obtenção do sucesso.

Visando preencher essa lacuna, este estudo teve por objetivo examinar como os indivíduos gerenciam o paradoxo entre busca de sucesso subjetivo e objetivo ao longo de suas carreiras. Para tal, foi realizado um estudo qualitativo com trabalhadores e identificaram-se estratégias usadas em suas relações laborais com organizações ao longo de suas carreiras.

O presente estudo contribui para a literatura de Gestão de Carreiras, na medida em que explora padrões de estratégias que indivíduos adotam para gerenciar seus anseios pelo sucesso objetivo e subjetivo. Para a literatura de paradoxos, oferece um objeto de estudo até então não pesquisado: o sucesso em carreiras. Em termos práticos, o estudo permite que organizações obtenham uma melhor compreensão das diferentes estratégias usadas por indivíduos, o que é essencial para uma melhor assertividade no desenho de sistemas de recompensa que visem promover o alcance dessas duas formas de anseios humanos. Para indivíduos, possibilita a identificação de padrões de ação devidamente problematizado, de forma a aumentar a autoconsciência em relação a suas escolhas de carreiras e outras estratégias que podem ser adotadas para melhorar a satisfação com relação à condução da própria carreira.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2. 1 CONCEITO DE SUCESSO EM CARREIRAS

Sucesso em carreiras é definido como o efeito psicológico positivo ou a acumulação de aquisições relacionadas ao trabalho ao longo do tempo (JUDGE; CABLE; BOUDREAU; BRETZ, 1995). Tanto nessa definição como no senso comum, o entendimento do conceito de sucesso se associa a dois tipos de significados. O primeiro significado se relaciona com a produção de um efeito pessoal sobre o indivíduo cuja natureza é recompensadora e o segundo significado repousa sobre a prosperidade, que é historicamente associada a fatores tangíveis alcançados socialmente (ARTHUR et al., 2005).

O conceito acima equivale à tradicional distinção entre sucesso objetivo e sucesso subjetivo (TYMON, 2012). O primeiro autor a fazer esta distinção foi Hughes (1937). Tais concepções de sucesso consistem na intuição de que no campo complexo da carreira, pessoas se orientam não somente pelo critério da segurança financeira, fatores como o bem-estar no trabalho e flexibilidade também contribuem para o entendimento de que são bem sucedidas (EILEEN, 2014).

O sucesso objetivo, por vezes definido como sucesso extrínseco, relaciona-se com a percepção de aquisição de fatores tangíveis e verificáveis (ARTHUR et al., 2005). Ou seja, o seu critério de avaliação é público. Está associada ao conceito de carreira tradicional,profundamente enraizada na sociedade, no sentido da busca progressiva de hierarquias e posições que aumentam a autoridade e a responsabilidade do indivíduo (BROSSEAU, 1996). Nesta concepção de carreira, o

sucesso é visto como promoções e crescimento financeiro: salário, ganho de benefícios, promoções, ascensão em hierarquia e poder organizacional (ABELE, 2008; NICHOLSON, 2000; HALL, 2002).

Por outro lado, o sucesso subjetivo é definido como a forma particular que um indivíduo experimenta o sucesso. Por se tratar da vida privada, se entende que este sucesso não é de imediato verificável, vale dizer, permanece acessível apenas à pessoa envolvida nele (HESLIN, 2005). Indivíduos possuem entendimentos não partilháveis em relação ao que entendem por sucesso, principalmente em relação a carreiras diferentes, valorizando aspectos diversos como status, saúde, relacionamento familiar, contribuição que se faz à sociedade, segurança, mobilidade e satisfação do trabalho, balanço entre a vida e o trabalho, progressão horizontal, dentre outros (ARTHUR et al., 2005).

O conceito de sucesso objetivo e subjetivo reúne três aspectos: a dualidade, a inter-relação e a perspectiva longitudinal (ARTHUR et al., 2005). A dualidade se manifesta por haver dois polos opostos que compõem o conceito de sucesso em carreiras, o sucesso subjetivo e o objetivo. A inter-relação, que é a relação mútua entre dois ou mais componentes, ocorre no sucesso em carreiras de três formas. Quando o sucesso subjetivo influencia a obtenção de sucesso subjetivo (JUDGE et al., 1995), por exemplo, quando fatores decorrentes do sucesso subjetivo como a confiança e a motivação produzem sucesso objetivo como ascensão na carreira (HALL, 2002); quando há influência do sucesso objetivo sobre o subjetivo, por exemplo, a segurança financeira produzindo uma maior satisfação no trabalho (NICHOLSON; DE WAALANDREWS, 2005) ou quando ambos são descritos como interdependentes, isto é, a obtenção de um sucesso depende necessariamente da obtenção do outro (HALL; CHANDLER, 2005). Quanto à perspectiva longitudinal,

esta afirma que a influência mútua ou a interdependência entre ambos os polos do sucesso ocorre ao longo de um período de tempo, isto é, as transições de um trabalho a outro e o sucesso que se atinge nesta sucessão de eventos, só ocorre por meio do desenvolvimento contínuo da carreira (ABELE, 2009).

2.2 CONCEITO DE PARADOXO

O paradoxo é definido como conjunto de elementos conflitantes e inter-relacionados que persistem ao longo do tempo. (SMITH; LEWIS, 2011). Tal definição é apontada como o conceito central da perspectiva do paradoxo (LEWIS; SMITH, 2014). Como figura filosófica ilustrativa desse conceito está o tradicional *yin* e *yang* taoísta (LEWIS, 2000), que descreve a origem de uma polaridade (*yin*) existindo no extremo da outra polaridade (*yang*), gerando uma unidade dinâmica (CHEN, 2002). Isto é, o paradoxo é composto por polaridades que existem simultaneamente e que podem coexistir.

Este conceito de paradoxo reúne três aspectos: a dualidade, a inter-relação e a perspectiva longitudinal (JOHNSON, 2014). Tais fatores se articulam da seguinte forma: sistemas complexos como o paradoxo, são compostos por conflitos (HMELO-SILVER; PFEFFER,2004), ou seja, colisões entre interesses, práticas ou ideias provindas de duas ou mais perspectivas opostas (STRAUSS, 2005). O fato de serem opostas e duais pode sugerir que devam existir separadamente, como ocorre na tradição ocidental, mas na perspectiva do paradoxo os elementos duais e opostos são pensados como pares interdependentes, que um polo depende do seu lado simetricamente oposto para existir (CHEN, 2002). Quanto à perspectiva

longitudinal, uma dualidade que não se desenvolve e persiste ao tempo não se caracteriza como paradoxo e sim como um conflito (JOHNSON, 2014).

A presença ou ausência destes elementos determina a diferença entre o que é dilema, dialética e paradoxo (LEWIS; SMITH, 2014). O dilema se caracteriza por situações pontuais e contraditórias com desdobramentos positivos e negativos, cuja resolução estaria em levantar as vantagens, as desvantagens e ponderá-las. A dialética é o conjunto de tensões independentes,solucionadas por meio de uma síntese de seus elementos positivos (SMITH; LEWIS, 2011). Em ambos os casos as tensões não persistem ao tempo ou os conflitos não são inter-relacionados. Deste modo, não se trata de descobrir se há tensão em um sistema para se constatar um paradoxo, isso satisfaria apenas um dos seus componentes, isto é, que haja polos opostos geradores de tensão (LEWIS; DEHLER, 2000).

O paradoxo, diferente do dilema e da dialética, pode ser gerido. A tensão em ambos os três elementos, algo inerente e inevitável, surge em decorrência da interação entre sistemas dinâmicos e complexos (GREENHALGH, 2001). Entretanto, enquanto no dilema e na dialética o que se busca é a solução do conflito na escolha de um lado do polo (dilema) ou na síntese artificial entre polos (dialética), o paradoxo persiste ao tempo, tendo que encontrar uma coexistência entre as oposições (SMITH; LEWIS, 2011). Esta coexistência possível entre os polos opostos de um paradoxo é o que permite com que o mesmo seja gerido. A gestão ocorre na busca de um posicionamento que privilegie a tensão de modo a conseguir efeitos positivos de ambos os polos, minimizando os efeitos negativos (JACOBS, 2012).

A resposta à tensão provocada pelo paradoxo vai determinar o sucesso ou o fracasso da gestão. Tensões provindas do paradoxo produzem desconforto nos indivíduos, que por sua vez respondem de modo a provocar efeitos benéficos ou

aversivos para os mesmos (SMITH; BERG, 1987). Respostas que buscam gerir a tensão produzem um sistema que se repete por meio da produção de efeitos positivos, isto é chamado de ciclo reforçador virtuoso. Por outro lado, as respostas dos atores que buscam se defender a tensão, produz nos indivíduos o interesse em optar por um polo do paradoxo em detrimento do outro. Esta escolha tende a se repetir, pois entende que a solução do conflito seria o extremo de um polo em detrimento do outro. Tal dinâmica é chamada de ciclo vicioso negativo (LEWIS;SMITH, 2014).

O ciclo de reforçamento virtuoso está associado as respostas estratégicas dos atores, que visam tirar proveito da tensão, obtendo efeitos como o aumento da aprendizagem e criatividade. As respostas do ciclo de reforçamento virtuoso são: aceitação, confronto, transcendência e improviso. O primeiro refere-se à capacidade de conviver com o paradoxo; o segundo à discussão quanto à novas formas de lidar com a tensão; o terceiro demonstra uma maneira de pensar que em si é paradoxal e o quarto é a geração espontânea de comportamentos novos (VERA; CROSSAN, 2007).

Por outro lado, os ciclos viciosos são caracterizados pelas respostas defensivas dos atores descritas como: separação, ato de tornar ainda mais distinto os polos do conflito; projetar, ato de transferir o conflito para o outro; repressão, ato de esquecer ou suprimir a tensão; regressão, tentativa de retorno a um estado onde não havia tensão; formação de reação, ato de reforçamento de sentimentos de oposição a tensão; e ambivalência, que é criação de condições de afastamento da tensão (LEWIS, 2000). Independente da defesa, o que se privilegia é o conforto a curto prazo (SMITH; LEWIS, 2011).

2.3 PARADOXO EM SUCESSO DE CARREIRAS

Indivíduos vivenciam um paradoxo entre a necessidade do sucesso objetivo e do sucesso subjetivo (DIENER, 1992; HELIWELL, 2002; JACKSON, 2007; DOLA, 2008; STUTZER, 2010; GEORGE, 2010). No campo teórico parte-se do pressuposto de que ambos os conceitos na forma como foram concebidos por Hughes (1937) são duais, embora inseparáveis (HESLIN, 2005). No campo prático, indivíduos no mercado de trabalho buscam tanto fatores objetivos como subjetivos no trabalho. Por exemplo, no início de carreira, indivíduos carecem de critérios na avaliação do seu sucesso, dando assim peso a fatores objetivos. Ao longo do tempo à medida que amadurecem em suas funções, fatores subjetivos como a confiança, o bem-estar e a satisfação no trabalho emergem, fazendo com que tais fatores influenciem o sucesso objetivo (ABELE, 2005). Em sua forma teórica ou prática, o modo como ocorrerá o balanço entre os aspectos objetivos e subjetivos produzirá o que se entende por sucesso em carreiras (ARTHUR et al., 2005).

O paradoxo de sucesso em carreiras pode ser gerido. Isto ocorre porque o sucesso em carreiras possui elementos que integram a definição do paradoxo: a inter-relação, a dualidade e a perspectiva longitudinal (ARTHUR et al., 2005). Em teoria, é necessário fazer com que a tensão entre ambos os aspectos subjetivos e objetivos emerja, sem que um lado seja escolhido em detrimento do outro, para então o indivíduo responder de forma a tirar proveito desta tensão e entrar no ciclo de reforçamento positivo (SMITH; LEWIS, 2011; JONHSON, 2014). Desta forma, faz-se necessário compreender como indivíduos gerenciam o paradoxo de carreiras por meio do ciclo de reforçamento positivo do mesmo.

2. 4 PESQUISA

A pesquisa foi realizada no contexto de gestão do sucesso de carreiras, tema que tem sido discutido pela literatura organizacional nos últimos anos (ABELE, 2008; EILEEN, 2014; HALL; CHANDLER, 2005; HESLIN, 2005). Uma dificuldade que tem surgido nesta área é a de integrar os três elementos do sucesso em carreiras nas pesquisas: a dualidade entre o sucesso objetivo e subjetivo, a inter-relação entre tais dualidades e o modo como estas dualidades se deslocam no tempo (ARTHUR et al., 2005). Considerando os três fatores acima citados, esta pesquisa teve o objetivo de examinar como os indivíduos gerenciam o paradoxo entre busca de sucesso subjetivo e objetivo ao longo de suas carreiras.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTO DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Foram 33 participantes (12 mulheres e 21 homens), com média de 34 anos de idade, variando entre 27 a 62 anos. Todos estavam empregados no período das entrevistas, exceto 5 que eram aposentados, 28 ocupavam cargo de gestão. Estes participantes foram selecionados por meio do critério de amostragem teórica, em que a pesquisa é direcionada a encontrar amostras que contribuam com a teoria que esteja emergindo (BRECKENRIDGE, 2009). Com isso, o acesso a eles foi feito por meio de redes sociais e envio de e-mails. As entrevistas foram feitas no local de trabalho dos entrevistados ou na casa do pesquisador e gravadas com o consentimento dos primeiros. Após esta etapa, as entrevistas foram transcritas, codificadas e analisadas em seu término. A coleta e a análise de dados foram feitas ao mesmo tempo, codificadas e analisadas assim que cada uma foi encerrada. A análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo, escolhida por ser capaz de capturar tanto o fator longitudinal como a tensão nas oposições do sucesso em carreiras (ARTHUR et al., 2005; BRAUN; CLARKE, 2006).

A progressão das entrevistas ocorreu conforme a análise e interpretação de dados das entrevistas anteriores (HAYWARD, 2011), guiadas pelo aporte teórico que surgiu. Na medida em que cada transcrição era feita, buscou-se codificar elementos centrais do conteúdo de cada entrevista, relacionando este conteúdo aos novos dados que surgiam. Começamos a encontrar padrões de estratégias paradoxais a

partir da sétima entrevista (Simpatria, Simpatria pós Loop), persistindo por grande parte dos dados. Cerca de 7 entrevistas foram descartadas por não apresentarem indícios de estratégia alguma, paradoxal ou não paradoxal em relação a própria carreira. Quando percebemos que os dados começaram a se repetir, fizemos mais três entrevistas e constatamos saturação dos mesmos, o que serviu para encerrarmos a coleta. Os padrões de estratégia não paradoxais representaram cerca de um terço da coleta dos dados, e por se tratar de modos antagônicos em relação as estratégias paradoxais, decidimos incluí-los na pesquisa. Vale ressaltar que tais dados são expostos na maioria das pesquisas em paradoxo por se entender que existe um espectro de continuidade ou retroação entre modos estratégicos paradoxais e não paradoxais, e que a supressão de um modo em relação a outro limita o âmbito de pesquisa sob a abordagem dos paradoxos (SMITH; LEWIS, 2011).

Com as entrevistas saturadas, houve a necessidade de se fazer mais rodadas de codificações, totalizando cerca de 5 rodadas de codificação de dados.

3.2 ENTREVISTA

As entrevistas foram conduzidas usando como técnica a entrevista cognitiva. Este tipo de entrevista é usada para reconstrução de memórias relacionadas a contextos nos quais há testemunha visual (VREDEVELDT; PENROD, 2013; HAYWARD, 2011). Deste modo, é possível ter com detalhes acontecimentos que ocorreram em períodos remotos de tempo (GINET; COLOMB, 2013). Os entrevistados foram orientados a fazer a descrição de acontecimentos a partir de um ponto específico em suas carreiras, como se estivessem no contexto que descreveram, sob o efeito dos acontecimentos daquele período (HAYWARD, 2011).

Com isso pretendeu-se capturar o modo como tais indivíduos fizeram a gestão do sucesso em suas carreiras.

Exemplos sobre necessidades conflitantes foram expostos aos entrevistados, no intuito de que compreendessem de modo básico os efeitos de um paradoxo. Foram expostos os seguintes exemplos: (1) paradoxo de necessidade de flexibilidade e controle organizacional e; (2) necessidade de aventura e estabilidade afetiva entre casais. As perguntas centrais feitas para os entrevistados foram desenhadas para capturar duas situações específicas: (1) momentos em que houve necessidades conflitantes na esfera da carreira e; (2) o modo como os entrevistados responderam a estes conflitos. Em ambas as situações, houve prioridade em capturar os comportamentos no início, no meio e na maturidade da carreira, bem como momentos de transição e de crise no trabalho. As perguntas foram colocadas na medida em que a pessoa mencionasse um conflito referente ao aspecto subjetivo ou objetivo do sucesso em carreiras. Caso não houvesse menção, a entrevista era encerrada. As perguntas foram as seguintes:

-Pense em um momento particular de sua carreira em que houve necessidades conflitantes. Poderia me descrever o que ocorreu como se estivesse lá agora?

-Pense no modo com que você respondeu a este conflito de necessidades em sua carreira. Poderia me descrever as suas reações como se estivesse lá agora?

A partir destas perguntas centrais, foram expostas outras perguntas buscando que o entrevistado descrevesse as emoções, reações comportamentais, pensamentos, pontos de vista e crenças vividas no contexto em que houve os conflitos. As entrevistas duraram 45 minutos em média.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

Os resultados das entrevistas permitiram identificar alguns padrões de gestão utilizados pelos indivíduos para lidar com o conflito de demandas em suas carreiras. Foram encontrados sete padrões de estratégias, dentre os quais quatro se caracterizaram como exemplos de gestão de paradoxos e três não. A Figura 1 apresenta os padrões paradoxais encontrados nas entrevistas e a Figura 2 descreve os padrões não paradoxais codificados na análise. Nas tabelas, apresenta-se o código utilizado para nomear cada padrão identificado no processo de análise, uma metáfora visual para cada código, uma descrição de cada padrão e uma citação exemplo que ilustra a ideia central do código.

Vale ressaltar que os códigos não foram identificados nos dados a partir de categorias teóricas previamente disponíveis na literatura, mas sim de uma grade aberta de codificação. Isto significa que não se partiu de qualquer estrutura de padrões anteriormente disponível em outros estudos. Além disso, cabe uma explicação quanto aos símbolos utilizados nas metáforas visuais. O símbolo de cifrão ($) foi utilizado como uma representação do sucesso objetivo/financeiro, enquanto o *psi* (ψ) foi empregado para representar o sucesso subjetivo/psicológico. Os quadrados representam as empresas e as setas verticais o movimento de entrada e saída das mesmas.

Figura 1. Padrões de Gestão do Paradoxo entre Sucesso Objetivo e Sucesso Subjetivo

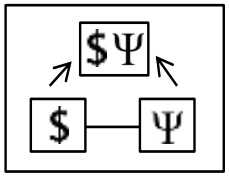
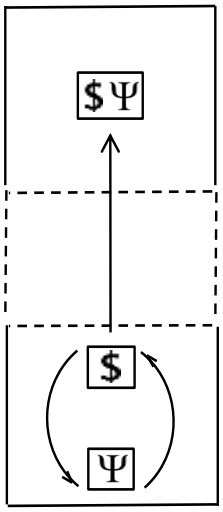
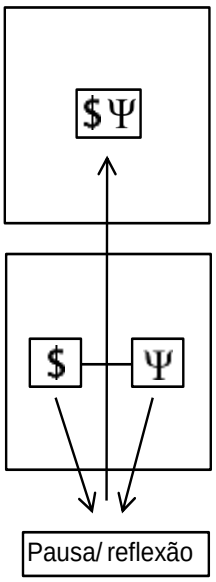
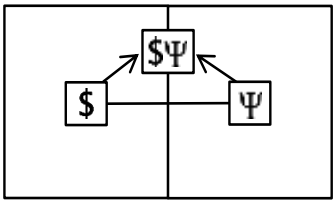
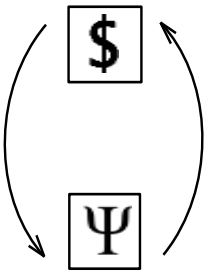
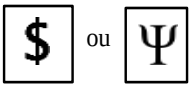
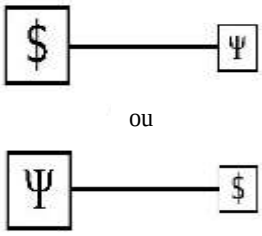
Padrões Paradoxais			
Código	Metáfora Visual	Descrição	Citação exemplo
Simpatria		Busca pelo equilíbrio entre sucesso objetivo e sucesso subjetivo na mesma empresa.	"Eu precisava ganhar mais e sentia necessidade de um lugar prazeroso para trabalhar. Foi o que busquei, alcançar essas duas coisas nesta empresa"
Simpatria pós-loop		Alcance do equilíbrio entre o sucesso objetivo e subjetivo após um período de oscilação entre ambos os polos (loop). A partir da experiência de insatisfação oriundo da referida oscilação, o indivíduo aprende a encontrar prazer em atividades que lhe trazem sucesso objetivo ou a obter recompensas financeiras em atividades de prazer.	"Tive épocas de me preocupar com o dinheiro e épocas de focar mais no prazer no trabalho. Depois de um tempo, fui economizando e passei a me sentir satisfeito com o material e também fui conseguindo curtir o trabalho. Isso veio com a maturidade, aprender a ser feliz em um trabalho que antes eu via só como fonte de sustento".
Simpatria pós reflexiva		Busca reflexiva, após um período de pausa na vida profissional, motivada por uma crise, pela construção de uma carreira alternativa que permita gerenciar o paradoxo entre sucesso objetivo e subjetivo.	"Depois de um período de crises, sem dinheiro e prazer, dei uma parada. Oscilava entre a carreira de ator e de executivo. Nesse período, me achei como palestrante organizacional que usa o humor como ferramenta didática. Só me achei nisso porque consegui refletir intensamente sobre o que queria"
Simpatria dualista		Busca pelo equilíbrio entre o sucesso objetivo e subjetivo em duas empresas, cada um saciando um polo do paradoxo.	"Tenho dois empregos, um me sustenta financeiramente e o outro é o que amo fazer. Juntos, eles me ajudam a me sentir mais plenamente realizado, o que é benéfico para mim e para as duas empresas".

Figura 2. Ausência de padrões paradoxais

Ausência de Padrões Paradoxais			
Código	Metáfora Visual	Descrição	Citação exemplo
Loop		Padrão em que o indivíduo oscila entre períodos de ênfase em cada um dos paradoxos. A transição entre esses períodos é motivada por crises e o conflito não é gerido.	"Não consigo conciliar o prazer com o ganho financeiro. Quando estou sem dinheiro procuro um emprego que me remunere melhor. Quando não me agrada mais este emprego mudo para um outro que me dá mais prazer. É um vai e vem"
Mono-polaridade		Escolha por vivenciar a carreira com base em apenas um dos pólos. A satisfação do outro polo pode ocorrer em atividades não profissionais.	"Decidi organizar a minha carreira priorizando o ganho financeiro. O prazer eu encontro fora do trabalho."
Mono-polaridade Dominante		Escolha por vivenciar a carreira com base dominante em um dos pólos. A satisfação do outro polo pode ocorrer em atividades profissionais menos relevantes (ex.: bico). .	"Sempre procurei trabalhos que me dessem o máximo de satisfação. Como isso acaba me dando menos dinheiro, faço uns bicos para complementar a renda".

4.1 PADRÕES DE GESTÃO PARADOXAL DA CARREIRA

4.1.2 Simpatria

O primeiro padrão de gestão do paradoxo encontrado foi intitulado de Simpatria, conceito da biologia que expressa a possibilidade de duas espécies ocuparem o mesmo lugar sem perda de identidade por cruzamento. Semelhante ao conceito da biologia, indivíduos relataram buscar tanto o sucesso objetivo quanto o sucesso subjetivo,preservando a coexistência de demandas em relação a ambos os polos. Desta forma, alcançam o equilíbrio entre as demandas de carreira no local em que trabalham ou buscam empresas que ofereçam a oportunidade de alcançar seus objetivos quanto aos dois polos. Os relatos a seguir ilustram esse padrão.

> “Sempre procurei ter as duas coisas, satisfação e conforto financeiro. Busquei conseguir isso me empenhando mais na empresa, eu era promovida aqui, conseguia mais tempo com meus amigos e familiares alí... e ia crescendo assim” (E1, mulher, 35 anos).

> “Eu sou feliz com o que faço hoje e sinto que ganho bem lá no trabalho, eu queria ter um trabalho onde pudesse com liberdade expressar as minhas convicções, e através delas conseguir uma vida confortável, materialmente falando. Na minha trajetória, busquei lugares que pudesse ter as duas coisas e mostrar o meu valor” (E3, mulher, 32).

Estes relatos mostram indivíduos que buscam ativamente tanto o sucesso subjetivo como o objetivo ao longo de suas carreiras. Este padrão de gestão, marcada pela busca dos dois polos de sucesso, não evita a tensão provocada pelas demandas paradoxais opostas, mas se diferencia pela escolha presente em toda carreira em conciliar tanto as necessidades subjetivas como as financeiras. Por meio desta capacidade de conciliação descrita pela literatura como pensamento paradoxal (LEWIS, 2000), estes indivíduos focaram-se em uma única empresa, criando condições de enriquecimento financeiro e subjetivo em um vínculo mais tradicional de carreira.

4.1.3 Simpatria pós-loop

Na Simpatria pós-loop, a escolha por conciliar ambos os polos do sucesso não está presente no início da carreira. Foram categorizados sob este código os relatos em que, após um tempo de insatisfação com a alternância entre atividades profissionais que somente satisfazem um ou outro dos referidos polos (loop), o indivíduo aprende a encontrar sucesso subjetivo em atividades que lhe garantam o retorno financeiro ou a obter sucesso objetivo em atividades que lhe sejam prazerosas. A simpatria resultante desta aprendizagem pode ocorrer em uma ou mais organizações/atividades.

> "Eu ralei pra conseguir ter prazer e dinheiro. No começo eu ficava igual uma barata tonta, quando tinha dinheiro não tinha prazer, quando tinha prazer não tinha dinheiro. Essa época foi difícil, eu tive que sair da empresa. Demorei para descobrir que o que eu fazia podia sim ser prazeroso, eu aprendi aos poucos a ser mais grata (...) fui conquistando o meu próprio respeito.. Com isso as coisas melhoraram bem, no prazer e no dinheiro". (E2, mulher, 36 anos)

> "Trabalho há 15 anos na mesma empresa... No início, custei para me acostumar com o trabalho, era uma bagunça, ou tinha dinheiro ou prazer.(...) mas no fundo eu sentia orgulho do que fazia. Só depois que aprendi a ganhar mais. Eu tive que aprender a ganhar mais..eu mostrava mais o que eu podia entregar, com isso veio os melhores salários, o crescimento na empresa. Hoje tenho as duas coisas". (E5, homem, 43 anos)

Estes trechos de entrevistas mostram que foi apenas após um tempo de oscilação entre ênfases em um ou outro polo que os indivíduos aprenderam encontrar segurança financeira em profissões prazerosas ou a encontrar maior satisfação com as questões objetivas da carreira. No primeiro trecho, a entrevistada relata sentir-se grata com suas conquistas financeiras, tendo que aprender a ter satisfação com o trabalho. No segundo notamos o oposto, havia facilidade para encontrar prazer, mas não havia satisfação financeira. Em ambos os casos, podemos ver que no início não havia uma escolha clara quanto aos polos, os entrevistados sofreram com a oscilação de demandas de sucesso. Foi necessária

uma aprendizagem contínua em relação tanto as próprias percepções como em relação as possibilidades de ganho financeiro para que o sentimento de satisfação integral entre os polos fosse alcançado.

4.1.4 Simpatria pós reflexiva

Outro padrão identificado nas entrevistas foi a Simpatria pós reflexiva. Intitulamos com este nome o padrão de construção de carreira em que o paradoxo entre o sucesso objetivo e subjetivo somente é alcançado após um período de reflexão na vida profissional, provocada por uma crise decorrente da alternância de ênfase entre os polos de sucesso financeiro e psicológico. Neste padrão, o indivíduo utiliza a saída do mercado de trabalho, voluntária ou não, como forma de organizar anseios, refletir e alcançar novos objetivos profissionais. Os relatos a seguir ilustram este processo.

> "Eu precisei dar um tempo, deixar tudo de lado. Deixei meu emprego de programador e me recolhi. Eu fiquei parado durante 3 anos, passava o tempo desenhando. Nesse tempo refleti que seria perfeito se conseguisse fazer a vida com isso. Comecei a recolocar a programação dentro dos meus projetos, refleti que conseguiria casar as duas coisas, o talento de desenhista e a programação no ramo de jogos. Foi assim que consegui fazer dinheiro e ser feliz". (E7, homem, 29 anos).

> **"**Na época eu abandonei o trabalho porque o mercado não estava favorável, eu precisava refletir em alguma coisa que desse certo e que me desse satisfação e lucro. Quando achei não tive coragem de investir, me senti perdido. (...) Foram 5 anos perdidos do ponto de vista financeiro.. Mas pelo menos soube que o que tinha que fazer era estudar mesmo. Faz 7 anos isso, e agradeço a Deus por ter dado essa parada para refletir o que eu queria, porque hoje me sinto mais realizado". (E9, homem, 30 anos)

Por meio destes relatos é possível notar que a saída do mercado e a reflexão sobre a própria trajetória profissional, exerceram papel estratégico central em relação ao reposicionamento de demandas de sucesso. Foi apenas após estes dois elementos, que os entrevistados conseguiram se posicionar melhor em ocupações alinhadas com os seus interesses financeiros e subjetivos. No primeiro trecho, o

entrevistado menciona que teve que “deixar tudo de lado”, enquanto no segundo o entrevistado relatou um abandono do trabalho. Em ambos os casos a pausa opera como um preâmbulo para a reflexão de demandas. A literatura descreve a transição de carreira como algo que requer tanto iniciativa, como capacidade de redirecionamento (BARCLAY;STOLTZ; CHUNG, 2011). Geralmente, quando a pausa é mencionada, se enfatiza seu caráter negativo, o que não parece ocorrer nos relatos aqui apresentados. Nesta categoria estratégica, a pausa provoca uma reflexão profunda a respeito do sucesso na carreira, impulsionando um alinhamento mais seguro das demandas.

4.1.5 Simpatria dualista

Diferente da Simpatria, na qual a conciliação de demandas se concentra em uma única empresa, na Simpatria dualista o indivíduo busca conciliar o sucesso na carreira em mais de uma empresa ou atividade profissional. Enquanto em uma organização ou atividade um dos polos do paradoxo é satisfeito, na outra o indivíduo busca a satisfação do outro polo. Assim, cada organização ou atividade assume a função de satisfazer uma das necessidades que compõem o paradoxo entre sucesso objetivo e subjetivo. Os relatos a seguir ilustram este processo:

> “Procurei por empregos flexíveis, porque daria para eu manter mais de um se eu quisesse. Hoje eu tenho dois empregos, um deles me motiva, é uma coisa que me identifico em fazer. Esse emprego o horário é flexível, por isso deu para entrar em um outro para me dar um suporte financeiro. O primeiro não me remunera muito mas eu estou lá de coração, o outro me dá estabilidade”. (E13, homem, 40 anos)

> “Me comprometi a poder experimentar o máximo de funções dentro da minha área. Isso levei como uma meta, atuo em duas empresas hoje. Posso dizer que no conjunto eu tenho satisfação, senso de ganho pessoal e segurança financeira, a metade dessas coisas tenho em uma empresa e a outra metade na outra”. (E4, homem, 37 anos)

Os relatos mostram a necessidade destes entrevistados manterem dois empregos para conseguir saciar suas demandas paradoxais de sucesso. Diferente de uma carreira tradicional, focada na ascensão de cargos e na especialização progressiva (BROUSSEAU, 1996), o padrão relatado nesta categoria revela a busca por uma manutenção de vínculos empregatícios com mais de uma empresa, cada uma saciando um polo do sucesso. O primeiro entrevistado menciona que em um de seus empregos está motivado enquanto que o outro lhe fornece estabilidade, o segundo entrevistado relata ter ganhos psicológicos pessoais e segurança financeira em empresas distintas. Em ambos os casos, observamos a necessidade de integrar dentro da carreira tanto o sucesso subjetivo quanto o objetivo, conferindo a distintas fontes de contato social o papel de fornecedor de experiências que possibilitem satisfação de cada uma dessas necessidades.

4.2 PADRÕES DE GESTÃO NÃO-PARADOXAL DA CARREIRA

4.2.1 Monopolaridade

Embora as evidências empíricas anteriores demonstrem o uso de estratégias que buscam gerir o paradoxo de sucesso, surgiram relatos de indivíduos que, por opção, não gerem o conflito de carreiras por meio da gestão paradoxal. Uma das formas encontradas de não se gerir o conflito entre estas demandas paradoxais foi intitulada de monopolaridade. Este padrão se refere à escolha pela satisfação de apenas um polo da dualidade do sucesso (objetivo/financeiro ou subjetivo/prazer), enquanto a satisfação do outro polo é mantida fora da carreira do indivíduo, de modo que o conflito de sucesso na carreira não é gerido de forma paradoxal. Os relatos a seguir mostram exemplos desta escolha.

> "eu optei por seguir uma carreira que me desse o máximo de retorno financeiro no menor tempo possível, abri mão do conforto, prazer e satisfação na minha carreira, normalmente eu tiro o final de semana ou um dia ou dois no mês para viajar, passar um tempo com a família. O prazer genuíno vem destes momentos". (E6, homem, 48 anos)

> "a minha prioridade foi fazer o que me dá satisfação, quero uma vida em que eu consiga aproveitar todos os dias. Dinheiro, no final, é o de menos". (E10, homem, 29 anos)

Nestes relatos, verificamos que os entrevistados optaram por carreiras que satisfizessem às necessidades de apenas um dos polos do paradoxo entre sucesso objetivo/financeiro e subjetivo/prazer. Por exemplo, o primeiro entrevistado relata ter optado por uma carreira que lhe desse retorno financeiro, abrindo mão do conforto e do prazer na vida profissional. No segundo relato, a prioridade foi dada para a construção de uma carreira mais prazerosa, enquanto que o aspecto financeiro não foi integrado à profissão. Estes casos ilustram não somente a opção por um polo do paradoxo, mas a rejeição ou inabilidade de integrar o outro polo do sucesso na própria carreira.

4.2.2 Monopolaridade dominante

Outra forma encontrada de gestão não paradoxal do sucesso objetivo e subjetivo na carreira foi intitulada de monopolaridade dominante. Diferente da estratégia anterior que privilegia unicamente um polo do paradoxo, a monopolaridade dominante se caracteriza pelo ato de priorizar um dos polos do sucesso de carreiras (objetivo/financeiro ou subjetivo/prazer), mas simultaneamente manter uma atividade profissional considerada menos relevante para satisfazer a demanda do outro polo. A seguir os relatos exemplificam este padrão.

> "Eu gosto de ser professora, isso é o que me dá prazer. O financeiro é importante, mas não como as pessoas normalmente pensam. Como eu sei que as coisas apertam no lado do dinheiro, eu dou aulas de reforço para o

> primeiro ano, vendo roupas para conhecidos, sempre estou fazendo uma coisinha ou outra para melhorar a renda" (E12, mulher, 28).
>
> "A segurança financeira é tudo hoje em dia, a minha carreira sempre foi orientada para isso. Claro que o prazer é importante, nunca pensei o contrário, mas na escala de prioridades ele vem em segundo. (...)Sou sócio junto com meu filho em uma barbearia que tenta transmitir um pouco dessa filosofia do bem-etar consigo mesmo e do prazer em geral, confesso que é muito bom estar lá, eu gosto de estar lá, mas não é o que dedico a minha vida" (E8, homem, 53 anos)

Nestes relatos percebemos a opção dos entrevistados por priorizar a demanda de um polo do sucesso em carreira, relegando ao outro polo atividades profissionais percebidas por eles como menos importantes. No primeiro trecho, a entrevistada privilegia o polo subjetivo como professora, enquanto satisfaz de forma secundária as necessidades do polo objetivo dando aulas de reforço e vendendo roupas. No segundo trecho vemos o oposto:o entrevistado prioriza a segurança financeira e mantem uma atividade profissional paralela que lhe garante prazer, sem conferir a esta última a mesma importância dispensada à primeira. Consideramos a monopolaridade dominante um exemplo para ilustrar um modo de gestão não paradoxal das necessidades objetivas e subjetivas da carreira, pois a literatura descreve os polos do paradoxo como necessidades conflitantes com o mesmo peso de importância. Assim, a gestão do paradoxo somente ocorre quando ambas as demandas sejam atendidas de forma semelhante, sem que haja privilégio dominante de uma sobre a outra.

4.2.3 Loop

A última forma categorizada como um padrão de gestão não paradoxal entre os sucessos objetivo/financeiro e subjetivo/prazer foi intitulada de loop. Se caracteriza por um modo de gestão não paradoxal no qual o indivíduo oscila entre períodos de foco em cada um dos polos de sucesso na carreira. Ao vivenciar uma

crise em um dos polos, o indivíduo procura restabelecer o equilíbrio direcionando o foco para as necessidades do polo não atendido anteriormente. Com o passar do tempo, a atenção exclusiva conferida ao polo que então recebe a atenção passa a desencadear uma nova crise, que leva a movimentos pendulares de ênfase não simultânea nos polos do paradoxo aqui estudado. Os relatos a seguir são exemplos deste padrão.

> "Teve época que quis ter as coisas, queria ter mais dinheiro então procurava empregos com o salário melhor. Mas entrava em lugares que não me agradavam, sem motivação alguma, isso era um inferno as vezes..então eu procurava um lugar mais prazeroso, nem que me remunerasse pior. Depois de um tempo, percebia que era necessário mais dinheiro, e a história se repetia". (E11, homem, 34 anos)

> "Quando o salário é curto e aparece uma oportunidade que me ofereça mais, eu não penso duas vezes, peço demissão mesmo. A mesma coisa se o trabalho não me agradar, ou não me sentir satisfeito com alguma coisa, simplesmente saio da empresa. Eu sempre faço isso, faltando um vou procurar o outro. Dinheiro e prazer são coisas que pessoas comuns não têm no trabalho, em um momento voce tem uma coisa, em outro momento você tem outra".(E15, homem, 27 anos)

Nestes trechos de entrevista percebemos a dificuldade dos entrevistados em conciliar as demandas provindas de ambos os polos, mantendo ênfases ora em um e ora em outro polo. No primeiro relato, o entrevistado, por não conseguir prazer e remuneração satisfatória, repete o comportamento de variação contínua entre os polos. No segundo, o entrevistado relata alternar com frequência entre as demandas objetivas e subjetivas dependendo das circunstâncias. Esse conflito entre demandas faz com que, tanto no primeiro relato, quanto no segundo, os entrevistados migrem de emprego em emprego à medida que um polo ou outro da carreira não é saciado. Estes movimentos revelam uma concepção explícita ou não de que o trabalho é uma fonte de satisfação de uma ou outra necessidade e que a conciliação simultânea de ambos não seria viável.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Embora exista na literatura de sucesso em carreiras artigos que abordem a necessidade de os profissionais atuais integrarem tanto as demandas financeiras (objetivas) quanto as psicológicas (subjetivas) no trabalho, ainda há a necessidade de se explorar o modo como ocorre a gestão de polos antagônicos na carreira destes indivíduos. Visando preencher esta lacuna, o objetivo deste estudo foi examinar como os indivíduos gerenciam o paradoxo entre busca de sucesso subjetivo e objetivo ao longo de suas carreiras. A seguir, apresenta-se uma discussão sobre os avanços que esta pesquisa traz para as literaturas de gestão de carreiras e de paradoxos no contexto do trabalho.

Os resultados encontrados revelaram dois grupos de padrões pelos quais os indivíduos lidam com o paradoxo entre sucesso objetivo (financeiro) e subjetivo (prazer) em suas carreiras. O primeiro padrão refere-se ao uso de gestão paradoxal de necessidades conflitantes de carreira, o segundo aponta para a não utilização de gestão paradoxal na carreira. Estes resultados convergem com a literatura que descreve indivíduos capazes de conciliar necessidades interdependentes e conflitantes no trabalho (ABELE, 2011; ARTHUR, 2005). Pesquisas anteriores apontam a existência de gestão de conflitos por meio da ótica dos dilemas (LEWIS, 2011), vale dizer, utilizam apenas um polo da carreira em detrimento do outro (opção exclusiva pelo polo subjetivo ou objetivo), convergindo também com parte dos resultados desta pesquisa. Os diferentes modos com que estes indivíduos gerenciam tais necessidades, no entanto, é o que permitiu entender a utilização de

necessidades conflitantes na obtenção de ambos os sucessos na carreira. Isto traz efeitos tanto para a organização quanto para o indivíduo.

Neste sentido, parte dos resultados apontam para indivíduos capazes de permanecer em uma ou mais organizações diante de conflitos e crises vinculados as demandas opostas de carreira, o que corresponde a ativa criação paradoxal de possibilidades práticas descritas por Vera (2007) no contexto de sucesso no trabalho. Esses resultados se distanciam da tendência na literatura de paradoxo em abordar necessidades conflitantes apenas sobre o prisma organizacional. Outros esforços já existem em trabalhar paradoxos no nível individual, mas focados em outros temas, como terapia conjugal (LOBITZ, 1996). A gestão paradoxal aplicada ao sucesso em carreiras, se foca nas capacidades dinâmicas de resolução de conflitos de trabalhadores no nível individual e confirma a compactualidade (conflito, persistência ao espectro de tempo e interdependência) entre o conceito de sucesso em carreiras e o conceito de paradoxo em seu nível prático. Deste modo os resultados configuram um avanço tanto na teoria do paradoxo como na literatura de sucesso em carreiras.

Interpretados os resultados de forma conjunta, é possível que indivíduos que optam pela gestão paradoxal de carreiras experimentem com maior frequência consequências positivas desta gestão tanto na esfera pessoal como na esfera da carreira, como aponta a literatura de paradoxo (LEWIS, 2012). Aplicado à esfera do sucesso na carreira, isso pode significar que indivíduos que utilizam da gestão paradoxal vivenciem uma maior satisfação geral com a carreira. Outro aspecto diz respeito a percepção de sustentabilidade na carreira. É possível que indivíduos que utilizam da gestão paradoxal possuam uma maior percepção de sustentabilidade na carreira, ou seja, sintam uma possibilidade maior de permanência e adesão a vida

profissional por conseguirem com maior frequência alcançar os efeitos positivos de sua gestão.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou limitações que serão apresentadas neste tópico com o intuito de direcionar futuras pesquisas a serem feitas. O primeiro aspecto limitador se refere ao fato de ter sido desenhado apenas para descobrir o modo como indivíduos administram os conflitos de demandas na carreira, não ficando claro como este elemento impacta o seu trabalho, de forma positiva ou negativa. Com isso, sugerimos que futuros estudos explorem a relação da gestão paradoxal do sucesso com a satisfação geral na carreira. Outro elemento que é congruente com a literatura de paradoxo e que não foi explorado por este estudo se refere a percepção de sustentabilidade na carreira. Sugerimos que futuros estudos busquem relacionar a percepção de sustentabilidade de carreira com a gestão paradoxal do sucesso. Deste modo haveria um entendimento maior de como ciclos reforçadores da gestão paradoxal se comportariam no ambiente do trabalhador.

Foram identificados sete padrões de gestão paradoxal e não paradoxal de carreiras, no entanto um aspecto que não foi abordado por este estudo se refere aos antecedentes destes padrões, isto é que tipo de perfil utiliza com maior frequência um certo tipo de estratégia ou outra. Deste modo, sugerimos que se testem os antecedentes do uso específico de cada padrão de gestão. Outro elemento que não foi possível explorar foi quanto ao espectro de tempo, isto é, como os padrões de gestão paradoxal permanecem ou se modificam ao longo da vida. Embora tenha sido feito um esforço metodológico no sentido de se escolher a entrevista cognitiva que é capaz de capturar este âmbito do paradoxo, consideramos que uma pesquisa desenhada especificamente com o intuito de se capturar este efeito, como a

pesquisa qualitativa longitudinal, traria com mais riqueza a dinâmica de desenvolvimento deste tipo de gestão ao longo da vida.

Outras limitações se referem à ênfase em relação ao conceito, os padrões de gestão encontrados são ilustrativos apenas, não são exaustivos, ou seja, esta pesquisa não foi capaz de levantar todos os padrões de gestão do sucesso em carreiras, permanecendo apenas no âmbito descritivo. Outro elemento que é necessário averiguar é quanto ao fato dos padrões de gestão serem ou não mutuamente exclusivos, isto é, existiriam sujeitos capazes de alternar entre gestões paradoxais ou não paradoxais ao longo da vida?. Caso consigam utilizar mais de uma gestão, como eles o fazem?. Deste modo sugere-se pesquisas mais exaustivas quanto aos padrões estratégicos e que sejam capazes também de averiguar a mutualidade exclusiva ou não destes padrões.

Considerando que indivíduos que alcançam o sucesso na carreira são mais propensos a levarem sucesso a suas organizações, sugere-se que, em termos práticos, organizações fiquem atentas a indivíduos que possuam diferentes modos de gestão de conflitos de sucesso na carreira, isso facilitaria a identificação e seleção de profissionais mais aptos a conviverem com conflitos específicos no âmbito do trabalho. Deste modo, é possível diminuir o *turn over* e aumentar o resultado trazido para a organização por estes indivíduos. Outro elemento pertinente diz respeito ao desenho de políticas de benefícios para estes funcionários, indivíduos que escolheram a estratégia de gestão não paradoxal podem ser mais sensíveis apenas a um tipo de sucesso, o objetivo ou o subjetivo, um desenho que vise um tipo de sucesso que não é compatível ao modo de gestão específico do indivíduo, tende a surtir, naturalmente, menor efeito. Do mesmo modo, identificar funcionários que ainda não alcançaram a complementariedade entre ambos os

sucessos e que no entanto estão em um momento de aprendizado em direção a isto, como no caso dos inivíduos que utilizam da estratégia simpatria pós loop, pode ser uma estratégia de sucesso para a organização, caso consiga incentivar este indivíduo a alcançar uma simpatria entre os dois polos em seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABELE, A. E. Goals. Gender-related self-concept, and work-life balance in long-term life pursuit: findings from the Erlangen longitudinal study BELA-E. **Zeitschrift fur arbeits-und organizations psychologie**, v. 49, n. 4, p.176-186, 2005.

_____; SPURK, D. The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 53-62, 2009.

_____; WIESE, B. S. The nomological network of self-management strategies and career success. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 81, n. 4, p. 733-749, 2008.

_____; SPURK, D.;Volmer, J. The construct of career success: measurement issues and an empirical example. **ZeitschriftfürArbeitsmarktforschung**, v. 43, n. 3, p. 195-206, 2011.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; Lawrence, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989.

_____; KHAPOVA, S. N.;WILDEROM, C. P. Career success in a boundaryless career world. **Journal of organizational behavior**, v. 26, n. 2, p. 177-202, 2005.

BARCLAY, S. R.;STOLTZ, K. B.;CHUNG, Y. B. Voluntary midlife career change: Integrating the transtheoretical model and the life-span, life-space approach. **The Career Development Quarterly**, v. 59, n. 5, p. 386-399, 2011.

BRAUN, V.;CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, 3(2), p. 77-101, 2006.

BRECKENRIDGE, J.; JONES, D. Demystifying theoretical sampling in grounded theory research. **The Grounded Theory Review**, v. 8, n. 2, p. 113-126, 2009.

BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, M. J.;Eneroth, K.; Larson, R. Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 52-66, 1996.

CALLANAN, G. A. What price career success?.**Career Development International**, v. 8, n. 3, p. 126-133, 2003.

CARTER, L.; SULLIVAN, R. L.; GOLDSMITH, M.;ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **The Change Champion's Field Guide: Strategies and Tools for Leading Change in Your Organization**. John Wiley & Sons, 2013.

CHEN, M. J. Transcending paradox: The Chinese “middle way” perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 179-199, 2002.

DIENER, E.; SANDVIK, E.;SEIDLITZ, L.; DIENER, M. The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute?.**Social Indicators Research**, v. 28, n. 3, p. 195-223, 1993.

DOLAN, P.;PEASGOOD, T.; WHITE, M. Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. **Journal of economic psychology**, 29(1), p. 94-122, 2008.

FELDMAN, D. C.; NG, T. W. Careers: Mobility, embeddedness, and success. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 350-377, 2007.

GEORGE, L. K. Still happy after all these years: Research frontiers on subjective well-being in later life. **The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences**, gbq006, 2010.

GINET, M.; PY, J.;COLOMB, C. The Differential Effectiveness of the Cognitive Interview Instructions for Enhancing Witnesses' Memory of a Familiar Event. **Swiss Journal of Psychology**, 2013.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**.Vol. 107. Sage, 2002.

_____. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of vocational behavior**, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004.

_____;CHANDLER, D. E. Psychological success: When the career is a calling. **Journal of organizational behavior**, v. 26, n. 2, p. 155-176, 2005.

HAYWARD, R. M.;TUCKEY, M. R. Emotions in uniform: How nurses regulate emotion at work via emotional boundaries. **Human relations**, v. 64, n. 11, p. 1501-1523, 2011.

HELLIWELL, J. F. How's life? Combining individual and national variables to explain subjective well-being. **Economic modelling**, v. 20, n. 2, p. 331-360, 2003.

HERACLEOUS, L.;WIRTZ, J. Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through mastering paradox. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 2, p. 150-170, 2014.

HESLIN, PETER A. Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 113-136, 2005.

HMELO-SILVER, C. E.; PFEFFER, M. G. Comparing expert and novice understanding of a complex system from the perspective of structures, behaviors, and functions. **Cognitive Science**, v. 28, n. 1, p. 127-138, 2004.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **American journal of sociology**, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

JACKSON, T. Beyond the "Wellbeing Paradox": wellbeing, consumption growth and sustainability. **New Economics Foundation**, 2006.

JOHNSON, B. Reflections: A perspective on paradox and its application to modern management. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 2, p. 206-212, 2014.

JUDGE, T. A.; CABLE, D. M.;BOUDREAU, J. W.; BRETZ, R. D. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel psychology**, v. 48, n. 3, p. 485-519, 1995.

KOEKEMOER, E. An explorative study on factors influencing the career success of management employees. **SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology**, v. 40, n. 2, 2014.

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

_____; DEHLER, G. E. Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. **Journal of Management Education**, v. 24, n. 6, p. 708-725, 2000.

_____;SMITH, W. K. Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 2, p. 127-149, 2014.

LOBITZ, W. C.; LOBITZ, G. K. Resolving the sexual intimacy paradox: A developmental model for the treatment of sexual desire disorders. **Journal of sex & marital therapy**, v. 22, n. 2, p. 71-84, 1986.

MAURER, T. J.; CHAPMAN, E. F. Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 450-465, 2013.

NABI, G. R. The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. **International journal of manpower**, v. 22, n. 5, p. 457-474, 2001.

NG, T. W.; EBY, L. T.; SORENSEN, K. L.; FELDMAN, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. **Personnel psychology**, v. 58, n. 2, p. 367-408, 2005.

NICHOLSON, N. Motivation-selection-connection: An evolutionary model of career development. Career frontiers: New **concepts of working life**, p. 54-75, 2000.

_____; de WAAL-ANDREWS, W. Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. **Journal of Organizational behavior**, v. 26, n. 2, p. 137-154, 2005.

PLSEK, P. E.;GREENHALGH, T. The challenge of complexity in health care. **BMJ: British Medical Journal**, v. 32, p. 625, 2001.

POOLE, M. E.;LANGAN-FOX, J.; OMODEI, M. Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: A longitudinal study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 66, n. 1, p. 39-54, 1993.

SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. **Career development and counseling: Putting theory and research to work**, p. 42-70, 2005.

_____. The theory and practice of career construction. **Career development and counseling: Putting theory and research to work**, p. 42-70, 2005.

SEIBERT, S. E.;KRAIMER, M. L.; LIDEN, R. C. A social capital theory of career success. **Academy of management journal**, v. 44, n. 2, p. 219-237, 2001.

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

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

STRAUSS, M. A. Reflections on measuring intrafamiiy conflict and Violence. **Violence AgainstWomen: Classic Papers**. Boston: Pearson Education Cnc. p. 195-197, 2005.

STUMPF, S. A.; TYMON, W. G. The effects of objective career success on subsequent subjective career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, n. 3, p. 345-353, 2012.

STUTZER, A.; FREY, B. S. Recent advances in the economics of individual subjective well-being. **Social Research**, p. 679-714, 2010.

THITE, M. Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. **Career Development International**, v. 6, n. 6, p. 312-317, 2001.

VERA, D.;CROSSAN, M. Reconciling learning paradoxes through improvisation. **Proceedings of International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities,** Canada, p. 992-1013, 2007.

VREDEVELDT, A.; PENROD, S. D. Eye-closure improves memory for a witnessed event under naturalistic conditions. **Psychology, Crime & Law**, v. 19, n.10, p. 893-905, 2013.