

Mudança organizacional no contexto da Covid-19: um estudo dos cenários sob a ótica das âncoras de carreira

Marco Aurélio Amaral de Castro
marcoamaralcastro@gmail.com
FJP

Marcos Paulo de Sá Mello
mello.m.p.s@gmail.com
FJP

Resumo: As mudanças organizacionais assumiram relevância tanto para as organizações, quanto para os seus trabalhadores. Gerenciá-las em momentos de instabilidade, como no caso da pandemia no novo coronavírus – Covid-19, envolve um nível elevado de complexidade, embora a literatura disponha de alguns direcionamentos. Este contexto, fundamentou a realização do presente estudo, que teve como propósito verificar quais são os cenários oriundos da correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos de organizações públicas e privadas, no contexto da Covid-19. Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa realizada junto a 10 trabalhadores de organizações públicas e privadas, que foi baseada em quatro perspectivas de mudanças globais apontadas por Schein e Maanen (2016). Os resultados revelaram que 60% dos indivíduos pesquisados, que apontaram mudanças organizacionais no contexto da Covid-19, possuem pelo menos um tipo de correspondência entre sua âncora de carreira e as mudanças vivenciadas. Com relação aos cenários oriundos da correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas no contexto da pandemia, existe uma distinção entre o setor privado e o público. No setor privado as mudanças proporcionam tanto vantagens, quanto desvantagens. Por outro lado, no setor público prevaleceu em 80% dos casos um cenário de vantagens em relação às mudanças vivenciadas no contexto da Covid-19.

Palavras Chave: Mudança - Covid-19 - âncoras de carreira - setor privado - setor público

1. INTRODUÇÃO

A mudança organizacional é um imperativo para as organizações na atualidade e tem na sua avaliação uma condução muito complexa, embora as organizações adotem uma tendência de provocar incessantemente a sua transformação, ainda que estivessem acostumadas a fazê-lo em momentos de urgência e real necessidade (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; NEIVA; PAZ, 2007). Nesse sentido, as organizações têm sido marcadas nas últimas décadas por transformações constantes, assim como o campo da administração e das políticas públicas. Deste modo, as áreas das ciências sociais têm buscado compreender em que pese, essas complexas mudanças de cunho social, político, tecnológico e econômico, que tem atingido o modo de funcionamento e os resultados das organizações (CAVALCANTE, 2017).

No Brasil, este movimento não seria diferente, uma vez que é crescente a busca por competir num cenário globalizado, o que pode propiciar a adoção pura e simples de modelos “alienígenas”. Isto ocorre, em função da predominância de uma ocidentalização ou americanização, a partir de valores e artefatos culturais, especificamente norte-americanos, frente à instabilidade e a cultura organizacional peculiarmente brasileira, podendo se tornar uma experiência frustrante e desastrosa (WOOD JR.; CALDAS, 1998; MARIZ, 2007). No entanto, o cenário trazido pela pandemia do novo coronavírus - Covid-19, coloca em discussão as transformações ocorridas não só em nível local, mas também de forma globalizada.

Todo esse contexto de crise que se instalou na sociedade, traz desafios econômicos, tecnológicos, sociais e geopolíticos, fazendo com que as pessoas e as organizações reflitam acerca das estratégias que deverão ser adotadas, não só durante a pandemia, mas também no pós-Covid-19. Ademais, gerenciar as mudanças em momentos de crise como este, pode ser mais complexo e desafiador do que se imagina, ainda que a literatura disponha de uma infinidade de caminhos para conduzir e estudar os processos de mudança organizacional (GOHR; SANTOS, 2011).

A partir dessa perspectiva, todos são convidados a repensar seus papéis, por meio do debate entre a “vida” e a “economia”, que por si só já traz uma grande dicotomia, não só para o poder público, mas também para a sociedade civil e a iniciativa privada (PECI, 2020). Tem-se, não só uma questão de discussão em nível da saúde e segurança das pessoas, mas também um ambiente altamente complexo, imprevisível e de grandes mudanças para as organizações, que envolve níveis de empregabilidade, garantia dos empregos, redesenho de atividades e reestruturação. Neste contexto, conta-se com o envolvimento do poder público, que passa a ser um ator fundamental, e que é demandado por estratégias claras quanto ao enfrentamento de todas as demandas (PECI, 2020; NOGUEIRA; SILVA; CARVALHO, 2020).

Este cenário de completa instabilidade organizacional impacta a vida dos trabalhadores, desencadeando diversos desdobramentos, dentre eles, as influências nas perspectivas de ocupação e de carreira. Dessa maneira, faz-se necessário que em determinadas pesquisas, “sejam utilizadas diferentes técnicas e métodos para analisar e compreender melhor como ocorre o processo de mudança nas organizações” (GOHR; SANTOS, 2011, p. 1679). Partindo desses pressupostos, afirma-se que o presente estudo teve como objetivo principal responder à seguinte pergunta: quais são os cenários oriundos da correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos de organizações públicas e privadas, no contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19?

Faz-se necessário destacar que não haveriam processos de mudança sem a participação dos indivíduos nas organizações, e, tendo em vista essa importante variável no processo de transformação, busca-se nas âncoras de carreira uma espécie de aporte, pois elas “descrevem e categorizam múltiplas formas das pessoas responderem às suas situações de trabalho. Elas

podem ser vistas como síndromes complexas, mas distintas de interesses pessoais, habilidades, motivos e valores” (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 166).

Esclarece-se, que este trabalho se encontra organizado em seis seções, incluindo esta introdução. A próxima seção apresenta teorias relacionadas à mudança organizacional e na terceira seção são trazidos os conceitos concernentes às âncoras de carreira. A quarta seção elucida os procedimentos metodológicos que foram empregados na pesquisa, e em seguida, na quinta seção, os resultados são discutidos e analisados. Por fim, a sexta seção tece as considerações finais deste estudo.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEITOS E MODELOS

A mudança tornou-se uma parte tão importante das premissas assumidas sobre as organizações, que foi transformada em um “fetiche”, conforme aponta Grey (2004). O autor critica as idéias correntes de que o mundo está mudando cada vez mais rápido, fazendo com que as organizações se adaptem às mudanças, para se manterem de pé. A justificativa é porque “não há base na qual seja possível sustentar ou avaliar essas afirmações”. Quem pode dizer se as mudanças associadas ao microprocessador são mais rápidas ou têm maior alcance do que aquelas associadas à máquina de impressão?” (GREY, 2004, p. 14). A mudança pode ser entendida “como uma construção afetada pela atuação das próprias organizações (e suas consequências não desejadas)” (GREY, 2004, p. 16). Em outras palavras, ela é um efeito das práticas organizacionais, e não a precursora dessas práticas, pois as organizações atuam construindo um cenário de mudanças às quais criam a necessidade aparente de geri-las (GREY, 2004). Assim, a partir dessas afirmações, percebe-se que é possível existir um certo “fetiche” em torno da mudança.

Lewin (1951), utiliza uma linguagem metafórica para fundamentar o seu modelo, que é composto por três estágios, assim definidos como: descongelar (deixar a situação atual), mover (caminhar em direção ao objetivo almejado) e por último, recongelar (quando se atinge o objetivo almejado). No entanto, esse modelo recebe críticas em sua fundamentação, pois acredita-se que “as organizações nunca são congeladas, muito menos recongeladas, mas são entidades fluidas com muitas personalidades” (BURNES, 2004, p. 988). Outro modelo que pode ser citado, pressupõe a mudança a partir de três dimensões integradas, propostas por Pettigrew (1987), cujo entendimento é que para formular o conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, deverão ser gerenciados: contexto, conteúdo e processo, onde:

O contexto externo se refere ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa opera. O contexto interno se refere à estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da empresa por meio do qual as ideias de mudança devem ocorrer. O conteúdo se refere às áreas específicas de transformação sob exame. (PETTIGREW, 1987, p. 657).

Kotter (2017) desenvolveu uma definição do processo mudança que contém oito etapas, às quais envolvem a gestão de pessoas, onde afirma se tratar de “etapas de produção de mudança bem-sucedidas de qualquer magnitude nas organizações” (KOTTER, 2017, p. 23). As etapas são: (1) estabelecimento de um senso de urgência; (2) criação de uma coalização administrativa; (3) desenvolvimento de uma visão e estratégia; (4) comunicação da visão da mudança; (5) empoderamento dos funcionários para realizar ações abrangentes; (6) realização de conquistas no curto prazo; (7) consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; e (8) estabelecimento de novos métodos na cultura. Acredita-se que a partir dessas oito etapas, juntamente com a liderança, os indivíduos compreenderão melhor os processos de transformação de mudanças cada vez mais comuns (KOTTER, 2017).

Acuña e Fernández (1995) também dão voz à mudança numa perspectiva voltada aos indivíduos, pois sua visão de mudança ocorre a partir da “alteração de um certo estado de coisas internas da organização, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo” (ACUÑA; FERNÁNDEZ, 1995, p. 81). Além do foco nas pessoas, levando em conta os pressupostos de contemporaneidade, o conceito de mudança organizacional ganha uma outra definição, que pode ser percebida, sem prejuízo de outros conceitos, como:

[...] a reinvenção de um novo sistema de regras e normas com o propósito de encorajar novas condutas e convívios e formas de negociação necessárias e, no que concerne, lograr a colaboração dos indivíduos na organização e a execução de novas soluções tecnológicas. (VASCONCELOS *et al.*, 2019, p. 895).

Ademais, à medida que o tempo avança, está cada vez mais evidente que os níveis de transformação do ambiente estão aumentando e pressionando as organizações, obrigando-as a buscar uma solução racional, com o objetivo de aprender mais sobre o que pode gerar uma mudança bem sucedida. Em suma, trata-se de adquirir maior conhecimento sobre os motivos geradores dessa mudança, compartilhando-os com os grupos de pessoas, que estão cada dia maiores e complexos (KOTTER, 2017). Toda essa dinâmica pode envolver certo nível de resistência, que requer análise e entendimento.

2.2 AS PESSOAS E AS PROVÁVEIS RESISTÊNCIAS

As organizações tendem a provocar a sua transformação incessantemente, embora estivessem acostumadas a mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam. Dessa forma:

“Tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a resistência à mudança – isto é, qualquer conduta que objetiva manter o status quo em face da pressão para modificá-lo – como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida.” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32)

Além disso, não se sabe muito sobre o que é de fato a resistência à mudança, quais são as suas causas, quando será mais provável que aconteça, os seus efeitos, que podem ou não produzir esforços de transformação, ou os possíveis métodos que existem para lidar com ela. O que se sabe é a percepção de que há um registro de uma verdade universal das proposições clássicas, que consideram a resistência à mudança como um fenômeno que permeia a naturalidade e a imprevisibilidade, podendo surgir a partir da implementação de mudanças ou inovações (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A partir desses pressupostos, Hernandez e Caldas (2001) apontam que tanto a literatura acadêmica quanto a mídia gerencial disseminaram vários tipos de “receitas”, de como superar a resistência do indivíduo à mudança, ressaltando que esses instrumentos ainda falham em prevenir ou superar essas barreiras. As estratégias apontadas pela literatura podem ser resumidas em seis pontos: i) educação e comunicação; ii) participação e envolvimento; iii) facilitação e suporte; iv) negociação e acordo; v) manipulação e cooperação; e vi) coerção explícita e/ou implícita. O motivo apontado é que:

[...] tal literatura está baseada em: a) teorias que foram elaboradas no final dos anos 40 e que foram pouco modeladas ou testadas desde então e b) alguns pressupostos tácitos (embutidos ou derivados dessas teorias) que deveriam ser cuidadosamente revistos.” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 34).

Apesar da abundância de “receitas”, pouca atenção tem sido dada aos indivíduos, aos seus sentimentos, as expectativas que eles atribuem às mudanças e a possibilidade de sua inclusão nesse processo. “É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade e dele consigo mesmo.” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 11). Fazer essa

mudança pela ótica do indivíduo, requer que ele possua uma nova percepção sobre si próprio, da possibilidade de assumir novas identidades e de ter uma nova relação com o ambiente em que vive. Essa construção não será possível se ele não tiver a oportunidade de manifestar os seus sentimentos, medos e angústias gerados pelo processo de mudança, passando por um processo de subjetivação. Além disso, a tentativa de compreensão do comportamento humano, não pode em qualquer hipótese, ignorar outros fatores, tais como:

[...] a personalidade dos indivíduos; as diferentes histórias pessoais e profissionais dentro e fora da organização; as diferenças de posições ocupadas e de oportunidades percebidas pelos indivíduos no contexto; os diferentes tempos com os quais cada um evolui no processo de reconstrução de suas identidades; e o momento pessoal, até mesmo as variações de estado de espírito, de um mesmo indivíduo. (SILVA; VERGARA, 2003, p.19)

Além do mais, visualizar esse conjunto de significados para a mudança entre os indivíduos e em um mesmo indivíduo, confirma os pressupostos frágeis que foram assumidos por grande parte das teorias, que buscam uma espécie de solução mágica para ajudar a organização a conduzir o processo de assimilação da mudança de seus profissionais (SILVA; VERGARA, 2003). Nesse sentido, Hernandez e Caldas (2001) apresentam a proposta de um novo modelo de resistência às mudanças orientado para o indivíduo, em contraposição ao modelo massificante hoje em vigor. O novo modelo é composto pelas seguintes etapas: (1) exposição à mudança ou inovação; (2) processamento inicial; (3) resposta inicial; (4) processamento estendido; (5) aceitação e resistência emocionais; (6) integração; (7) conclusão. O cumprimento desses estágios pode gerar quatro tipos distintos de resultados: a) adoção espontânea da mudança; b) decisão para se superar a resistência à mudança; c) adoção de um comportamento resistente; d) indecisão (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Partindo para o campo, Silva e Vergara (2003) entrevistaram 75 trabalhadores de cinco empresas do Rio de Janeiro, com o objetivo de compreender o significado, os sentimentos e os aspectos da mudança organizacional na percepção dos entrevistados. Os pesquisadores concluíram que os indivíduos parecem dizer que a mudança organizacional não é um “monstro aterrorizante”. “Ao contrário, é, entre outros aspectos, do direito de ter e expressar emoções que elas parecem extrair a possibilidade de construir significados (múltiplos!) para as mudanças e desse modo reconstituírem-se em meio ao processo”. (SILVA; VERGARA, 2003, p. 20).

Outra pesquisa, realizada por Marques, Borges e Almada (2016), cujo objetivo foi entender como a mudança organizacional, especificamente a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo governo de Minas Gerais, afeta o nível de estresse dos servidores, concluiu que quanto maior a resistência à mudança, mais intenso é o nível de estresse dos 679 servidores estudados. Ademais, os achados desta pesquisa confirmam os estudos anteriores, que procuram na mudança organizacional as causas do estresse ocupacional. Mesmo que a mudança proposta seja positiva, somente o processo de implantação gera incertezas e turbulências, porque altera a rotina de trabalho.

Sendo assim, para gerar mudanças de forma contínua, estratégica e efetiva, as organizações necessitam de uma boa gestão de pessoas, que dê a devida atenção para as constantes mudanças, que seja resiliente, que auxilie a organização a se readaptar rapidamente, que encontre soluções, que contribua para o desenvolvimento pessoal e organizacional, ou seja, uma gestão de competências que abarque os eventos proporcionados pelo processo de mudança (VASCONCELOS *et al.*, 2019).

Além disso, há que se considerar que as situações de turbulências surgem à medida que as organizações e o mundo do trabalho se tornam cada vez mais complexos. Logo, as mudanças que ocorrem com o corpo de trabalhadores também requerem preocupação dos gestores, que

devem se envolver na construção de uma carreira, diferenciando “empregos” de “trabalho”, buscando alocar as pessoas de forma sábia nos empregos e gerenciando a retenção e desenvolvimento do talento necessário, para fazer o trabalho de forma eficaz (SCHEIN; MAANEN, 2016). Diante de tais desafios, faz-se necessário aprofundar os conceitos acerca da temática de carreira e suas construções.

3. CARREIRA E ÂNCORAS

A definição do termo “carreira” pode ser atribuída a “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (HALL, 1976, p. 4). Trata-se de um termo bastante utilizado que possui uma difícil definição, no qual podem ser agregados vários significados, sendo que uma carreira pode ser definida, por exemplo, a partir de duas perspectivas. Neste caso, o caminho está estruturado e organizado no tempo e no espaço, tendo em vista que as “palavras tempo e espaço são centrais na definição de uma carreira, uma vez que delimitam onde a pessoa irá atuar, o que deve fazer para alcançar seus objetivos e quanto tempo vai demorar para isso acontecer” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 13). Tais perspectivas segundo Fleury (2002) são delimitadas a partir da: (a) mobilidade ocupacional – numa visão de caminho a ser trilhado por determinado profissional; (b) estabilidade profissional – como uma profissão, por exemplo a carreira militar.

Para ajudar os ocupantes de carreira a decifram suas prioridades, Edgar Schein criou uma tipologia denominada âncora de carreira, que é “o autoconhecimento do que se é bom, quais são as necessidades, motivos e valores que regem as escolhas relacionadas ao trabalho” (SCHEIN, 1990, p. 2). Trata-se de um processo que envolve a capacidade de negociação dos indivíduos com suas organizações, que requer a indução do desenvolvimento de sua autopercepção, para que ele consiga decifrar suas próprias prioridades. Schein (1990) realizou um estudo longitudinal com 44 ex-alunos que durou 13 anos. Esse estudo foi complementado por entrevistas de início e meio de carreira de centenas de professores, gestores de várias outras profissões com o intuito de verificar se as categorias se aplicavam a eles. Após a conclusão desses estudos, foram desenvolvidas 08 (oito) categorias de âncoras de carreira que são apresentadas a seguir

1. **Competência Técnica / Funcional (TF)** – Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas e a realização profissional advém da possibilidade de enfrentar desafios nessa área.
2. **Competência Gerência Geral (GG)** – Diz respeito ao profissional que se motiva pela oportunidade de liderar, tomar decisões e definir diretrizes de impacto nas organizações. A pessoa busca atingir sucesso na carreira por meio do alcance de posição elevada na hierarquia organizacional e poder para influenciar os outros.
3. **Autonomia / Independência (AI)** – Nesse grupo encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear sua autonomia.
4. **Segurança / Estabilidade (SE)** – Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado guiará suas decisões pautado pela segurança e estabilidade.
5. **Criatividade Empreendedora (CE)** – Nesse grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
6. **Serviço / Dedicção a uma Causa (SD)** – Nessa âncora não há renúncia, em qualquer hipótese a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional.

7. **Desafio Puro (DP)** – A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
8. **Estilo de Vida (EV)** – Nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

A partir da categorização das âncoras e da sua autopercepção pelo ocupante da carreira, Schein (1990) aponta uma questão preponderante que o indivíduo tem que responder, no qual se refere ao equilíbrio entre autonomia e segurança. Para algumas pessoas, um ou outro extremo dessa dimensão transforma-se no fator de integração da sua autoimagem, e, por consequência, torna-se uma âncora de carreira. O autor ainda destaca que não desenvolveu uma ferramenta de seleção com o intuito de rotular os ocupantes da carreira.

3.1 OS CENÁRIOS DE MUDANÇAS E AS ÂNCORAS

As âncoras de carreira são importantes para a assimilação das mudanças vivenciadas pelos profissionais. No entanto, a forma como esses indivíduos absorvem, influenciam na incidência de suas âncoras em épocas específicas, como por exemplo em momentos de dificuldade financeira (SILVA, *et al.*, 2016). Esse contexto de mudanças no comportamento das pessoas, também está relacionado a valorização do individualismo e os direitos individuais em relação às grandes organizações, em detrimento aos conceitos tradicionais, pois os indivíduos estão mais preocupados com a vida no todo, valorizando menos o trabalho ou a carreira (SCHEIN; MAANEN, 2016).

Conforme as mudanças vão ocorrendo, a tendência é que os ambientes de trabalho e os empregos acompanhem as novas tendências, trazendo novos desafios e oportunidades aos ocupantes de carreira que possuem uma âncora bem desenvolvida. Schein e Maanen (2016) detalharam os impactos relacionados à mudança na natureza do trabalho a partir da correlação entre as perspectivas de mudança globais e as características das âncoras de carreira, apontando alguns cenários que variam entre vantagens e desvantagens, que são apresentados a partir do Quadro 1.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens para as âncoras de carreira segundo Schein e Maanen (2016, p. 169-171)

Perspectivas de mudança global	Vantagens e desvantagens para as âncoras de carreira
Reestruturação e globalização	Ganharão vantagem as pessoas ancoradas no <i>desafio puro</i> , e, as orientadas à <i>autonomia</i> devem ser menos impactadas. Por outro lado, o tipo <i>gerente geral</i> pode achar difícil encontrar organizações estáveis, onde possa avançar, de maneira mais confiável.
Estrutura organizacional	Ascensões mais lentas, podem prejudicar os que estão ancorados em <i>gerência geral</i> , uma vez que menos oportunidades de gerenciamento estarão disponíveis. Os que são ancorados no <i>desafio puro</i> , encontrarão conforto nessas situações, bem como os da <i>técnicos funcionais</i> , se estiverem dispostos a aprender novas áreas. As âncoras <i>estilo de vida e segurança</i> serão as menos bem servidas em organizações em constante reestruturação.
Tecnologia e expertise	Haverá mais oportunidades para as âncoras relacionadas ao <i>empreendedorismo e autonomia</i> . Assumirão maiores responsabilidades as <i>funções técnicas</i> , pois esses têm maior responsabilidade de projetar bem o sistema e mantê-lo em funcionamento. As âncoras das áreas <i>funcionais-técnicas</i> e em <i>serviço</i> , terão mais possibilidades de escolha de carreira e as âncoras de <i>estilo de vida</i> ligadas a questões sociais também poderão ser beneficiadas.
Suporte e serviço	Não há uma definição clara sobre o impacto nas âncoras de carreira. O que se imagina, é que haverá mais funções de serviço e pessoal baseadas no conhecimento e apoio, do que em funções estritamente operacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir (Schein & Maanen, 2016, p. 169-171).

De forma geral, o cenário ideal para os trabalhadores é aquele em que há “correspondência entre a âncora de carreira do indivíduo e os requisitos de trabalho da organização” (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 168).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão possui uma abordagem quali-quantitativa, pois ao mesmo tempo que buscou conhecer a realidade subjetiva, as experiências e percepções dos indivíduos (PATIAS; HOHENDORFF, 2019), também utilizou ferramentas de coleta e mensuração de dados (KIRSCHBAUM, 2013). Tais características estão relacionadas ao objetivo deste estudo, o qual pretendeu verificar quais são os cenários oriundos da correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos de organizações públicas e privadas, no contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, que teve a intenção de descrever as “características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2008, p. 28). No que tange aos meios, tal investigação se caracteriza como um estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo de um ou poucos objetivos, de maneira a possibilitar o conhecimento amplo do fenômeno (GIL, 2008), que tipicamente “combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações” (EISENHARDT, 1989, p. 534).

4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Foram empregados os seguintes meios de coleta de dados: (i) pesquisa bibliográfica para a sustentação teórica do estudo, a qual é oriunda de livros e artigos científicos (GIL, 2008); (ii) pesquisa de campo realizada por meio de um questionário eletrônico, que foi respondido pelos participantes no mês de agosto/2020, contendo:

- a) Dados dos participantes.
- b) Inventário das âncoras de carreira proposto por Edgar Schein. O inventário ora proposto é composto por 40 questões, contando com uma escala de avaliação, na qual o participante define o quanto cada questão se aplica à sua autopercepção, no que tange aos seus valores, necessidades e capacidades. Cada uma das questões está diretamente relacionada a uma âncora, e cada âncora possui cinco questões relacionadas a ela. Quanto mais a questão se aplica ao indivíduo, maior pontuação é atribuída a ela. A escala é composta, a partir da pergunta “*O quanto cada item é verdadeiro para você?*”: (1) nunca verdadeiro para mim, (2-3) ocasionalmente verdadeiro para mim, (4-5) - frequentemente verdadeiro para mim e (6) sempre verdadeiro para mim. A âncora de carreira é identificada a partir do cálculo da média aritmética simples das 05 questões relacionadas a cada âncora. A âncora que obtiver a maior média de pontos é a âncora do indivíduo (FARO *et al.*, 2010). Como o objetivo dessa pesquisa foi correlacionar as âncoras de carreira às mudanças, o método de identificação das âncoras proposto por Edgar Schein foi simplificado, sendo suprimida a entrevista.
- c) Levantamento referente às perspectivas de mudanças em torno da reestruturação, estrutura organizacional, tecnologia-expertise, suporte e serviço, apontados por Schein e Maanen (2016), previamente e posteriormente à Covid-19;

O estudo contemplou 10 indivíduos, sendo 05 do setor público e 05 do setor privado, oriundos de múltiplas organizações, cargos, áreas de atuação, idades, ou seja, buscou uma diversidade de perfis profissionais conforme Quadro 2, intencionalmente (PATIAS; HOHENDORFF, 2019). Esta diversidade contribuiu para o levantamento dos potenciais impactos das mudanças nos ambientes privado e público, oriundas da pandemia do novo coronavírus – Covid-19.

Quadro 2: Perfil dos pesquisados

Código	Idade	Sexo	Tempo total de trabalho	Cargo atual	Setor
P01	32	F	05 a 10 anos	Coordenação	Privado
P02	39	M	05 a 10 anos	Gerência	Privado
P03	25	M	05 a 10 anos	Analista	Privado
P04	33	M	15 a 20 anos	Gerência	Privado
P05	39	M	Acima de 20 anos	Gerência	Privado
P06	27	F	05 a 10 anos	Gerência	Público
P07	34	F	10 a 15 anos	Analista	Público
P08	41	M	15 a 20 anos	Analista	Público
P09	67	F	Acima de 20 anos	Técnico	Público
P10	55	M	Acima de 20 anos	Analista	Público

Fonte: Elaborado pelos autores com dados extraídos da pesquisa de campo

De forma geral, os dados qualitativos e quantitativos gerados na pesquisa de campo foram interpretados a partir da análise de conteúdo, que é uma “técnica de tratamento de dados não numéricos, cujo campo de aplicação é vasto e diferenciado” (EDUFES, 2014, p. 254). Essa técnica possui um conjunto de ferramentas de análise das comunicações, à luz de opções teóricas diversas, mas que possui correlação com a natureza do problema e com a criatividade do pesquisador, que se integra a medições mais intensivas, como por exemplo, o estudo de caso (EDUFES, 2014). Cabe dizer, que os dados do inventário das âncoras de carreira proposto por Edgar Schein foram analisados conforme a metodologia específica que é proposta pelo autor.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta as discussões concernentes às âncoras de carreira levantadas, bem como explora as correspondências entre as âncoras e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos pesquisados.

5.1 LEVANTAMENTO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA

Primeiramente, foi necessário identificar as âncoras de carreira dos indivíduos participantes da pesquisa, por meio do inventário das âncoras de carreira proposto por Edgar Schein. Cabe salientar que as âncoras de carreira levantadas são fruto das respostas concedidas pelos participantes, sem qualquer tipo de intervenção dos pesquisadores.

Foram identificadas entre os 10 indivíduos pesquisados deste estudo, seis âncoras, dentre oito possíveis. A Tabela 1 apresenta o quantitativo e o percentual de pesquisados por tipo de âncora. Observa-se, que a âncora TF foi a mais representativa neste levantamento, seguida por DP e EV que empataram, e se somadas, representam (70%) das âncoras identificadas.

Tabela 1: Quantidade e percentual de pesquisados por âncora de carreira

Âncora	Qtde.	%
Competência Técnica / Funcional (TF)	3	30%
Desafio Puro (DP)	2	20%
Segurança / Estabilidade (SE)	1	10%
Estilo de Vida (EV)	2	20%
Autonomia / Independência (AI)	1	10%
Competência Gerência Geral (GG)	1	10%
Total	10	100%

N = 10 participantes

Fonte: Elaborado pelos autores com dados extraídos da pesquisa de campo

A Tabela 2 apresenta o agrupamento das âncoras identificadas por setor de atuação dos pesquisados e outras variáveis. Em relação aos tipos de âncoras por setor, ressalta-se que a âncora GG apareceu apenas no setor privado e a âncora SE apenas no setor público. Em termos quantitativos, houve uma distribuição equilibrada entre os tipos de âncoras em ambos setores, à exceção dos ancorados em TF, que foi a mais representativa no setor privado.

Tabela 2: Âncoras de carreira por setor, sexo, idade e tempo total de trabalho

Código do entrevistado	Setor	Sexo	Idade	Tempo total de trabalho	Âncoras
P01	Privado	F	32	05 a 10 anos	Estilo de Vida (EV)
P02	Privado	M	39	05 a 10 anos	Desafio Puro (DP)
P03	Privado	M	25	05 a 10 anos	Competência Gerência Geral (GG)
P04	Privado	M	33	15 a 20 anos	Competência Técnica / Funcional (TF)
P05	Privado	M	39	Acima de 20 anos	Competência Técnica / Funcional (TF)
P06	Público	F	27	05 a 10 anos	Segurança / Estabilidade (SE)
P07	Público	F	34	10 a 15 anos	Autonomia / Independência (AI)
P08	Público	M	41	15 a 20 anos	Desafio Puro (DP)
P09	Público	F	67	Acima de 20 anos	Estilo de Vida (EV)
P10	Público	M	55	Acima de 20 anos	Competência Técnica / Funcional (TF)

Fonte: Elaborado pelos autores com dados extraídos da pesquisa de campo

Destarte, nota-se que no setor privado as âncoras EV, DP e GG surgiram para os profissionais com até 10 anos de trabalho e a âncora TF para os profissionais com mais de 15 anos de atuação. Na área pública, a âncora SE apareceu para um profissional cujo tempo total de trabalho não ultrapassou 10 anos e as âncoras EV e TF surgiram para os profissionais com mais de 20 anos de experiência.

O próximo tópico, apresenta as correspondências entre as âncoras e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos pesquisados, no contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19.

5.2 CORRELAÇÕES ENTRE ÂNCORAS E MUDANÇAS

Após as âncoras de carreira serem identificadas, buscou-se levantar as percepções dos indivíduos participantes da pesquisa no que concerne às mudanças organizacionais ocorridas, no contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19. O instrumento teórico que foi utilizado contempla quatro perspectivas de mudança no contexto das âncoras de carreira, as quais são apontadas por Schein e Maanen (2016), e que abrangem: reestruturação, estrutura organizacional, tecnologia e expertise, suporte e serviço.

Neste contexto, as perspectivas de mudança podem trazer cenários de “vantagem” ou “desvantagem” para os profissionais, Quadro 3, a depender do tipo de âncora identificada, conforme apontam Schein e Maanen (2016).

Quadro 3: Cenários de vantagem ou desvantagem segundo Schein e Maanen (2016)

Perspectiva	Vantagem	Desvantagem
Reestruturação	DP-Desafio Puro AI-Autonomia / Independência	GG-Competência Gerência Geral EV-Estilo de Vida SE-Segurança / Estabilidade
Estrutura organizacional	DP-Desafio Puro TF-Competência Técnica / Funcional	GG-Competência Gerência Geral EV-Estilo de Vida SE-Segurança / Estabilidade
Tecnologia e expertise	CE-Criatividade Empreendedora AI-Autonomia / Independência	—
Suporte e serviço	TF-Competência Técnica / Funcional SD-Serviço / Dedicção a uma Causa EV-Estilo de Vida	—

Fonte: Elaborado pelos autores a partir (SCHEIN; MAANEN, 2016, p. 169-171).

O Quadro 4 traz as correlações entre as âncoras de carreira identificadas e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos pesquisados que pertencem a organizações privadas, a partir do contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19.

Quadro 4: Correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças percebidas pelos indivíduos das organizações privadas

Pesquisado		Mudanças percebidas na perspectiva de Schein e Maanen (2016)			
Cód.	Âncora	Reestruturação	Estrutura organizacional	Tecnologia e expertise	Suporte e serviço
		Cenário	Cenário	Cenário	Cenário
P01	EV-Estilo de Vida	Desvantagem	Desvantagem		Vantagem
P02	DP-Desafio Puro	Vantagem	Vantagem		
P03	GG-Comp. Gerência Geral	Desvantagem			

Fonte: Elaborado pelos autores com dados extraídos da pesquisa de campo

Por sua vez, o Quadro 5 apresenta as correlações entre as âncoras de carreira identificadas e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos pertencentes às organizações públicas, a partir do contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19.

Quadro 5: Correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças percebidas pelos indivíduos das organizações públicas

Pesquisado		Mudanças percebidas na perspectiva de Schein e Maanen (2016)			
Cód.	Âncora	Reestruturação	Estrutura organizacional	Tecnologia e expertise	Suporte e serviço
		Cenário	Cenário	Cenário	Cenário
P06	SE-Segurança/Estabilidade	Desvantagem			
P08	DP-Desafio Puro	Vantagem	Vantagem		
P10	TF-Comp. Técnica/Funcional		Vantagem		

Fonte: Elaborado pelos autores com dados extraídos da pesquisa de campo

Com base nos resultados encontrados, pode-se fazer algumas observações a partir do setor de atuação dos indivíduos.

No setor privado:

- (i) Dos 05 indivíduos pesquisados, 03 (60%) apontaram mudanças organizacionais a partir das perspectivas de Schein e Maanen (2016);
- (ii) Entre os cenários de “vantagens” e “desvantagens” levantados, 50% (03) representam vantagens e outros 50% (03) representam desvantagens, o que denota um equilíbrio em relação às mudanças ocorridas no contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19.

No setor público:

- (i) Dos 05 indivíduos pesquisados, 03 (60%) apontaram mudanças organizacionais a partir das perspectivas de Schein e Maanen (2016);
- (ii) Entre os cenários de “vantagens” e “desvantagens” levantados, 80% (04) representam vantagens e 20% (01) representa desvantagem, prevalecendo um ambiente de vantagens em relação às mudanças ocorridas no contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19.

6. CONCLUSÕES

Este estudo foi direcionado a partir da seguinte questão: quais são os cenários oriundos da correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos de organizações públicas e privadas, no contexto da pandemia do novo coronavírus – Covid-19? Para respondê-la, foi elaborado um estudo de caso quali-quantitativo e descobriu-se inicialmente, que 60% dos indivíduos pesquisados que apontaram mudanças organizacionais no contexto da Covid-19, possuem pelo menos um tipo de correspondência entre sua âncora de carreira e as mudanças ocorridas.

No que tange aos cenários oriundos da correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas no contexto da pandemia, no caso do setor privado, o cenário evidenciou um equilíbrio entre vantagens e desvantagens. Por outro lado, em relação à área pública, prevaleceu em 80% dos casos um cenário de vantagens em relação às mudanças oriundas da pandemia do novo coronavírus – Covid-19. Vale ressaltar, que para Schein e Maanen (2016), o cenário ideal é aquele em que as características das âncoras de carreira dos profissionais se coadunem à realidade do ambiente organizacional.

Destarte, na iniciativa privada os esforços relacionados às estruturas de carreiras, bem como o desenvolvimento das pessoas está atrelado a uma lógica do mercado, a qual o investimento na gestão de pessoas não traz retorno (SCHUSTER; DIAS, 2016). Apesar disso, o processo de correspondência entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais, tem sido utilizado como uma maneira de melhorar cada vez mais as questões que concernem ao desenvolvimento da carreira entre os subordinados e suas chefias, o que facilita a realização do trabalho em si (SCHEIN; MAANEN, 2016).

De maneira geral, as mudanças provocadas por cenários de imprevisibilidade, tais como o da Covid-19, proporcionam tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, um contexto de insegurança e instabilidade. No caso específico, isto ocorreu porque o cenário vivenciado é inédito, em função da crise econômica que despertou, e, não se tem um contexto de riscos elevados, mas sim de um ambiente de total incerteza. O que se imagina é que “as consequências sociais decorrentes de um surto de desemprego, da suspensão dos salários ou da cessação de receitas individuais, impactarão mais profundamente a maioria da sociedade brasileira” (NOGUEIRA; SILVA; CARVALHO, 2020, p. 1011).

Logo, torna-se necessário considerar os movimentos em torno da busca pelo desenvolvimento pessoal, ampliação das competências, ou seja, a busca por novas alternativas de atuação profissional (KILIMNIK; CASTILHO; SANT’ANNA, 2006). Neste sentido, Schein e Maanen (2016) apontam que a partir do momento que o indivíduo adquire a autopercepção, ou seja, a identidade da sua âncora de carreira, as suas demandas tendem a harmonizar com a sua própria imagem.

Como limitações deste estudo, pode-se destacar a dificuldade de acesso aos participantes, uma vez que as medidas de controle sanitário do vírus requerem a adoção de protocolos, dentre eles, o distanciamento social. Como sugestões para trabalhos futuros, seria oportuno a utilização da metodologia deste estudo para avaliar a correlação das âncoras de carreiras dos indivíduos com outras variáveis, tais como a trajetória dos profissionais e até mesmo com a evolução das mudanças à medida que o cenário pandêmico transcorra.

REFERÊNCIAS

- ACUÑA, Eduardo; FERNÁNDEZ, Francisco. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 2, p. 80–109, 24 abr. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8235>>. Acesso em: 11 ago. 2020.
- BURNES, Bernard. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 6, p. 977–1002, 2004. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>>. Acesso em: 11 ago. 2020.
- CAVALCANTE, Pedro. Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. *Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM*, 2 ago. 2017. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=30733:td-2319-gestao-publica-contemporanea-do-movimento-gerencialista-ao-pos-npm&catid=397:2017&directory=1>. Acesso em: 1 dez. 2020.
- EDUFES. Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional (e-book), 2014. Disponível em: <<http://edufes.ufes.br/items/show/26>>. Acesso em: 18 ago. 2020.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/258557>>. Acesso em: 17 ago. 2020.
- FARO, Eduardo Soares da Costa et al. Career anchors and transformations in the managerial model: case study of the Brazilian Court of Audit (TCU). *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 4, p. 710–733, dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-39512010000400010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 30 jul. 2020.
- FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. 16ª edição ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, p. 1673–1706, dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-76122011000600004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 ago. 2020.
- GREY, Christopher. O fetiche da mudança. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 10–25, 1 jan. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37314>>. Acesso em: 11 ago. 2020.
- HALL, D. T. *Careers in organizations*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co., 1976.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 31–45, jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-75902001000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 12 ago. 2020.
- KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso De; SANT’ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 257–280, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0872-96622006000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 9 ago. 2020.
- KIRSCHBAUM, C. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, p. 179–193, jun. 2013.
- KOTTER, John P. *Liderando Mudanças - Transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- LEWIN, K. F. *Field Theory in Social Science*. London: Harper Row, 1951.
- MARIZ, Luiz Alberto da Costa. Globalization pressures and the creative response. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 5, n. 4, p. 01–14, dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-39512007000400007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 ago. 2020.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães e; ALMADA, Livia. Resistência à Mudança Organizacional e stress no trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 15, n. 1, 5 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/2559>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres Da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 1, p. 31–52, mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-6552007000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 ago. 2020.

NOGUEIRA, Mauro Oddo; SILVA, Sandro Pereira; CARVALHO, Sandro Sacchet De. Da virose biológica à virose econômica: uma vacina para microempresas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 4, p. 1010–1021, 17 jul. 2020. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81899>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

PATIAS, Naiana Dapieve; HOHENDORFF, Jean Von. QUALITY CRITERIA FOR QUALITATIVE RESEARCH ARTICLES. *Psicologia em Estudo*, v. 24, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-73722019000100236&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 17 ago. 2020.

PECI, Alketa. A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 4, 16 jul. 2020. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81872>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649–670, 1987. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SCHEIN, Edgar H. Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. Working paper, n° 3192–90. [S.l.]: Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, 1990. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/paper/mitsloanp/2315.htm>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SCHEIN, Edgar H.; VAN MAANEN, John. Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, SPECIAL ISSUE: ENABLING CAREER SUCCESS, v. 45, n. 3, p. 165–173, 1 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261616300572>>. Acesso em: 7 ago. 2020.

SCHUSTER, M. DA S.; DIAS, V. DA V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. *Revista de Administração IMED*, v. 2, n. 1, p. 1–17, 30 mar. 2016.

SILVA, Rodrigo Cunha Da et al. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 18, n. 59, p. 145–162, jan. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-48922016000100145&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 5 ago. 2020.

SILVA, A.; BISPO, A.; AYRES, S. Desenvolvimento de carreiras por competências. Brasília-DF: Enap, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4287>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

SILVA, José; VERGARA, Sylvia. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 10–21, set. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-75902003000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 12 ago. 2020.

VASCONCELOS, Isabella et al. Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: a institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 4, p. 895–922, out. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-39512019000400895&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 11 ago. 2020.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 6–17, dez. 1998.