FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Clauber de Andrade e Silva Lorena de Souza

A relação entre a resistência humana à mudança com o planejamento de carreira pelos executivos(as) para o momento 50+

São Paulo
2026

CLAUBER DE ANDRADE E SILVA LORENA DE SOUZA

A relação entre a resistência humana à mudança com o planejamento de carreira pelos executivos(as) para o momento 50+

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Treff

São Paulo

2026

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Souza, Clauber de Andrade e Silva Lorena de.
A relação entre a resistência humana à mudança com o planejamento de carreira pelos executivos(as) para o momento 50+. / Clauber de Andrade e Silva Lorena de Souza. São Paulo, [s.n.]: 2026.
131 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Treff.
Área de concentração: Gestão de carreira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2026.

1. Transição de carreira. 2. Meia-idade. 3. Planejamento de carreira. 4. Resistência à mudança. 5. Carreira 50+. 6. Executivos - trajetória profissional - Brasil. I. Treff, Marcelo. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

Nome: Clauber de Andrade e Silva Lorena de Souza

Título: A relação entre a resistência humana à mudança com o planejamento de carreira pelos executivos(as) para o momento 50+

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dra. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Dedico este trabalho à minha esposa e à minha filha, companheiras permanentes desta jornada e razão maior do meu esforço, da minha resiliência e da minha capacidade de seguir em frente.

À minha esposa, pelo amor sereno, pela paciência incansável e pelo apoio silencioso — sempre firme, sempre presente.

À minha filha, cuja alegria, cumplicidade e afeto renovam diariamente meu propósito de ser alguém melhor, dentro e fora do trabalho.

Este trabalho é, antes de tudo, para vocês. Sem vocês, este caminho não teria o mesmo significado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos 490 respondentes da pesquisa, que dedicaram parte de seu tempo para contribuir com este estudo. Cada resposta recebida representa um gesto de confiança na relevância do tema e um compromisso com a construção de conhecimento aplicado à realidade profissional brasileira. Sem essa participação generosa, esta dissertação simplesmente não existiria.

Agradeço também aos colegas da turma do mestrado, cuja convivência tornou esta jornada mais leve, rica e estimulante. A seriedade com que cada um se dedicou ao curso, sempre acompanhada de bom-humor e parceria, fez toda diferença na travessia dos desafios acadêmicos. Levo comigo aprendizados, admiração e amizades que ultrapassam as fronteiras da sala de aula.

Registro ainda minha sincera gratidão ao corpo docente do mestrado profissional da FIA, por seu compromisso com uma formação rigorosa, humanizada e alinhada às demandas contemporâneas da gestão. De modo especial, agradeço à professora Elza Veloso, pela inspiração intelectual e pela profundidade com que conduz temas de carreira e desenvolvimento humano — fundamentos que dialogam diretamente com esta pesquisa.

E, sobretudo, deixo meu reconhecimento ao professor Marcelo Treff, meu orientador, cuja escuta atenta, disponibilidade e rigor acadêmico foram essenciais para a construção desta dissertação. Sua orientação segura, generosa e exigente guiou cada etapa deste trabalho e ampliou significativamente minha capacidade de análise, reflexão e pesquisa.

A todos e todas, meu muito obrigado. Este trabalho também é fruto do apoio, da parceria e da confiança de vocês.

“Algumas coisas dependem de nós e outras não dependem de nós”.

Epicteto, filósofo estoico da Grécia antiga

Enchiridion, §1

RESUMO

SOUZA, C. A. S. L. **A relação entre a resistência humana à mudança com o planejamento de carreira pelos executivos(as) para o momento 50+**. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios), Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2026.

A transição de carreira na meia-idade tem se tornado um fenômeno crescente no contexto brasileiro, especialmente diante do aumento da longevidade e das mudanças estruturais do mercado de trabalho. Apesar disso, estudos indicam que muitos profissionais não desenvolvem práticas sistemáticas de planejamento de carreira, mesmo quando se aproximam do momento 50+. Diante desse cenário, esta dissertação investigou a relação entre resistência humana à mudança e o comportamento de planejamento de carreira, buscando compreender se e em que medida a resistência à mudança tem relação com a predisposição dos(as) executivos(as) brasileiros(as) para planejarem de forma estruturada sua transição de carreira para o momento 50+. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um *survey* com 490 respondentes, utilizando a Escala de Resistência à Mudança (RTC) de Oreg (2003), categorizada segundo as dimensões propostas por Piderit (2000), e um questionário estruturado de planejamento de carreira composto por seis dimensões analíticas. As análises estatísticas incluíram testes de correlação, comparações entre grupos, análises de frequência e modelagem por equações estruturais. Os resultados confirmam a hipótese de que a maioria dos(as) profissionais não realiza um planejamento estruturado de transição de carreira para o momento 50+. Os achados indicam ainda que a resistência à mudança exerce influência sobre o planejamento de carreira, porém sem significância estatística global, sugerindo tratar-se de um fenômeno de natureza multifatorial. Observou-se, contudo, correlação estatisticamente significativa entre a dimensão comportamental da resistência à mudança e os profissionais que não realizaram transição de carreira no momento 50+. Como contribuição prática, o estudo resultou no desenvolvimento de um produto tecnológico composto por uma escala de mensuração do planejamento para transição de carreira para o momento 50+, denominada Escala TCM50+, bem como de um framework de apoio à atuação de profissionais, consultores e mentores de carreira.

Palavras-chave: Transição de carreira. Meia-idade. Planejamento de carreira. Resistência à mudança. Carreira 50+.

ABSTRACT

SOUZA, C. A. S. L. **The relationship between human resistance to change and career planning among executives for the 50+ career transition**. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios), Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2026.

Career transition in midlife has become an increasingly prominent phenomenon in the Brazilian context, particularly in light of increased longevity and structural changes in the labor market. Despite this, studies indicate that many professionals do not develop systematic career planning practices, even as they approach the 50+ stage. In this context, this dissertation investigated the relationship between human resistance to change and career planning behavior, seeking to understand whether, and to what extent, resistance to change is related to the predisposition of Brazilian executives to engage in structured planning for their career transition at the 50+ stage. The study adopted a quantitative approach through the application of a survey with 490 respondents, using Oreg's Resistance to Change Scale (RTC) (2003), categorized according to the dimensions proposed by Piderit (2000), as well as a structured career planning questionnaire composed of six analytical dimensions. Statistical analyses included correlation tests, group comparisons, frequency analyses, and structural equation modeling. The results confirm the hypothesis that the majority of professionals do not engage in structured planning for career transition at the 50+ stage. The findings further indicate that resistance to change influences career planning behavior; however, this influence was not statistically significant at a global level, suggesting that career planning is a multifactorial phenomenon. A statistically significant correlation was identified between the behavioral dimension of resistance to change and respondents who had not undergone a career transition at the 50+ stage. As a practical contribution, this study resulted in the development of a technological product consisting of a measurement scale for career transition planning at the 50+ stage, named the TCM50+ Scale, as well as a framework designed to support the work of professionals, career consultants, and mentors

Keywords**:** Career transition. Midlife. Resistance to change. Career planning. 50+ Careers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proporção de profissionais que realizam e que não realizam o planejamento de transição de carreira para o momento 50+ 76

Figura 2 - Gráficos ilustrativo sobre as etapas do planejamento de carreira (profissionais que não passaram pela transição de carreira no momento 50+)..... 77

Figura 3 - Proporção de profissionais passaram pela transição de carreira no momento 50+ que realizaram planejamento versus os que não realizaram..... 79

Figura 4 - Gráfico ilustrativo sobre as etapas do planejamento de carreira (profissionais que passaram pela transição de carreira no momento 50+) 80

Figura 5 - Framework de Apoio à Aplicação da Escala TCM50+" 111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Transições de carreira 27

Quadro 2 - Estados de carreira 28

Quadro 3 - Modelo com Etapas Necessárias para a Transição de Carreira no Momento 50+ 36

Quadro 4 - Questionário desenvolvido por Oreg 46

Quadro 5 - Síntese Comparativa das Hipóteses de Pesquisa e seus Fundamentos Teóricos 53

Quadro 6 - Matriz de Amarração 56

Quadro 7 - Questionário para identificação da existência de Planejamento de Carreira para o momento 50+ 61

Quadro 8 - Questionário para identificação da existência de Planejamento de Carreira para os profissionais que realizaram transição de carreira no momento 50+ 61

Quadro 9 - Questionário desenvolvido por Oreg com categorização em razão das dimensões de Piderit (2010) 63

Quadro 10 - Escala de Mensuração de Planejamento de Transição de Carreira para o Momento 50+ (TCM50+)"..... 109

Quadro 11 - Formulário para os questionários para mensuração de planejamento para transição de carreira e mensuração sobre resistência à mudança 126

Quadro 12 - Questionário para quem tem menos de 50 anos de idade ou para quem tem mais de 50 anos, mas não transição de carreira após 50 anos 128

Quadro 13 - Questionário para quem já fez transição de carreira após 50 anos 130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 73

Tabela 2 - Faixa etária dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 73

Tabela 3 - Tempo de experiência dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 74

Tabela 4 - Gênero dos Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 74

Tabela 5 - Faixa etária dos executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 74

Tabela 6 - Tempo de experiência dos executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 75

Tabela 7 - Resultados do teste de proporção da hipótese 1 76

Tabela 8 - Estatísticas descritivas das etapas do planejamento de carreira dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 76

Tabela 9 - Resultados do teste de proporção da hipótese 2 79

Tabela 10 - Estatísticas descritivas referentes às etapas do planejamento de carreira dos(as) executivos(as) que já passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 79

Tabela 11 - Resultados da correlação de Spearman para teste da hipótese 3 no grupo de executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 82

Tabela 12 - Estatísticas descritivas das dimensões de resistência a mudança dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 82

Tabela 13 - Resultados da correlação de Spearman para teste da hipótese 3 no grupo de executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 83

Tabela 14 - Estatísticas descritivas das dimensões de resistência a mudança dos executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 84

Tabela 15 - AVE do modelo de pesquisa - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 87

Tabela 16 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 87

Tabela 17 - Métricas de mensuração do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 88

Tabela 18 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 89

Tabela 19 - Variance Inflation Fator (VIF) - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 91

Tabela 20 - AVE do modelo de pesquisa - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 92
Tabela 21 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 93
Tabela 22 - Métricas de mensuração do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 94
Tabela 23 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 94
Tabela 24 - Variance Inflation Fator (VIF) - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 96
Tabela 25 - Médias das etapas de planejamento de carreira por gênero 97
Tabela 26 - Testes de Kruskal–Wallis e pos hoc para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável gênero 97
Tabela 27 - Médias das etapas de planejamento de carreira por faixa etária 98
Tabela 28 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável faixa etária 98
Tabela 29 - Médias das etapas de planejamento de carreira por tempo de experiência 99
Tabela 30 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável tempo de experiência 100
Tabela 31 - Médias das dimensões de resistência à mudança por gênero 100
Tabela 32 - Médias das dimensões de resistência à mudança por faixa etária 100
Tabela 33 - Médias das dimensões de resistência à mudança por tempo de experiência .. 101
Tabela 34 - Testes de Kruskal–Wallis das dimensões de resistência à mudança por variáveis demográficas 101
Tabela 35 - Estatísticas descritivas das etapas do planejamento de carreira por gênero ... 102
Tabela 36 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável gênero 103
Tabela 37 - Médias das etapas de planejamento de carreira por faixa etária (P2G) 103
Tabela 38 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável faixa etária (P2G) 103
Tabela 39 - Médias das etapas de planejamento de carreira por tempo de experiência 104
Tabela 40 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável tempo de experiência 104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 18
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18
1.3 JUSTIFICATIVA 19
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO 20
2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 CARREIRA: DEFINIÇÃO E CONCEITOS 21
2.1.1 Evolução das Carreiras 23
2.1.2 As Carreiras Contemporâneas e a Transição de Carreira 24
2.1.3 A Transição de Carreira 25
2.1.4 O Momento 50+ 29
2.1.5 Etapas do Planejamento de Carreira 34
2.2 RESISTÊNCIA À MUDANÇA 42
2.2.1 Definição e Natureza da Resistência à Mudança 42
2.2.2 A Multidimensionalidade da Resistência 43
2.2.3 A Mensuração da Resistência à Mudança 45
2.3 O PLANEJAMENTO PARA TRANSIÇÃO E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA .47
2.4 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO DE CARREIRA E RESISTÊNCIA À MUDANÇA 49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 54
3.1 TIPO DA PESQUISA 54
3.2 MATRIZ DE AMARRAÇÃO 55
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 57
3.3.1 Estrutura do Questionário 57
3.3.2 Conteúdo dos Questionários 58
3.4 AMOSTRAGEM E PÚBLICO-ALVO 64
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS 66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 72
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES 73
4.1.1 Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira 73
4.1.2 Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ 74
4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS 75

4.2.1 Hipótese 1: Profissionais, na maioria dos casos, não realizam, de forma estruturada, o planejamento de transição de carreira para o momento 50+ 75
4.2.2 Hipótese 2: Executivos(as) 50+ que já passaram por uma transição de carreira o fizeram, em sua maioria, sem planejamento prévio 78
4.2.3 Hipótese 3: A resistência à mudança influencia negativamente o planejamento da transição de carreira 81
4.2.4 Hipótese 4: As dimensões cognitiva, emocional e comportamental da resistência exercem relação distinta sobre o planejamento 84
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS A LUZ DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS .. 96
4.3.1 Executivos(as) que não realizaram o processo de transição de carreira 96
4.3.2 Executivos(as) que realizaram o processo de transição de carreira no momento 50+ 102
4.4 SÍNTESE DOS ACHADOS 104
4.5 DISCUSSÃO À LUZ DA LITERATURA 106
5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO 108
5.1 ESCALA DE MENSURAÇÃO DE PLANEJAMENTO DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA PARA O MOMENTO 50+ (TCM50+) 108
5.1.1 FRAMEWORK DE APOIO À APLICAÇÃO DA ESCALA TCM50+ 110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 112
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS 112
6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS 113
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .. 114
6.4 CONCLUSÕES GERAIS 117
REFERÊNCIAS 119
APÊNDICES 126

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente empresarial passou por transformações profundas, exigindo dos profissionais maior flexibilidade e adaptabilidade. Ao longo deste período, e especialmente a partir da década de 1990, evoluções na relação econômica global de oferta e demanda, as transformações através da tecnologia e consequente disrupção de negócios, as significativas transformações nos hábitos de consumo e a maior convivência entre gerações em um mesmo período profissional, trouxeram outros desafios de competitividade para as organizações (Costa; Balassiano, 2010; Hall, 1996).

À medida que as organizações reestruturam suas operações para atender a novos padrões de mercado, as carreiras também passaram a demandar maior flexibilidade e adaptabilidade por parte dos profissionais. O contexto contemporâneo exige dos profissionais uma postura mais autônoma e adaptativa em relação ao planejamento de suas trajetórias, especialmente devido às constantes mudanças organizacionais (Dutra, 2017).

Enquanto as carreiras tradicionais eram lineares e previsíveis, baseadas em uma relação de longo prazo com as organizações, as carreiras contemporâneas são marcadas pela mobilidade e pela necessidade de autogestão, e são destacadas pela responsabilidade do indivíduo em elevar o seu autoconhecimento e protagonismo, para melhor planejarem suas trajetórias profissionais e adaptarem-se às constantes mudanças atuais (Arthur; Rousseau; Crocitto, 1998; Hall, 1996).

Por outro lado, o momento da vida pessoal e profissional compreendido na idade superior aos 50 anos (“momento 50+”) aponta características importantes e emerge como uma fase de transição crucial na vida de executivos(as). O momento 50+ é frequentemente marcado pela necessidade de reconsiderar trajetórias e redefinir objetivos de carreira diante de mudanças nas prioridades pessoais e profissionais (Anderson *et al*., 2021).

Este momento é caracterizado como propício ao que é chamado de crise da meia carreira, que ocorre quando o profissional está fechando um ciclo profissional e vive a necessidade de repensar a sua carreira (Dutra, 2017), ou é caracterizado pelo atingimento de um nível de maturidade profissional que também o faz refletir sobre propósito, significado e diretrizes de sua carreira (Veloso, 2012).

Ademais, existem outros fenômenos associados que implicam diretamente na relação destes profissionais com as empresas onde trabalham, como, por exemplo: (a) a expectativa de vida do brasileiro, que vem aumentando continuamente, atingindo 76,4 anos em 2023, conforme divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023); e (b) a redução na idade média dos ocupantes de cargos de liderança nas organizações, o que indica

que, a partir de certa faixa etária, esses profissionais podem se tornar menos atrativos para as empresas empregadoras (Viva, 2023).

Esses fatores ampliam a necessidade de adaptação e planejamento de carreira para que os(as) executivos(as) 50+ mantenham sua competitividade no mercado de trabalho. Ou seja, a ampliação da expectativa de vida no Brasil também intensifica essa fase, prolongando a vida útil no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que acentua a pressão para que esses profissionais se mantenham competitivos.

Porém, e apesar da importância do planejamento de carreira, ele ainda é negligenciado por muitos profissionais brasileiros. Executivos(as) brasileiros(as) apresentam maior propensão a ter uma postura reativa no que se refere ao planejamento de carreira (Barbosa; Pereira, 2023).

Alguns autores relacionam causas que podem fundamentar o não planejamento da carreira pelos executivos(as) brasileiros(as), incluindo fatores culturais, sociológicos e organizacionais. A cultura organizacional brasileira, muitas vezes voltada para a reatividade em detrimento da proatividade, contribui para a ausência de um planejamento estruturado (Dutra, 2017).

Por outro lado, a denominada Resistência à Mudança ("*Resistance to Change*") é um conceito amplamente debatido na literatura acadêmica e reconhecido como um dos maiores desafios para o sucesso de transformações organizacionais. Trata-se de uma reação natural dos indivíduos ao enfrentarem mudanças que podem alterar o *status quo*, gerar incertezas ou desafiar sistemas de crenças consolidados (Dent; Goldberg, 1999; Ford, J.; Ford, L.; D´amélio, 2008).

A Resistência à Mudança é uma área das ciências sociais que dispõe de um sólido histórico de estudos e pesquisas, ao ponto de pesquisadores terem desenvolvido escalas para mensurar as dimensões da resistência (Oreg, 2003; Piderit, 1999; Vincenzi et *al*., 2016).

Apesar de sua relevância no campo das mudanças organizacionais, a aplicação integrada e sistêmica da Resistência à Mudança em outros contextos, como o planejamento de carreira, ainda é limitada.

Desta forma, identifica-se uma real oportunidade de integração dos dois conceitos, de forma a verificar se a resistência à mudança pode influenciar o processo de planejamento para transição de carreira para o momento 50+.

Este é o objetivo a que este Estudo se propõe a atender.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A transição de carreira é um fenômeno que tem recebido crescente atenção na literatura acadêmica, especialmente no contexto de carreiras contemporâneas. Entretanto, para os(as) executivos(as) que se encontram no chamado momento 50+, essa transição se torna ainda mais complexa, pois envolve não apenas mudanças profissionais, mas também profundas reflexões sobre propósito, identidade e viabilidade no mercado de trabalho (Anderson *et al*., 2021; Dutra, 2017; Quishida; Casado, 2009).

Por outro lado, a literatura sobre mudanças organizacionais sugere que a Resistência à Mudança é um fator crítico na adaptação a novas realidades (Dent; Goldberg, 1999; Ford, J.; Ford, L.; D´Amelio, 2008). A resistência pode se manifestar por meio de padrões comportamentais como apego à rotina, insegurança emocional e dificuldades cognitivas para lidar com incertezas (Oreg, 2003; Piderit, 2000).

Dada a relevância desse conceito no contexto das transformações, este estudo parte do pressuposto de que a resistência humana à mudança pode impactar o comportamento de planejamento para transição de carreira, especialmente entre executivos(as) que se aproximam ou já vivenciam o momento 50+.

A investigação se amplia também para verificar se, mesmo quando há uma transição efetiva, ela ocorre com ou sem planejamento estruturado prévio. Além disso, o estudo considera a hipótese de que diferentes dimensões da resistência – cognitivas, emocionais e comportamentais – podem exercer graus distintos de relação sobre esse comportamento.

Dessa forma, o problema de pesquisa deste estudo consiste na prerrogativa de responder à seguinte questão: *"Há correlação entre a resistência humana à mudança e o comportamento de planejamento de carreira por parte de executivos(as) para o momento 50+?"*

1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O estudo a ser desenvolvido será de natureza quantitativa, com enfoque descritivo, cujo Objetivo Geral será: "*Analisar a correlação do fenômeno da resistência humana à mudança com o planejamento de executivos(as) para transição de carreira no momento 50+".*

Para suportar o atendimento do objetivo geral acima descrito, foram definidos os seguintes Objetivos Específicos:

1. Identificar se executivos(as) entre 30 e 50 anos realizam, de forma estruturada, o planejamento de suas carreiras para o momento 50+.

2. Identificar se executivos(as) 50+ que realizaram transição de carreira o fizeram com base em um planejamento prévio.
3. Analisar a correlação entre os níveis de resistência à mudança e a presença (ou ausência) de planejamento de transição de carreira no momento 50+.
4. Investigar se as diferentes dimensões da resistência à mudança — cognitivas, emocionais e comportamentais — exercem relação distinta sobre o planejamento de transição de carreira.

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar do assunto transição de carreira na meia-idade constituir-se em um tema abordado por algumas pesquisas, a própria literatura reconhece a escassez de estudos e pesquisas destinadas ao aprofundamento do tema, especialmente no Brasil (Anderson et *al*., 2021; D'Andrea, 2018; Dias; Hanashiro, 2024), havendo, assim, a necessidade da realização de mais estudos que busquem especificamente a compreensão das principais razões deste fenômeno, e que, a partir deles, apresentem uma proposta de desenvolvimento dos executivos.

Por outro lado, o estudo do fenômeno da "Resistência à Mudança" dispõe também de um bom arcabouço de pesquisas e estudos científicos, porém, sem que fossem conduzidos com enfoque do planejamento para transição de carreira e a verificação de suas relações.

A resposta a que este Estudo se propõe a fazer à pergunta do Problema de Pesquisa pode servir como um novo e fértil campo para realização de outras pesquisas acadêmicas para o aprofundamento da nossa compreensão sobre as principais causas para o não planejamento.

A partir daí, os resultados deste Estudo devem também servir de insumo de grande utilidade prática aos(às) executivos(as) que necessitam realizar uma transição de carreira no momento 50+.

Outra justificativa e causa de relevância e interesse deste Estudo pode ser encontrada na existência dos reflexos no âmbito pessoal, e, principalmente dos aspectos emocionais relacionados à necessidade de transição de carreira.

O próprio autor – que detém 25 anos de experiência no contexto corporativo – já vivenciou algumas situações de conviver e compartilhar a experiência de outros executivos que tiveram que encarar uma transição de carreira não planejado, sendo que tais experiências invariavelmente foram bastante expressivas, especialmente nos aspectos emocionais, com a presença de angústia, insegurança e receio destes executivos neste processo.

Isto também se justifica no fato de que a transição de carreira remete à verdadeira transição da identidade profissional, o que compreende diversos aspectos emocionais envolvidos (Ibarra, 2009).

Neste sentido, a existência de dados empíricos e estudo acadêmico que revelem a compreensão e eventual relação entre resistência à mudança e o planejamento para transição de carreira devem servir de elementos fundamentais para auxiliar o processo consciente para o prévio planejamento para a transição de carreira.

Desta forma, com base no arcabouço teórico e em metodologia quantitativa, este trabalho pretende oferecer evidências e dados empíricos sobre a interseção entre esses dois construtos, contribuindo tanto para o avanço da literatura sobre o assunto quanto para as práticas, que devem ser utilizadas para o desenvolvimento da carreira de profissionais.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo está organizado, além desta parte introdutória – que compreende a definição do Problema de Pesquisa, seu Objetivo Geral e Objetivos Específicos, e a respectiva Justificativa – por um outro capítulo para o Referencial Teórico, onde será revisada a literatura sobre o construto de Transição de Carreiras e o construto de Resistência à Mudança; e, em seguida, pela descrição dos Procedimentos Metodológicos, seguindo-se para a Análise de Dados e Resultados, depois a apresentação do Produto Tecnológico, para mais adiante, abordar as Conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo é estruturado em torno de dois construtos fundamentais: “Transição de Carreira” e “Resistência à Mudança”. Esses conceitos, amplamente estudados na literatura acadêmica, são frequentemente analisados de maneira independente, sem que sejam exploradas as possíveis interações entre eles. A integração dessas perspectivas apresenta uma oportunidade para ampliar a compreensão sobre os desafios enfrentados por executivos(as) 50+ em momentos críticos de transição profissional.

A seção inicial deste capítulo abordará a literatura sobre “Transição de Carreira”, explorando as transformações no conceito de carreira ao longo do tempo.

Em seguida, será explorado o construto “Resistência à Mudança”, reconhecido como um fenômeno multidimensional que inclui aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais. A revisão da literatura sobre esse tema buscará identificar os principais fatores que influenciam a resistência, bem como os modelos teóricos e metodologias de mensuração desenvolvidos em pesquisas anteriores.

A integração entre esses dois construtos será o foco central da última seção do capítulo. A análise da relação entre os construtos será aprofundada, explorando como as dimensões da resistência à mudança podem impactar o planejamento pelos(as) executivos(as) para a transição de carreira para o momento 50+.

Por fim, a conclusão deste capítulo buscará consolidar os achados da revisão bibliográfica, que servirá de base para a formulação de um questionário, que será utilizado como ferramenta de coleta de dados e para a análise empírica apresentada nos capítulos seguintes.

2.1 CARREIRA: DEFINIÇÃO E CONCEITOS

O conceito de carreira tem sido amplamente discutido e redefinido ao longo do tempo, especialmente em função das mudanças econômicas, sociais e organizacionais que moldaram as relações de trabalho.

Essas mudanças refletem uma transição de estruturas organizacionais rígidas para modelos mais flexíveis, exigindo que os indivíduos adaptem continuamente suas trajetórias (Hall, 2004).

Em seu sentido mais amplo, carreira pode ser entendida como a trajetória ocupacional e profissional de um indivíduo, que abrange as escolhas, experiências e percepções acumuladas ao longo da vida (Arthur; Hall; Lawrence, 1989). Importante notar que esta definição considera

tanto os aspectos objetivos, como promoções e salários, quanto os subjetivos, como o significado atribuído pelo indivíduo às suas experiências profissionais.

Porém, inexiste um único conceito claro e convergente em toda a literatura. Dada a multidimensionalidade do tema, há diversas abordagens e pontos de vistas aplicáveis para a boa compreensão do que deve ser entendido pelo conceito de carreira. Revisaremos alguma delas:

De acordo com Schein (1990) a carreira representa a interação entre os talentos e motivações internas de um indivíduo e as oportunidades oferecidas pelo ambiente de trabalho.

O autor propõe o conceito de "âncoras de carreira", de forma a ajudar a entender como os valores e interesses fundamentais de cada pessoa moldam suas escolhas profissionais, destacando que as pessoas buscam congruência entre suas aspirações pessoais e as demandas externas. Essa interação contínua ressalta a importância de alinhar as aspirações individuais às necessidades institucionais (Schein, 1990).

Posteriormente, a literatura sobre o tema enfatiza que a carreira não deve ser vista apenas como uma progressão linear dentro de uma organização, mas como um processo dinâmico que reflete as mudanças nos valores, interesses e competências dos indivíduos ao longo do tempo. Neste contexto, a carreira é moldada pela interação entre os objetivos pessoais e as demandas externas, o que exige dos profissionais uma constante adaptação a novos contextos e desafios (Hall, 1996).

A carreira deve ser também entendida como um conjunto de experiências que transcendem os limites de uma única organização. Neste conceito, a carreira abrange não apenas a relação do indivíduo com uma instituição, mas também suas interações com diferentes contextos, como redes de contatos, ambientes de trabalho diversificados e oportunidades de aprendizado. Essa perspectiva reflete a complexidade das trajetórias profissionais modernas, que muitas vezes envolvem múltiplos empregadores e a aquisição de habilidades transferíveis (Arthur; Rousseau; Crocitto, 1998).

A evolução do conceito de carreira reflete as transformações no mundo do trabalho, exigindo dos indivíduos uma maior capacidade de autogestão e adaptação às novas realidades organizacionais. Em um contexto de constantes mudanças, a carreira deve ser vista como um processo dinâmico e flexível, onde o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental para o alcance de objetivos pessoais e profissionais (Costa; Balassiano, 2010).

Por outro lado, a carreira não é apenas uma sequência de experiências, mas também um processo de construção e reconstrução da identidade profissional. As transições de carreira muitas vezes representam oportunidades para redefinir prioridades e alinhar as escolhas profissionais aos valores e objetivos pessoais (Ibarra, 2009).

A carreira deve ser também analisada sob três dimensões fundamentais: pessoa, organização e oportunidades, pois não é apenas um conjunto de experiências acumuladas, mas um processo estratégico que envolve planejamento, desenvolvimento de competências e tomada de decisão. Em um cenário de rápidas mudanças, os profissionais precisam assumir maior protagonismo no gerenciamento de suas trajetórias, alinhando objetivos individuais às demandas do mercado (Dutra, 2017).

As carreiras são também consideradas como sistemas dinâmicos em constante interação com o ambiente social e organizacional. Não são um destino fixo, mas uma construção contínua, moldada por escolhas individuais e por fatores externos, como inovações tecnológicas e transformações no mercado de trabalho (Veloso, 2012).

Dessa forma, o conceito de carreira, conforme abordado por diferentes autores ao longo do tempo, transcende as definições tradicionais e incorpora uma visão mais ampla e multifacetada, que considera tanto os aspectos individuais quanto os contextos sociais e organizacionais (Costa; Balassiano, 2010).

Esse entendimento é essencial para analisar fenômenos como a transição de carreira e os desafios enfrentados por executivos em momentos críticos de suas trajetórias profissionais, como o momento 50+.

2.1.1 Evolução das Carreiras

A compreensão do conceito de carreira, abordada na Seção anterior, revela um fenômeno dinâmico que evolui em resposta às mudanças econômicas, sociais e culturais ao longo do tempo. Essa evolução é marcada por uma transição significativa entre os modelos tradicionais e contemporâneos de carreira.

Enquanto as carreiras tradicionais eram regidas por estruturas fixas e previsíveis, caracterizadas por trajetórias lineares dentro de uma única organização, o advento de novas tecnologias, mudanças organizacionais e a globalização transformaram profundamente as expectativas e estratégias de desenvolvimento de carreira. Arthur, Rousseau e Crocitto (1998) destacam que, com a globalização e a emergência de economias baseadas em conhecimento, as organizações começaram a valorizar competências transferíveis, e não apenas a lealdade organizacional. Esses fatores pressionaram os indivíduos a assumirem maior controle sobre suas trajetórias profissionais.

Essa mudança reflete não apenas uma reconfiguração das dinâmicas de trabalho, mas também uma reorientação das prioridades individuais e organizacionais, que passaram a

enfatizar flexibilidade, mobilidade e autogestão. O cenário contemporâneo exige que os indivíduos assumam maior controle de suas carreiras, guiados por seus valores internos e pela necessidade de adaptação a contextos voláteis (Hall, 1996).

Modelos contemporâneos, como o de carreiras proteanas, e o de carreira sem fronteiras, dentre outros, emergem nesse contexto para abordar as novas exigências do mercado de trabalho global (Dias; Hanashiro, 2024). Diferentemente das carreiras tradicionais, essas abordagens reconhecem a individualidade dos profissionais e a necessidade de adaptação contínua.

Esses modelos refletem as demandas de um mundo de trabalho em constante transformação, onde o planejamento estratégico e a capacidade de adaptação são fundamentais para o sucesso profissional. Segundo Briscoe, Hall e Frautschy Demuth (2006), o alinhamento entre valores pessoais e estratégias de autogestão confere aos profissionais a resiliência necessária para enfrentar ciclos contínuos de mudanças organizacionais.

Dessa forma, a transição para esses modelos representa uma resposta à complexidade e à imprevisibilidade das carreiras no século XXI.

2.1.2 As Carreiras Contemporâneas e a Transição de Carreira

A evolução para os modelos contemporâneos de carreira reflete uma profunda mudança nas dinâmicas de trabalho e nas expectativas organizacionais e individuais. Os modelos contemporâneos enfatizam, de maneira consistente, a centralidade do indivíduo na gestão de sua própria carreira (Arthur; Hall; Lawrence, 1989; Hall, 1996).

Esse protagonismo individual é particularmente relevante para profissionais em transição no momento 50+, que precisam redefinir suas prioridades e reposicionar suas habilidades em um mercado em constante mudança (Dias; Hanashiro, 2024; Dutra, 2017; Quishida; Casado, 2009).

Além do protagonismo, outro aspecto crucial das carreiras contemporâneas é a adaptabilidade. Modelos como o proteano e o sem fronteiras enfatizam a capacidade de responder a mudanças rápidas e incertezas. A mobilidade, tanto física quanto psicológica, é um fator determinante para lidar com a volatilidade do mercado de trabalho (Arthur; Rousseau; Crocitto, 1998).

Essa característica reforça a importância do autoconhecimento, uma vez que profissionais adaptáveis são aqueles que conhecem suas competências, valores e limitações, e utilizam esse entendimento para navegar por contextos desafiadores e explorar novas

oportunidades. Como reforçado por Hall (2004), o autoconhecimento é a base para estratégias eficazes de transição de carreira, permitindo ajustes alinhados às metas individuais.

O conceito de flexibilidade, amplamente abordado pela teoria moderna de carreira, também assume papel central no planejamento da transição de carreira para o momento 50+. A flexibilidade permite aos profissionais equilibrar demandas conflitantes, especialmente em fases marcadas por desafios pessoais e profissionais (Sullivan; Baruch, 2009).

Profissionais nessa fase de suas trajetórias frequentemente enfrentam a necessidade de equilibrar múltiplas demandas, como saúde, relacionamentos familiares e a busca por propósito (Brooks, 2022).

Modelos como a carreira caleidoscópio ilustram como as prioridades mudam ao longo do tempo e como os indivíduos precisam ajustar suas estratégias de carreira para atender às suas circunstâncias e objetivos em constante evolução (Mainiero; Sullivan, 2006).

O autoconhecimento, o protagonismo, a adaptabilidade e a flexibilidade são pilares que transcendem as diferenças entre os modelos específicos. Esses elementos não apenas fundamentam a teoria moderna de carreira, mas também oferecem *insights* cruciais para profissionais que precisam planejar de forma consciente sua transição para o momento 50+ (Briscoe; Hall, 2006; Dias; Hanashiro, 2024).

Para os fins deste estudo, a teoria moderna de carreira serve como base teórica para reforçar a necessidade do planejamento consciente e estratégico, especialmente em um contexto de transição de carreira na fase 50+.

2.1.3 A Transição de Carreira

A transição de carreira é um fenômeno amplamente debatido na literatura acadêmica, porém sem uma clara e única definição conceitual que a caracteriza definitivamente (Costa; Balassiano, 2010; Dias; Hanashiro, 2024; Veloso, 2012).

Este conceito ganhou relevância no cenário contemporâneo devido às rápidas transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais, que tornam a adaptabilidade e o planejamento de carreira essenciais para o sucesso profissional (Dutra, 2017; Hall, 1996; Ibarra, 2009).

As transições de carreira podem ser classificadas como objetivas e subjetivas. As mudanças objetivas referem-se a alterações tangíveis, como a troca de função, setor ou organização, enquanto as mudanças subjetivas envolvem transformações psicológicas e emocionais dos próprios indivíduos, como a reavaliação de metas pessoais e profissionais. Essa

dualidade é crucial para compreender o impacto das transições de carreira na identidade e no bem-estar dos indivíduos (Veloso, 2012).

Há também a abordagem de Super (1980), quem propôs que o desenvolvimento de carreira deve ser entendido em um contexto de arco de vida, no qual diferentes etapas são marcadas por transições e ajustamentos. Ele enfatizou que, em cada etapa, indivíduos enfrentam desafios distintos que exigem diferentes graus de adaptabilidade e planejamento estratégico. Essa perspectiva oferece uma estrutura abrangente para analisar como as transições de carreira são influenciadas tanto por fatores externos quanto internos.

O ensinamento trazido por Super (1980) foi expandido por Savickas (1997), quem estabeleceu o conceito de "*life-span, life-space theory",* que aborda o desenvolvimento de carreira considerando tanto a dimensão temporal ao longo da vida (*life-span*) quanto a variedade de papéis desempenhados em diferentes contextos (*life-space*).

Essa abordagem reconhece que o desenvolvimento profissional não ocorre isoladamente, mas é influenciado por múltiplos papéis sociais que o indivíduo assume, como os de filho, estudante, trabalhador, cônjuge e cidadão, entre outros. Ao integrar essas dimensões, a teoria oferece uma compreensão mais holística e dinâmica da trajetória de carreira, enfatizando a importância da adaptabilidade e da gestão dos diversos papéis ao longo da vida (Savickas, 1997; Savickas; Porfeli, 2012).

Essas transições podem ocorrer em qualquer etapa do ciclo de vida e frequentemente são desencadeadas por mudanças nas prioridades ou nas circunstâncias profissionais. Essas transições, porém, oferecem oportunidades para o desenvolvimento de novas competências e para o alinhamento entre valores pessoais e objetivos de longo prazo (Hirschi, 2012).

A transição também pode também ser entendida através de um modelo processual, que envolve três fases: término, zona neutra e novo começo. O término representa o desligamento de uma função ou identidade profissional anterior, frequentemente acompanhado por sentimento de perda ou insegurança. A zona neutra é marcada pela incerteza e pela exploração de novas possibilidades, enquanto o novo começo é o momento de estabelecimento de uma nova identidade profissional (Bridges, 1994).

Neste caso, o sucesso nas transições está ligado à capacidade de aceitar o término, navegar pela zona neutra e se preparar para o novo começo. Essa perspectiva destaca a importância de estratégias conscientes e suporte adequado em cada fase (Bridges, 1994).

Esta transição também está intimamente ligada à reconstrução da identidade profissional. Esse processo exige que os indivíduos reavaliem suas aspirações e valores, redefinindo quem são no contexto do trabalho. Essa transformação é tanto um desafio quanto

uma oportunidade, permitindo o realinhamento entre metas profissionais e objetivos pessoais (Ibarra, 2009).

Vale também mencionar a distinção das naturezas de transição de carreira que Veloso (2012) menciona ao se referir aos ensinamentos de Louis (1980), que identificou nove tipos de transição, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Transições de carreira

Transições entre Funções:	**Transições dentro da mesma função**
1. Transição de entrada e reentrada Exemplos: estudantes que entram no mercado de trabalho; donas de casa que retornam ao trabalho depois que os filhos crescem.	6. Ajustes intrafunção Exemplos: experiências práticas em empresas que levam alunos de administração a ajustar suas orientações e escolhas na universidade; uma mudança de chefe que melhora o comprometimento dos trabalhadores da área.
2. Transição intracompanhia Exemplos: movimento entre departamentos da mesma empresa; mudanças de colegas, de tarefa, de tecnologia, de local físico de trabalho.	7. Ajustes extrafunção Exemplos: quando um casal tem o primeiro filho, ambos ajustam as novas funções como pais às funções do trabalho; um professor que aceita ser editor da revista da universidade onde atua passa a ter menos tempo para suas antigas funções, relacionadas aos alunos e à família.
3. Transição intercompanhia Exemplos: *turnover*; movimentos voluntários entre companhias, em funções similares.	8. Transição de função/estágio de carreira Exemplos: progressão normal na carreira como resultado do esforço de um trabalhador; transição típica entre o começo e o meio da carreira que o indivíduo se move, gradualmente, de uma função periférica para uma central.
4. Transição interprofissão Exemplos: um dentista que se torna advogado; um empregado que se torna empregador, um empresário que se torna acadêmico.	9. Transição no cenário pessoal Exemplos: uma pessoa que a partir do seu amadurecimento psicológico progride nos estágios de carreira; indivíduos que, quando ficam mais velhos, passam a ajudar outros a crescerem em suas carreiras.
5. Transição de saída Exemplos: uma mulher que deixa o trabalho para cuidar dos filhos até que eles cresçam; afastamento temporário para o sabático; aposentadoria; desemprego.	

Fonte: elaborado pelo Autor, adaptado de Louis (1980) citado por Veloso (2012).

Por último, Giuliese (2007) traz uma interessante comparação ao descrever o que ela denominada como “estados de carreira”, como sendo equivalente a etapas da própria vida do ser humano. A autora conceitua oito etapas da carreira profissionais, comparando-as a oito fases da evolução da vida adulta. O Quadro 2 a seguir ilustra este entendimento:

Quadro 2 - Estados de carreira

Estados de Carreira	Principais Características
1ª Infância. Estado de Descoberta	• Primeira relação com o trabalho • Ligação simbiótica com a chefia • Inexperiência, insegurança e medo da realidade organizacional • Início da estruturação da identidade profissional
2ª Infância. Estado de Imitação	• Aprendizado por imitação • Percepção de estar separado das teorias • O chefe é modelo e pares concorrentes • Sentimentos de ciúme e inveja • Aprende a dividir e compartilhar
3ª Infância. Estado de Idealização	• Aumentam as responsabilidades e as dúvidas • Necessidade de realizar, teme em realizar de forma independente • Desejo de agradar, cumprir e evoluir • Relações interpessoais mais acentuadas • Formação de ideias
Adolescência. Estado de Resolução	• Tempo de construir, aprender, realizar • Conquistas e frustrações • Intento contato consigo mesmo, dúvidas e incertezas • Quem sou? Quem pretendo ser? • Comparação com os colegas e “efeito manada” • Critica quanto à realidade organizacional e modelo de comando • Desenvolvimento emocional e intelectual • Passa por algumas discussões e faz opções religiosas, morais, filosóficas.
Jovem Adulto. Estado de Desilusão	• Início da consolidação da identidade profissional • Estabilização de valores e princípio afetivos, religiosos e morais • Crescem as ambições e desejo de poder • Tem início da construção da visão estratégica • Experimenta intensa desilusões
Maturidade. Estado de Consolidação	• Conhece a si mesmo, seus limites, recursos e fragilidades • Menos músculo e energia física • Capacidade de compreender, assistir, orientar e informar plenamente desenvolvidas • Relações afetivo-emocionais evoluídas • Percepções mais agudas • Capaz de atuar de forma estratégia, destruir paradigmas e construir novos caminhos
Pós-Carreira. Estado de Sabedoria	• Maior liberdade e independência • Percepção da possibilidade de envelhecimento e da morte da carreira • Chora perdas e reconhece ganhos • Estado de balanço e constatações • Segurança e experiência para construir o valor o saber • Necessidade de ser orientador, vontade de ensinar e passar adiante seu conhecimento

Fonte: elaborado pelo Autor, extraído de Giuliese (2007).

Esta conceituação dos estados de carreira torna-se interessante para este trabalho pois a Autora considera que uma transição de carreira provavelmente também contemplará a alteração do estado da carreira de uma pessoa, pois cada estado não necessariamente apenas guarda relação com a maturidade pessoal mas também com experiência e maturidade adquirida pelo profissional em uma determinada carreira (Giuliese, 2007).

Ou seja, é possível que um profissional em determinada carreira esteja na etapa Pós-Carreira, no estado de sabedoria, e ao fazer a transição para uma outra carreira, eventualmente ele poderá estar em estado mais próximo da infância ou da adolescência, a depender da sua experiência e conhecimento na nova carreira.

Desta forma, identifica-se na revisão da literatura sobre transição de carreira que há diversas formas de abordagem sobre o conceito, assim como diferentes óticas para o mesmo assunto, o que demonstra a complexidade do seu entendimento e a importância do estudo mais profundo.

Por outo lado, para fins deste Estudo, foi considerada a definição do conceito para transição de carreira, conforme ensinamento de Louis (1980, *apud* Veloso, 2012), p. 63 “esse tipo de transição consiste no período durante o qual um indivíduo está mudando e redirecionando suas funções, papéis profissionais ou orientações”.

2.1.4 O Momento 50+

O momento 50+ representa uma fase de transição significativa na vida profissional e pessoal, especialmente para executivos(as) que enfrentam um mercado de trabalho em constante transformação (Anderson *et al*., 2021; D’Andrea, 2018; Dutra, 2017; Quishida; Casado, 2009).

Esta Seção tem como objetivo aprofundar os aspectos específicos dessa etapa, com base na revisão da literatura e estudos científicos sobre a questão do profissional de “meia-idade”.

Essa fase é marcada por mudanças cognitivas e emocionais, que afetam a forma como esses profissionais percebem e gerenciam suas carreiras (Veloso, 2012).

Além disso, o aumento da longevidade e as transformações no ambiente corporativo destacam a relevância de um planejamento estratégico e consciente para enfrentar os desafios e as oportunidades desse momento (D’Andrea, 2018; Dias; Hanashiro, 2024; Killam; Weber, 2014).

Dados do IBGE (2023) mostram que a expectativa de vida no Brasil alcançou 76,4 anos, refletindo avanços significativos em saúde e qualidade de vida. Por outro lado, o mercado

apresenta desafios específicos para os executivos 50+. Estudos recentes indicam uma redução na idade média das lideranças empresariais. De acordo com pesquisa da Spencer Stuart (2022, *apud* Bloomberg Línea, 2023), a idade média de CEOs em empresas do índice S&P 500 caiu de 55 anos para 53 anos em apenas um ano, sendo que quase 30% desses líderes tinham menos de 50 anos.

A pesquisa da Datafolha (InfoMoney, 2011) evidenciou tendência similar no Brasil, ao destacar que a idade média dos líderes brasileiros caiu de 51 para 47 anos no período de cinco anos. Esses dados demonstram que, embora a longevidade aumente, as empresas estão preferindo líderes mais jovens, muitas vezes em busca de inovação e afinidade com a transformação digital.

Esse cenário não representa o fim da carreira executiva para profissionais 50+, mas reforça a necessidade de estratégias conscientes para preservar sua atratividade no mercado.

A competitividade nessa faixa etária está atrelada tanto às competências técnicas quanto à capacidade de se reinventar e alinhar habilidades às demandas organizacionais (Veloso, 2012). Como destacado por Baruch, Altman e Tung (2016), a capacidade de reinvenção em fases tardias da carreira exige tanto resiliência quanto um olhar estratégico para identificar novas oportunidades alinhadas a competências acumuladas

A maturidade alcançada pelos executivos 50+ desempenha um papel central em suas decisões de carreira. Essa etapa da vida frequentemente desperta reflexões sobre propósito, significado e realização no trabalho. Essa fase é conhecida como uma "crise da meia-idade", na qual indivíduos reavaliam suas trajetórias e exploram novas possibilidades. Embora possa ser um período desafiador, a literatura destaca que ele também oferece oportunidades de crescimento e reinvenção (Dutra, 2017).

Essa maturidade permite aos profissionais maior autoconhecimento e uma análise crítica de suas aspirações. Ao identificar lacunas entre seus valores e suas atividades profissionais, muitos optam por uma transição de carreira voluntária, buscando um alinhamento mais significativo entre trabalho e propósito. Isso reduz o impacto emocional da transição e aumenta a satisfação pessoal (Veloso, 2012).

Além da busca por propósito, a meia-idade é caracterizada por um processo de adaptação emocional e cognitiva, essencial para que o indivíduo redefina suas metas e alinhe suas escolhas às demandas da vida profissional e pessoal (Quishida; Casado, 2009).

A literatura estabelece ainda que a “crise da meia-idade” é marcada por um período intenso de emoções, com possíveis desilusões ou até mesmo depressão, o que também ocorre em razão do fato das pessoas terem de escolher as suas carreiras em um momento da vida mais

imaturo. Tal fato pode levar as pessoas a terem dilemas entre suas verdadeiras preferências profissionais, na medida que atingem maior idade e maturidade (Holmes; Cartwright, 1993).

Por outro lado, deve-se também atentar para o desenvolvimento cognitivo do ser humano e os possíveis reflexos e transformações característicos deste momento da vida.

Este é um assunto explorado na literatura científica, com destaque para a distinção proposta por Cattell (1963) entre dois tipos principais de inteligência: a fluida e a cristalizada.

A inteligência fluida refere-se à capacidade de resolver problemas novos, raciocinar de forma abstrata e adaptar-se a situações inéditas de maneira criativa e rápida. Geralmente associada ao desempenho em tarefas de inovação, criatividade e de flexibilidade cognitiva, a inteligência fluida atinge seu ápice na faixa dos 20 aos 30 anos, começando a declinar gradualmente a partir dos 40 anos (Cattell, 1963; Horn; Cattell, 1966).

Entretanto, a partir dos 40 anos, essa habilidade começa a declinar gradualmente, refletindo alterações naturais na capacidade de processamento cognitivo e na eficiência das conexões neurais. Por outro lado, a inteligência cristalizada, que representa o conhecimento acumulado e a experiência adquirida ao longo do tempo, continua a se desenvolver durante a meia-idade e pode permanecer estável ou até mesmo crescer em fases posteriores da vida (Cattell, 1963; Horn; Cattell, 1966). Esse tipo de inteligência está ligado ao aprendizado, à memória semântica e ao uso de habilidades e informações adquiridas ao longo da trajetória de vida (Cattell, 1963; Horn; Cattell, 1966).

Enquanto a inteligência fluida é crucial para lidar com situações inéditas, a inteligência cristalizada se torna uma vantagem em contextos que exigem julgamento, expertise e tomada de decisões baseadas em padrões e experiências anteriores. Esses dois tipos de inteligência, embora distintos, são complementares e desempenham papéis fundamentais na adaptação e no desempenho profissional ao longo do ciclo de vida (Brooks, 2022).

Enquanto o declínio da inteligência fluida pode impor desafios em tarefas como multitarefas e inovação disruptiva, a inteligência cristalizada se transforma em um diferencial estratégico, capacitando os profissionais a aplicarem um repertório sólido de vivências para solucionar problemas complexos e tomar decisões informadas. Essa capacidade, frequentemente associada à sabedoria e ao julgamento crítico, é especialmente valorizada em contextos organizacionais que demandam liderança e estratégia (Brooks, 2022).

Além disso, o declínio cognitivo relacionado ao envelhecimento não afeta de maneira uniforme todas as habilidades cognitivas. Ackerman (1996) sugere que os indivíduos na meia-idade e na terceira idade desenvolvem mecanismos compensatórios baseados em sua expertise acumulada.

Esses mecanismos incluem o uso de atalhos mentais para tomar decisões mais rapidamente em contextos conhecidos e o aproveitamento de padrões previamente estabelecidos para interpretar novas situações. A expertise acumulada pelos profissionais na meia-idade permite um desempenho mais eficiente em tarefas familiares, utilizando esquemas mentais consolidados para solucionar problemas (Ackerman, 1996).

Essa abordagem evidencia como a inteligência cristalizada pode superar as limitações impostas pelo declínio da fluidez cognitiva, especialmente em funções que demandam julgamento refinado e conhecimento técnico.

Essa forma de inteligência ganha destaque no momento 50+, pois os profissionais nessa faixa etária tendem a ocupar posições que requerem habilidades interpessoais, visão estratégica e capacidade de mediar conflitos – competências que dependem fortemente de experiências acumuladas (Brooks, 2022; D'Andrea, 2018; Killam; Weber, 2014).

A interação entre inteligência fluida e cristalizada ilustra não apenas as mudanças cognitivas que ocorrem na meia-idade, mas também a importância de uma abordagem estratégica para maximizar o potencial dos executivos 50+. Dessa forma, é essencial que os profissionais compreendam as implicações dessa transição cognitiva. Reconhecer suas novas fortalezas – como a capacidade de resolver problemas complexos com base em experiências passadas – e gerenciar as áreas em que já não apresentam o mesmo desempenho é crucial para a efetividade no ambiente corporativo (Brooks, 2022).

Outro elemento importante a ser realçado é o aspecto emocional e a sua relação com a identidade profissional. Em quaisquer situações de transição de carreira, sejam elas realizadas de forma voluntária, ou de forma forçada, o envolvimento emocional desempenha um papel central, especialmente no momento 50+ (D'Andrea, 2018; Ibarra, 2009; Quishida; Casado, 2009).

Esse processo vai além de decisões racionais ou estratégicas, envolvendo uma profunda conexão com a identidade pessoal e profissional. Isto porque a transição de carreira é, essencialmente, um processo de reconstrução da identidade profissional. Nesse contexto, o profissional não apenas ajusta sua trajetória, mas também redefine quem ele é e como se posiciona em relação ao trabalho, o que torna essa experiência intrinsecamente emocional. A reconstrução da identidade profissional durante uma transição de carreira pode evocar uma ampla gama de sentimentos e desafios emocionais (Ibarra, 2009).

Os profissionais que enfrentam transições forçadas, como desligamentos abruptos ou mudanças organizacionais inesperadas, frequentemente relatam angústia e um sentimento de perda de controle (Bridges, 1994). Esse contexto reforça a importância do planejamento

estratégico e do autoconhecimento como ferramentas para minimizar os impactos emocionais e maximizar as oportunidades de crescimento.

Por outro lado, a mentalidade de crescimento, destacada por Dweck (2021), é um elemento crucial que permite transformar incertezas em oportunidades de desenvolvimento.

Indivíduos com essa mentalidade acreditam em sua capacidade de desenvolver habilidades e superar desafios ao longo do tempo, o que os torna mais resilientes frente às adversidades. Essa abordagem ajuda os profissionais a reinterpretarem suas trajetórias e a utilizarem as transições de carreira como catalisadores para o crescimento pessoal e profissional (Dweck; Leggett, 1988).

Assim, a combinação de uma abordagem proativa, e a adoção de uma mentalidade de crescimento oferece aos profissionais 50+ um caminho para transformar a transição de carreira em uma experiência de renovação (Dweck, 2021; Dweck; Leggett, 1988; Ibarra, 2009).

Essa perspectiva não apenas ajuda a gerenciar as dimensões emocionais do processo, mas também capacita os profissionais a reinterpretarem suas trajetórias, integrando o aprendizado passado com aspirações futuras. Dessa forma, a transição torna-se um momento de descoberta e fortalecimento, em vez de um ponto de estagnação ou retrocesso (Giuliese, 2007).

Além disso, os aspectos emocionais da transição não estão limitados à esfera individual; eles também impactam as relações interpessoais e a dinâmica com colegas e familiares. Como observado por Mainiero e Sullivan (2006), momentos de transição frequentemente exigem ajustes em outras áreas da vida, como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

A literatura destaca ainda que a capacidade de navegar por esses desafios emocionais está intimamente ligada ao autoconhecimento e à resiliência. Segundo Dutra (2017), profissionais que compreendem profundamente suas aspirações, valores e habilidades estão mais preparados para lidar com as incertezas emocionais associadas às transições de carreira. Essa clareza permite que eles vejam a transição como uma oportunidade de crescimento e realização, em vez de uma fonte de ameaça ou perda.

Por fim, é importante reconhecer que o impacto emocional das transições de carreira não deve ser subestimado. Ao mesmo tempo em que representam um desafio, essas emoções podem servir como catalisadores para um processo de reinvenção. Quando abordadas com intencionalidade, estratégias de planejamento e suporte adequado, as transições não apenas resultam em trajetórias profissionais mais alinhadas, mas também fortalecem a identidade e a autoconfiança dos indivíduos (Bridges, 1994; Brooks, 2022; Giuliese, 2007).

Assim, o envolvimento emocional, se adequadamente gerido, longe de ser um obstáculo, pode ser o motor para uma transição bem-sucedida e enriquecedora.

Diante disto, fica claro que a transição de carreira no momento 50+ apresenta particularidades que a tornam especialmente desafiadora. Este período é marcado por mudanças cognitivas e emocionais, bem como pela necessidade de adaptação às novas exigências do mercado de trabalho.

A maturidade adquirida nessa fase da vida proporciona maior clareza sobre os próprios valores e objetivos, mas também pode amplificar o impacto emocional de uma transição mal planejada (Veloso, 2012).

Ainda sobre as especificidades do processo de transição de carreira na "meia-idade", destaca-se também o estudo conduzido por Slay Ferraro, Sprussia e Mehrotra (2018), que se propôs a investigar se as normas sociais relacionadas à idade influenciam as intenções de transição de carreira, chegando a conclusão de que as normas de idade desempenham um papel significativo nas decisões de transição de carreira, sendo que indivíduos em idades mais avançadas relatam maior hesitação em considerar transições devido ao receio de julgamentos sociais e percepções de inadequação.

Assim, a transição de carreira no momento 50+ adiciona camadas de complexidade ao processo de planejamento.

2.1.5 Etapas do Planejamento de Carreira

Conforme será mais adiante detalhado, este Estudo contemplará a realização de uma pesquisa quantitativa e, para tanto, será necessária a formulação de um questionário para a realização de um levantamento ou *survey* com um público de executivos(as) definido.

Diante disto, torna-se também importante a revisão da literatura especificamente sobre o que constitui um bom planejamento de carreira, de forma a inclusive orientar o pesquisador a utilizar as perguntas corretas e adequadas neste questionário, de forma a buscar identificar neste público selecionado se, de fato, haveria um efetivo planejamento para transição de carreira.

Neste sentido, esta Seção destina-se a demonstrar as conclusões que se extrai da revisão da literatura nacional e internacional sobre o processo de planejamento para transição de carreira.

O planejamento de carreira é um processo estratégico e dinâmico que exige a definição de etapas claras e estruturadas para orientar profissionais em suas transições e avanços no

mercado de trabalho. Especialmente em momentos críticos como o "momento 50+", essas etapas devem considerar aspectos como autoconhecimento, competências, recursos financeiros, mercado e rede de contatos.

O planejamento de carreira deve integrar três dimensões essenciais: a pessoa, a organização e as oportunidades (Dutra, 2017). Segundo este autor, o equilíbrio entre os interesses individuais, as demandas do mercado e as condições organizacionais é fundamental para um plano eficaz.

As carreiras contemporâneas são marcadas pela flexibilidade e pela necessidade de adaptabilidade, e exigem um planejamento contínuo que incorpore revisões regulares e ajustes estratégicos (Veloso, 2012).

Há também uma perspectiva subjetiva trazida por Ibarra (2009), quem ressalta que o planejamento de carreira também é um processo de reconstrução de identidade. Para esta autora, as transições de carreira envolvem tanto decisões práticas quanto a redefinição de valores e propósitos pessoais.

Ao desenvolverem um estudo com profissionais executivos sobre transição de carreira, Campos e Treff, em Veloso, Dutra e Trevisan (2020), chegaram a conclusão de que um plano estratégico de transição de carreira deve ser composto por quatro etapas: 1. Autoconhecimento e Reflexão; 2. Formulação Estratégica; 3. Plano de Ação; e 4. Ajuda Especializada.

Já Mazaro (2017), em sua dissertação do Mestrado de Economia e Empreendedorismo, realizou uma pesquisa qualitativa envolvendo executivos(as) que passaram pelo processo de transição para o empreendedorismo, para a formulação de uma proposta de plano de transição de executivo para empreendedor. Chama a atenção neste estudo, o destaque que o autor emprestou para a importância da gestão do capital intelectual, capital financeiro e capital social.

Desta forma, e com base na literatura acima citada, é possível estabelecer as seguintes etapas necessárias para a existência de um planejamento de transição de carreira bem estruturado:

Quadro 3 - Modelo com etapas necessárias para a transição de carreira no momento 50+

ETAPAS NECESSÁRIAS PARA A TRANSIÇÃO DE CARREIRA NO MOMENTO 50+		
1.	Consciência do propósito e objetivo de longo prazo	Dutra (2017), Veloso (2012), Sinek (2021).
2.	Definição de metas claras e específicas e elaboração de cronograma	Locke, Tosi e Latham (1991), Cascio e Boudreau (2016)
3.	Identificação de competências e habilidades necessárias	Dutra (2017), Veloso (2012), Mainiero e Sullivan (2006)
4.	Consideração das implicações financeiras	Savickas e Porfeli (2012), Brook (2022)
5.	Busca ativa por informações sobre o mercado	Hall (2004), Ibarra (2009)
6.	Construção e fortalecimento de rede de contatos	Granovetter (1973), Eby, Butts e Lockwood (2003), Dutra (2017)
7.	Revisão e ajuste contínuo do plano	Mainiero e Sullivan (2006), Baruch, Altman e Tung (2016), Ibarra (2009)
8.	Busca por feedback especializado	Arthur e Kram (1985), Savickas e Porfeli (2012)

Fonte: elaborado pelo Autor.

Em seguida, cada uma destas etapas será especificamente explorada, de acordo com a revisão da literatura:

a) Consciência do Propósito e Objetivo de Longo Prazo

A etapa inicial do planejamento de carreira envolve a reflexão sobre o propósito e os objetivos de longo prazo, elementos que atuam como um guia estratégico para todas as decisões subsequentes. O propósito é a essência que norteia as escolhas profissionais, sendo particularmente crucial em momentos de transição. Segundo o autor, o autoconhecimento é uma habilidade fundamental, permitindo que os indivíduos identifiquem seus valores e alinhem o planejamento às suas aspirações e prioridades pessoais (Dutra, 2017).

O propósito é importante para a motivação e resiliência. Os profissionais com clareza sobre seus "porquês" – ou seja, as razões fundamentais por trás de suas escolhas – são mais capazes de enfrentar os desafios inerentes às carreiras. Essa clareza, além de fornecer um direcionamento, promove maior engajamento e satisfação, ajudando os indivíduos a manterem-se firmes em seus objetivos mesmo diante de adversidades (Sinek, 2021).

No contexto do momento 50+, a busca por propósito assume uma dimensão ainda mais significativa. Veloso (2012) aponta que esta fase da carreira geralmente é marcada por uma reavaliação de prioridades, na qual o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ganha destaque. Essa reflexão pode levar os profissionais a reconfigurarem suas trajetórias, priorizando atividades que estejam alinhadas com seus valores e interesses de longo prazo.

Além disso, Hall (1996) sugere que a definição de um propósito claro facilita a adaptação a cenários complexos e imprevisíveis, características típicas das carreiras contemporâneas. Ele destaca que, ao articular seus objetivos de longo prazo de forma clara e inspiradora, os executivos podem criar narrativas profissionais que os ajudem a construir uma nova identidade de carreira, essencial em períodos de transição.

Essa perspectiva é compartilhada por Ibarra (2009), que enfatiza que a reconstrução de identidade profissional começa com a compreensão profunda de quem somos e do que desejamos alcançar.

A consciência do propósito e dos objetivos de longo prazo, portanto, não é apenas uma etapa inicial, mas um alicerce sobre o qual todas as demais etapas do planejamento de carreira devem ser construídas. Esse alinhamento entre valores, objetivos e ações práticas constitui a base para uma transição de carreira bem-sucedida, especialmente no momento 50+.

b)Definição de Metas Claras e Específicas e Elaboração de Cronograma

A definição de metas claras e específicas constitui um dos pilares fundamentais para qualquer planejamento de carreira. Segundo Locke, Tosi e Latham (1991), na teoria da definição de objetivos (*goal-setting theory*), metas claras e bem definidas aumentam significativamente o desempenho ao direcionar esforços, incentivar a persistência e promover estratégias eficazes para sua concretização. Esses autores enfatizam que metas específicas e desafiadoras, mas realistas, são mais eficazes para motivar o indivíduo do que objetivos vagos ou fáceis de alcançar.

Essas metas devem refletir valores pessoais e objetivos de longo prazo, além de serem desafiadoras o suficiente para motivar o profissional (Hall, 1996).

No contexto do momento 50+, essas metas devem considerar tanto as aspirações individuais quanto as mudanças nas condições de saúde, prioridades familiares e demandas do mercado. Dutra (2017) salienta que a clareza das metas facilita a tomada de decisão e reduz a incerteza em períodos de transição.

A criação de um cronograma detalhado organiza as ações e estabelece prazos realistas para a implementação do plano. Cascio e Boudreau (2016) sugerem que um cronograma eficaz deve incluir marcos de progresso e indicadores de sucesso, permitindo ao profissional monitorar seu avanço.

Para executivos no momento 50+, esse cronograma pode incluir etapas como networking, participação em cursos ou consultorias financeiras, garantindo uma transição mais suave e alinhada aos objetivos definidos.

c) Identificação de Competências e Habilidades Necessárias

Identificar competências e habilidades é outra etapa importante para alcançar os objetivos traçados. Dutra (2017) explica que essa análise permite ao profissional reconhecer suas forças e lacunas, estabelecendo prioridades para o desenvolvimento de novas competências. A realização de avaliações, como, por exemplo, mapeamento de competências, podem ajudar o profissional a entender onde está e o que precisa melhorar. Isso é especialmente relevante no momento 50+, quando a experiência acumulada deve ser alinhada às novas demandas do mercado.

Além disso, o momento 50+ muitas vezes exige a aquisição de conhecimentos técnicos atualizados ou habilidades relacionadas à gestão de mudanças (Veloso, 2012). Essa etapa deve ser acompanhada de um plano de desenvolvimento contínuo para garantir a relevância do profissional no mercado.

O desenvolvimento de habilidades deve ser um processo contínuo, alinhado aos objetivos de longo prazo do profissional. Mainiero e Sullivan (2006), ao introduzem o conceito de carreiras caleidoscópicas, destacam a importância de ajustar as competências de acordo com as mudanças nas prioridades e demandas externas. Essa abordagem permite que o planejamento de carreira seja dinâmico e flexível, garantindo que os profissionais no momento 50+ permaneçam relevantes e preparados para enfrentar os desafios do mercado.

d) Consideração das Implicações Financeiras

O planejamento financeiro é um momento crítico para garantir segurança durante a transição de carreira, especialmente para executivos no momento 50+.

A preparação financeira é uma dimensão essencial da adaptabilidade em transições de carreira (Savickas; Porfeli, 2012). Segundo os autores, essa etapa deve começar com uma avaliação minuciosa dos recursos disponíveis, incluindo poupanças, investimentos e possíveis passivos. Uma análise detalhada da situação financeira permite ao profissional prever custos futuros, como despesas com qualificações adicionais, consultorias ou eventuais períodos de redução de renda, sem comprometer o padrão de vida.

As finanças influenciam diretamente a viabilidade de mudanças de carreira, já que decisões inadequadas ou a falta de preparo podem comprometer tanto os objetivos profissionais quanto a estabilidade pessoal. Um planejamento financeiro estruturado não apenas reduz riscos, mas também oferece maior liberdade para explorar novas oportunidades alinhadas aos interesses e valores do indivíduo (Brooks, 2022).

Além disso, é fundamental que o planejamento financeiro contemple estratégias para diversificar fontes de renda e criar uma reserva de emergência. Dutra (2017) sugere que executivos em transição considerem alternativas como consultorias, participação em conselhos administrativos ou até mesmo empreendimentos paralelos para complementar sua renda enquanto ajustam suas carreiras. Essas alternativas podem fornecer não apenas estabilidade financeira, mas também experiências que enriquecem o portfólio profissional.

e) Busca Ativa por Informações sobre o Mercado

A busca ativa por informações sobre o mercado é outra etapa do planejamento de carreira, especialmente em momentos de transição como o "momento 50+". Essa prática permite ao profissional compreender o ambiente competitivo, identificar tendências e oportunidades, e ajustar seu plano de acordo com as demandas do mercado. Ibarra (2009) enfatiza que a capacidade de explorar e interpretar informações relevantes é um diferencial estratégico para profissionais que buscam reposicionar suas carreiras.

No contexto das carreiras proteanas, Hall (2004) destaca que a pesquisa ativa sobre o mercado é uma característica fundamental para profissionais que desejam navegar por cenários incertos. Essa abordagem inclui explorar diferentes setores, identificar áreas de crescimento, e antecipar mudanças nas demandas de habilidades e competências. Para executivos no momento 50+, isso é particularmente relevante, pois permite que ajustem suas estratégias de transição de acordo com as realidades econômicas e as novas configurações do mercado de trabalho.

Essa etapa também serve como um mecanismo de autoconhecimento, pois o profissional é levado a refletir sobre como suas competências e interesses se alinham às oportunidades identificadas. A busca ativa por informações não é apenas sobre entender o mercado, mas também sobre posicionar-se de maneira estratégica dentro dele, maximizando as chances de uma transição de carreira bem-sucedida.

f) Construção e Fortalecimento de Rede de Contatos

A construção e o fortalecimento de uma rede de contatos estratégica são etapas cruciais para qualquer planejamento de carreira, especialmente durante transições como o momento 50+. Uma rede bem estruturada não apenas proporciona acesso a oportunidades profissionais, mas também oferece suporte emocional, orientações valiosas e um senso de pertencimento.

Granovetter (1973) introduziu o conceito de "laços fracos", sugerindo que conexões menos próximas, como colegas distantes ou contatos ocasionais, muitas vezes são mais úteis

para acessar informações e oportunidades inéditas do que laços fortes, como amigos íntimos ou familiares.

No contexto de carreiras sem fronteiras, Eby, Butts e Lockwood (2003) enfatizam que redes de suporte desempenham um papel central para o sucesso profissional. Em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, o networking estratégico é uma ferramenta indispensável para o avanço na carreira. Esse tipo de rede é particularmente relevante para executivos 50+, que muitas vezes enfrentam o desafio de se reposicionar em um mercado que valoriza tanto a experiência quanto a adaptabilidade.

A construção de redes de contatos deve ser intencional e planejada. É essencial que o profissional identifique as áreas onde sua rede pode ser ampliada, priorizando contatos que possam agregar valor às suas metas de transição. Isso pode incluir profissionais do mesmo setor, especialistas em áreas complementares ou mesmo pessoas que atuam em setores de interesse futuro (Dutra, 2017).

g) Revisão e Ajuste Contínuo do Plano

O planejamento de carreira é, por natureza, um processo dinâmico, e sua eficácia está intrinsecamente ligada à capacidade de revisão e ajuste contínuo. Em um mercado de trabalho em constante transformação, manter a flexibilidade e a adaptabilidade é essencial para assegurar que o plano de carreira permaneça alinhado às circunstâncias pessoais e profissionais.

A carreira é um verdadeiro arranjo dinâmico de prioridades e objetivos. Assim como um caleidoscópio que muda sua configuração a cada movimento, carreiras precisam ser ajustadas regularmente para refletir novas oportunidades, desafios e preferências (Mainiero; Sullivan, 2006).

A adaptabilidade é uma competência central para a sustentabilidade da carreira. Profissionais que incorporam revisões regulares em seus planos de carreira estão melhor posicionados para aproveitar novas oportunidades, ajustar-se a mudanças externas e mitigar riscos associados à obsolescência profissional (Baruch; Altman; Tung, 2016).

Outro ponto relevante é a necessidade de ajustes frente a mudanças inesperadas, como crises econômicas, reestruturações organizacionais ou até mesmo eventos pessoais, como problemas de saúde. Ibarra (2009) destaca que, em momentos de transição, a capacidade de adaptar o plano de carreira rapidamente pode ser a diferença entre a continuidade no mercado e a estagnação. Isso requer não apenas flexibilidade, mas também um olhar crítico sobre as novas circunstâncias, identificando maneiras de transformá-las em oportunidades de crescimento.

A adaptabilidade não é apenas uma reação às mudanças, mas uma estratégia proativa para antecipar tendências e se preparar para elas. Assim, a revisão do plano de carreira deve incluir a busca ativa por informações de mercado, feedback de colegas e especialistas, e a reavaliação periódica das metas estabelecidas (Savickas; Porfeli, 2012).

h) Busca por Feedback Especializado

A busca por feedback especializado é igualmente importante como etapa no planejamento de carreira, especialmente em momentos de transição, como o período 50+. Consultar mentores ou especialistas da área oferece uma perspectiva externa que pode validar estratégias, identificar lacunas e sugerir melhorias no plano traçado. Arthur e Kram (1985) destacam que a relação com mentores é particularmente valiosa, pois esses profissionais, além de fornecerem *insights* sobre o mercado, ajudam no alinhamento das metas com as realidades organizacionais e setoriais.

No contexto do momento 50+, o feedback de especialistas pode ser decisivo para evitar decisões precipitadas ou mal planejadas. Higgins e Kram (2001) enfatizam que a interação com múltiplas fontes de feedback, como redes de apoio e mentores, proporciona uma visão ampla e diversificada das possibilidades de transição. Esse feedback é crucial para alinhar competências, prioridades e metas de curto e longo prazo às demandas do mercado. A opinião de especialistas experientes contribui para a identificação de lacunas e para a adaptação do plano às mudanças no ambiente profissional.

Para maximizar os benefícios dessa etapa, é fundamental que o executivo escolha especialistas confiáveis e com experiência relevante no setor de interesse. Granovetter (1973) aponta que a rede de contatos desempenha um papel crucial nessa seleção, pois facilita o acesso a profissionais que possuem o conhecimento necessário para oferecer um feedback qualificado. Além disso, o uso de ferramentas estruturadas, como sessões de coaching personalizadas ou grupos de apoio, pode ampliar ainda mais a qualidade das orientações recebidas.

A busca por feedback especializado contribui para a construção de autoconfiança no processo de transição de carreira. Savickas e Porfeli (2012) ressaltam que o feedback não apenas fortalece o planejamento, mas também oferece apoio emocional ao profissional, que pode se sentir mais seguro ao saber que seu plano foi validado por especialistas.

Assim, a busca por feedback especializado deve ser uma prática contínua e integrada a todas as etapas do planejamento. Ao incorporar perspectivas externas, o executivo amplia sua visão estratégica, minimiza riscos e fortalece sua posição no mercado, assegurando uma transição de carreira bem-sucedida e alinhada aos seus objetivos pessoais e profissionais.

As etapas descritas acima não apenas estruturam um planejamento de carreira eficaz, mas também oferecem um framework para avaliar a prontidão dos executivos para o momento 50+.

Com base e inspiração na literatura e autores mencionados, estas etapas refletem as melhores práticas no campo do desenvolvimento de carreira, destacando a importância de um processo estruturado, dinâmico e alinhado aos objetivos individuais e demandas do mercado.

Desta forma, estas etapas e framework serão considerados para os fins da elaboração do questionário, que será base para a realização de uma das atividades da pesquisa quantitativa, o que será detalhado em capítulo próprio mais à frente.

2.2 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

2.2.1 Definição e Natureza da Resistência à Mudança

A resistência à mudança pode ser definida como uma reação natural dos indivíduos a novas práticas, processos ou estruturas que alteram seu ambiente de trabalho ou sua percepção de segurança (Khaw *et al*., 2023).

Um dos primeiros estudos a discutir a resistência à mudança o fez a partir do estabelecimento de um modelo de "campo de forças", que sugere que a mudança organizacional é o resultado de um equilíbrio entre forças que impulsionam e forças que resistem à mudança (Lewin, 1947). Este modelo inicial estabeleceu a base para a compreensão da resistência como um elemento inevitável no contexto de transformações organizacionais.

Porém, ao tratar a resistência como um fenômeno exclusivamente negativo, as organizações perdem oportunidades de explorar feedback valioso dos colaboradores sobre o processo de mudança. A resistência, segundo esses autores, pode ser interpretada como uma forma de comunicação que revela preocupações legítimas ou alternativas mais eficazes (Ford, J.; Ford, L.; D´Amelio, 2008).

Outros autores adotam uma perspectiva ambivalente, no sentido de que a resistência à mudança não é uma oposição monolítica, mas sim uma combinação de respostas que podem incluir apoio e rejeição simultaneamente (Piderit, 2000). Em muitos casos, a resistência reflete preocupações legítimas que, se bem gerenciadas, podem contribuir para o sucesso da mudança (Szabla, 2007).

Modelos contemporâneos também abordam aspectos positivos associados à resistência. (Albrecht *et al*., 2020) exploram como as organizações podem promover atividades positivas

dos funcionários em contextos de mudança, transformando a resistência em uma oportunidade de engajamento e inovação.

Nesse sentido, a prontidão para a mudança, definida como a disposição e a capacidade de aceitar e participar de transformações, emerge como uma alternativa construtiva à resistência (Rafferty; Jimmieson; Armenakis, 2013).

A resistência à mudança pode ser influenciada por diversos fatores, que vão desde características individuais, como personalidade e experiências passadas, até fatores contextuais, como a cultura organizacional e a clareza da comunicação sobre as mudanças propostas (Oreg, 2003).

Essa multiplicidade de fatores reflete a complexidade do fenômeno e a necessidade de abordagens multidimensionais para sua análise.

2.2.2 A Multidimensionalidade da Resistência

A evolução dos estudos científicos trouxe críticas aos modelos unidimensionais que tratavam a resistência à mudança de forma simplificada. Hoje, há consenso na literatura de que a resistência é multifacetada, composta por dimensões inter-relacionadas: cognitiva, emocional e comportamental (Dent; Goldberg, 1999; Khaw *et al*., 2023; Oreg, 2006; Piderit, 2000; Szabla, 2007).

Essas dimensões são essenciais para compreender as reações humanas em contextos de transformação e sua relação nos resultados organizacionais.

A dimensão cognitiva refere-se às crenças conscientes dos indivíduos sobre as mudanças. Essas crenças podem ser positivas, negativas ou neutras e influenciam diretamente como os indivíduos interpretam as mudanças propostas (Piderit, 2000). Por exemplo, um colaborador pode acreditar que uma nova tecnologia facilitará seu trabalho, mas também ter dúvidas sobre sua eficácia no longo prazo.

Essas crenças são moldadas por fatores como experiências anteriores, percepções de risco e a clareza da comunicação sobre a mudança (Armenakis; Bedeian, 1999). Quando os indivíduos percebem que a mudança é coerente com suas próprias expectativas e valores, a resistência cognitiva tende a diminuir, enquanto a falta de alinhamento pode amplificá-la.

A dimensão emocional abrange os sentimentos e reações afetivas em relação à mudança. Emoções como medo, insegurança e ansiedade são comuns, mas também há casos de entusiasmo e esperança, dependendo do contexto e das experiências anteriores (Piderit, 2000).

Por outro lado, estudos como os de (Rafferty; Jimmieson; Armenakis, 2013) indicam que a promoção de emoções positivas, como otimismo e confiança, é um elemento crucial para aumentar a receptividade à mudança e reduzir as barreiras emocionais.

A dimensão comportamental reflete as ações ou intenções dos indivíduos em relação à mudança. Isso inclui comportamentos de apoio, como a participação ativa em treinamentos, ou de resistência, como a apatia ou a sabotagem (Piderit, 2000).

A resistência comportamental muitas vezes é resultado de uma falta de alinhamento entre as expectativas dos indivíduos e as ações organizacionais. Por exemplo, colaboradores que percebem inconsistências entre a comunicação da liderança e as práticas organizacionais podem expressar sua resistência por meio de comportamentos passivos ou até mesmo sabotagem ativa (Ford, J.; Ford, L.; D´Amelio, 2008).

Importante destacar que essas dimensões podem coexistir de maneira ambivalente. Um indivíduo pode, por exemplo, apoiar uma mudança cognitivamente, mas sentir medo em relação às suas implicações emocionais ou resistir em comportamento por falta de confiança na liderança (Szabla, 2007).

Essa ambivalência é particularmente prevalente em cenários onde as mudanças são percebidas como disruptivas ou ameaçadoras. Segundo Oreg (2006), é comum que os indivíduos manifestem simultaneamente apoio e resistência, dependendo das circunstâncias e da forma como a mudança é implementada. Esse paradoxo evidencia a necessidade de estratégias personalizadas para gerenciar as diferentes dimensões.

A integração das três dimensões no gerenciamento de mudanças proporciona uma abordagem mais completa e eficaz. Dent e Goldberg (1999) argumentam que lideranças que entendem a resistência como multifacetada são mais capazes de lidar com suas manifestações de forma construtiva.

Assim, e para fins deste estudo, entende-se que estas três dimensões da Resistência à Mudança representam boa convergência de entendimento nos estudos científicos e serão, então, aqui consideradas para fins do estabelecimento da proposta, objetivo deste Estudo. Ou seja, a proposta deste Estudo considerará a dimensão cognitiva, a dimensão emocional e a dimensão comportamental dos(as) executivos(as), para a verificação de sua relação no processo de planejamento para transição de carreira.

2.2.3 A Mensuração da Resistência à Mudança

Como abordado anteriormente, a resistência à mudança é um fenômeno multidimensional que abrange as dimensões cognitiva, emocional e comportamental (Dent; Goldberg, 1999; Khaw *et al*., 2023; Oreg, 2006; Piderit, 2000; Szabla, 2007).

Dada essa complexidade, a mensuração desse construto é essencial para compreender como ele se manifesta em diferentes contextos e como pode ser gerenciado de maneira eficaz. A literatura aponta uma convergência significativa na utilização de escalas validadas para captar as nuances desse fenômeno, destacando-se a contribuição de Oreg (2003), que desenvolveu a *Resistance to Change Scale* (Escala de Resistência à Mudança), projetada para capturar a inclinação de uma pessoa a resistir ou evitar mudanças em diversos contextos.

Essa escala inclui quatro fatores principais: Busca por Rotina, Reação Emocional, Foco de Curto Prazo e Rigidez Cognitiva. Esta escala foi validada empiricamente, ficando demonstrado que ela é capaz de prever as reações individuais às mudanças com base em traços pessoais e disposições internas (Oreg, 2003).

Os fatores identificados por Oreg possuem implicações práticas significativas. A "Busca por Rotina" reflete uma preferência por estabilidade e familiaridade, enquanto a "Reação Emocional" captura a intensidade das emoções negativas desencadeadas por mudanças. "O Foco de Curto Prazo" está associado à dificuldade de visualizar benefícios a longo prazo, enquanto a "Rigidez Cognitiva" mede a resistência em aceitar novas ideias ou mudar perspectivas estabelecidas.

Destaca-se ainda que o próprio autor disponibiliza a escala original de resistência à mudança em seu site institucional vinculado à *Hebrew University of Jerusalem*. Nesse endereço eletrônico, o instrumento é apresentado de forma acessível, com explicações complementares sobre seus fatores estruturais e aplicação empírica, reforçando sua validação científica e uso internacional em pesquisas organizacionais (Oreg, [s.d.]).

A seguir, descreve-se, de forma ilustrativa, as perguntas que constam do questionário, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Questionário desenvolvido por Oreg

Fator	Pergunta
1.	Eu geralmente considero as mudanças como algo negativo.
2.	Eu prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados.
3.	Eu gosto de fazer as mesmas coisas de sempre em vez de tentar coisas novas e diferentes.
4.	Sempre que minha vida entra em uma rotina estável, procuro maneiras de mudá-la.
5.	Prefiro estar entediado a ser surpreendido.
6.	Se eu fosse informado(a) de que haverá uma mudança significativa na forma como as coisas são feitas na escola, provavelmente me sentiria estressado(a).
7.	Quando sou informado(a) de uma mudança de planos, fico um pouco tenso(a).
8.	Quando as coisas não saem conforme o planejado, isso me causa estresse.
9.	Se um(a) dos(as) meus(as) professores(as) mudasse os critérios de avaliação, eu provavelmente me sentiria desconfortável, mesmo que achasse que me sairia igualmente bem sem precisar de esforço adicional.
10.	Mudar planos me parece uma grande complicação.
11.	Frequentemente me sinto um pouco desconfortável até com mudanças que podem potencialmente melhorar minha vida.
12.	Quando alguém me pressiona para mudar algo, tendo a resistir, mesmo que eu ache que a mudança pode me beneficiar no final.
13.	Às vezes, me pego evitando mudanças que sei que seriam boas para mim.
14.	Eu mudo de ideia com frequência.
15.	Eu não mudo de ideia com facilidade.
16.	Uma vez que chego a uma conclusão, dificilmente mudo de ideia.
17.	Minhas opiniões são muito consistentes ao longo do tempo.

Fonte: elaborado pelo Autor, extraído de Oreg, 2003 (tradução livre a partir da versão original).

A validação dessas escalas através de estudos empíricos destacou sua confiabilidade e utilidade para a análise de fenômenos organizacionais. A *Resistance to Change Scale* foi testada em diversos contextos, confirmando sua aplicabilidade em setores variados e em culturas organizacionais distintas (Vincenzi *et al*., 2016).

Esse instrumento tem sido amplamente utilizado para avaliar não apenas a predisposição individual à resistência, mas também para investigar como essas características interagem com fatores organizacionais, como estilos de liderança e estratégias de comunicação.

Essa categorização permitirá a avaliação não apenas do nível geral de resistência dos(as) executivos(as), mas também a identificação da predominância de determinada dimensão, viabilizando análises cruzadas com o planejamento de carreira e permitindo inferências sobre o tipo de barreira predominante em processos de transição profissional.

Identifica-se aqui boas e sólidas referências científicas para a utilização de instrumento de medição sobre a resistência à mudança.

A existência de instrumentos validados, como os propostos, principalmente, por Oreg (2003) representa um avanço crucial para o estudo da resistência à mudança. Eles não apenas

fornecem bases empíricas para análises estatísticas robustas, mas também permitem a identificação de padrões que auxiliam na formulação de estratégias de intervenção. Conforme argumentam (Ford, J.; Ford, L.; D´Amelio, 2008), a compreensão da resistência como um fenômeno mensurável possibilita transformá-la de barreira em recurso, promovendo ajustes e inovações organizacionais mais eficazes.

Ademais, a mensuração da resistência à mudança tem implicações que vão além do contexto organizacional, podendo ser aplicada a outros fenômenos sociais e pessoais. A capacidade de capturar as reações multidimensionais dos indivíduos a mudanças permite sua adaptação a contextos diversos, como transições de carreira e mudanças de estilo de vida. Nesse sentido, a literatura destaca a relevância de explorar essas escalas em contextos distintos, ampliando seu uso e adaptabilidade (Oreg, 2003; Piderit, 1999).

Neste sentido, esta pesquisa buscou inspiração neste repertório acadêmico e escalas de mensuração existentes para realizar adaptações e utilizá-las no contexto da verificação da relação com o planejamento de carreira.

2.3 O PLANEJAMENTO PARA TRANSIÇÃO E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Muitos(as) executivos(as) não se preparam para o momento 50+ devido alguns possíveis fatores que a literatura relaciona:

1. Fatores Culturais e Sociais: No Brasil, a cultura organizacional é historicamente marcada pela valorização de relações hierárquicas estáveis e pela crença na linearidade das trajetórias profissionais. Costa e Balassiano (2010) afirmam que esse cenário contribui para a perpetuação de modelos tradicionais de carreira, nos quais o planejamento estratégico é frequentemente negligenciado em favor de uma abordagem mais passiva.
2. Negação da Necessidade de Mudança: Muitos profissionais nessa fase de vida acreditam que poderão manter sua relevância no mercado sem adaptações significativas. Essa visão ignora as mudanças rápidas no ambiente corporativo e as demandas por habilidades atualizadas.
3. Pensamento de curto-prazo: A prevalência de uma mentalidade de curto prazo no ambiente organizacional é outro obstáculo a ser considerado. Dutra (2017) argumenta que o foco excessivo em resultados imediatos, tanto por parte das empresas quanto dos indivíduos, desestimula a reflexão sobre o futuro. Essa abordagem reativa, muitas vezes impulsionada por pressões econômicas, limita a capacidade dos profissionais de

desenvolver estratégias de longo prazo para suas carreiras. Além disso, a instabilidade econômica e social no Brasil contribui para a priorização de decisões voltadas à sobrevivência no curto prazo, em detrimento de um planejamento estruturado. A volatilidade do mercado de trabalho brasileiro frequentemente leva os profissionais a adotar posturas defensivas, reduzindo sua disposição para investir em ações de planejamento (Veloso, 2012).

4. Impactos Emocionais: A transição para o momento 50+ é frequentemente acompanhada pela chamada "crise da meia-idade", marcada por questionamentos sobre propósito e identidade profissional. Quishida e Casado (2009) ressaltam que, durante a transição de carreira na meia-idade, o planejamento estratégico é muitas vezes dificultado pela resistência emocional associada às mudanças identitárias e às inseguranças quanto à reinvenção profissional.
5. Crise de Identidade Profissional: Finalmente, a crise de identidade profissional, muitas vezes vivenciada durante o momento 50+, pode atuar como uma barreira significativa ao planejamento de carreira. A transição de carreira frequentemente exige uma reconstrução da identidade profissional, um processo que pode ser emocionalmente desgastante e complexo. Muitos profissionais evitam enfrentar essas questões, optando por permanecer em suas zonas de conforto, mesmo quando insatisfeitos com suas trajetórias atuais (Ibarra, 2009).

Ao avaliar estas possíveis causas encontradas na literatura sobre transição de carreira, pode-se encontrar em cada uma delas uma possível causa de fomento à resistência à mudança.

A necessidade de mudança, por exemplo, frequentemente reflete uma resistência cognitiva. Segundo Piderit (2000), crenças profundamente arraigadas sobre a estabilidade do mercado de trabalho ou a permanência em uma única organização podem impedir o indivíduo de perceber a necessidade de planejamento e adaptação. Essas crenças, muitas vezes associadas à visão tradicional de carreira, dificultam a visualização de novas oportunidades e a aceitação de trajetórias não lineares, características das carreiras contemporâneas.

Por outro lado, a crise de identidade profissional mencionada por Ibarra (2009) e os impactos emocionais associados à transição, como a "crise da meia-idade", revelam a dimensão emocional da resistência à mudança. A ansiedade e o medo de perder *status*, relevância ou propósito no ambiente organizacional podem paralisar o processo de planejamento de carreira.

Essas emoções, quando não gerenciadas, intensificam a inércia, fazendo com que os indivíduos evitem enfrentar a necessidade de mudança (Dutra, 2017). Esses fatores emocionais são agravados em culturas organizacionais que priorizam resultados imediatos, como destacado

por Veloso (2012), onde o foco no curto prazo desestimula reflexões estratégicas de longo prazo, contribuindo para um ciclo vicioso de resistência e ausência de planejamento.

Além da relação de algumas das causas acima mencionadas com a natureza humana de não mudar o *status quo*, identifica-se que a Resistência à Mudança propriamente dita é também listada outro fator crítico que influencia negativamente o planejamento de carreira.

A resistência à mudança é particularmente pronunciada em momentos de transição de carreira, especialmente quando os profissionais enfrentam rupturas significativas em suas trajetórias habituais. Essa resistência muitas vezes emerge da dificuldade em abandonar uma identidade profissional consolidada, que está profundamente enraizada na percepção de autovalor e no papel desempenhado no ambiente organizacional. Esse apego às identidades passadas pode criar uma inércia que impede os profissionais de explorar novas possibilidades, reduzindo sua capacidade de adaptação (Dutra, 2017).

Além disso, Bridges (1994) observa que a resistência à mudança está intrinsecamente ligada à fase de "término" no processo de transição, durante a qual os indivíduos precisam se desapegar de papéis ou contextos familiares. Esse momento, caracterizado pela sensação de perda, é amplificado pela falta de clareza sobre o futuro, o que reforça uma atitude defensiva.

Desta forma, a compreensão das múltiplas dimensões da resistência à mudança é fundamental para que os indivíduos possam adotar estratégias que promovam uma transição de carreira mais consciente e estruturada.

2.4 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO DE CARREIRA E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O estudo das relações entre os construtos “Transição de Carreira” e “Resistência à Mudança” apresenta uma oportunidade de explorar como os seus aspectos conceituais interagem, influenciando as decisões e comportamentos de indivíduos em momentos críticos de suas trajetórias profissionais.

Enquanto a transição de carreira é caracterizada como um processo de adaptação e reconstrução da identidade profissional, a resistência à mudança reflete reações cognitivas, emocionais e comportamentais diante de transformações percebidas como ameaçadoras ou desafiadoras.

Essa interseção entre os construtos é especialmente relevante no contexto do momento 50+, quando profissionais enfrentam mudanças estruturais, emocionais e cognitivas. Para

muitos, essa fase exige a reconsideração de objetivos e a adaptação a novos papéis, frequentemente acompanhada por inseguranças e barreiras psicológicas.

A resistência à mudança, nesse contexto, pode atuar como um fator limitante, dificultando o reconhecimento das transformações necessárias para manter a competitividade. Estudos como os de Sullivan e Baruch (2009) indicam que, à medida que a idade avança, a rigidez cognitiva tende a aumentar, reduzindo a capacidade de adaptação. Essa dinâmica reforça a importância de estratégias que combinem autoconhecimento, suporte social e aprendizado contínuo para mitigar os impactos da resistência.

A análise integrada dos construtos “transição de carreira” e “resistência à mudança” oferece uma base sólida para explorar as dinâmicas que influenciam as decisões de planejamento e adaptação em contextos de transição. Ao destacar como os aspectos conceituais de cada construto se sobrepõem e interagem, este capítulo justifica a relevância do estudo proposto.

A partir da revisão da literatura sobre transição de carreira e resistência humana à mudança, este estudo propõe quatro hipóteses principais:

Hipótese 1 – Profissionais, na maioria dos casos, não realizam, de forma estruturada, o planejamento de transição de carreira para o momento 50+.

Estudos nacionais apontam uma cultura de reatividade e improvisação no contexto das trajetórias profissionais no Brasil e que cerca de 98% dos profissionais brasileiros não realizam qualquer tipo de planejamento estruturado de carreira (Dutra, 2017). Essa ausência de planejamento decorre de fatores socioculturais e organizacionais, como a valorização de carreiras tradicionais, a estabilidade como ideal e a falta de estímulo à reflexão proativa (Costa; Balassiano, 2010).

Em consonância com esses achados, Veloso (2012) reforça que, para muitos profissionais de meia-idade, o momento 50+ é vivenciado sem preparo prévio, muitas vezes com insegurança e dificuldades emocionais, o que pode comprometer a capacidade de reposicionamento no mercado.

De acordo com um estudo revisado em "Reações às Mudanças Organizacionais: Uma Revisão Sistemática da Literatura" (Barbosa; Pereira, 2023), os brasileiros apresentam maior propensão a agir de maneira reativa, em vez de proativa, em relação ao desenvolvimento de suas carreiras. Isso é explicado, em parte, por uma cultura que valoriza a estabilidade e tende a evitar discussões abertas sobre mudanças futuras.

Dessa forma, parte-se da hipótese de que, de modo geral, executivos(as) brasileiros(as) não planejam conscientemente suas transições de carreira para esse momento da vida profissional.

Hipótese 2 – Executivos(as) 50+ que passaram por uma transição de carreira o fizeram, em sua maioria, sem planejamento prévio estruturado.

Embora a literatura especializada em gestão de carreira destaque a importância do planejamento estratégico como ferramenta essencial para transições bem-sucedidas (Dutra, 2017; Veloso, 2012), diversos estudos sugerem que muitas mudanças de rumo profissional ocorrem sem preparo prévio ou processo estruturado de reflexão. Ibarra (2009), por exemplo, aponta que as transições de carreira são frequentemente desencadeadas por crises identitárias, rupturas inesperadas ou desconexão com o papel profissional atual — e não necessariamente por um plano consciente de mudança.

Esse padrão é observado, sobretudo, entre profissionais em fases mais avançadas da carreira, como o momento 50+, que tendem a adiar o enfrentamento de mudanças até que fatores externos (como desligamentos, aposentadoria compulsória ou insatisfação aguda) tornem a transição inevitável. Giuliese (2007) descreve esse tipo de trajetória como marcada por reatividade, onde o indivíduo atua mais em resposta a pressões do contexto do que por estratégia pessoal de desenvolvimento.

Ainda segundo Dutra (2017), mesmo entre executivos com sólida trajetória organizacional, é comum a ausência de planejamento formal para o período pós-carreira tradicional, o que pode comprometer a efetividade e a qualidade da transição. Em outros casos, quando há transição, ela ocorre de forma improvisada, sem suporte técnico ou reflexão aprofundada, dificultando o reposicionamento e a reinvenção profissional.

Com base nesse cenário, esta hipótese busca investigar empiricamente se, de fato, a maior parte dos executivos(as) que já vivenciaram uma transição de carreira na meia-idade o fizeram sem planejamento prévio estruturado. A verificação dessa hipótese poderá oferecer subsídios importantes para a construção de estratégias de preparação mais efetivas para profissionais em fases semelhantes.

Hipótese 3 – A resistência à mudança influencia negativamente o planejamento da transição de carreira para o momento 50+.

A resistência à mudança é um fenômeno psicológico e comportamental amplamente estudado no contexto das transformações organizacionais (Dent; Goldberg, 1999; Ford, J.; Ford, L.; D´Amelio, 2008). Essa resistência é multidimensional, integrando dimensões cognitivas (crenças e interpretações), emocionais (sentimentos de medo, ansiedade) e comportamentais (evasão, paralisação) (Piderit, 2000).

Embora a literatura de carreira não utilize diretamente o conceito de resistência à mudança, diversos autores apontam comportamentos e atitudes que guardam relação com esse construto. Dutra (2017) destaca que a ausência de planejamento decorre, muitas vezes, de posturas reativas e baixa disposição para o autoconhecimento. Veloso (2012) identifica o medo e o apego à estabilidade como barreiras emocionais ao redesenho da carreira. Costa e Balassiano (2010) apontam a dificuldade cultural em lidar com rupturas, mudanças de rumo e reinvenção profissional. Barbosa e Pereira (2023) sustentam a maior propensão dos brasileiros a agirem de maneira reativa em relação ao desenvolvimento de suas carreiras, em razão de uma cultura que valoriza a estabilidade.

Assim, este estudo parte da hipótese de que a resistência à mudança pode ser um fator explicativo para a ausência de planejamento de carreira entre executivos(as) 50+. Considera-se que a resistência individual — mesmo não nomeada como tal na literatura de carreira — manifesta-se em padrões comportamentais, emocionais e cognitivos que impactam diretamente a disposição para planejar e agir sobre o futuro profissional.

Hipótese 4 – As diferentes dimensões da resistência à mudança (cognitiva, emocional e comportamental) exercem relação distinta sobre o planejamento da transição de carreira.

Considerando a concepção multidimensional da resistência à mudança, conforme proposto por Piderit (2000), Oreg (2003) e validado no Brasil por Vincenzi *et al*. (2016), esta hipótese busca investigar se há diferenças no grau de relação das dimensões da resistência sobre o comportamento de planejamento de carreira.

Apesar de não existirem estudos prévios que apliquem diretamente essa abordagem tridimensional ao planejamento de carreira, a proposta aqui é exploratória: identificar se essas dimensões, tal como definidas na literatura sobre mudança organizacional, produzem efeitos distintos no campo da transição de carreira.

Ao analisar essa hipótese, o estudo busca ampliar a compreensão sobre os fatores psicológicos que interferem nas decisões de carreira, especialmente no momento 50+, e contribuir para o desenvolvimento de abordagens mais eficazes de apoio a profissionais em fase de transição.

Quadro 5 - Síntese Comparativa das Hipóteses de Pesquisa e seus Fundamentos Teóricos

Hipótese	Foco de investigação	Base conceitual	Principais autores referenciados
H1	Profissionais entre 30 e 50 anos, na maioria dos casos, não realizam planejamento estruturado para o momento 50+.	A ausência de planejamento de carreira como um padrão recorrente, especialmente entre executivos que se aproximam da meia-idade.	Barbora e Pereira (2023); Costa e Balassiano (2010); Dutra (2017); Veloso (2012)
H2	Executivos(as) 50+ que já passaram por uma transição de carreira o fizeram, em sua maioria, sem planejamento prévio.	Transições de carreira na meia-idade ocorrem muitas vezes de forma reativa, motivadas por fatores externos ou crises internas.	Barbora e Pereira (2023); Dutra (2017); Giuliese (2007); Ibarra (2009)
H3	A resistência à mudança influencia negativamente o planejamento da transição de carreira.	A resistência humana, com base em crenças, emoções e comportamentos, pode dificultar ações de planejamento e tomada de decisão.	Dutra (2017); Ford, J.; Ford, L.; D´Amelio (2008); Piderit (2000); Oreg (2003); Veloso (2012)
H4	As dimensões cognitiva, emocional e comportamental da resistência exercem relação distinta sobre o planejamento.	A resistência à mudança é um fenômeno multidimensional, cujas dimensões podem impactar de formas diferentes os comportamentos de transição.	Oreg (2003); Piderit (2000); Vincenzi *et al*. (2016)

Fonte: elaborado pelo Autor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar de forma estruturada e detalhada os métodos e procedimentos adotados neste estudo, que busca compreender a relação entre a resistência à mudança e o planejamento de carreira de executivos(as) no momento 50+.

A construção metodológica foi planejada para alinhar-se aos objetivos gerais e específicos da pesquisa, garantindo que as etapas envolvidas – desde a definição do método e natureza de pesquisa, passando pela seleção do público-alvo, indo até a análise dos dados coletados – fossem transparentes, coerentes e replicáveis.

Para isso, a escolha dos métodos e instrumentos foi guiada pela necessidade de mensurar fenômenos sociais e organizacionais complexos, considerando a multidimensionalidade da resistência à mudança e as dinâmicas envolvidas no planejamento de carreira.

Essa estrutura assegura que as análises produzidas sejam fundamentadas em evidências confiáveis e contribuam de forma significativa para o entendimento dos fenômenos investigados.

3.1 TIPO DA PESQUISA

O presente estudo adotou uma pesquisa de natureza aplicada pois teve o "objetivo de utilizar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa básica para a resolução de problemas específicos, fazendo, assim, uma aplicação desses conhecimentos" (Nielsen; Morilhos; Olivo, 2021).

Em relação à sua abordagem, este Estudo contemplou uma pesquisa com abordagem quantitativa, que, segundo Creswell (2021), é apropriada para investigar relações entre variáveis e realizar análises estatísticas que permitam testar hipóteses.

A pesquisa quantitativa foi escolhida devido à sua capacidade de mensurar fenômenos sociais e organizacionais de forma objetiva, sistemática e replicável, alinhando-se ao objetivo de identificar possíveis correlações entre a resistência à mudança e o planejamento de carreira.

Adicionalmente, a pesquisa é classificada como de caráter descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo caracterizar e detalhar um fenômeno, fornecendo informações organizadas sobre ele, sem necessariamente investigar suas causas (Gil, 2019).

Assim, neste estudo, pretende-se compreender não apenas se os(as) executivos(as) realizam o planejamento para a transição de carreira no momento 50+, mas também como as dimensões da resistência à mudança influenciam direta ou indiretamente esse planejamento.

Em relação aos procedimento técnicos, esta pesquisa utilizou-se do Levantamento ou *Survey*, que constitui-se em técnica utilizada para conhecer diretamente a situação ou o comportamento de pessoas em determinadas situações (Nielsen; Morilhos; Olivo, 2021).

O *Survey* é considerado adequado para a coleta de dados quantitativos em larga escala e amplamente utilizado em estudos que buscam investigar atitudes, percepções e comportamentos (Nielsen; Morilhos; Olivo, 2021). Essa estratégia permite alcançar um número adequado de participantes, garantindo maior robustez estatística e validade externa dos resultados.

De acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993), o *Survey* é uma técnica particularmente eficaz para examinar fenômenos contemporâneos em contextos reais, permitindo a obtenção de dados primários diretamente de indivíduos que vivenciam os fenômenos estudados.

Em resumo, a natureza desta pesquisa reflete um alinhamento entre os objetivos do estudo e os métodos escolhidos, garantindo que as análises realizadas sejam capazes de responder à questão de pesquisa e oferecer contribuições significativas para o campo acadêmico e prático.

3.2 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A elaboração da Matriz de Amarração constitui uma etapa essencial na organização lógica de pesquisas científicas aplicadas. Este instrumento sistematiza os vínculos entre o problema investigado, as hipóteses formuladas, os objetivos propostos, as variáveis analisadas e os métodos utilizados, tornando-se fundamental para garantir a coerência interna e a consistência metodológica da pesquisa (Creswell, 2021; Gil, 2019).

Trata-se, portanto, de um recurso que não apenas orienta a lógica interna da investigação, mas também reforça sua transparência, seu rigor e sua validade científica.

Nesse sentido, a matriz apresentada neste capítulo sintetiza o encadeamento conceitual e analítico que sustenta o presente estudo, explicitando a relação direta entre o problema identificado, os objetivos estabelecidos, as hipóteses derivadas da literatura, as variáveis investigadas, os instrumentos de coleta e as técnicas estatísticas utilizadas (Creswell, 2021; Hair Jr. *et al*. (2017).

Quadro 6 - Matriz de Amarração

TEMA DO ESTUDO	A RELAÇÃO ENTRE A RESISTÊNCIA HUMANA À MUDANÇA COM O PLANEJAMENTO DE CARREIRA PELOS EXECUTIVOS(AS) PARA O MOMENTO 50+			
PROBLEMA	De forma geral, os executivos brasileiros não desenvolvem planejamento para transição de carreira para o momento 50+. Por outro lado, a literatura sobre mudanças organizacionais sugere que a Resistência à Mudança é um fator crítico na adaptação a novas realidades. A resistência pode se manifestar por meio de padrões comportamentais como apego à rotina, insegurança emocional e dificuldades cognitivas para lidar com incertezas. O problema de pesquisa deste estudo consiste na prerrogativa de responder à seguinte questão: "Há correlação entre a resistência humana à mudança e o comportamento de planejamento de carreira por parte de executivos(as) para o momento 50+?"			
QUESTÃO DE PESQUISA	Analisar a correlação do fenômeno da resistência humana à mudança com o planejamento de executivos(as) para transição de carreira no momento 50+?			
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	HIPÓTESES DE PESQUISA	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS
Analisar a relação do fenômeno da resistência humana à mudança no planejamento de executivos(as) para transição de carreira no momento 50+	1. Identificar se executivos(as) entre 30 e 50 anos realizam, de forma estruturada, o planejamento de suas carreiras para o momento 50+. 2. Identificar se executivos(as) 50+ que realizaram transição de carreira o fizeram com base em um planejamento prévio. 3. Analisar a correlação entre os níveis de resistência à mudança e a presença (ou ausência) de planejamento de transição de carreira no momento 50+. 4. Investigar se as diferentes dimensões da resistência à mudança — cognitivas, emocionais e comportamentais — exercem relação distinta sobre o planejamento de transição de carreira.	1. Planejamento e Transição de Carreira: Dutra (2017); Veloso (2012); Anderson *et al.* (2021); D'Andrea (2018); Hall (2004); Ibarra (2009); Bridges (1994). 2. Resistência à Mudança: Oreg (2003; 2006); Piderit (2000).	H1. Profissionais entre 30 e 50 anos, na maioria dos casos, não realizam planejamento estruturado para o momento 50+. H2. Executivos(as) 50+ que já passaram por uma transição de carreira o fizeram, em sua maioria, sem planejamento prévio. H3. A resistência à mudança influencia negativamente o planejamento da transição de carreira. H4. As dimensões cognitiva, emocional e comportamental da resistência exercem relação distinta sobre o planejamento.	Aplicação de *Survey* estruturado a 490 respondentes, contendo dois instrumentos principais: (a) Escala de Resistência à Mudança (RTC) de Oreg (2003), reorganizada segundo as dimensões de Piderit (2000); (b) questionário estruturado de planejamento de carreira composto por seis etapas analíticas. As análises estatísticas incluíram testes de correlação de Spearman, regressão linear múltipla, comparação entre grupos (testes de diferença), análise de frequência e análise dicotômica.

Fonte: elaborado pelo Autor.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de pesquisa bem delineados permitem a mensuração de fenômenos de maneira objetiva e replicável, sendo uma etapa crítica para o sucesso da investigação científica (Creswell, 2021). Assim, o questionário utilizado foi planejado para captar de forma abrangente as percepções e práticas dos respondentes, fundamentando-se em estudos prévios que validaram abordagens similares em contextos organizacionais e de transição de carreira.

A seguir, são apresentados os componentes do instrumento, bem como a justificativa teórica para sua estruturação e operacionalização.

3.3.1 Estrutura do Questionário

O instrumento de coleta de dados constitui-se em dois questionários estruturados, desenvolvido para abordar as principais variáveis do estudo de forma objetiva e padronizada, como recomendado por Hair Jr. (2010), sendo um deles aplicável ao público de executivos que ainda não realizou transição de carreira no momento 50+ e um outro aplicável ao público que já realizou esta transição.

Os questionários foram divididos em duas seções principais, que abrangem os aspectos sociodemográficos e profissionais e os dois construtos centrais da pesquisa, conforme sugerido por Gil (2019) para garantir a abrangência na coleta de dados:

1. **Perfil Sociodemográfico e Profissional**: Esta seção foi composta por questões que buscaram capturar informações básicas dos respondentes, como idade, gênero e tempo de experiência profissional. Esses dados são essenciais para caracterizar a amostra e identificar possíveis variáveis de controle que possam influenciar os resultados. Além disso, essas informações permitirão análises comparativas entre subgrupos, como executivos(as) em diferentes faixas etárias.
2. **Planejamento de Carreira**: Este bloco incluiu questões que investigam a presença (ou ausência) de planejamento estruturado para a transição de carreira. A base teórica para esta seção está fundamentada nos estudos e literatura mencionada no Capítulo acima, que exploram a importância do planejamento estratégico na gestão de transições profissionais.
3. **Resistência à Mudança**: Esta seção foi dedicada à mensuração das dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais da resistência à mudança. Para isso, foi

utilizada a *Resistance to Change Scale* desenvolvida por Oreg (2003), complementada pelas contribuições de Piderit (2000) sobre a multidimensionalidade do fenômeno.

As respostas foram coletadas em uma escala *Likert* de 6 pontos, que permite capturar nuances nas percepções e práticas dos participantes em relação ao planejamento de suas trajetórias profissionais.

A opção por uma escala *Likert* de 6 pontos foi adotada com base na literatura, especialmente com referência na própria escala original utilizada por Oreg (2003), que foi desenvolvida intencionalmente sem um ponto neutro, a fim de incentivar os respondentes a assumirem uma posição clara sobre cada afirmação — evitando respostas ambíguas ou de indecisão (Oreg, 2003). Conforme o autor afirma: “Esta for formatada por uma escala tipo *Likert* de 6 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente)” (Oreg, 2003, p. 681, tradução nossa).

3.3.2 Conteúdo dos Questionários

Os questionários contemplaram quesitos referentes aos dois construtos utilizados neste estudo, sendo: a) quesitos destinados à verificação da existência do planejamento de carreira dos(as) executivos(as) para o momento 50+; e b) quesitos para mensurar a resistência à mudança dos mesmos indivíduos, abordando suas dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais.

As perguntas sobre planejamento de carreira buscam identificar se os(as) executivos(as) realizam ou realizaram um planejamento estruturado para a transição de carreira, com base nos elementos descritos pela literatura revisada.

Elas abordaram aspectos fundamentais para um planejamento eficaz, como a definição de metas, a análise de competências, a organização financeira, o uso de informações de mercado, a construção de redes de contato e a busca por suporte especializado. Esses elementos refletem práticas essenciais para a preparação de transições em um contexto de carreiras contemporâneas, conforme a revisão da literatura realizada.

Já as perguntas sobre resistência à mudança foram elaboradas com base na *Resistance to Change Scale*, de Oreg (2003), complementada pelas contribuições de Piderit (2000). Este instrumento permitiu avaliar a manifestação das dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais da resistência humana à mudança.

A seguir, será detalhada a proposta de conteúdo dos questionários, começando pelas perguntas relativas ao construto de planejamento de carreira.

a) Perguntas sobre Planejamento para Transição de Carreira

As perguntas sobre planejamento para transição de carreira foram elaboradas com base nas etapas identificadas na literatura como essenciais para um planejamento estratégico eficaz, conforme obtido através da revisão da literatura descrita no Quadro 3, dispostos no Capítulo anterior.

Essas etapas refletem práticas fundamentais que permitem aos indivíduos se prepararem para transições de carreira de forma estruturada e proativa, especialmente em momentos críticos como o momento 50+. As etapas consideradas para o questionário são:

1. **Consciência do propósito e definição de objetivos de longo prazo**: Refere-se à clareza sobre as aspirações pessoais e profissionais que guiam as decisões durante a transição de carreira. Essa etapa é essencial para alinhar os esforços às prioridades do indivíduo (Dutra, 2017; Sinek, 2021; Veloso, 2012).
2. **Definição de Metas Claras e Específicas e Elaboração de Cronograma:** Visa estruturar um planejamento estratégico que inclua passos concretos, prazos e objetivos específicos, otimizando o progresso e a execução do plano (Cascio; Boudreau, 2016; Locke; Tosi; Latham, 1991).
3. **Identificação de competências e habilidades necessárias**: Envolve a análise das forças e lacunas do indivíduo, destacando habilidades que precisam ser aprimoradas ou adquiridas para atender às demandas do mercado (Dutra, 2017; Mainiero; Sullivan, 2006; Veloso, 2012);
4. **Consideração das implicações financeiras**: Aborda a análise dos recursos econômicos necessários para uma transição de carreira bem-sucedida, incluindo poupanças, investimentos e custos associados a treinamentos ou mudanças de trajetória (Brook, 2022; Savickas; Porfeli, 2012).
5. **Busca ativa por informações de mercado**: Refere-se à prática de monitorar tendências, identificar novas oportunidades e entender as demandas do mercado de trabalho, garantindo maior adaptabilidade e alinhamento às expectativas profissionais (Hall, 2004; Ibarra, 2009).
6. **Busca por Feedback Especializado**: Envolve a consulta a mentores, *coaches* ou outros especialistas que possam auxiliar na elaboração e validação do plano de transição (Arthur; Kram, 1985; Savickas; Porfeli, 2012).

Destaca-se que as etapas de “**Construção e Fortalecimento de Rede de Contatos**” e "**Revisão e Ajuste Contínuo do Plano**" não foram incluídas neste questionário Embora a literatura revisada reconheça que a construção e o fortalecimento de redes de contato e a revisão e o ajuste contínuo do plano de ação constituem etapas relevantes e desejáveis em um modelo estruturado de transição de carreira, optou-se por não incluí-las no instrumento de coleta deste estudo em razão de sua natureza conceitual e do objetivo específico da pesquisa.

Essas etapas pressupõem, por definição, a existência prévia de um plano de transição já formulado e em execução, uma vez que tanto a ampliação estratégica de networking quanto a revisão sistemática do plano decorrem de um processo de implementação, monitoramento e ajuste contínuo das decisões tomadas anteriormente.

O foco do presente estudo não foi avaliar o nível de maturidade ou execução de planos de transição de carreira, mas sim de investigar empiricamente a existência ou ausência de um planejamento estruturado entre executivos(as) no momento 50+.

Nesse aspecto, as etapas selecionadas para compor o questionário concentram-se em ações que caracterizam o processo de planejamento em si, isto é, elementos que evidenciam a intencionalidade, a organização cognitiva e a preparação prévia do indivíduo para a transição, tais como definição de propósito, estabelecimento de metas, identificação de competências, consideração das implicações financeiras, análise de mercado e busca por feedback especializado.

Destaca-se também que foram desenvolvidos dois questionários para a mensuração sobre planejamento para transição de carreira, sendo um deles aplicável para o público com menos de 50 anos de idade ou para quem tinha menos de 50 anos de idade, mas não tinha realizado transição de carreira; e, o segundo, aplicável para o público que havia já realizado transição de carreira após os 50 anos de idade.

A única diferença entre estes questionários foi o fato de as perguntas terem sido formuladas no passado para quem teria já passado pelo momento de transição de carreira. Tal observação e verificação da necessidade da disponibilização de dois questionários alternativos foi coletada na fase de testes de aplicação do questionário.

Considerando tais fatos, os questionários contemplaram as perguntas abaixo indicadas:

Quadro 7 - Questionário para identificação da existência de Planejamento de Carreira para o momento 50+

Cod.	Etapa	Pergunta
P1	Propósito	Tenho clareza sobre o meu propósito profissional de longo prazo.
P2		Tenho claramente a definição de qual atividade profissional pretendo executar em meu momento 50+.
P3	Plano de Ação	Tenho definidas metas claras e específicas para a realização da minha transição de carreira para o momento 50+.
P4		Tenho um cronograma detalhado para acompanhar as etapas do meu plano de transição.
P5	Competências	Identifiquei as competências e habilidades que preciso desenvolver para alcançar meus objetivos para o momento de carreira 50+.
P6		Tenho um plano de ação estruturado para adquirir as habilidades necessárias para minha transição.
P7	Financeiro	Dentro deste plano, considerei as implicações financeiras da minha transição de carreira para o momento 50+
P8		Tenho um plano financeiro para sustentar meu estilo de vida durante e após a transição.
P9	Mercado	Tenho buscado periodicamente informações sobre oportunidades e tendências do mercado para minha carreira no momento 50+.
P10		Desenvolvi um mapeamento sobre contatos e fontes de oportunidades de mercado para utilização para a minha transição de carreira para o momento 50+.
P11	Feedback	Tenho discutido meu plano de transição de carreira com mentores ou especialistas para obter feedback e orientação
P12		Integro regularmente o feedback recebido ao meu planejamento para aprimorá-lo.

Fonte: elaborado pelo Autor, com base na revisão da literatura aplicável.

Quadro 8 - Questionário para identificação da existência de Planejamento de Carreira para os profissionais que realizaram transição de carreira no momento 50+

Cod.	Etapa	Pergunta
P1	Propósito	Eu tinha clareza sobre o meu propósito profissional de longo prazo.
P2		Tinha claramente a definição de qual atividade profissional pretendia executar em meu momento 50+.
P3	Plano de Ação	Tinha definidas metas claras e específicas para a realização da minha transição de carreira para o momento 50+.
P4		Tinha um cronograma detalhado para acompanhar as etapas do meu plano de transição.
P5	Competências	Tinha identificado as competências e habilidades que precisaria desenvolver para alcançar meus objetivos para o momento de carreira 50+.
P6		Tinha um plano de ação estruturado para adquirir as habilidades necessárias para minha transição.
P7	Financeiro	Dentro deste plano, considerei as implicações financeiras da minha transição de carreira para o momento 50+
P8		Tinha um plano financeiro para sustentar meu estilo de vida durante e após a transição.
P9	Mercado	Tinha buscado periodicamente informações sobre oportunidades e tendências do mercado para minha carreira no momento 50+.
P10		Tinha desenvolvido um mapeamento sobre contatos e fontes de oportunidades de mercado para utilização para a minha transição de carreira para o momento 50+.
P11	Feedback	Tinha discutido meu plano de transição de carreira com mentores ou especialistas para obter feedback e orientação
P12		Integrava regularmente o feedback recebido ao meu planejamento para aprimorá-lo.

Fonte: elaborado pelo Autor, com base na revisão da literatura aplicável.

As perguntas foram elaboradas para refletir de maneira direta e prática a aplicação das etapas do planejamento de carreira descritas na literatura. Isso permitiu a verificação da efetiva existência do planejamento de carreira para a transição de carreira no momento 50+.

b) Perguntas sobre Resistência à Mudança

As perguntas destinadas à mensuração da Resistência à Mudança foram baseadas integralmente na *Resistance to Change Scale* (RTC), desenvolvida por Oreg (2003), instrumento amplamente reconhecido na literatura internacional por sua consistência psicométrica e aplicação em diferentes contextos organizacionais.

Destaca-se, no entanto, que a estrutura original da RTC não foi concebida a partir das dimensões teóricas propostas por Piderit (2000) — cognitivas, emocionais e comportamentais — que se tornaram amplamente aceitas na compreensão contemporânea do fenômeno da resistência à mudança.

Apesar disso, em publicação posterior, Oreg (2006) reconhece a possível sobreposição conceitual entre os fatores de sua escala e essas dimensões.

Segundo o autor, os fatores *Routine Seeking* e *Cognitive Rigidity* dizem respeito a aspectos mais cognitivos da resistência, na medida em que envolvem preferências mentais por estabilidade, dificuldades em ajustar crenças e esquemas de pensamento, e rejeição de ideias novas (Oreg, 2006).

Já o fator *Emotional Reaction* representa a dimensão afetiva da resistência, por englobar reações emocionais negativas à mudança, como ansiedade, frustração e desconforto (Oreg, 2006).

Por fim, o fator *Short-Term Focus* está relacionado a uma tendência de priorizar consequências imediatas e evitar riscos associados à mudança — uma postura que, segundo o autor, se aproxima da dimensão comportamental por envolver a ação (ou inação) diante das demandas de mudança (Oreg, 2006).

Destaca-se também a revisão sistemática conduzida por Oreg, Vakola e Armenakis (2011), que analisou mais de 60 anos de estudos quantitativos sobre reações de indivíduos a mudanças organizacionais. Neste estudo, estes autores reforçam a centralidade da abordagem multidimensional da resistência e reconhecem a consistência da RTC como instrumento para operacionalizar esse fenômeno, mesmo que sua concepção original não tenha adotado essa categorização. Segundo os autores, há uma crescente aceitação, tanto teórica quanto prática, do modelo tridimensional, o que sustenta o uso da RTC com reinterpretação estruturada por dimensão (Oreg; Vakola; Armenzakis, 2011).

Diante dessas fundamentações, este estudo adotou os 17 itens da Escala RTC em sua forma original, conforme desenvolvido e testado por Oreg (2003), mas os classificou segundo as três dimensões de resistência à mudança descritas por Piderit (2000). Mais abaixo, apresenta-se a tabela com os itens organizados por dimensão.

Destaca-se que foram consideradas as mesmas perguntas para a mensuração da resistência à mudança, mantendo-se fidedigna a escala original de Oreg (2003), em ambos os questionários que foram desenvolvidos, recordando que um dos questionários foi desenvolvido para a mensuração sobre planejamento para transição de carreira, sendo um deles aplicável para o público que tinha menos de 50 anos de idade ou para quem tinha menos de 50 anos de idade, mas não tinha realizado transição de carreira; e, o outro, aplicável para o público que havia já realizado transição de carreira após os 50 anos de idade.

Quadro 9 - Questionário desenvolvido por Oreg com categorização em razão das dimensões de Piderit (2010)

Dimensão	**Item**
Cognitiva	Eu geralmente considero as mudanças como algo negativo.
	Eu prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados.
	Eu gosto de fazer as mesmas coisas de sempre em vez de tentar coisas novas e diferentes.
	Sempre que minha vida entra em uma rotina estável, procuro maneiras de mudá-la*.
	Prefiro estar entediado a ser surpreendido.
Emocional	Se eu fosse informado(a) de que haverá uma mudança significativa na forma como as coisas são feitas na escola, provavelmente me sentiria estressado(a).
	Quando sou informado(a) de uma mudança de planos, fico um pouco tenso(a).
	Quando as coisas não saem conforme o planejado, isso me causa estresse.
	Se um(a) dos(as) meus(as) professores(as) mudasse os critérios de avaliação, eu provavelmente me sentiria desconfortável, mesmo que achasse que me sairia igualmente bem sem precisar de esforço adicional.
	Mudar planos me parece uma grande complicação.
	Frequentemente me sinto um pouco desconfortável até com mudanças que podem potencialmente melhorar minha vida.
Comportamental	Quando alguém me pressiona para mudar algo, tendo a resistir, mesmo que eu ache que a mudança pode me beneficiar no final.
	Às vezes, me pego evitando mudanças que sei que seriam boas para mim.
	Eu mudo de ideia com frequência*.
	Eu não mudo de ideia com facilidade.
	Uma vez que chego a uma conclusão, dificilmente mudo de ideia.
	Minhas opiniões são muito consistentes ao longo do tempo.
**Estas perguntas deverão ser consideradas de forma invertida.*	

Fonte: elaborado pelo Autor, a partir da escala original de Oreg (2003; s.d.)

Essa categorização permitiu a este Estudo avaliar não apenas quantificar o nível geral de resistência dos(as) executivos(as), mas também identificar a predominância de determinada dimensão, viabilizando análises cruzadas com o planejamento de carreira e permitindo inferências sobre o tipo de barreira predominante em processos de transição profissional.

O desenvolvimento dos questionários reflete o rigor teórico e metodológico deste estudo, garantindo que os instrumentos estejam alinhados aos objetivos de pesquisa e respaldados pela literatura acadêmica.

Destaca-se ainda que na versão do questionário que foi utilizada para aplicação da *Survey*, conforme constam dos Apêndices B e C, houve reordenação das perguntas, de forma que fossem dispostas em ordem aleatória, minimizando assim o viés de ordem pelos respondentes.

3.4 AMOSTRAGEM E PÚBLICO-ALVO

A população-alvo deste estudo foi composta por executivos(as) de diferentes setores e indústrias, com idades entre 30 e mais de 65 anos de idade, residentes no Brasil. A escolha desse grupo refletiu a diversidade dos contextos organizacionais em que atuam, permitindo investigar as diferenças de planejamento entre executivos(as) em diferentes estágios de carreira, bem como identificar a presença de resistência à mudança.

Para os fins desta pesquisa, o termo executivo(a) refere-se a profissionais que ocupam posições de liderança ou gestão dentro de suas organizações. Esses indivíduos desempenham papel na implementação de estratégias, gestão de equipes e tomada de decisões organizacionais. Esta definição está alinhada com autores como Dutra (2017), que enfatiza a relevância de tais profissionais para a dinâmica organizacional e estratégica.

Considerando as características do público-alvo, bem como os objetivos e recursos disponíveis para a pesquisa, foi adotada uma amostragem por conveniência, que consiste na seleção de participantes acessíveis ao pesquisador, que atendam aos critérios previamente definidos, mas sem a necessidade de aleatoriedade estatística (Gil, 2019).

Essa opção metodológica se justifica pela natureza da pesquisa, que busca compreender padrões de comportamento e percepções específicas em uma população delimitada — executivos(as) em diferentes momentos da carreira — cuja ampla dispersão geográfica e profissional inviabilizaria a aplicação de métodos probabilísticos mais rigorosos. Conforme destaca Gil (2019), em contextos em que o objetivo é gerar evidências, identificar correlações e estruturar proposições práticas, a amostragem por conveniência pode ser considerada

adequada, desde que os critérios de inclusão estejam claramente definidos e os resultados interpretados com as devidas cautelas quanto à generalização.

Os critérios de inclusão na amostra foram: (i) atuar ou ter atuado como executivo(a) de empresas, e (ii) estar na faixa etária entre 30 e mais de 65 anos de idade. Também foi considerada a disponibilidade voluntária para participação e o foi definido um padrão de preenchimento obrigatório de todas as perguntas do questionário para a conclusão.

Esta pesquisa também buscou atender ao rigor científico no que se refere ao dimensionamento da amostra. Conforme destacam Cohen (1988) e Faul *et al.* (2007), a análise de poder estatístico (*power analysis*) é um procedimento indispensável para assegurar que o número de participantes seja suficiente para identificar, com confiabilidade, os efeitos investigados.

Nesse sentido, foi utilizado o software G**Power* 3.1 (Faul *et al*., 2007), ferramenta amplamente reconhecida nas ciências sociais e comportamentais, para calcular o tamanho mínimo da amostra necessário à condução das análises estatísticas previstas. Considerando um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), um poder estatístico de 0,95 ($1–\beta = 0,95$), um efeito de tamanho médio de 0,15 ($f^2 = 0,15$) e a inclusão de 17 itens como variáveis independentes, o programa indicou a necessidade de um total de 208 respondentes para garantir a robustez dos testes.

Recorda-se que foram utilizados dois questionários para a coleta dos dados, sendo que cada respondente deveria optar por um dos questionários, em razão da melhor identificação da sua situação no momento da resposta, ou seja, se o respondente estava em momento anterior ao momento 50+ ou se o respondente já havia passado por um momento de transição no momento 50+.

Dessa forma, a pesquisa estabeleceu como parâmetro metodológico que a amostra deveria contar com, pelo menos, 416 participantes, considerando-se 208 para cada questionário. Esse número foi, então, definido como público mínimo necessário, de modo a assegurar que as análises realizadas pudessem oferecer resultados estatisticamente confiáveis e representativos do público-alvo investigado.

Porém, ao final da coleta dos dados, os respondentes da *Survey* totalizarem o número de 490, quantidade superior à mínima indicada, o que reforça a robustez da amostragem desta pesquisa.

A aplicação do questionário foi realizada de forma *online*, utilizando a plataforma digital *Google Forms*. Essa ferramenta foi escolhida por sua acessibilidade e facilidade de uso, tanto para o pesquisador quanto para os respondentes.

O período de coleta de dados foi de um pouco mais de um mês, no período compreendido entre 10 de setembro de 2025 até o dia 14 de outubro de 2025, o que permitiu o alcance do número necessário de respondentes para atender aos objetivos do estudo.

Antes de sua aplicação definitiva, o questionário foi submetido a um pré-teste com um grupo piloto de 5 participantes representativos da população-alvo. O objetivo do pré-teste foi identificar possíveis ambiguidades ou dificuldades na interpretação das perguntas, bem como avaliar o tempo necessário para o preenchimento completo do questionário.

A partir do atendimento dos questionários por estes participantes, foram coletadas sugestões de melhorias e informações sobre o tempo estimado para as respostas e sobre a experiência dos respondentes. Ajustes foram realizados com base no feedback recebido, garantindo que o instrumento estivesse claro, objetivo e adequado à compreensão do público-alvo.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Creswell (2021), a escolha adequada das técnicas de análise é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, especialmente em estudos quantitativos que exploram relações entre variáveis.

Neste estudo, as técnicas estatísticas foram selecionadas com base na natureza dos dados coletados e nos objetivos específicos da pesquisa, permitindo uma abordagem estruturada e sistemática para a interpretação dos resultados.

As análises foram conduzidas por meio de ferramentas estatísticas que possibilitam tanto a descrição dos dados quanto a identificação de padrões e relações significativas entre as variáveis investigadas.

O uso de técnicas avançadas, como a Modelagem de Equações Estruturais, complementa abordagens mais descritivas, permitindo explorar de forma detalhada como as dimensões da resistência à mudança influenciam o planejamento de carreira dos(as) executivos(as) no momento 50+.

Para testar a Hipótese 1 (H1) — de que a maioria dos executivos não realiza, de forma estruturada, o planejamento para a transição de carreira no momento 50+ — aplicou-se o teste de proporção unilateral, que avalia se a proporção de indivíduos sem planejamento formal é significativamente superior a 50%. O teste baseia-se na estatística z, calculada a partir da diferença entre a proporção observada e o valor teórico esperado sob a hipótese nula, considerando a variância binomial da amostra. A Hipótese 2 (H2) — referente à ausência de

planejamento prévio entre os executivos 50+ que já realizaram a transição — foi avaliada pelo mesmo procedimento realizado na H1.

Para estes fins, este estudo adotou a codificação das respostas obtidas por meio de escala *Likert* de seis pontos em uma variável dicotômica, classificando as respostas de 1 a 3 como "Não", ou seja, como sendo indicativas da ausência de planejamento estruturado da transição de carreira, e as respostas de 4 a 6 como "Sim", ou seja, como indicativas da presença desse planejamento.

Essa decisão metodológica decorreu diretamente da formulação teórica das hipóteses, cujo objetivo consistiu em verificar a prevalência do fenômeno — presença ou ausência de planejamento estruturado — e não em mensurar o grau ou a intensidade com que o planejamento é conduzido pelos respondentes.

A literatura alerta que a dicotomização de variáveis originalmente contínuas deve ser empregada com cautela, sobretudo quando baseada em critérios estatísticos arbitrários, como a divisão pela mediana da amostra (*median split*), uma vez que esse procedimento pode acarretar perda de informação, redução do poder estatístico e distorções na interpretação dos resultados (Decoster; Iselin; Gallucci, 2009).

Entretanto, os mesmos autores destacam que a categorização pode ser metodologicamente adequada quando a hipótese de pesquisa é formulada de maneira categórica, quando o ponto de corte possui fundamentação conceitual clara e quando o objetivo analítico está associado à identificação de prevalência, e não à estimação de relações contínuas entre variáveis (Decoster; Iselin; Gallucci, 2009).

Nesse sentido, a codificação adotada neste estudo atende aos critérios de boas práticas metodológicas conforme mencionadas por Decoster, Gallucci e Iselin (2011), uma vez que: (a) as Hipóteses 1 e 2 são formuladas explicitamente em termos categóricos; (b) o ponto de corte utilizado decorre da semântica da escala *Likert*, distinguindo respostas associadas à discordância e à concordância quanto à existência de planejamento estruturado; (c) o critério de categorização é independente da distribuição empírica dos dados amostrais; (d) não se utilizam estatísticas da própria amostra, como a mediana, para definição dos grupos; e (e) a eventual perda de informação associada à recodificação é reconhecida como consequência inerente à opção analítica, compatível com o objetivo da inferência estatística realizada.

Dessa forma, a dicotomização empregada não configura uma categorização artificial indevida, mas uma estratégia metodológica coerente com a natureza das hipóteses investigadas (Decoster; Gallucci; Iselin, 2011).

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos resultados e ilustrar os padrões observados na análise das hipóteses 1 e 2, são apresentados, na sequência, gráficos de proporção (gráfico de pizza e de barras).

Esses gráficos têm caráter exclusivamente descritivo e ilustrativo, sendo gerados a partir dos valores originais da escala *Likert*, portanto, não constituem ferramentas de inferência estatística, nem substituem os testes formais realizados neste estudo. Sua utilização restringe-se à apresentação visual dos achados, contribuindo para a interpretação dos resultados ao tornar mais explícitas as diferenças relativas entre as etapas do planejamento de carreira, sem agregar novos elementos inferenciais à análise estatística conduzida.

Complementarmente à análise de proporções, procedeu-se à aplicação do teste de Friedman com o objetivo de examinar a distribuição relativa das diferentes etapas do planejamento de carreira avaliadas pelos mesmos respondentes.

Enquanto a dicotomização permitiu identificar a prevalência global do planejamento estruturado, o teste de Friedman foi empregado para responder a uma questão analítica distinta e complementar: verificar se determinadas etapas do planejamento tendem a apresentar níveis mais elevados de consideração do que outras, independentemente da classificação dicotômica prévia.

O teste de Friedman, originalmente proposto por Friedman (1937) e amplamente sistematizado em manuais clássicos de estatística aplicada, como Snedecor e Cochran (1989), constitui uma alternativa não paramétrica à análise de variância para medidas repetidas, sendo indicado para a comparação de múltiplas condições avaliadas nos mesmos indivíduos, especialmente quando os dados são de natureza ordinal ou quando não se pode assumir normalidade das distribuições. O teste baseia-se na ordenação das observações em postos dentro de cada bloco, permitindo avaliar se as diferenças observadas entre as condições são superiores àquelas esperadas ao acaso (Snedecor; Cochran, 1989).

No contexto deste estudo, as etapas do planejamento de carreira representam dimensões interdependentes avaliadas simultaneamente pelos respondentes, em escala ordinal, configurando um desenho de medidas relacionadas. A utilização do teste de Friedman mostrou-se, portanto, adequada para identificar diferenças relativas entre essas etapas, fornecendo evidências adicionais sobre como os executivos distribuem sua atenção e reflexão ao longo do processo de planejamento de carreira.

Assim, a estratégia analítica adotada — dicotomização seguida de análise de proporções e aplicação do teste de Friedman — reflete um encadeamento lógico entre perguntas estatísticas distintas e complementares. Enquanto a análise de proporções responde à questão da

prevalência do fenômeno investigado, o teste de Friedman amplia a compreensão do padrão interno de priorização das etapas do planejamento de carreira, mantendo coerência com a natureza dos dados, com os pressupostos estatísticos envolvidos e com as recomendações da literatura metodológica especializada.

Para a Hipótese 3 (H3) — que postulava uma relação negativa entre resistência à mudança e planejamento de carreira — foi utilizada a correlação de Spearman (ρ). Esse teste foi selecionado em função das características das variáveis analisadas e das propriedades estatísticas da amostra, em especial a ausência de normalidade nas distribuições e a escala ordinal dos indicadores.

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), o coeficiente de Spearman é uma medida não paramétrica de associação que avalia o grau de monotonicidade entre duas variáveis, isto é, se ambas tendem a variar conjuntamente de forma crescente ou decrescente, sem pressupor linearidade ou normalidade. Portanto, essa é uma análise mais robusta para cenários onde há distribuições assimétricas, as variáveis são subjetivas ou psicossociais (conforme o caso do presente estudo), ou os dados são classificados em escalas do tipo *Likert*, frequentemente tratadas como ordinais (Dancey; Reidy, 2019; Field, 2017).

Neste estudo, tanto a resistência à mudança quanto o planejamento de carreira derivam de construtos psicológicos, que foram mensurados por escalas *Likert*, cuja interpretação envolve intensidades de percepção e julgamento subjetivo. Além disso, o teste de Shapiro–Wilk para a variável Resistência a Mudança indicou a violação da normalidade (W=0,9908, p=0,03346), justificando o uso de uma técnica não paramétrica. Assim, a correlação de Spearman foi o método mais apropriado para verificar a força e direção da associação entre os dois construtos.

Importante ressaltar que a correlação de Spearman aplicada à H3 difere metodologicamente da abordagem adotada nas Hipóteses 1 e 2, nas quais foram utilizadas variáveis dicotômicas (agrupamentos binários) para análises comparativas. No caso da H3, nenhuma dicotomização foi empregada, pois o objetivo foi preservar a variabilidade ordinal das escalas e captar nuances no grau de resistência e de planejamento.

Essa decisão metodológica segue a recomendação de Field (2017) e Pestana e Gageiro (2014), que alertam que a dicotomização artificial de variáveis contínuas ou ordinais reduz poder estatístico e distorce correlações.

Em seguida, a Hipótese 4, que investigou se as dimensões cognitiva, emocional e comportamental da resistência à mudança exercem relação distintas sobre o planejamento de carreira, foi testada por meio do método *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* -

Modelagem de Equações Estruturais via Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). O PLS-SEM foi selecionado devido a três características fundamentais dos dados e do modelo:

(1) Ausência de normalidade multivariada: antes da escolha do método, foi realizada uma avaliação da normalidade dos dados, uma vez que muitas técnicas de análise pressupõem distribuição normal dos dados (Byrne, 2010; Kline, 2016). Para essa verificação, aplicou-se o teste de Shapiro–Wilk, amplamente recomendado para amostras pequenas e médias (Shapiro; Wilk, 1965). O resultado obtido foi: W=0,9908, p=0,03346. Como o valor de *p* é inferior a 0,05, rejeitou-se a hipótese nula de normalidade, indicando que a variável Média Geral de Resistência à Mudança não segue distribuição normal. Esse achado implica que métodos paramétricos poderiam produzir estimativas viesadas ou instáveis (Hair Jr. *et al*., 2021). Diante disso, o PLS-SEM foi selecionado por sua robustez a violações da normalidade e por não exigir distribuição normal dos dados (Chin, 1998; Ringle; Silva; Bido, 2014);
(2) Tamanho amostral moderado: o PLS-SEM é robusto mesmo em amostras pequenas ou médias (Hair Jr. *et al*., 2021);
(3) Foco preditivo do modelo: a hipótese H4 não busca apenas testar ajuste teórico, mas compreender a *intensidade e direção* das relações entre as três dimensões sobre o planejamento de carreira, característica central da abordagem PLS (Sarstedt; Ringle; Hair Jr., 2022).

Desta forma. a aplicação do PLS-SEM mostrou-se particularmente pertinente para testar a Hipótese 4, pois Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2021) destacam que a técnica é apropriada em contextos de dados não paramétricos e modelos complexos com múltiplas relações simultâneas. Além disso, Ringle, Silva e Bido (2014) salientam que o método é amplamente empregado em pesquisas de comportamento organizacional e psicologia aplicada, especialmente quando os construtos são multidimensionais (como resistência à mudança).

Apesar de suas vantagens, podemos destacar três críticas que o PLS-SEM recebe quando comparado ao SEM tradicional (máxima verossimilhança): (1) tendência a vieses em estimativas de carga e coeficiente estrutural (Goodhue; Lewis; Thompson, 2012); (2) ausência de índices globais de ajuste comparáveis ao χ^2 e Comparative Fit Index (CIF); e, (3) sensibilidade ao número reduzido de indicadores por construto. No presente estudo, essas críticas foram mitigadas mediante a utilização de múltiplos indicadores com validade convergente e discriminante verificada (α, CR, AVE e HTMT < 0,85), aplicação de procedimentos de validação cruzada (Q^2 e f^2), conforme proposto por Hair Jr. *et al*. (2021), para

verificar a relevância preditiva e tamanho do efeito e uso de *bootstrap* robusto (2.000 reamostragens) para reduzir vieses de amostragem e obter intervalos de confiança não paramétricos. Essas abordagens reforçam a confiabilidade e validade das inferências sobre as relações propostas na H4.

Para a comparação entre três ou mais grupos independentes, foi utilizado o teste de Kruskal–Wallis, enquanto, para comparações entre dois grupos independentes, aplicou-se o teste de Mann–Whitney U, ambos adequados para esse tipo de distribuição e nível de mensuração. Quando o teste de Kruskal–Wallis indicou diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$), procedeu-se à realização de análises post hoc, por meio do teste de Dunn, com ajuste de significância para comparações múltiplas, a fim de identificar especificamente quais grupos diferiam entre si.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da pesquisa quantitativa realizada. A análise dos dados foi conduzida por meio da linguagem *Python*, utilizando as bibliotecas pandas, *statsmodels* e *scipy.stats*, com o objetivo de assegurar precisão, rastreabilidade e replicabilidade dos procedimentos estatísticos.

Inicialmente, as bases de dados provenientes dos dois questionários foram inspecionadas quanto à consistência das respostas e à presença de valores ausentes. Realizou-se a codificação das variáveis conforme os instrumentos descritos no Apêndice I, e, no total entre os dois questionários, foram excluídos 44 respondentes, em razão de alguns não exercerem cargos de liderança ou posição de executivos, e outros, por não trabalharem em empresas, de modo a garantir a coerência com o público-alvo do estudo. Adicionalmente foi excluída 1 resposta inconsistente.

No caso dos participantes que já haviam passado pela transição de carreira no momento 50+, foram desconsiderados 2 respondentes, que representaram indivíduos com idade inferior a 40 anos, mantendo-se aqueles entre 41 e 50 anos para preservar a representatividade da amostra e incluir profissionais em idade limítrofe.

Após esta revisão inicial dos dados, a base de informações sujeita à análise de dados contemplou 443 respondentes, número de pessoas que ainda atendeu o número definido como mínimo necessário à validade da amostra do público.

O tratamento inicial envolveu a criação de variáveis médias representativas das etapas do planejamento de carreira (Propósito, Plano de Ação, Competências, Financeiro, Mercado e Feedback) e das dimensões da resistência à mudança (Cognitiva, Emocional e Comportamental). As médias gerais foram calculadas a partir de escalas do tipo *Likert* de 1 a 6 pontos, adotando-se posteriormente estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, quartis e amplitude) para caracterizar o comportamento das variáveis.

Além disso, foi criada uma variável dicotômica para indicar se o(a) respondente possui ou não um plano de carreira, conforme os critérios de planejamento de carreira, encontrados na revisão da literatura e que constam deste Estudo.

Para sua definição, considerou-se que respostas superiores a 3 nas escalas de avaliação das etapas do planejamento de carreira (Propósito, Plano de Ação, Competências, Financeiro, Mercado e *Feedback*) indicariam a presença de planejamento (Sim). Respostas iguais ou inferiores a 3 indicariam a ausência de planejamento estruturado (Não).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

4.1.1 Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Foram obtidas 337 respostas válidas dos(as) executivos(as) que ainda não passaram pelo processo de transição de carreira. O perfil sociodemográfico desse grupo revela uma amostra com maior predominância masculina, embora relativamente equilibrada entre os gêneros.

Conforme apresentado na Tabela 1, 55,19% dos respondentes se identificam como homens, enquanto 44,81% se identificam como mulheres, evidenciando uma distribuição próxima à paridade de gênero entre os participantes.

Tabela 1 - Gênero dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Gênero	Frequência	%
Masculino	186	55,19
Feminino	151	44,81

Fonte: elaborada pelo Autor.

Em relação à faixa etária (Tabela 2), observa-se uma concentração mais significativa de profissionais entre 40 e 50 anos, que representam 59,35% da amostra. Essa predominância é seguida pelos grupos de 51 a 60 anos (21,66%) e 30 a 39 anos (15,73%), enquanto apenas 3,26% dos respondentes têm mais de 60 anos.

Tabela 2 - Faixa etária dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Faixa etária	Frequência	%
de 30 a 39 anos de idade	53	15,73
de 40 a 50 anos de idade	200	59,35
de 51 a 60 anos de idade	73	21,66
mais de 60 anos de idade	11	3,26

Fonte: elaborada pelo Autor.

No que se refere ao tempo de experiência profissional (Tabela 3), a maioria dos respondentes possui entre 21 e 30 anos de atuação no mercado de trabalho (54,90%), seguido por 10 a 20 anos de experiência (27,00%). Um grupo menor apresenta mais de 31 anos de experiência (15,43%), e apenas 2,67% estão há menos de 10 anos no mercado.

Tabela 3 - Tempo de experiência dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Tempo de experiência profissional	Frequência	%
Menos de 10 anos	9	2,67
Entre 10 e 20 anos	91	27,00
Entre 21 a 30 anos	185	54,90
Mais de 31 anos	52	15,43

Fonte: elaborada pelo Autor.

4.1.2 Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

O grupo de executivos(as) que já vivenciaram o processo de transição de carreira no momento 50+ apresenta um perfil majoritariamente masculino, com 62,26% dos respondentes se identificando como homens, enquanto 36,79% se identificam como mulheres e 0,94% preferiram não informar o gênero (Tabela 4). Embora a predominância masculina se mantenha, observa-se uma leve redução no percentual de mulheres em comparação ao grupo que ainda não passou pela transição.

Tabela 4 - Gênero dos Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Gênero	Frequência	%
Masculino	66	62,26
Feminino	39	36,79
Prefiro não dizer	1	0,94

Fonte: elaborada pelo Autor.

No que se refere à faixa etária (Tabela 5), a maior concentração de respondentes situa-se entre 51 e 60 anos de idade, representando 52,83% da amostra. Em seguida, aparecem os profissionais com mais de 60 anos (39,62%), enquanto 7,55% estão na faixa de 41 a 50 anos.

Tabela 5 - Faixa etária dos executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Faixa etária	Frequência	%
de 41 a 50 anos de idade	8	7,55
de 51 a 60 anos de idade	56	52,83
mais de 60 anos de idade	42	39,62

Fonte: elaborada pelo Autor.

Quanto ao tempo de experiência profissional (Tabela 6), destaca-se uma concentração expressiva de executivos(as) com mais de 31 anos de atuação no mercado de trabalho (69,81%), seguidos por aqueles com entre 21 e 30 anos de experiência (25,47%) e, em menor proporção, entre 10 e 20 anos (4,72%). Esses dados indicam que a maioria dos respondentes possui longas trajetórias profissionais.

Tabela 6 - Tempo de experiência dos executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Tempo de experiência profissional	Frequência	%
Entre 10 e 20 anos	5	4,72
Entre 21 a 30 anos	27	25,47
Mais de 31 anos	74	69,81

Fonte: elaborada pelo Autor.

De maneira geral, o perfil dos(as) executivos(as) que já realizaram a transição de carreira revela profissionais com ampla experiência e predominantemente do sexo masculino.

4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS

Os resultados são organizados conforme as quatro hipóteses formuladas no estudo, seguidos de uma análise complementar que examina as variáveis investigadas à luz do perfil demográfico dos respondentes, buscando identificar possíveis diferenças associadas a fatores como faixa etária, gênero e tempo de experiência profissional.

4.2.1 Hipótese 1: Profissionais, na maioria dos casos, não realizam, de forma estruturada, o planejamento de transição de carreira para o momento 50+

Para a verificação da primeira hipótese foi aplicado o teste de proporção unilateral, que demonstrou que a proporção de indivíduos que não têm plano de carreira para a transição para o momento 50+ é estatisticamente superior a 50%.

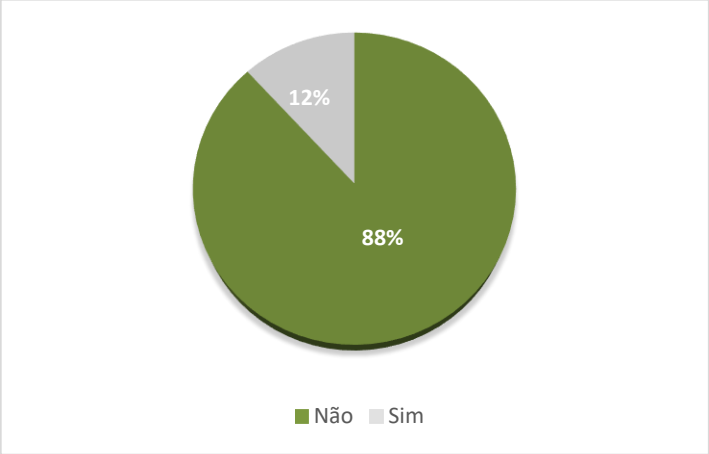
Os resultados mostraram uma proporção de 0,881 (88,1%) de “respostas Não”, em um total de 337 observações, indicando que a maioria dos participantes não realiza um planejamento formal de carreira. O teste de proporção revelou um valor-p inferior a 0,001, o que levou à rejeição da hipótese nula (H_0: $p = 0,5$) em favor da hipótese alternativa (H_1: $p > 0,5$). A Tabela 7 e a Figura 1 sintetizam os resultados.

Tabela 7 - Resultados do teste de proporção da hipótese 1

Informação	Resultado
Número de 'Não'	297
Número total	337
Proporção observada	0,881
Estatística Z	21,643
Valor-p	0.00000

Fonte: elaborada pelo Autor.

Figura 1 - Proporção de profissionais que realizam e que não realizam o planejamento de transição de carreira para o momento 50+



Fonte: elaborada pelo Autor.

A análise das estatísticas descritivas referentes às etapas do planejamento de carreira dos executivos(as) que ainda não passaram pelo processo de transição de carreira (Tabela 8) evidencia níveis moderados de estruturação nas diferentes dimensões avaliadas, com médias variando entre 2,97 e 4,04.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas das etapas do planejamento de carreira dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Etapa	média	desvio	mín	Q1	mediana	Q3	máx
Propósito	3,963	1,222	1,0	3,0	4,0	5,0	6,0
Plano de Ação	2,969	1,280	1,0	2,0	3,0	4,0	6,0
Competências	3,402	1,274	1,0	2,5	3,5	4,5	6,0
Financeiro	4,042	1,264	1,0	3,5	4,0	5,0	6,0
Mercado	3,467	1,242	1,0	2,5	3,5	4,5	6,0
Feedback	3,046	1,344	1,0	2,0	3,0	4,0	6,0

Fonte: elaborada pelo Autor.

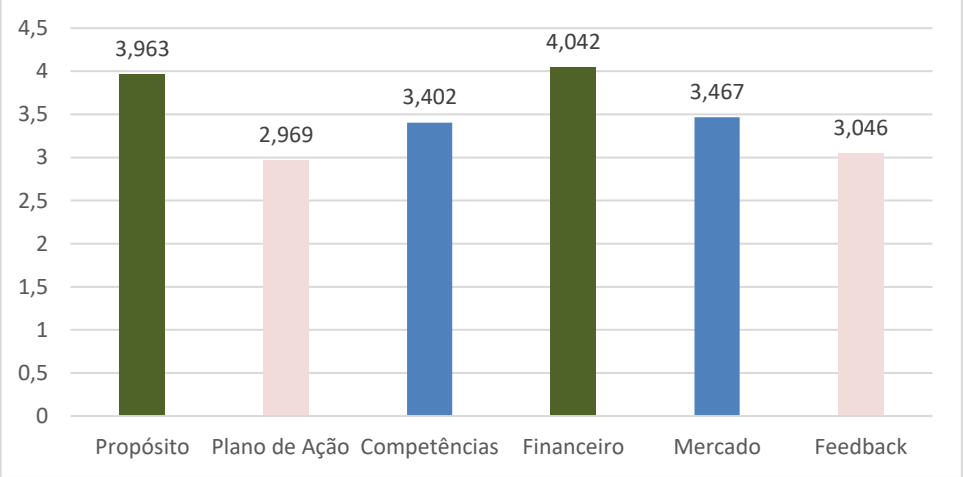
As maiores médias foram observadas nas etapas Financeira (4,04) e de Propósito (3,96). Esses resultados indicam que para este público, e apesar da grande maioria não ter um plano

estruturado, as etapas mais presentes dentro do planejamento para transição de carreira foram a "Consciência do Propósito e Objetivo de Longo Prazo" e a "Consideração das Implicações Financeiras".

As dimensões Competências (3,40) e Mercado (3,47) apresentaram médias intermediárias, o que revela que um número maior de executivos(as), apesar também de não adotarem um planejamento estruturado, reconhecerem a importância da necessidade de "Identificação de Competências e Habilidades Necessárias" e da "Busca Ativa por Informações sobre o Mercado".

Por outro lado, as etapas de Plano de Ação (2,97) e Feedback (3,05) apresentaram as menores médias do conjunto, evidenciando que muito poucos executivos(as) dispõem de "Definição de Metas Claras e Específicas e Elaboração de Cronograma" e de "Busca por Feedback Especializado". O desvio-padrão superior a 1,2 em todas as etapas indica alta variabilidade entre os respondentes, o que reforça a presença de perfis heterogêneos, alguns mais engajados e outros ainda em fase inicial de reflexão sobre o tema. A Figura 2 apresenta os gráficos ilustrativo.

Figura 2 - Gráficos ilustrativo sobre as etapas do planejamento de carreira (profissionais que não passaram pela transição de carreira no momento 50+)



Fonte: elaborada pelo Autor.

Para avaliar se as diferenças observadas entre as médias das etapas eram estatisticamente significativas, aplicou-se o teste de Friedman, indicado para comparar variáveis dependentes em escalas ordinais (*Likert*).

O teste revelou resultado altamente significativo ($\chi^2 = 425{,}175$; $p < 0{,}001$), indicando que as médias das etapas diferem estatisticamente entre si. Esse achado confirma que as

dimensões do planejamento de carreira não são tratadas de maneira uniforme pelos(as) executivos(as), evidenciando priorização de alguns aspectos ("Consciência do Propósito e Objetivo de Longo Prazo" e a "Consideração das Implicações Financeiras") em detrimento de outros ("Definição de Metas Claras e Específicas e Elaboração de Cronograma" e de "Busca por Feedback Especializado").

Estes resultados sugerem que embora exista alguma consciência da maioria dos executivos sobre a definição de seus propósitos e objetivos de longo prazo, assim como preocupação ou consideração sobre as implicações financeiras, a transformação dessa reflexão em ações concretas ainda é bastante limitada, pois poucos demonstraram que têm um plano de ação com metas claras e que têm frequência na busca consultores ou mentores para obtenção de feedback ou de aspectos de desenvolvimento para a transição.

Desta forma, a Hipótese 1 deste estudo foi confirmada, na medida em que houve demonstração empírica e evidência estatística no sentido de que os profissionais, na maioria dos casos, não realizam, de forma estruturada, o planejamento de transição de carreira para o momento 50+.

4.2.2 Hipótese 2: Executivos(as) 50+ que já passaram por uma transição de carreira o fizeram, em sua maioria, sem planejamento prévio

Para a análise e verificação da segunda hipótese foi também aplicado o teste de proporção unilateral, que demonstrou que a proporção de executivos(as) que já passaram por uma transição de carreira no momento 50+ e que o fizeram sem um planejamento estruturado de carreira é estatisticamente superior a 50%.

Os resultados mostraram uma proporção de 0,849 (84,9%) de respostas "Não", em um total de 106 observações, indicando que a maioria dos participantes não realizou um planejamento para a transição de carreira.

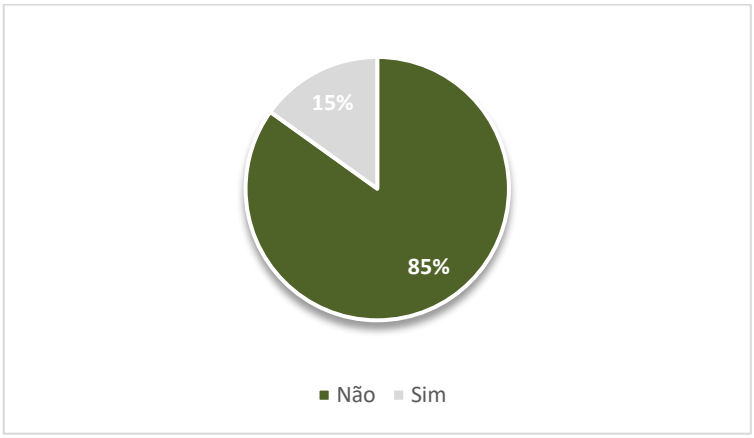
O teste de proporção revelou um valor-p inferior a 0,001, o que levou à rejeição da hipótese nula (H_0: $p = 0,5$) em favor da hipótese alternativa (H_1: $p > 0,5$). A Tabela 9 e a Figura 3 sintetizam os resultados.

Tabela 9 - Resultados do teste de proporção da hipótese 2

Informação	Resultado
Número de 'Não'	90
Número total	106
Proporção observada	0,849
Estatística Z	10,039
Valor-p	0,00000

Fonte: elaborada pelo Autor.

Figura 3 - Proporção de profissionais passaram pela transição de carreira no momento 50+ que realizaram planejamento versus os que não realizaram



Fonte: elaborada pelo Autor.

Ao analisar as estatísticas descritivas referentes às etapas do planejamento de carreira dos(as) executivos(as) que já passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ (Tabela 10), observa-se um nível relativamente equilibrado entre as diferentes dimensões avaliadas, com médias variando entre 3,26 e 4,36.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas referentes às etapas do planejamento de carreira dos(as) executivos(as) que já passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Etapa	Média	desvio	Mín	Q1	mediana	Q3	máx
Propósito	4.231	1.349	1.0	3.5	4.50	5.375	6.0
Plano de Ação	3.307	1.359	1.0	2.0	3.25	4.500	6.0
Competências	3.873	1.347	1.0	3.0	4.00	5.000	6.0
Financeiro	4.358	1.323	1.0	3.5	4.50	5.500	6.0
Mercado	3.948	1.223	1.0	3.0	4.00	5.000	6.0
Feedback	3.259	1.360	1.0	2.0	3.00	4.500	6.0

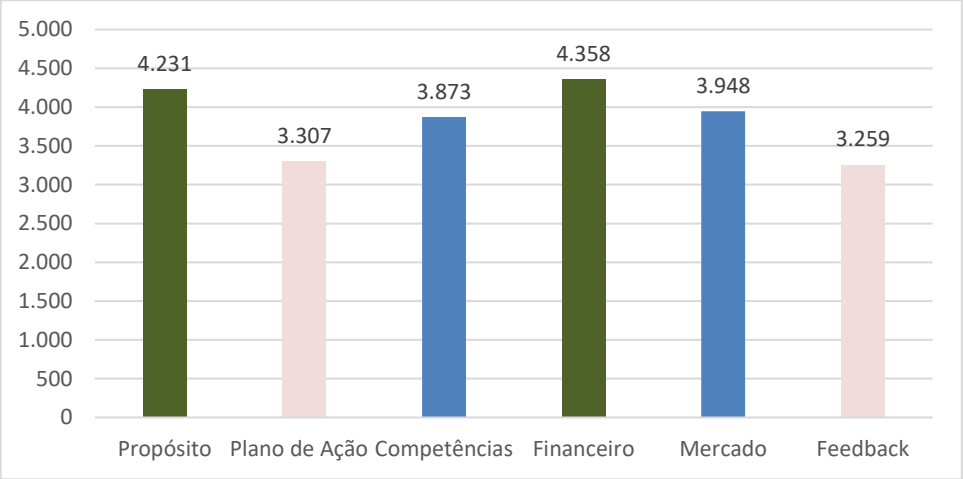
Fonte: elaborada pelo Autor.

As maiores médias foram observadas nas etapas Financeira (4,36) e de Propósito (4,23), indicando que os profissionais que já passaram por transição de carreira no momento 50+, apesar de o terem feito sem um planejamento estruturado, apresentaram maior consciência em relação à definição de seus propósitos e objetivos de longo prazo, assim como cuidaram um pouco mais das implicações financeiras da transição.

As dimensões Mercado (3,95) e Competências (3,87) apresentam médias intermediárias, sugerindo que alguns os(as) executivos(as) que passaram por transição de carreira, apesar também de não adotarem um planejamento estruturado, reconheceram a importância da necessidade de "Identificação de Competências e Habilidades Necessárias" e da "Busca Ativa por Informações sobre o Mercado".

Os desvios-padrão acima de 1,3 em todas as etapas apontam para uma alta heterogeneidade entre os respondentes, sugerindo diferentes níveis de estruturação e engajamento no planejamento de carreira. A Figura 4 apresenta o gráfico ilustrativo.

Figura 4 - Gráfico ilustrativo sobre as etapas do planejamento de carreira (profissionais que passaram pela transição de carreira no momento 50+)



Fonte: elaborada pelo Autor.

Para verificar se as diferenças observadas entre as médias das etapas eram estatisticamente significativas, foi aplicado o teste de Friedman, adequado para comparar variáveis dependentes em escalas ordinais (*Likert*). O resultado revelou uma diferença estatisticamente significativa entre as etapas (χ^2 = 126,618; p < 0,001), indicando que as dimensões do planejamento de carreira são tratadas de forma desigual pelos respondentes.

Desta forma, a Hipótese 2 deste estudo foi confirmada, na medida em que houve demonstração empírica e evidência estatística no sentido de que os profissionais que

passaram por transição de carreira no momento 50+, na maioria dos casos, o fizeram sem ter um planejamento estruturado.

Destaca-se o fato de que os resultados encontrados entre os dois públicos, quais sejam (i) os(as) profissionais que não realizaram transição de carreira no momento 50+; e (ii) os(as) profissionais que já passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+; são bastante consistentes, sendo que ambos indicaram alta frequência de respostas "Não" (ao redor e acima de 85%), assim como pelo fato de que as médias maiores foram encontradas nas etapas "Propósito" e "Financeiro"; e de que as médias menores foram encontradas nas etapas "Plano de Ação" e "Feedback".

4.2.3 Hipótese 3: A resistência à mudança influencia negativamente o planejamento da transição de carreira

Para a análise e verificação da terceira hipótese foi utilizada a correlação de Spearman (ρ). Esta aplicação foi realizada para os dois grupos investigados — executivos(as) que não passaram e que já passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+.

Embora os coeficientes de correlação de Spearman tenham apresentado sinal negativo ($\rho = –0,079$ e $\rho = –0,148$, respectivamente), indicando uma possível relação inversa entre resistência e planejamento, os valores foram de baixa magnitude e sem significância estatística ($p > 0,05$).

Esses resultados demonstram que, na amostra estudada, níveis mais elevados de resistência à mudança podem se associar, mas não de forma consistente, à redução do planejamento de carreira, sugerindo que outros fatores podem ser também determinantes para o fato dos executivos(as) não terem planejamento estruturado para transição de carreira.

Dessa forma, a Hipótese 3 deste estudo não foi estatisticamente confirmada, na medida em que há alguma indicação da correlação da resistência à mudança para o fato de os(as) profissionais não terem planejamento de carreira, mas não de forma significativa ou estatisticamente comprovada.

4.2.3.1 Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Para a base de dados referentes aos executivos que não passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+, os resultados apontaram um coeficiente de correlação de Spearman de –0,079, com valor-p de 0,145 (n = 337).

Embora o sinal negativo sugira uma tendência inversa, isto é, maior resistência associada a menor planejamento, a magnitude do coeficiente é muito fraca e o resultado não é estatisticamente significativo ($p > 0,05$) (Tabela 11).

Tabela 11 - Resultados da correlação de Spearman para teste da hipótese 3 no grupo de executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Coeficiente de Spearman (ρ):	Valor-p:	Nº de observações:
-0.079	0.14548	337

Fonte: elaborada pelo Autor.

Esse achado indica que, no grupo estudado, a resistência à mudança pode sim se correlacionar com o planejamento de carreira, porém, não parece atuar como fator determinante na ausência ou presença de planejamento estruturado de carreira.

Tal resultado pode refletir a coexistência de indivíduos que, mesmo demonstrando desconforto diante de mudanças, mantêm estratégias de planejamento profissional; ou, inversamente, de profissionais que não planejam formalmente suas transições por razões distintas da resistência psicológica.

Ao analisar as estatísticas descritivas referentes às dimensões de resistência à mudança dos(as) executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira (Tabela 12), observa-se uma tendência de resistência moderada, com médias variando entre 2,40 e 3,14.

A dimensão Comportamental apresentou a maior média (3,14), indicando que há certa cautela na adoção de novos comportamentos e práticas diante de mudanças. Em seguida, destaca-se a dimensão Emocional (média de 2,84), que reflete a persistência de sentimento de insegurança, ansiedade ou ambivalência em relação a transformações significativas. Já a dimensão Cognitiva (média de 2,39) apresentou os menores valores, sugerindo que, as crenças e percepções racionais sobre a mudança tendem a ser mais favoráveis e menos resistentes.

Tabela 12 - Estatísticas descritivas das dimensões de resistência a mudança dos executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Dimensão	média	Desvio	Mín	Q1	mediana	Q3	máx
Cognitiva	2,395	0,760	1,0	1,800	2,400	3,000	4,8
Emocional	2,844	0,809	1,0	2,333	2,833	3,333	5,5
Comportamental	3,144	0,592	1,0	2,800	3,200	3,400	5,4

Fonte: elaborada pelo Autor.

O teste de Friedman revelou diferenças estatisticamente significativas entre as três dimensões de resistência à mudança ($\chi^2 = 212{,}163$; $p < 0{,}001$), indicando que a resistência não se manifesta de forma uniforme.

Em outras palavras, os resultados sugerem que as reações cognitivas, emocionais e comportamentais à mudança apresentam intensidades distintas, sendo a dimensão comportamental aquela em que a resistência tende a permanecer mais evidente.

4.2.3.2 Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Para a base de dados referentes aos executivos que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+, os resultados apontaram um coeficiente de correlação de Spearman (Tabela 13) de –0,148, com valor-p = 0,129 (n = 106).

Embora o coeficiente negativo sugira uma tendência inversa — isto é, que níveis mais elevados de resistência poderiam estar associados a um menor grau de planejamento —, a magnitude fraca da correlação e a ausência de significância estatística ($p > 0{,}05$), ou seja, sem uma relação estatisticamente significativa entre o nível de resistência à mudança e o planejamento de carreira nesse grupo.

Tabela 13 - Resultados da correlação de Spearman para teste da hipótese 3 no grupo de executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Coeficiente de Spearman (ρ):	Valor-p:	Número de observações:
-0,148	0,12898	106

Fonte: elaborada pelo Autor.

As estatísticas descritivas indicam médias moderadas de resistência à mudança (Tabela 14), variando de 2,40 (Cognitiva) a 3,15 (Comportamental). A dimensão Comportamental apresentou o valor mais elevado, a dimensão Emocional (média = 2,76) reflete um nível intermediário de reatividade afetiva, enquanto a dimensão Cognitiva (média = 2,40) indica menor resistência no campo das crenças e percepções, sugerindo que os(as) executivos(as) que já vivenciaram a transição tendem a compreender racionalmente a importância da mudança, mesmo que ainda expressem desconfortos emocionais ou comportamentais diante dela.

Tabela 14 - Estatísticas descritivas das dimensões de resistência a mudança dos executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Dimensão	média	Desvio	mín	Q1	mediana	Q3	máx
Cognitiva	2,400	0,709	1,0	1,800	2,400	2,800	4,2
Emocional	2,759	0,789	1,0	2,208	2,833	3,333	5,0
Comportamental	3,145	0,515	2,0	2,800	3,200	3,550	5,0

Fonte: elaborada pelo Autor.

O teste de Friedman confirmou diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões da resistência à mudança ($\chi^2 = 63{,}937$; $p < 0{,}001$), indicando que a resistência não é homogênea entre os níveis cognitivo, emocional e comportamental. Assim, entre os(as) profissionais que já passaram pela transição, observa-se que a resistência se manifesta mais fortemente em dimensões práticas e emocionais, enquanto as atitudes cognitivas tendem a ser mais favoráveis à aceitação da mudança.

4.2.4 Hipótese 4: As dimensões cognitiva, emocional e comportamental da resistência exercem relação distinta sobre o planejamento

Para a análise e verificação da Hipótese 4, foi empregada a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), permitindo a avaliação simultânea das relações entre as dimensões cognitiva, emocional e comportamental da resistência à mudança e o planejamento de carreira. Os resultados indicaram que o modelo apresenta baixo poder explicativo, explicando cerca de 4% a 5% da variância do planejamento de carreira ($R^2 \approx 0{,}04$–$0{,}05$), valor classificado como efeito pequeno no contexto das Ciências Sociais e Comportamentais.

De modo geral, as dimensões cognitiva e emocional não apresentaram efeitos estatisticamente significativos sobre o planejamento de carreira em nenhum dos grupos analisados. A dimensão comportamental, por sua vez, apresentou efeito negativo estatisticamente significativo apenas entre os executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira, ainda que com tamanho de efeito reduzido, o que representa evidência de que apenas a dimensão comportamental da resistência à mudança tem correlação com a capacidade dos profissionais que não passaram pela transição de carreira em realizaram o seu respectivo planejamento.

Assim, os achados sugerem que a resistência à mudança exerce um papel restrito e contextual no planejamento de carreira, manifestando-se de forma diferenciada conforme a experiência prévia de transição profissional. Em particular, o comportamento de dificuldade de ação frente à mudança parece constituir um obstáculo ao planejamento entre aqueles que não vivenciaram processos anteriores de transição.

Dessa forma, **a Hipótese 4 não foi integralmente confirmada, uma vez que as dimensões cognitiva, emocional e comportamental da resistência à mudança não exercem, de maneira geral e consistente, relação distinta e estatisticamente significativa sobre o planejamento de carreira, limitando-se a efeitos específicos, de baixa magnitude e dependentes do contexto da trajetória profissional.**

4.2.4.1 Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

A análise dos resultados obtidos por meio da PLS-SEM deve iniciar-se pela avaliação da qualidade do modelo de mensuração, antes da interpretação do modelo estrutural (Sanchez, 2013). Essa etapa é essencial para assegurar que os construtos teóricos sejam representados de forma confiável e válida pelos indicadores observáveis que os compõem.

A avaliação do modelo de mensuração envolve a análise da validade convergente, da validade discriminante, da consistência interna e da confiabilidade composta. Em conjunto, esses critérios permitem verificar se as variáveis observadas realmente refletem os construtos teóricos propostos, bem como se os construtos se distinguem entre si de maneira adequada (Hair Jr. *et al*., 2005; Ringle; Silva; Bido, 2014).

A validade tem por objetivo identificar se os indicadores propostos mensuram com precisão o conceito teórico subjacente a cada construto (Hair Jr. *et al*., 2005). A validade convergente, por sua vez, avalia o grau de correlação entre os indicadores e seus respectivos construtos, indicando se as variáveis convergem em um mesmo fator latente. Já a validade discriminante examina o quanto os construtos do modelo são empiricamente distintos entre si, garantindo que cada um deles represente um conceito singular dentro do modelo teórico (Ringle; Silva; Bido, 2014).

Para mensurar a validade convergente, observa-se a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), que representa a proporção média da variância explicada pelos indicadores em relação à variância total de cada constructo. Valores de AVE superiores a 0,50 indicam que mais da metade da variância dos indicadores é explicada pelo construto latente, satisfazendo o critério de validade convergente (Hair Jr. *et al*., 2005, p. 490). Além disso,

valores mais elevados de AVE refletem maior representatividade dos indicadores em seu construto, reforçando a adequação do modelo de mensuração (Hair Jr. *et al*., 2005). Para essa análise, recomenda-se também avaliar as cargas fatoriais individuais dos indicadores, que devem ser iguais ou superiores a 0,70, indicando correlações substanciais entre cada indicador e seu respectivo constructo (Sanchez, 2013, p. 92). Os itens entre 0,4 e 0,7 podem ser mantidos se a AVE e CR do construto forem adequadas. Itens com carga inferior a 0,40 devem ser excluídos (Hair Jr. *et al*., 2017, p. 122).

Para a análise da validade discriminante, observa-se o HTMT (*Heterotrait–Monotrait Ratio*) que deve ser inferior a 0,85 (Hair Jr. *et al*., 2017, p.119). Já a consistência interna é avaliada por meio do Alpha de Cronbach, que avalia o grau em que os itens estão correlacionados entre si e medem o mesmo conceito latente. Para ser considerado adequado, esse indicador deve ser acima de 0,7 (Hair Jr. *et al*., 2017, p. 122). Por fim, a análise da confiabilidade composta (CR) indica o quanto os indicadores, ponderados pelos seus *loadings*, representam de forma consistente o construto latente deve estar acima do limite crítico de 0,7, conforme recomendação de Hair Jr. *et al*. (2017, p. 169).

Nesse contexto, a modelagem de equações estruturais via PLS-SEM para análise da H4 para os profissionais que não passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ foi realizada em duas etapas sucessivas, com o objetivo de avaliar a qualidade dos indicadores e refinar o modelo de mensuração proposto.

A primeira rodada de estimação incluiu todos os indicadores originalmente especificados. Após a análise das cargas fatoriais *(outer loadings*) e dos índices de confiabilidade e validade convergente, alguns itens foram removidos por apresentarem baixa representatividade do construto. Em seguida, foi realizada uma segunda rodada de estimação com o modelo ajustado.

Conforme é possível observar na Tabela 15, a variância extraída do construto comportamental de resistência a mudança é inferior a 0,5. Além disso, conforme a Tabela 16, diferentes indicadores dessa variável possuem carga fatorial inferior a 0,7. Desse modo, os indicadores P15B, P14B e P16B, foram excluídos do modelo, gerando um modelo de pesquisa derivado.

Esse tipo de ajuste é recorrente e metodologicamente aceitável em pesquisas que utilizam instrumentos originalmente desenvolvidos em outro idioma e outro contexto sociocultural, como é o caso do presente estudo. A literatura sobre adaptação transcultural de instrumentos reconhece que diferenças linguísticas, semânticas e contextuais podem impactar a forma como os respondentes interpretam determinados itens, afetando seu desempenho

psicométrico quando aplicados em um novo contexto empírico (Beaton *et al.,* 2000). Portanto, nessas situações, é esperado que alguns indicadores não apresentem cargas fatoriais satisfatórias ou contribuam de forma limitada para a explicação do construto latente.

Adicionalmente, estudos em contextos internacionais e interculturais destacam que a reespecificação de modelos de mensuração é uma prática comum quando instrumentos são reaplicados em diferentes países ou setores, sendo parte integrante do processo de validação empírica (Henseler; Ringle; Sinkovics, 2009). Dessa forma, a adoção de um modelo de pesquisa derivado neste estudo não representa fragilidade metodológica, mas sim um procedimento alinhado às boas práticas da literatura, reforçando o rigor analítico e a adequação do instrumento ao contexto investigado.

Tabela 15 - AVE do modelo de pesquisa - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Constructo	AVE
Resistência – Cognitiva	0,508
Resistência - Emocional	0,564
Resistência - Comportamental	0,348
Planejamento de Carreira	0,508

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 16 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Indicador	Carga Fatorial
Resistência Cognitiva	
P3B	0,840160
P2B	0,757930
P5B	0,730341
P4B	0,629816
P1B	0,573503
Resistência - Emocional	
P7B	0,847059
P10B	0,804896
P6B	0,758388
P8B	0,732644
P11B	0,726693
P9B	0,615422

Indicador	Carga Fatorial
Resistência - Comportamental	
P12B	0,871860
P13B	0,843060
P15B	0,463779
P14B	0,234153
P16B	0,008548
Resistência Cognitiva	
Planejamento de Carreira	
P3A	0,811752
P5A	0,783991
P6A	0,783802
P2A	0,779240
P1A	0,761587
P7A	0,754958
P4A	0,754062
P10A	0,719028
P12A	0,636648
P8A	0,604792
P11A	0,599520
P9A	0,485937

Fonte: elaborada pelo Autor.

Conforme é possível observar na Tabela 17, as variâncias extraídas de todos os construtos do modelo de pesquisa derivado estão adequadas (AVE>5), além disso, os índices de Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta (CR) também se mantiveram acima dos patamares mínimos aceitáveis (0,70), evidenciando consistência interna satisfatória e confiabilidade composta adequada para todos os construtos analisados (Hair Jr. *et al*., 2021). Observa-se também, que o HTMT de todos os construtos é inferior a 0,85. Por fim, a Tabela 18 demonstra que todos os indicadores possuem carga fatorial superior a 0,4.

Tabela 17 - Métricas de mensuração do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Construto	Alpha	CR	AVE
Resistência – Cognitiva	0,732	0,836	0,508
Resistência – Emocional	0,866	0,904	0,612
Resistência - Comportamental	0,754	0,892	0,805
Planejamento de carreira	0,921	0,929	0,528

	HTMT			
Construto	Resistência – Cognitiva	Resistência - Emocional	Resistência - Comportamental	Planejamento de carreira
Resistência - Cognitiva	1,000000	0,620912	0,437874	0,196059
Resistência - Emocional	0,620912	1,000000	0,806891	0,190174
Resistência-Comportamental	0,437874	0,806891	1,000000	0,182420
Planejamento de carreira	0,196059	0,190174	0,182420	1,000000

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 18 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Indicador	Carga Fatorial
Resistência Cognitiva	
P3B	0,840160
P2B	0,757930
P5B	0,730341
P4B	0,629816
P1B	0,573503
Resistência - Emocional	
P7B	0,847059
P10B	0,804896
P6B	0,758388
P8B	0,732644
P11B	0,726693
P9B	0,615422
Resistência - Comportamental	
P13B	0,905938
P12B	0,905938
Planejamento de Carreira	
P3A	0,819709
P6A	0,787554
P5A	0,781857
P2A	0,774275
P4A	0,766680
P7A	0,758254
P1A	0,754944
P10A	0,722700
P12A	0,618074
P8A	0,610847
P11A	0,603570
P9A	0,497910

Fonte: elaborada pelo Autor.

A partir da análise da validade convergente, da validade discriminante, da consistência interna e da confiabilidade composta, foi possível assegurar a qualidade do modelo de mensuração, permitindo o avanço para a avaliação do modelo estrutural.

Antes de prosseguir com a interpretação do modelo estrutural, faz-se necessário esclarecer que o questionário utilizado para mensuração do planejamento de carreira foi desenvolvido para esse estudo com base na literatura sobre o tema, sendo relevante, portanto, a realização de avaliação psicométrica, com o objetivo de verificar sua adequação como instrumento de medida. Conforme os resultados apresentados anteriormente, esse objetivo foi atendido. Primeiramente, o conjunto de itens que compõem as seis dimensões analíticas do planejamento de carreira apresentou índices satisfatórios de confiabilidade interna, indicando consistência entre os itens que integram cada dimensão do construto. Adicionalmente, foram observadas evidências de validade convergente, uma vez que os itens associados a cada dimensão apresentaram correlações coerentes e convergentes entre si, confirmando que medem aspectos relacionados a um mesmo fenômeno subjacente.

Esses resultados indicam que o instrumento possui propriedades psicométricas adequadas para operacionalizar o construto planejamento de carreira no contexto deste estudo. Nesse sentido, os dados apresentados na Tabela 18 não devem ser interpretados apenas como frequências isoladas de respostas, mas como medidas válidas e confiáveis do nível de planejamento estruturado de carreira dos(as) executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira para o momento 50+, permitindo sua utilização como escala de mensuração para as análises subsequentes

A avaliação da qualidade do modelo estrutural inicia-se pela análise dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), que indicam o quanto da variância das variáveis endógenas é explicada pelo conjunto de relações estruturais propostas no modelo (Ringle; Silva; Bido, 2014). De acordo com a classificação proposta por Cohen (1998, *apud* Ringle; Silva; Bido, 2014), no contexto das Ciências Sociais e Comportamentais, valores de R^2 em torno de 2% são considerados efeitos pequenos, valores próximos a 9% representam efeitos médios e valores em torno de 25% indicam efeitos grandes.

Os resultados indicaram que o modelo de pesquisa explica aproximadamente 5% da variância do planejamento de carreira, sendo esse valor classificado como efeito pequeno. Esse resultado é consistente com a natureza multifatorial e complexa das decisões de carreira, que tendem a ser influenciadas por um amplo conjunto de fatores individuais, contextuais e situacionais. Em Ciências Sociais e Comportamentais, efeitos pequenos não devem ser interpretados como irrelevantes, especialmente quando o modelo busca isolar o impacto de construtos comportamentais específicos, os quais, por sua própria natureza, apresentam menor poder explicativo global.

No contexto da Modelagem de Equações Estruturais, especialmente sob a abordagem PLS-SEM, valores de R^2 em torno de 0,02 já são considerados indicativos de efeito fraco, (Hair Jr. *et al*., 2017). Assim, um R^2 de 0,05 mostra-se consistente com estudos que buscam isolar o impacto de construtos comportamentais específicos, os quais, por sua própria natureza, representam apenas uma parcela do processo decisório mais amplo, resultando em menor poder explicativo global (Chin, 1998). Dessa forma, o resultado obtido não indica fragilidade do modelo, mas reflete a complexidade inerente ao fenômeno investigado.

A análise do tamanho de efeito (f^2) complementa a interpretação do R^2 ao indicar a contribuição individual de cada variável exógena para a explicação da variável endógena. Observou-se que as dimensões Cognitiva ($f^2 = 0{,}001$) e Emocional ($f^2 \approx 0{,}000$) apresentaram contribuições praticamente nulas para o planejamento de carreira.

Em contraste, a dimensão Comportamental apresentou um $f^2 = 0,032$, classificado como efeito pequeno, mas indicando que essa dimensão é a única a contribuir de forma relevante para a variância explicada do planejamento de carreira. A classificação do tamanho do efeito foi realizada de acordo com as diretrizes de Cohen (1988 *apud* Hair Jr. *et al*. 2021, p. 161).

Adicionalmente, a avaliação da relevância preditiva do modelo, por meio do indicador Q^2, resultou em um valor positivo ($Q^2 = 0,028$), indicando que o modelo apresenta capacidade preditiva, ainda que modesta. Valores positivos de Q^2 sinalizam que o modelo possui utilidade preditiva e desempenho superior a uma simples média, reforçando a adequação do modelo estrutural proposto.

Por fim, os resultados do *bootstrap* dos coeficientes estruturais reforçam essa interpretação. Enquanto as dimensões Cognitiva ($\beta = 0,0304$; $p > 0,05$) e Emocional ($\beta = -0,0178$; $p > 0,05$) não apresentaram efeitos estatisticamente significativos sobre o planejamento de carreira, a dimensão Comportamental apresentou efeito negativo estatisticamente significativo ($\beta = -0,2256$; $p < 0,01$; IC 95% [−0,357; −0,100]).

Esse achado indica que a dimensão comportamental da resistência à mudança constitui um obstáculo relevante ao planejamento de carreira para o momento 50+, corroborando a ideia de que a dificuldade de agir frente à necessidade de mudança, mais do que crenças ou reações emocionais, limita a estruturação de planos de carreira nessa fase da vida.

Torna-se relevante apresentar, ainda, o atendimento às premissas subjacentes à aplicação da técnica. Desse modo, visando a verificar o atendimento à premissa de baixa multicolinearidade, utilizou-se a análise do *variance inflation fator* (VIF), cujos valores, no contexto do PLS, devem ser inferiores a 3 (Hair Jr. *et al.,* 2021 p. 123). Conforme é possível observar na Tabela 19, o VIF de cada construto é inferior a 3.

Tabela 19 - Variance Inflation Fator (VIF) - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Construto	**VIF**
Cognitiva	1,598681
Emocional	1,799859
Comportamental	1,609746

Fonte: elaborada pelo Autor.

4.2.4.2 Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

A análise dos resultados obtidos por meio da PLS-SEM para os executivos(as) que já passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+ seguiu o mesmo procedimento metodológico adotado para o grupo de profissionais que não vivenciaram esse processo, iniciando-se pela avaliação da qualidade do modelo de mensuração, conforme recomendado por Sanchez (2013). Essa etapa é fundamental para assegurar que os construtos teóricos sejam representados de forma confiável e válida pelos indicadores observáveis.

A avaliação do modelo de mensuração envolveu a análise da validade convergente, da validade discriminante, da consistência interna e da confiabilidade composta, conforme diretrizes propostas por Hair Jr. *et al*. (2005) e Ringle, Silva e Bido (2014). Assim como no grupo anterior, a modelagem foi conduzida em duas rodadas sucessivas de estimação, com o objetivo de avaliar a qualidade dos indicadores e refinar o modelo de mensuração proposto.

Na primeira rodada de estimação, foram incluídos todos os indicadores originalmente especificados no modelo. A análise das cargas fatoriais e dos índices de validade convergente indicou que o construto Resistência à Mudança – Comportamental apresentava Variância Média Extraída (AVE) inferior ao patamar recomendado de 0,50 (Tabela 20), além de indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,70. Em particular, os itens P15B, P14B e P16B apresentaram baixa representatividade do construto, com cargas fatoriais inferiores a 0,40, comprometendo a validade convergente da dimensão comportamental, conforme apresentado na Tabela 21.

Tabela 20 - AVE do modelo de pesquisa - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Constructo	AVE
Resistência – Cognitiva	0,508
Resistência - Emocional	0,564
Resistência - Comportamental	0,348
Planejamento de Carreira	0,508

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 21 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Indicador	Carga Fatorial
Resistência Cognitiva	
P3B	0,840160
P2B	0,757930
P5B	0,730341
P4B	0,629816
P1B	0,573503
Resistência - Emocional	
P7B	0,847059
P10B	0,804896
P6B	0,758388
P8B	0,732644
P11B	0,726693
P9B	0,615422
Resistência - Comportamental	
P12B	0,871860
P13B	0,843060
P15B	0,463779
P14B	0,234153
P16B	0,008548
Planejamento de Carreira	
P3A	0,811752
P5A	0,783991
P6A	0,783802
P2A	0,779240
P1A	0,761587
P7A	0,754958
P4A	0,754062
P10A	0,719028
P12A	0,636648
P8A	0,604792
P11A	0,599520
P9A	0,485937

Fonte: elaborada pelo Autor.

Diante desse cenário, e em consonância com as recomendações metodológicas de Hair Jr. *et al*. (2017), esses indicadores foram excluídos do modelo, resultando em um modelo de pesquisa derivado, no qual a dimensão comportamental passou a ser representada pelos indicadores P12B e P13B, que apresentaram cargas fatoriais elevadas e consistentes.

Na segunda rodada de estimação, realizada com o modelo ajustado, observou-se melhora substancial na qualidade do modelo de mensuração (Tabela 22). Todos os constructos apresentaram valores de AVE superiores a 0,50, atendendo ao critério de validade convergente. Adicionalmente, os índices de Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta (CR) mantiveram-se acima do limite mínimo de 0,70 para todos os constructos, evidenciando consistência interna satisfatória e confiabilidade composta adequada (Hair Jr. *et al*., 2017; 2021).

No que se refere às cargas fatoriais individuais, observa-se que todos os indicadores do modelo derivado apresentaram valores superiores a 0,40, sendo que a maioria superou o patamar recomendado de 0,70 (Tabela 23), reforçando a representatividade dos indicadores em seus respectivos constructos. A validade discriminante também foi confirmada, uma vez que os valores do HTMT permaneceram abaixo do limite de 0,85 para todos os pares de constructos (Tabela 22), conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2017).

Tabela 22 - Métricas de mensuração do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Construto	Alpha	CR	AVE
Resistência – Cognitiva	0,732	0,836	0,508
Resistência – Emocional	0,823	0,875	0,543
Resistência - Comportamental	0,754	0,892	0,805
Planejamento de carreira	0,921	0,929	0,531

HTMT

Construto	Resistência – Cognitiva	Resistência - Emocional	Resistência - Comportamental	Planejamento de carreira
Resistência – Cognitiva	1,000000	0,617399	0,437874	0,196059
Resistência – Emocional	0,617399	1,000000	0,782891	0,184440
Resistência-Comportamental	0,437874	0,782891	1,000000	0,182420
Planejamento de carreira	0,196059	0,184440	0,182420	1,000000

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 23 - Cargas fatoriais do modelo de pesquisa derivado - Executivos(as) que passaram pelo processo de transição de carreira no momento 50+

Indicador	Carga Fatorial
Resistência Cognitiva	
P3B	0,837229
P5B	0,737981
P2B	0,696181
P1B	0,655415
P4B	0,616328
Resistência - Emocional	
P10B	0,810249
P10B	0,796499
P7B	0,780919
P6B	0,767302
P8B	0,654454
P11B	0,581996
Resistência - Comportamental	
P12B	0,897142
P13B	0,897142

Planejamento de Carreira	
P1A	0,852951
P2A	0,846300
P7A	0,826941
P3A	0,818899
P5A	0,817588
P6A	0,790372
P4A	0,749194
P8A	0,689956
P10A	0,620442
P9A	0,567523
P12A	0,563028
P11A	0,463040

Fonte: elaborada pelo Autor.

Uma vez assegurada a qualidade do modelo de mensuração, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural. A análise dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) indicou que o modelo explica aproximadamente 4,1% da variância do planejamento de carreira, valor classificado como efeito pequeno, segundo os critérios de Cohen (1998, *apud* Ringle; Silva; Bido, 2014). Além disso, a análise do tamanho de efeito (f^2) reforça essa interpretação, uma vez que as dimensões Cognitiva ($f^2 = 0,003$), Emocional ($f^2 = 0,004$) e Comportamental ($f^2 = 0,006$) apresentaram efeitos individualmente muito reduzidos sobre o planejamento de carreira, indicando baixa contribuição de cada construto para a variância explicada da variável endógena.

Adicionalmente, a avaliação da relevância preditiva do modelo, por meio do indicador Q^2, resultou em um valor negativo ($Q^2 = -0,078$), indicando ausência de capacidade preditiva do modelo para esse grupo de executivos(as). Valores negativos de Q^2 sugerem que o modelo estrutural apresenta desempenho inferior ao de uma simples média na predição do planejamento de carreira.

Por fim, os resultados do *bootstrap* dos coeficientes estruturais corroboram os achados anteriores. Nenhuma das relações estruturais entre as dimensões de resistência à mudança e o planejamento de carreira apresentou significância estatística. A dimensão Cognitiva ($\beta = -0,060$;/ $p > 0,05$), a dimensão Emocional ($\beta = -0,088$; $p > 0,05$) e a dimensão Comportamental ($\beta = -0,100$; $p > 0,05$) apresentaram coeficientes não significativos, com intervalos de confiança que incluem o valor zero. Conforme é possível observar na Tabela 24, o VIF de cada constructo é inferior a 3.

Tabela 24 - Variance Inflation Fator (VIF) - Executivos(as) que não passaram pelo processo de transição de carreira

Construto	VIF
Cognitiva	1,323416
Emocional	1,900201
Comportamental	1,617070

Fonte: elaborada pelo Autor.

Em conjunto, os resultados indicam que, para os executivos(as) que já vivenciaram o processo de transição de carreira, a resistência à mudança, em suas dimensões cognitiva, emocional e comportamental, não exerce influência estatisticamente significativa sobre o planejamento de carreira.

Esse achado sugere que outros fatores são responsáveis pela ausência de planejamento de carreira para esse público. Uma possibilidade é que a experiência prévia de transição pode reduzir o impacto da resistência à mudança sobre o planejamento, provavelmente em função do aprendizado acumulado, do desenvolvimento de estratégias adaptativas e do aumento da capacidade de lidar com mudanças profissionais ao longo da trajetória.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS A LUZ DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

A análise de dados e resultados que atendem à verificação das quatro hipóteses desta pesquisa foram já apresentados no capítulo anterior. Porém, foram desenvolvidas outras análises a partir dos dados para verificar se há distinções dos resultados encontrados a partir das variáveis demográficas do público estudado.

4.3.1 Executivos(as) que não realizaram o processo de transição de carreira

As médias mostram que os homens apresentam escores mais elevados em praticamente todas as dimensões do planejamento de carreira, especialmente nas etapas Financeiro (4,29 vs. 3,73), Propósito (4,18 vs. 3,70) e Plano de Ação (3,16 vs. 2,73).

Esses resultados sugerem que o público masculino tende a apresentar maior clareza sobre seus objetivos profissionais e organização financeira para a transição de carreira.

Por outro lado, o público feminino demonstra níveis ligeiramente menores de planejamento estruturado, o que pode refletir diferenciais de contexto, trajetória profissional ou prioridades na gestão da carreira.

Tabela 25 - Médias das etapas de planejamento de carreira por gênero

Etapa	Gênero	
	Feminino	Masculino
Propósito	3,70	4,18
Plano de Ação	2,73	3,16
Competências	3,23	3,54
Financeiro	3,73	4,29
Mercado	3,35	3,56
Feedback	3,07	3,02
Média Planejamento de Carreira	3,30	3,63

Fonte: elaborada pelo Autor.

A média geral mais alta entre os homens (3,63) reforça o resultado do teste de Kruskal–Wallis, que indicou diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros em várias dimensões (Tabela 25).

Tabela 26 - Testes de Kruskal–Wallis e pos hoc para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável gênero

Etapa	Estatística H	p-valor	Diferença Significativa (p < 0,05)	Pos hoc significativo (p ajustado <0,05)
Propósito	13.093	0.0003	Sim	Sim
Plano de Ação	9.430	0.0021	Sim	Sim
Competências	5.127	0.0236	Sim	Sim
Financeiro	15.743	0.0001	Sim	Sim
Mercado	2.035	0.1538	Não	Não aplicável
Feedback	0.123	0.7256	Não	Não aplicável
Média Geral	8.412	0.0037	Sim	Sim

Fonte: elaborada pelo Autor.

Especificamente, foram identificadas diferenças significativas nas dimensões Propósito, Plano de Ação, Competências, Financeiro e na Média Geral do Planejamento (H = 8,412; p = 0,0037). O teste pós-hoc de Dunn, com correção de Bonferroni, demonstra que em todas essas dimensões a diferença ocorre entre os grupos feminino e masculino, com p-ajustado inferior a 0,05. Esse resultado indica que os homens apresentam níveis significativamente mais elevados de planejamento nessas etapas quando comparados às mulheres.

Com relação a variável faixa etária, observa-se uma tendência crescente nas médias conforme o avanço da idade, culminando nos maiores escores entre os profissionais acima de 60 anos (Tabela 27).

Tabela 27 - Médias das etapas de planejamento de carreira por faixa etária

Etapa	Faixa Etária			
	de 30 a 39 anos	de 40 a 50 anos	de 51 a 60 anos	mais de 60 anos
Propósito	3,87	3,97	3,94	4,41
Plano de Ação	2,83	2,93	3,10	3,55
Competências	3,23	3,34	3,59	4,23
Financeiro	3,83	4,00	4,23	4,59
Mercado	3,03	3,41	3,77	4,64
Feedback	3,03	3,05	2,97	3,55
Média Geral	3,30	3,45	3,60	4,16

Fonte: elaborada pelo Autor.

No que se refere à variável faixa etária, os resultados do Kruskal–Wallis indicam diferenças estatisticamente significativas apenas na dimensão Mercado. A dimensão Competências apresentou significância marginal no teste global, contudo o teste pós-hoc de Dunn não identificou diferenças estatisticamente significativas entre pares específicos, após a correção de Bonferroni (Tabela 28).

A análise pós-hoc revela que, na dimensão Mercado, as diferenças se concentram principalmente entre os grupos mais jovens e os mais experientes em termos etários. Foram observadas diferenças significativas entre os profissionais de 30 a 39 anos e aqueles com mais de 60 anos (p-ajustado = 0,0004), bem como entre 30 a 39 anos e 51 a 60 anos (p-ajustado = 0,0025), além da comparação entre 40 a 50 anos e mais de 60 anos (p-ajustado = 0,0087).

Tabela 28 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável faixa etária

Etapa	Estatística H	p-valor	Diferença Significativa (p < 0,05)	Pos hoc significativo (p ajustado <0,05)
Propósito	1.489	0.6849	Não	Não aplicável
Plano de Ação	3.860	0.2770	Não	Não aplicável
Competências	7.977	0.0465	Sim	Não
Financeiro	4.887	0.1802	Não	Não aplicável
Mercado	22.682	0.0000	Sim	Sim
Feedback	1.843	0.6056	Não	Não aplicável
Média Geral	7.566	0.0559	Não	Não aplicável

Fonte: elaborada pelo Autor.

Os resultados mostram crescimento progressivo da média de planejamento conforme o aumento do tempo de experiência profissional, alcançando 3,72 entre aqueles com mais de 31 anos de atuação. As dimensões Financeiro (4,32) e Mercado (3,92) são as que mais se destacam

nesse grupo, sugerindo que profissionais com maior tempo de carreira tendem a possuir planejamento mais estruturado (Tabela 29).

Tabela 29 - Médias das etapas de planejamento de carreira por tempo de experiência

Etapas	Tempo de Experiência			
	Menos de 10 anos	de 10 e 20 anos	de 21 a 30 anos	Mais de 31 anos
Propósito	3,94	3,90	3,97	4,07
Plano de Ação	2,50	2,85	2,99	3,17
Competências	3,22	3,21	3,40	3,77
Financeiro	3,17	3,89	4,08	4,32
Mercado	2,94	3,07	3,56	3,92
Feedback	3,28	2,99	3,06	3,05
Média Geral	3,18	3,32	3,51	3,72

Fonte: elaborada pelo Autor.

Contudo, o teste de Kruskal–Wallis indicou diferença estatisticamente significativa apenas na dimensão Mercado. As dimensões Competências e Financeiro apresentaram valores próximos ao nível de significância, mas não atingiram o critério estatístico após a correção (pós hoc).

O teste pós-hoc de Dunn mostra que, na dimensão Mercado, as diferenças significativas ocorrem entre os profissionais com 10 a 20 anos de experiência e aqueles com mais de 31 anos (p-ajustado = 0,0002), bem como entre o grupo de 10 a 20 anos e o grupo de 21 a 30 anos (p-ajustado = 0,0108). Esses achados indicam que o planejamento relacionado ao mercado se intensifica de forma clara após a consolidação da trajetória profissional, especialmente após duas décadas de experiência.

Não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas nas demais dimensões, nem na média geral do planejamento, sugerindo que o tempo de experiência influência de forma seletiva o planejamento de carreira.

Tabela 30 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável tempo de experiência

Etapa	Estatística H	p-valor	Diferença Significativa (p < 0,05)	Pos hoc Significativo (p ajustado <0,05)
Propósito	0,476	0,9240	Não	Não aplicável
Plano de Ação	3,262	0,3530	Não	Não aplicável
Competências	7,641	0,0540	Tendência	Não
Financeiro	7,639	0,0541	Tendência	Não
Mercado	21,000	0,0001	Sim	Sim
Feedback	0,622	0,8913	Não	Não aplicável
Média Geral	6,455	0,0914	Não	Não aplicável

Fonte: elaborada pelo Autor.

Ao avaliarmos as dimensões da resistência à mudança frente às variáveis demográficas, os resultados do teste de Kruskal–Wallis indicam ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados, sejam eles definidos por gênero (Tabela 31), faixa etária (Tabela 32) ou tempo de experiência profissional (Tabela 33), nas três dimensões da resistência à mudança (Cognitiva, Emocional e Comportamental) e, também, na média geral.

Tabela 31 - Médias das dimensões de resistência à mudança por gênero

Dimensão	Feminino	Masculino
Cognitiva	2,44	2,36
Emocional	2,88	2,81
Comportamental	3,17	3,12
Média Geral	3,30	3,63

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 32 - Médias das dimensões de resistência à mudança por faixa etária

Dimensão	de 30 a 39 anos	de 40 a 50 anos	de 51 a 60 anos	Mais de 60 anos
Cognitiva	2,37	2,40	2,43	2,18
Emocional	2,87	2,88	2,74	2,67
Comportamental	3,06	3,11	3,02	2,98
Média Geral	3,30	3,45	3,60	4,16

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 33 - Médias das dimensões de resistência à mudança por tempo de experiência

Dimensão	Menos de 10 anos	10 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 31 anos
Cognitiva	2,53	2,33	2,44	2,33
Emocional	2,78	2,90	2,85	2,73
Comportamental	2,93	3,06	3,15	3,28
Média Geral	3,18	3,32	3,51	3,72

Fonte: elaborada pelo Autor.

Esses achados indicam que as atitudes de resistência à mudança são relativamente homogêneas entre os diferentes perfis demográficos da amostra. Em outras palavras, homens e mulheres, profissionais de diferentes idades e níveis de experiência apresentam respostas semelhantes diante de processos de mudança organizacional ou pessoal.

Conforme é possível observar na Tabela 34, a dimensão cognitiva, não variou significativamente entre os grupos, sugerindo percepções similares quanto à necessidade, benefícios ou riscos associados à mudança. Do mesmo modo, a dimensão emocional, que envolve sentimentos de ansiedade, insegurança ou entusiasmo, manteve-se estável entre os diferentes perfis, indicando que as reações afetivas diante da mudança não são influenciadas por fatores como idade ou gênero. Por fim, a dimensão comportamental, que reflete as ações concretas de aceitação ou resistência, também não apresentou distinções entre os grupos analisados.

Tabela 34 - Testes de Kruskal–Wallis das dimensões de resistência à mudança por variáveis demográficas

Variável Demográfica	Dimensão	Estatística H	p-valor	Diferença Significativa ($p < 0,05$)
Gênero	Cognitiva	0,915	0,3388	Não
	Emocional	0,496	0,4813	Não
	Comportamental	0,001	0,9783	Não
	Média Geral	0,310	0,5774	Não
Faixa Etária	Cognitiva	1,267	0,7371	Não
	Emocional	2,540	0,4681	Não
	Comportamental	3,876	0,2751	Não
	Média Geral	0,966	0,8096	Não
Tempo de Experiência	Cognitiva	1,845	0,6051	Não
	Emocional	1,076	0,7828	Não
	Comportamental	2,088	0,5544	Não
	Média Geral	0,242	0,9706	Não

Fonte: elaborada pelo Autor.

De forma geral, esses resultados sugerem que a resistência à mudança é um fenômeno mais ligado a fatores individuais e contextuais do que a características demográficas.

4.3.2 Executivos(as) que realizaram o processo de transição de carreira no momento 50+

As médias apresentadas na Tabela 35 indicam que tanto homens quanto mulheres que realizaram a transição de carreira no momento 50+ demonstram níveis semelhantes de planejamento em suas trajetórias profissionais.

Observa-se que os escores mais elevados se concentram nas dimensões Propósito (4,33 masculino; 4,03 feminino) e Financeiro (4,13 masculino; 4,04 feminino) e que a média geral do planejamento de carreira é ligeiramente superior entre os homens (3,87) em relação às mulheres (3,74), o que indica uma diferença discreta, mas não estatisticamente significativa.

Tabela 35 - Estatísticas descritivas das etapas do planejamento de carreira por gênero

Etapa	Gênero	
	Feminino	Masculino
Propósito	4,03	4,33
Plano de Ação	3,03	3,46
Competências	3,79	3,97
Financeiro	4,04	4,13
Mercado	3,79	3,94
Feedback	3,03	3,46
Média Planejamento de Carreira	3,74	3,87

Fonte: elaborada pelo Autor.

De acordo com os resultados do teste de Kruskal–Wallis (Tabela 36), nenhuma dimensão apresentou diferença significativa entre os gêneros ($p > 0,05$). Isso significa que, na amostra analisada, homens e mulheres lidam de forma bastante semelhante com o planejamento de carreira após os 50 anos, tanto em termos de autoconhecimento e propósito quanto de ações práticas, competências e gestão financeira.

Tabela 36 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável gênero

Etapa	Estatística H	p-valor	Diferença Significativa (p < 0,05)
Propósito	2,837	0,2421	Não
Plano de Ação	2,939	0,2300	Não
Competências	3,387	0,1838	Não
Financeiro	2,528	0,2826	Não
Mercado	0,784	0,6756	Não
Feedback	0,459	0,7951	Não
Média Planejamento de Carreira	1,781	0,4104	Não

Fonte: elaborada pelo Autor.

Em relação à faixa etária, as médias seguem um padrão de crescimento sutil com o avanço da idade, alcançando os maiores valores entre os executivos com mais de 60 anos (M = 3,95). As dimensões Financeiro (4,18) e Propósito (4,35) se destacam nesse grupo (Tabela 37).

Entretanto, conforme mostrado na Tabela 38, os testes de Kruskal–Wallis não apontaram diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias (p > 0,05). Assim, embora se perceba uma tendência de aumento nas médias entre os mais velhos, essa variação não é suficiente para caracterizar distinções consistentes entre os grupos etários.

Tabela 37 - Médias das etapas de planejamento de carreira por faixa etária (P2G)

Etapa	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60 anos
Propósito	4,50	4,11	4,35
Plano de Ação	3,44	3,15	3,49
Competências	3,83	3,70	3,95
Financeiro	4,04	3,92	4,18
Mercado	3,75	3,67	3,90
Feedback	3,50	3,32	3,55
Média Planejamento de Carreira	4,00	3,72	3,95

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 38 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável faixa etária (P2G)

Etapa	Estatística H	p-valor	Diferença Significativa (p < 0,05)
Propósito	0,648	0,7232	Não
Plano de Ação	1,445	0,4854	Não
Competências	1,572	0,4556	Não
Financeiro	1,272	0,5293	Não
Mercado	0,128	0,9381	Não
Feedback	0,352	0,8386	Não
Média Planejamento de Carreira	1,006	0,6047	Não

Fonte: elaborada pelo Autor.

Quando analisado o tempo de experiência profissional, nota-se que as médias também crescem de forma leve com a senioridade, alcançando 3,90 entre aqueles com mais de 31 anos de carreira (Tabela 39). Esse grupo apresenta destaque nas dimensões Financeiro (4,15) e Propósito (4,25). Ainda assim, conforme apresentado na Tabela 40, não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p > 0,05$), o que reforça a homogeneidade observada no perfil dos participantes.

Tabela 39 - Médias das etapas de planejamento de carreira por tempo de experiência

Etapa	10 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 31 anos
Propósito	4,50	4,13	4,25
Plano de Ação	3,50	3,20	3,45
Competências	3,80	3,60	3,85
Financeiro	4,00	3,90	4,15
Mercado	3,65	3,55	3,85
Feedback	3,30	3,04	3,41
Média Planejamento de Carreira	3,85	3,62	3,90

Fonte: elaborada pelo Autor.

Tabela 40 - Testes de Kruskal–Wallis para as dimensões do planejamento de carreira segundo a variável tempo de experiência

Etapa	Estatística H	p-valor	Diferença Significativa ($p < 0,05$)
Propósito	0,432	0,8059	Não
Plano de Ação	1,328	0,5147	Não
Competências	2,575	0,2759	Não
Financeiro	1,306	0,5205	Não
Mercado	1,099	0,5771	Não
Feedback	0,934	0,6268	Não
Média Planejamento de Carreira	1,792	0,4083	Não

Fonte: elaborada pelo Autor.

4.4 SÍNTESE DOS ACHADOS

A análise dos dados coletados junto aos participantes desta pesquisa revelou que os(as) executivos(as), em sua maioria, não desenvolvem o planejamento estruturado para a transição de carreira no momento 50+, e que os(as) profissionais que fizeram transição de carreira na meia-idade, em sua maioria, o fizeram sem o devido planejamento.

Destaca-se também como evidência encontrada o fato de que os(as) profissionais, em sua maioria, e apesar de não desenvolverem o planejamento prévio, apresentam com um pouco mais de frequência a consciência sobre algumas das etapas necessárias deste planejamento, tais

como: visão de propósito e objetivos de longo prazo; e da avaliação das implicações financeiras da transição.

Por outro lado, evidencia-se também a consistente ausência de algumas etapas de um planejamento estruturado, como a existência de um plano de ação estruturado, assim como a busca pelos profissionais de feedbacks e orientações para preparação para o plano de transição, sugerindo que os(as) profissionais que desenvolvem visão dos objetivos de longo prazo e das implicações financeiras, ainda assim, na maioria dos casos, permanecem na etapa reflexiva, sem avançar para a operacionalização e implementação do planejamento.

Os resultados não forneceram evidência estatística de que a resistência humana à mudança, considerada em sentido amplo, exerça influência significativa sobre a ausência do planejamento de carreira entre os profissionais analisados. Observou-se, contudo, que o sinal da relação estimada apresentou coerência teórica, indicando que níveis mais elevados de resistência à mudança tendem a se associar a menor propensão ao planejamento de carreira. Ainda assim, essa relação não apresentou magnitude nem significância estatística suficientes para ser interpretada como causa central, predominante ou fundamental do fenômeno investigado, reforçando a característica multifatorial do fato dos profissionais brasileiros não terem o hábito de planejamento para transição de carreira para o momento 50+.

Já quando estudada especificamente cada dimensão da resistência à mudança, destacou-se, no grupo de profissionais que não passaram pela transição de carreira no momento 50+, a correlação identificada entre a dimensão comportamental com o fato destes não terem planejamento estruturado para a transição de carreira. Ou seja, os resultados do estudo, a partir da amostra analisada, sugerem que quanto maior o índice da dimensão comportamental de resistência à mudança menor o índice de planejamento para transição de carreira para o momento 50+.

No que se refere aos aspectos demográficos do público investigado, não foram identificadas relações estatisticamente significativas entre o nível de planejamento de carreira e as variáveis gênero, idade ou tempo de experiência profissional. Os resultados indicam que o nível de planejamento de carreira se distribui de forma semelhante entre os diferentes perfis demográficos analisados, não havendo concentração do fenômeno em grupos específicos.

Um outro aspecto relevante extraído deste estudo, e que configura em importante contribuição, refere-se a escala desenvolvida para a mensurar o nível de planejamento para transição de carreira para o momento 50+, a denominada Escala TCM50+, a qual poderá ser utilizada não apenas como referência para os profissionais que desenvolverão seus respectivos planos, mas também por profissionais consultores e mentores de carreira.

Destaca-se ainda a verificação de que dentre todo o público da pesquisa que realizaram a transição no momento 50+, apenas 16 profissionais fizeram o planejamento de carreira de forma totalmente planejada, ou seja, apenas estas pessoas indicam afirmação positiva para todos as etapas do modelo estruturado para o planejamento de carreira. Por outro lado, 90 participantes desde mesmo grupo, não dispunham de um planejamento completo e estruturado. Há oportunidade de desenvolvimento de outros estudos, com pesquisas de natureza qualitativa para investigação com estes profissionais.

4.5 DISCUSSÃO À LUZ DA LITERATURA

Os resultados encontrados neste estudo reforçam de maneira consistente o que a literatura brasileira já descreve sobre o comportamento profissional no campo do planejamento de carreira. Dutra (2017) evidencia que grande parte dos(as) profissionais no Brasil desenvolve suas trajetórias de forma reativa, guiada por circunstâncias organizacionais e oportunidades fortuitas, e não por processos estruturados de autogestão.

Essa característica cultural explica, em parte, a baixa prevalência de planejamento estratégico observada nos resultados da presente pesquisa, em que a maior parte dos respondentes, mesmo em posições executivas e com elevada experiência profissional, não demonstrou possuir um plano de carreira articulado em etapas, metas e mecanismos de acompanhamento.

Veloso (2012) e Balassiano e Costa (2006) reforçam esse diagnóstico ao demonstrar que o planejamento não é um hábito consolidado entre profissionais brasileiros, resultado de trajetórias frequentemente marcadas por adaptações contextuais e não pela reflexão deliberada.

Os achados também dialogam diretamente com o referencial teórico que caracteriza o momento 50+ como uma fase de transição significativa, marcada por reorganizações identitárias, redefinição de prioridades e exposição a um mercado de trabalho em rápida transformação (Anderson *et al*., 2021; D'Andrea, 2018; Dutra, 2017; Quishida; Casado, 2009).

Embora esse período desperte maior consciência sobre propósito e futuro profissional, a literatura indica — e os resultados deste estudo confirmam — que essa consciência raramente se converte espontaneamente em planejamento estruturado. Anderson *et al.* (2021) descreve que a meia-idade combina tensões entre estabilidade e reinvenção, medos relacionados à perda de identidade profissional e maior percepção de risco, elementos que dificultam o engajamento em práticas mais sistemáticas de autogestão.

Com referência à potencial relação entre resistência à mudança e o planejamento de carreira, os resultados estatísticos não fornecem evidência empírica suficiente para confirmar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre os construtos. Observa-se, contudo, que o sinal do coeficiente estimado na correlação de *Spearman* é negativo, indicando uma direção coerente com a expectativa teórica. Ainda assim, esse resultado deve ser interpretado com cautela, uma vez que a ausência de significância estatística impede a inferência de associação empírica, restringindo a análise à consistência direcional do efeito estimado.

Entretanto, ao analisar separadamente cada uma das dimensões da resistência humana à mudança, identificou-se uma associação específica da dimensão comportamental, observada exclusivamente entre os(as) executivos(as) que não realizaram transição de carreira no momento 50+, indicando tratar-se de um efeito pontual e contextualizado, não generalizável para as demais dimensões do construto nem para os demais grupos analisados.

Esse resultado é consistente com a concepção multidimensional da resistência à mudança conforme proposta por Piderit (2000) e Oreg (2003, 2006), segundo a qual as dimensões cognitiva, emocional e comportamental não se manifestam de forma homogênea nem produzem impactos equivalentes sobre diferentes tipos de decisão ou comportamento. A predominância da dimensão comportamental sugere que padrões de ação, inércia decisória e adiamento de escolhas podem exercer papel mais direto na ausência de planejamento estruturado do que crenças ou reações emocionais isoladas.

Ao mesmo tempo, os achados reforçam a compreensão do planejamento de carreira como um fenômeno essencialmente multifatorial, conforme amplamente discutido na literatura. Autores como Balassiano e Costa (2006), Dutra (2017), Ibarra (2009) e Veloso (2012), destacam que decisões de carreira, especialmente na meia-idade, resultam da interação entre fatores individuais, identitários, organizacionais, contextuais e socioculturais, não podendo ser explicadas por um único construto psicológico.

Nesse sentido, embora a resistência à mudança constitua um elemento no processo de transição profissional, os resultados deste estudo indicam que ela não atua, de forma isolada, como fator determinante do planejamento de carreira. Aspectos como identidade profissional, percepção de risco, segurança financeira, oportunidades de mercado, redes de apoio e repertório de competências parecem exercer influência concomitante, reforçando a complexidade do fenômeno da transição de carreira no momento 50+.

5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

5.1 ESCALA DE MENSURAÇÃO DE PLANEJAMENTO DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA PARA O MOMENTO 50+ (TCM50+)

Embora o objetivo central deste estudo não tenha sido, em sua concepção inicial, o desenvolvimento de uma escala específica de mensuração, mas sim a investigação da relação entre a resistência humana à mudança e o comportamento de planejamento de carreira no contexto da transição profissional para o momento 50+, os resultados empíricos e o aprofundamento teórico realizados ao longo da pesquisa conduziram, de forma consistente, à construção de um instrumento estruturado de mensuração do nível de planejamento de transição de carreira.

Nesse sentido, como desdobramento prático e aplicado do estudo, foi desenvolvida a Escala de Mensuração de Planejamento de Transição de Carreira para o Momento 50+ (TCM50+).

A construção da escala fundamentou-se em uma revisão teórica ampla e consistente, integrando contribuições da literatura nacional e internacional sobre gestão de carreira, transição profissional, identidade de carreira e desenvolvimento ao longo da vida. Cada uma das dimensões que compõem a Escala TCM50+ foi definida com base em referenciais teóricos consolidados, conforme sintetizado no quadro de fundamentação teórica apresentado neste trabalho, assegurando coerência conceitual entre os itens do instrumento e os construtos que lhes dão sustentação.

A Escala TCM50+ foi estruturada a partir de seis dimensões analíticas, a saber: propósito, plano de ação, competências, financeiro, mercado e feedback. Essas dimensões representam etapas críticas do processo de planejamento de transição de carreira no momento 50+, pois contemplam aspectos complementares e interdependentes do planejamento, abrangendo desde reflexões estratégicas sobre propósito e direcionamento profissional até elementos práticos relacionados à preparação, viabilidade e condução da transição.

No que se refere às propriedades psicométricas, o instrumento foi submetido a procedimentos de avaliação de consistência interna e confiabilidade, apresentando indicadores satisfatórios que evidenciam estabilidade e coerência entre os itens que compõem cada dimensão. Adicionalmente, foram observadas evidências de validade convergente, indicando que os itens associados a cada dimensão convergem para a mensuração de um mesmo fenômeno

subjacente, o que reforça a adequação da escala como instrumento de mensuração do nível de planejamento de transição de carreira.

Dessa forma, a Escala TCM50+ configura-se como um instrumento válido e confiável para a avaliação do planejamento de carreira no contexto da transição profissional para o momento 50+. Sua aplicação é indicada tanto para profissionais que ainda não realizaram a transição de carreira e desejam se preparar de maneira estruturada para esse processo, quanto para consultores e mentores de carreira, como ferramenta de diagnóstico, acompanhamento e apoio à tomada de decisão ao longo do planejamento e da condução da transição.

A seguir, apresenta-se a representação da Escala TCM50+, com a descrição de suas dimensões e respectivos itens, a qual pode ser utilizada de forma integrada ao framework de apoio à transição de carreira desenvolvido neste estudo.

Quadro 10 - Escala de Mensuração de Planejamento de Transição de Carreira para o Momento 50+ (TCM50+)"

Cod.	Etapa	Pergunta	1	2	3	4	5	6
P1A	Propósito	Tenho clareza sobre o meu propósito profissional de longo prazo.						
P2A	Propósito	Tenho claramente a definição de qual atividade profissional pretendo executar em meu momento 50+.						
P3A	Plano de Ação	Tenho definidas metas claras e específicas para a realização da minha transição de carreira para o momento 50+.						
P4A	Plano de Ação	Tenho um cronograma detalhado para acompanhar as etapas do meu plano de transição.						
P5A	Competências	Identifiquei as competências e habilidades que preciso desenvolver para alcançar meus objetivos para o momento de carreira 50+.						
P6A	Competências	Tenho um plano de ação estruturado para adquirir as habilidades necessárias para minha transição.						
P7A	Financeiro	Dentro deste plano, considerei as implicações financeiras da minha transição de carreira para o momento 50+						
P8A	Financeiro	Tenho um plano plano financeiro para sustentar meu estilo de vida durante e após a transição.						
P9A	Mercado	Tenho buscado periodicamente informações sobre oportunidades e tendências do mercado para minha carreira no momento 50+.						
P10A	Mercado	Desenvolvi um mapeamento sobre contatos e fontes de oportunidades de mercado para utilização para a minha transição de carreira para o momento 50+.						
P11A	Feedback	Tenho discutido meu plano de transição de carreira com mentores ou especialistas para obter feedback e orientação						
P12A	Feedback	Integro regularmente o feedback recebido ao meu planejamento para aprimorá-lo.						

5.1.1 FRAMEWORK DE APOIO À APLICAÇÃO DA ESCALA TCM50+

Como instrumento acessório à Escala de Mensuração de Planejamento de Transição de Carreira para o Momento 50+ (TCM50+), este estudo apresenta um framework de apoio com finalidade interpretativa e orientadora. Diferentemente da escala, cujo objetivo central é mensurar o nível de planejamento estruturado do profissional, o framework foi concebido para auxiliar na compreensão ampliada dos resultados obtidos e na identificação de fatores que podem favorecer ou dificultar a evolução desse nível de prontidão ao longo do tempo.

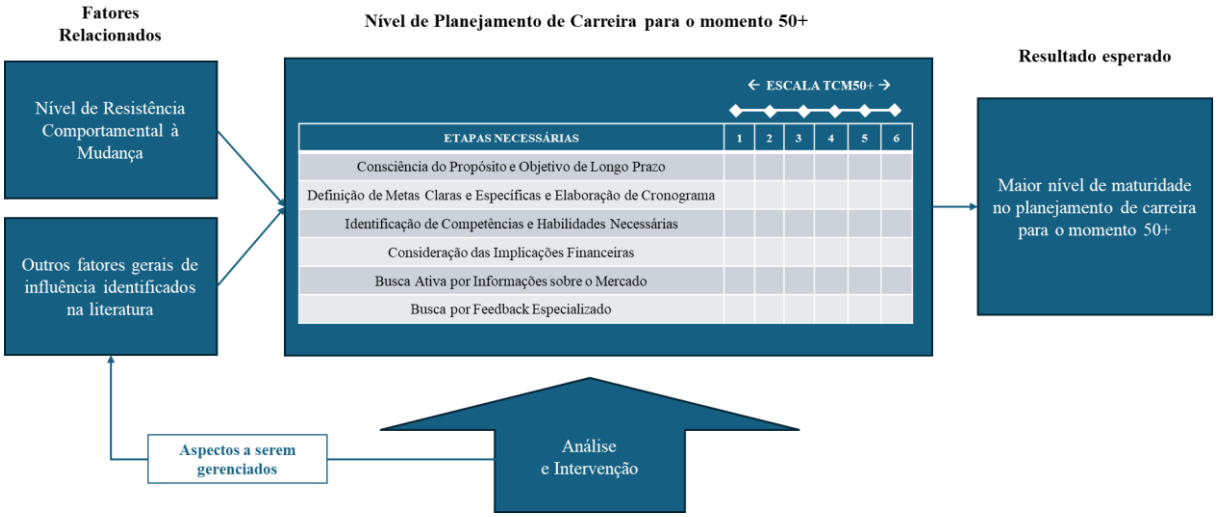
No núcleo do framework encontra-se a Escala TCM50+, representada pelas seis etapas do planejamento de carreira e pela régua de maturidade associada. Esse núcleo expressa o nível de mensuração do planejamento para a transição de carreira no momento 50+, funcionando como ponto de partida para a análise do grau de preparo do profissional. Entretanto, os resultados deste estudo indicam que esse nível de mensuração não deve ser interpretado de forma isolada, uma vez que o planejamento de carreira é influenciado por múltiplos fatores internos e externos.

De forma consistente com os achados empíricos, o framework destaca a dimensão comportamental da resistência humana à mudança como um fator de influência relevante, ainda que não determinante. Assim, o framework orienta o profissional a avaliar criticamente em que medida esses comportamentos podem estar limitando sua progressão nos níveis de maturidade do planejamento.

Além dos aspectos relacionados à resistência à mudança, o framework incorpora uma camada adicional de outros fatores gerais de influência, tais como, contexto de vida, trajetória profissional, redes de apoio e condições organizacionais. Esses elementos, amplamente discutidos na literatura sobre transição de carreira na meia-idade, reforçam o caráter multifatorial do fenômeno e a necessidade de uma leitura contextualizada dos resultados da escala.

Dessa forma, o framework atua como um instrumento complementar à Escala TCM50+, apoiando o profissional, bem como consultores e mentores de carreira, na interpretação dos níveis de planejamento identificados, na identificação de possíveis barreiras e facilitadores e na definição de estratégias mais conscientes para a evolução em direção a um maior nível de maturidade e prontidão para o planejamento da transição de carreira no momento 50+.

Figura 5 - Framework de Apoio à Aplicação da Escala TCM50+"



Fonte: elaborada pelo Autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Como contribuição teórica central, este estudo amplia o campo de investigação sobre planejamento de carreira ao apresentar uma análise quantitativa que integra, em um mesmo modelo empírico, dois construtos tradicionalmente examinados de maneira separada: planejamento de carreira e resistência à mudança.

Embora a literatura nacional e internacional contenha diversas análises sobre transição de carreira, maturidade profissional e comportamento de mudança, poucos estudos utilizam métodos quantitativos para explorar como esses fenômenos se relacionam de forma combinada, especialmente no contexto da meia-idade e no mercado brasileiro.

Assim, este trabalho contribui ao avançar na direção de uma agenda acadêmica ainda pouco consolidada, oferecendo evidências empíricas que podem fundamentar modelos teóricos mais integradores e completos sobre a transição de carreira no momento 50+.

Os resultados contribuem para o avanço da literatura ao integrar, em um mesmo modelo analítico, dois construtos que historicamente são estudados de forma isolada: planejamento de carreira e resistência à mudança. Embora os efeitos da resistência à mudança identificados neste estudo sejam de baixa magnitude, a análise evidencia que ela se relaciona com o planejamento de maneira seletiva, contextual e não determinante, reforçando que a transição na meia-idade é atravessada por uma combinação de fatores psicológicos, sociais, identitários e organizacionais.

Além disso, os achados reforçam os pressupostos de abordagens contemporâneas de carreira, como a carreira proteana (Hall, 2002, 2004), ao sugerir que o desenvolvimento profissional depende tanto da clareza de propósito quanto da capacidade de lidar com incertezas, desconfortos emocionais e padrões cognitivos cristalizados — temas amplamente discutidos na literatura sobre transições na meia-idade (Anderson *et al*. (2021); Brooks, 2022; Ibarra, 2009).

A constatação de que profissionais apresentam consciência sobre propósito, mas dificuldade para operacionalizar o planejamento, reforça a importância de modelos teóricos que incluam motivações internas, autorregulação e identidade profissional como elementos centrais do comportamento de planejamento.

Esse conjunto de evidências reforça a necessidade de uma abordagem teórica verdadeiramente integradora, que articule elementos provenientes de campos distintos, tais como a psicologia do trabalho e a neurociência.

A partir dos achados deste estudo, torna-se evidente que o comportamento de planejamento de carreira na meia-idade não pode ser explicado por categorias isoladas, mas sim por um sistema complexo de fatores que se influenciam mutuamente. Estudos futuros podem, portanto, aprofundar a compreensão das interações entre esses domínios, desenvolvendo modelos conceituais mais completos sobre o processo de transição 50+.

6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados oferecem contribuições relevantes, principalmente para os(as) profissionais brasileiros(as), mas também para aqueles que atuam no desenvolvimento humano — consultores, mentores e profissionais de RH.

Para os indivíduos que se aproximam do momento 50+, destaca-se a importância de fortalecer práticas de autogestão, aprendizagem contínua e monitoramento sistemático do plano de carreira. A clareza de propósito e a atenção às implicações financeiras, aspectos mais evidenciados pelos participantes desta pesquisa, podem ser potencializadas por intervenções que tornem o planejamento mais claro, concreto e viável — como definição de metas específicas, construção de planos de ação executáveis e busca deliberada de feedback qualificado.

Para consultores e mentores, os resultados do estudo destacam a necessidade de compreender que a resistência à mudança se relaciona, especialmente na dimensão comportamental, mas não de forma determinante sobre o planejamento. Isso implica reconhecer que a resistência deve ser tratada como um dos elementos que podem dificultar o processo de transição, mas não como sua explicação central.

Assim, profissionais de apoio devem ampliar sua análise e considerar outros fatores que este estudo evidenciou como relevantes, tais como maturidade profissional, trajetória de carreira, experiências prévias de transição, contexto organizacional, suporte social e condições emocionais do indivíduo.

Nesse sentido, apoiar executivos(as) na gestão de crenças rígidas, inseguranças e desconfortos emocionais pode contribuir para transições mais consistentes, mas essa intervenção deve ser integrada a uma análise mais ampla dos fatores que influenciam a construção — ou ausência — de um planejamento de carreira estruturado. Programas de mentoria, coaching executivo, *assessment* de carreira e desenvolvimento de competências emergem como ferramentas fundamentais para apoiar indivíduos que se encontram diante do desafio de redesenhar sua trajetória profissional na meia-idade.

Por fim, como contribuição prática relevante deste estudo, destaca-se o desenvolvimento da Escala de Mensuração do Planejamento para Transição de Carreira no Momento 50+ (Escala TCM50+), concebida como um instrumento estruturado para avaliar a existência e o nível de planejamento de carreira de profissionais na meia-idade. A escala foi construída com base em sólido referencial teórico sobre gestão de carreira e transição profissional e submetida a procedimentos de avaliação de consistência interna, confiabilidade e validade convergente, apresentando evidências psicométricas que sustentam sua adequação como instrumento de mensuração.

A Escala TCM50+ possibilita que profissionais que ainda não realizaram sua transição de carreira avaliem de forma objetiva seu grau de preparo, identifiquem lacunas em etapas essenciais do planejamento e reflitam sobre sua prontidão para conduzir esse processo de maneira consciente e estruturada. Ao transformar um fenômeno frequentemente tratado de forma intuitiva em um construto mensurável, a escala contribui para ampliar a autonomia, a clareza decisória e a intencionalidade no desenvolvimento da carreira no momento 50+.

De forma complementar, o framework desenvolvido neste estudo atua como instrumento de apoio à aplicação e interpretação da Escala TCM50+, permitindo uma leitura integrada dos resultados à luz de fatores psicológicos e contextuais. O modelo auxilia profissionais, consultores e mentores a compreenderem como a dimensão comportamental da resistência à mudança — bem como outros fatores de influência, como maturidade profissional, trajetória de carreira e contexto de vida — pode impactar a evolução do planejamento, sem assumir caráter determinante ou causal isolado.

Assim, a combinação entre a Escala TCM50+ e o framework proposto oferece uma abordagem prática, estruturada e multifatorial para o apoio à transição de carreira no momento 50+, podendo ser utilizada tanto como instrumento de autodiagnóstico quanto como ferramenta de intervenção por consultores, mentores e profissionais de desenvolvimento humano, reforçando o caráter aplicado e tecnológico desta pesquisa.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como todo estudo empírico, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser reconhecidas para a adequada interpretação de seus resultados.

Em primeiro lugar, trata-se de uma amostra não probabilística, obtida por conveniência, composta majoritariamente por profissionais com elevada escolaridade e inseridos em

contextos organizacionais formais, o que restringe a possibilidade de generalização dos achados para outros segmentos da população trabalhadora brasileira.

Adicionalmente, a utilização de instrumentos de coleta autodeclarados, embora amplamente adotada em pesquisas quantitativas, pode introduzir vieses perceptivos e de desejabilidade social, uma vez que os participantes podem superestimar práticas de planejamento ou subestimar aspectos relacionados à resistência à mudança. Soma-se a isso o potencial viés de memória, especialmente nos casos em que os respondentes avaliaram comportamentos e decisões de planejamento ocorridos em momentos anteriores de suas trajetórias profissionais.

Outra limitação relevante refere-se à natureza transversal do estudo. A coleta de dados em um único momento impede o estabelecimento de relações causais entre resistência à mudança e planejamento de carreira, bem como a observação da evolução desses comportamentos ao longo do tempo — aspecto particularmente relevante no contexto da transição profissional no momento 50+, caracterizada por processos dinâmicos e progressivos.

No que se refere aos métodos estatísticos, embora tenham sido identificadas associações coerentes com o referencial teórico, a magnitude dessas associações foi, em geral, baixa, o que limita seu poder explicativo. Além disso, algumas relações estatisticamente significativas emergiram apenas em subgrupos específicos da amostra, como profissionais que não realizaram transição de carreira, o que requer cautela na interpretação e limita a generalização dos resultados.

Cabe ainda destacar que a Escala de Mensuração do Planejamento para Transição de Carreira no Momento 50+ (Escala TCM50+), embora fundamentada teoricamente e submetida a procedimentos de avaliação de confiabilidade e validade convergente, foi desenvolvida no contexto deste estudo e ainda carece de validações externas adicionais, em diferentes contextos organizacionais, ocupacionais e culturais. Ademais, a exclusão de duas etapas do modelo teórico original de planejamento de carreira, por razões metodológicas, pode ter reduzido a abrangência do construto investigado.

Por fim, reconhece-se que fatores externos e contextuais — como cultura organizacional, condições econômicas, redes sociais, experiências prévias e aspectos emocionais — não foram investigados de forma direta, embora possam exercer influência significativa tanto sobre o planejamento de carreira quanto sobre a resistência à mudança.

Essas limitações não comprometem a validade do estudo, mas delimitam seu escopo interpretativo e indicam caminhos promissores para pesquisas futuras. Nesse sentido, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar o comportamento

de planejamento ao longo do tempo, bem como investigações qualitativas que aprofundem dimensões identitárias, emocionais e narrativas da transição de carreira na meia-idade. Sugere-se ainda a incorporação de outras variáveis psicológicas e neurocomportamentais, como autoeficácia e processos de neuroplasticidade, além do uso de métodos mistos que ampliem a compreensão da complexidade e da natureza multifatorial da transição profissional no momento 50+.

Diante das evidências e limitações identificadas, este estudo sugere várias possibilidades de aprofundamento para a continuidade da agenda de pesquisa sobre transição profissional na meia-idade.

Uma primeira recomendação consiste na realização de estudos longitudinais, que permitam observar, ao longo de meses ou anos, como profissionais 50+ constroem, revisam ou abandonam seus planos de carreira, e como a resistência à mudança se manifesta em diferentes etapas desse processo. Investigações dessa natureza podem esclarecer aspectos dinâmicos que não podem ser capturados em estudos transversais.

Outra direção promissora envolve a adoção de metodologias qualitativas, como entrevistas semiestruturadas, narrativas de vida ou estudos de caso, que permitam aprofundar nuances subjetivas relacionadas à identidade, trajetória profissional, emoções, crenças e significados atribuídos ao trabalho.

Esse tipo de abordagem pode revelar elementos que não emergem por completo em escalas quantitativas, como dilemas pessoais, conflitos entre papéis sociais e percepções sobre envelhecimento profissional.

Sugere-se também que pesquisas futuras incluam outras variáveis psicológicas e neurocomportamentais associadas ao comportamento de transição na meia-idade, como autoeficácia (Bandura, 1997), e neurociências e neuroplasticidade (Doidge, 2007).

A integração dessas dimensões poderia produzir modelos explicativos mais robustos sobre o planejamento de carreira e a adaptação ao momento 50+.

Além disso, investigações comparativas entre diferentes grupos geracionais, setores econômicos, níveis hierárquicos ou contextos organizacionais poderiam ampliar o entendimento das variáveis que facilitam — ou dificultam — o comportamento de planejamento.

Sugere-se também o desenvolvimento de estudos que articulem métodos mistos, combinando análises quantitativas e qualitativas, capazes de captar a complexidade e a multidimensionalidade da transição de carreira na meia-idade.

Adicionalmente, considerando os produtos desenvolvidos neste estudo, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a validação da Escala de Mensuração do Planejamento para Transição de Carreira no Momento 50+ (Escala TCM50+), por meio de sua aplicação em diferentes contextos organizacionais, setores econômicos e perfis profissionais. Estudos dessa natureza podem incluir análises de invariância, refinamento das dimensões e avaliação da estabilidade temporal da escala, ampliando sua robustez psicométrica e seu potencial de generalização.

Outra possibilidade relevante de avanço, envolve a realização de estudos de caráter intervencional, nos quais a Escala TCM50+ e o framework proposto sejam utilizados como instrumentos de diagnóstico, acompanhamento e apoio ao planejamento de carreira. Investigações desse tipo podem avaliar os efeitos da aplicação desses instrumentos sobre o comportamento de planejamento ao longo do tempo, bem como explorar modelos explicativos mais complexos, incluindo relações de mediação ou moderação entre resistência à mudança, variáveis psicológicas, fatores contextuais e níveis de maturidade profissional.

6.4 CONCLUSÕES GERAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre a resistência humana à mudança e o comportamento de planejamento de carreira de executivos(as) brasileiros(as) no contexto da transição profissional para o momento 50+. A partir de uma abordagem quantitativa, os resultados permitem concluir que, no Brasil, o planejamento estruturado para a transição de carreira nessa fase da vida ainda se encontra em estágio incipiente, uma vez que a ampla maioria dos profissionais analisados não possui um plano formalizado, organizado em etapas, metas e mecanismos de acompanhamento.

Mesmo entre os(as) profissionais que demonstraram algum nível de planejamento, observou-se que esse processo tende a ser fragmentado e predominantemente reflexivo, com maior ênfase na clareza de propósito e na consideração das implicações financeiras, mas com dificuldades recorrentes na tradução dessas reflexões em ações concretas, planos de ação consistentes e práticas sistemáticas de desenvolvimento contínuo. Esse achado reforça o diagnóstico já apontado pela literatura nacional, segundo a qual o planejamento de carreira ainda não se configura como uma prática consolidada entre profissionais brasileiros, inclusive em níveis executivos.

No que se refere à resistência à mudança, os resultados indicam que esse construto se relaciona ao planejamento de carreira de forma pontual e limitada. Embora tenham sido

identificadas associações na direção teoricamente esperada, especialmente por meio de análises correlacionais, não se confirmou uma relação estatisticamente significativa de caráter global entre resistência à mudança e planejamento de carreira. A associação observada mostrou-se específica, concentrando-se na dimensão comportamental da resistência e no grupo de profissionais que não realizou transição de carreira no momento 50+. Esses achados reforçam a concepção da resistência à mudança como um fenômeno multidimensional e contextual, que pode influenciar determinadas etapas do planejamento, mas não atua como fator determinante isolado do comportamento de carreira.

Nesse sentido, o estudo evidencia que a transição de carreira no momento 50+ deve ser compreendida como um fenômeno essencialmente multifatorial, resultante da interação entre aspectos psicológicos, identitários, comportamentais, contextuais e biográficos. Fatores como maturidade profissional, trajetória de carreira, experiências acumuladas, contexto organizacional e condições de vida mostram-se tão ou mais relevantes do que a resistência à mudança para explicar a presença ou ausência de um planejamento estruturado.

Como contribuição prática e aplicada, o estudo resultou no desenvolvimento da Escala de Mensuração do Planejamento para Transição de Carreira no Momento 50+ (Escala TCM50+), concebida como um instrumento estruturado, teoricamente fundamentado e psicometricamente consistente para avaliar o nível de planejamento de carreira nessa fase da vida. De forma complementar, o framework proposto atua como instrumento de apoio à interpretação e aplicação da escala, auxiliando profissionais, consultores e mentores a compreenderem os resultados obtidos à luz de fatores internos e externos que influenciam o processo de transição.

Ao integrar evidências empíricas, fundamentação teórica e produtos tecnológicos aplicáveis, este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre transição de carreira na meia-idade e oferece subsídios práticos para a promoção de processos de planejamento mais conscientes, estruturados e alinhados às demandas contemporâneas de longevidade profissional. Dessa forma, reforça-se a importância de tratar a transição para o momento 50+ não como um evento pontual ou reativo, mas como um processo estratégico de desenvolvimento ao longo da vida.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, P. L. A theory of adult intellectual development: process, personality, interests, and knowledge. **Intelligence**, v. 22, n. 2, p. 227–257, 1996. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90016-1.

ALBRECHT, S. L. *et al*. Change engagement, change resources, and change demands: a model for positive employee orientations to organizational change. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 531944, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944.

ANDERSON, M. M. de M.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; STEFANI, S. R. Career transition of middle-aged professionals. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 14, n. 1, p. 63–78, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.5902/1983465963592.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, 1999.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. Disponível em: https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.

ARTHUR, M. B.; KRAM, K. E. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 454, 1985. Disponível em: https://doi.org/10.2307/2392687.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M.; CROCITTO, M. The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 176, 1998. Disponível em: https://doi.org/10.2307/259107.

BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: W. H. Freeman. 1997.

BARBOSA, B. F.; PEREIRA, B. C. Reações às mudanças organizacionais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 16, n. 2, p. 389–411, abr./jun. 2023. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/74145.

BARUCH, Y.; ALTMAN, Y.; TUNG, R. L. Career mobility in a global era: advances in managing expatriation and repatriation. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 841–889, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162013.

BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine,** Philadelphia, v. 25, n. 24, p. 3186–3191, 2000. Disponível em: 10.1097/00007632-200012150-00014

BLOOMBERG LÍNEA. **Nova geração de CEOs é mais jovem e inclui mulheres**. Bloomberg Línea, 22 fev. 2023. Disponível em: https://www.bloomberglinea.com.br/2023/02/22/nova-geracao-de-ceos-e-mais-jovem-e-inclui-mulheres/

BRIDGES, W. **Managing transitions: making the most of change**. 10. ed. Reading: Addison-Wesley, 1994.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 4–18, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; FRAUTSCHY DEMUTH, R. L. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30–47, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003.

BROOKS, A. C. **From strength to strength: finding success, happiness and deep purpose in the second half of life**. Londres: Bloomsbury, 2022.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Routledge, 2010.

CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. The search for global competence: from international HR to talent management. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 103–114, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002.

CATTELL, R. B. Theory of fluid and crystallized intelligence: a critical experiment. **Journal of Educational Psychology**, v. 54, n. 1, p. 1–22, 1963. Disponível em: https://doi.org/10.1037/h0046743.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, George A. (org.). **Modern methods for business research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295–336.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1988

COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

D'ANDREA, R. **Reinventando-se depois dos 50 anos de idade**. São Paulo: Atlas, 2018.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 7. ed. Porto Alegre: Penso, 2019.

DECOSTER, J.; GALLUCCI, M.; ISELIN, A.-M. R. Best practices for using median splits, artificial categorization, and their continuous alternatives. **Journal of Experimental Psychopathology**, v. 2, n. 2, p. 197–209, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.5127/jep.013611.

DECOSTER, J.; ISELIN, A.-M. R. ; GALLUCCI, M. A conceptual and empirical examination of justifications for dichotomization. **Psychological Methods**, Washington, DC, v. 14, n. 4, p. 349–366, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1037/a0016956.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging "resistance to change". **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 1, p. 25–41, 1999.

DIAS, E. W.; HANASHIRO, D. M. M. A carreira do trabalhador mais velho: uma revisão sistemática da literatura e futuras direções de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 530–556, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.68067.

DOIDGE, N. **O cérebro que se transforma: como a neuroplasticidade pode curar e renovar o cérebro e a mente**. Tradução: Laura Teixeira Motta. Rio de Janeiro: Record, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DWECK, C. S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução: S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

DWECK, C. S.; LEGGETT, E. L. A social-cognitive approach to motivation and personality. **Psychological Review**, v. 95, n. 2, p. 256–273, 1988.

EBY, L. T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 689–708, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.214.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A.; BUCHNER, A. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175-191, 2007.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 5. ed. London: Sage Publications, 2017.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 362–377, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235.

FRIEDMAN, M. The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance. **Journal of the American Statistical Association**, v. 32, n. 200, p. 675–701, 1937.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIULIESE, M. **Desenhando o futuro: transições de vida e carreira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GOODHUE, D. L.; LEWIS, W.; THOMPSON, R. Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 36, n. 3, p. 981–1001, 2012.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. (org.). **Multivariate data analysis: a global perspective**. 7. ed. Global Ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010.

HAIR JR., J. F.; ALAMER, A. **Partial least squares structural equation modeling in applied linguistics research: recent guidelines and considerations**. [S. l.: s. n.], 2020.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2017.

HAIR JR., J. F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8–16, 1996. Disponível em: https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2002.

HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In*: SINKOVICS, R. R.; GHAURI, P. N. (ed.). **Advances in international marketing**. Bingley: Emerald Group Publishing, 2009. v. 20, p. 277–319. Disponível em: https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264–288, 2001. Disponível em: https://doi.org/10.2307/259122.

HIRSCHI, A. The career resources model: an integrative framework for career counsellors. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 40, n. 4, p. 369–383, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506.

HOLMES, T.; CARTWRIGHT, S. Career change: myth or reality? **Employee Relations**, v. 15, n. 6, p. 37–53, 1993. Disponível em: https://doi.org/10.1108/01425459310047357.

HORN, J. L.; CATTELL, R. B. Refinement and test of the theory of fluid and crystallized general intelligences. **Journal of Educational Psychology**, v. 57, n. 5, p. 253–270, 1966. Disponível em: https://doi.org/10.1037/h0023816.

IBARRA, H. **Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la**. São Paulo: Gente, 2009.

INFOmoney. **Idade média de líderes brasileiros recua, mostra Datafolha**. InfoMoney, São Paulo, 10 nov. 2011. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/carreira/idade-media-de-lideres-brasileiros-recua-mostra-datafolha/

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tábuas completas de mortalidade**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/todos-os-produtos-estatisticas/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html.

KHAW, K. W. *et al.* Reactions towards organizational change: a systematic literature review. **Current Psychology**, v. 42, n. 22, p. 19137–19160, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6.

KILLAM, W.; WEBER, B. Career adaptation wheel to address issues faced by older workers. **Adultspan Journal**, v. 13, n. 2, p. 68–78, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1002/j.2161-0029.2014.00027.x.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed. New York: Guilford Press, 2016.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, v. 1, n. 1, p. 5–41, 1947. Disponível em: https://doi.org/10.1177/001872674700100103.

LOCKE, E. A.; TOSI, H. L.; LATHAM, G. P. A theory of goal setting and task performance. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 480–488, 1991. Disponível em: https://doi.org/10.2307/258875.

LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 329–340, 1980. Disponível em: https://doi.org/10.2307/257108.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. 1. ed. Davies-Black, 2006.

MAZARO, E. **Proposta de processo de transição de executivo para empreendedor**. 2017. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.11606/d.12.2017.tde-27112017-153018.

NIELSEN, F. A. G.; MORILHOS, L. J.; OLIVO, R. L. de F. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2021.

OREG, S. Resistance to change: developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 680–693, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 1, p. 73–101, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1080/13594320500451247.

OREG, S. **Resistance to Change Questionnaire**. Hebrew University of Jerusalem. Disponível em: https://pluto.huji.ac.il/~oreg/questionnaire.php.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 4, p. 461–524, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0021886310396550.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 6. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

PIDERIT, S. K. **Navigating relationships with coworkers: understanding employees' attitudes toward an organizational change**. Tese de Doutorado. 1999. Disponível em: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22389.17121.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 783–794, 2000. Disponível em: https://doi.org/10.2307/259206.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75–105, 1993. Disponível em: https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11518001.

QUISHIDA, A.; CASADO, T. Adaptação à transição de carreira na meia-idade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 2, p. 23–33, 2009.

RAFFERTY, A. E.; JIMMIESON, N. L.; ARMENAKIS, A. A. Change readiness: a multilevel review. **Journal of Management**, v. 39, n. 1, p. 110–135, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0149206312457417.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. de S. Structural equation modeling with the SmartPLS. **Brazilian Journal of Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014.

SÁNCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; HAIR JUNIOR, J. F. Partial least squares structural equation modeling. In: HAIR JR., J. F. *et al.* (org.). **Handbook of market research**. Cham: Springer, 2022. p. 1–47.

SAVICKAS, M. L. Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. **The Career Development Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 247–259, 1997. Disponível em: https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x.

SAVICKAS, M. L.; PORFELI, E. J. Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 3, p. 661–673, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011.

SCHEIN, E. H. **Career anchors: discovering your real values**. Rev. ed. San Diego: University Associates, 1990.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. An analysis of variance test for normality (complete samples). **Biometrika**, Oxford, v. 52, n. 3–4, p. 591–611, 1965.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

SLAY FERRARO, H.; PRUSSIA, G. E.; MEHROTRA, S. The impact of age norms on career transition intentions. **Career Development International**, v. 23, n. 2, p. 212–229, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0110.

SNEDCOR, G. W.; COCHRAN, W. G. **Statistical methods**. 8. ed. Ames: Iowa State University Press, 1989.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542–1571, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0149206309350082.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, v. 16, n. 3, p. 282–298, 1980. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1.

SZABLA, D. B. A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. **Human Resource Development Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 525–558, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1002/hrdq.1218.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; TREVISAN, L. N. **Carreira e liderança.** São Paulo: In House, 2020.

VINCENZI, S. L.; MENDES, L. A. D. C.; GOUVEIA, V. V.; ANDRADE, D. F. D. Escala de Resistência à Mudança (RAM): construção, evidências psicométricas e versão reduzida. **Psico-USF**, v. 21, n. 3, p. 471–486, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-82712016210303.

VIVA. **Carreira e educação**. Disponível em: https://viva.com.br/carreira-e-educacao/idade-media-de-c-levels-contratados-por-empresas-listadas-na-b3-e-54-anos.html -

APÊNDICES

Apêndice A

Quadro 11 - Formulário para os questionários para mensuração de planejamento para transição de carreira e mensuração sobre resistência à mudança

Cod.	Etapa	Pergunta	1	2	3	4	5	6
P1A	Propósito	Tenho clareza sobre o meu propósito profissional de longo prazo.						
P2A		Tenho claramente a definição de qual atividade profissional pretendo executar em meu momento 50+.						
P3A	Plano de Ação	Tenho definidas metas claras e específicas para a realização da minha transição de carreira para o momento 50+.						
P4A		Tenho um cronograma detalhado para acompanhar as etapas do meu plano de transição.						
P5A	Competências	Identifiquei as competências e habilidades que preciso desenvolver para alcançar meus objetivos para o momento de carreira 50+.						
P6A		Tenho um plano de ação estruturado para adquirir as habilidades necessárias para minha transição.						
P7A	Financeiro	Dentro deste plano, considerei as implicações financeiras da minha transição de carreira para o momento 50+						
P8A		Tenho um plano financeiro para sustentar meu estilo de vida durante e após a transição.						
P9A	Mercado	Tenho buscado periodicamente informações sobre oportunidades e tendências do mercado para minha carreira no momento 50+.						
P10A		Desenvolvi um mapeamento sobre contatos e fontes de oportunidades de mercado para utilização para a minha transição de carreira para o momento 50+.						
P11A	Feedback	Tenho discutido meu plano de transição de carreira com mentores ou especialistas para obter feedback e orientação						
P12A		Integro regularmente o feedback recebido ao meu planejamento para aprimorá-lo.						
P1B	Cognitiva	Eu geralmente considero as mudanças como algo negativo.						
P2B		Eu prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados.						
P3B		Eu gosto de fazer as mesmas coisas de sempre em vez de tentar coisas novas e diferentes.						
P4B		Sempre que minha vida entra em uma rotina estável, procuro maneiras de mudá-la.						
P5B		Prefiro estar entediado a ser surpreendido.						
P6B	Emocional	Se eu fosse informado(a) de que haverá uma mudança significativa na forma como as coisas são feitas na escola, provavelmente me sentiria estressado(a).						
P7B		Quando sou informado(a) de uma mudança de planos, fico um pouco tenso(a).						
P8B		Quando as coisas não saem conforme o planejado, isso me causa estresse.						

Cod.	Dimensão	Pergunta	1	2	3	4	5	6
P9B		Se um(a) dos(as) meus(as) professores(as) mudasse os critérios de avaliação, eu provavelmente me sentiria desconfortável, mesmo que achasse que me sairia igualmente bem sem precisar de esforço adicional.						
P10B		Mudar planos me parece uma grande complicação.						
P11B		Frequentemente me sinto um pouco desconfortável até com mudanças que podem potencialmente melhorar minha vida.						
P12B	Comportamental	Quando alguém me pressiona para mudar algo, tendo a resistir, mesmo que eu ache que a mudança pode me beneficiar no final.						
P13B		Às vezes, me pego evitando mudanças que sei que seriam boas para mim.						
P14B		Eu mudo de ideia com frequência.						
P15B		Eu não mudo de ideia com facilidade.						
P16B		Uma vez que chego a uma conclusão, dificilmente mudo de ideia.						
P17B		Minhas opiniões são muito consistentes ao longo do tempo.						

Apêndice B

Quadro 12 - Questionário para quem tem menos de 50 anos de idade ou para quem tem mais de 50 anos, mas não transição de carreira após 50 anos

Bem-vindo(a) e obrigado por participar desta pesquisa!
Este formulário faz parte de uma pesquisa científica para uma dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA Business School.
O objetivo deste estudo é compreender como executivos e executivas planejam suas transições de carreira para o momento 50+ e de analisar se há correlação entre a resistência humana à mudança com o fato de haver (ou não haver) planejamento para a transição de carreira para o momento 50+.
O público-alvo deste estudo será composto por executivos e executivas de diferentes setores e indústrias, com idades entre 30 e 65 anos, residentes no Brasil.
Sua participação é muito importante, pois permitirá reunir informações relevantes para ampliar o conhecimento acadêmico e gerar insights práticos para profissionais em transição de carreira.
Tempo estimado: O preenchimento levará, no máximo, de 10 a 15 minutos.
O questionário contempla perguntas com respostas entre múltipla escolha.
Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância em uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente).

Garantia de Confidencialidade
Todos os dados fornecidos neste formulário serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica. As respostas serão analisadas de maneira agregada, sem utilização individual que permita a identificação. Nenhuma informação pessoal será divulgada ou compartilhada com terceiros.

Declaração de Participação
Este formulário contempla a sua identificação nominal e as suas informações e respostas serão armazenadas em um sistema seguro, respeitando todas as normas éticas e legais aplicáveis, incluindo a Resolução CNS nº 466/12, que trata dos aspectos éticos de pesquisas que envolvam seres humanos, assim como a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018). Você poderá requerer a exclusão ou deleção de seus dados a qualquer tempo.

Transparência e Resultados
Caso deseje, você poderá solicitar o relatório final com os resultados completos da pesquisa. Para isso, preencha no respectivo campo a informação sobre o seu e-mail de contato, que será utilizado exclusivamente para o envio do relatório.

Ao prosseguir, você confirma que leu e compreendeu estas informações e concorda em participar voluntariamente desta pesquisa.
Muito obrigado(a) pela sua colaboração!

Nome:	
E-mail:	
Gênero:	[ ] Feminino [ ] Masculino [ ] Prefiro não informar
Idade:	[ ] 30 a 40 anos [ ] 41 a 49 anos [ ] 50 a 59 anos [ ] 60 anos ou mais
Você trabalha ou trabalhou em empresa(s) em momento anterior aos 50 anos de idade?	[ ] Sim, trabalho ou trabalhei em empresas do setor privado [ ] Não, sou empreendedor(a) ou dono(a) do meu próprio negócio [ ] Não, trabalho ou trabalhei com funcionário(a) público(a) [ ] Trabalho ou trabalhei como profissional na área de saúde ou como professor(a) na área de educação
Você considera que exerce ou exerceu o papel de liderança (formal ou não) ou de executivo(a) em momento anterior aos 50 anos de idade?	[ ] Sim [ ] Não

Tempo de Experiência Profissional	[ ] Menos de 10 anos [ ] Entre 10 e 20 anos [ ] Entre 21 e 30 anos [ ] Mais de 31 anos

Pergunta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Tenho buscado periodicamente informações sobre oportunidades e tendências do mercado para minha carreira no momento 50+						
Tenho um plano financeiro para sustentar meu estilo de vida durante e após a transição						
Tenho clareza sobre o meu propósito profissional de longo prazo						
Tenho um cronograma detalhado para acompanhar as etapas do meu plano de transição						
Tenho discutido meu plano de transição de carreira com mentores ou especialistas para obter feedback e orientação						
Tenho claramente a definição de qual atividade profissional pretendo executar em meu momento 50+						
Integro regularmente o feedback recebido ao meu planejamento para aprimorá-lo						
Identifiquei as competências e habilidades que preciso desenvolver para alcançar meus objetivos para o momento de carreira 50+						
Dentro deste plano, considerei as implicações financeiras da minha transição de carreira para o momento 50+						
Tenho definidas metas claras e específicas para a realização da minha transição de carreira para o momento 50+						
Desenvolvi um mapeamento sobre contatos e fontes de oportunidades de mercado para utilização na minha transição de carreira para o momento 50+						
Tenho um plano de ação estruturado para adquirir as habilidades necessárias para minha transição						
Eu geralmente considero as mudanças como algo negativo.						
Eu prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados.						
Eu gosto de fazer as mesmas coisas de sempre em vez de tentar coisas novas e diferentes.						
Sempre que minha vida entra em uma rotina estável, procuro maneiras de mudá-la.						
Prefiro estar entediado a ser surpreendido.						
Se eu fosse informado(a) de que haverá uma mudança significativa na forma como as coisas são feitas na escola, provavelmente me sentiria estressado(a).						
Quando sou informado(a) de uma mudança de planos, fico um pouco tenso(a).						
Quando as coisas não saem conforme o planejado, isso me causa estresse.						
Se um(a) dos(as) meus(as) professores(as) mudasse os critérios de avaliação, eu provavelmente me sentiria desconfortável, mesmo que achasse que me sairia igualmente bem sem precisar de esforço adicional.						
Mudar planos me parece uma grande complicação.						
Frequentemente me sinto um pouco desconfortável até com mudanças que podem potencialmente melhorar minha vida.						
Quando alguém me pressiona para mudar algo, tendo a resistir, mesmo que eu ache que a mudança pode me beneficiar no final.						
Às vezes, me pego evitando mudanças que sei que seriam boas para mim.						
Eu mudo de ideia com frequência.						
Eu não mudo de ideia com facilidade.						
Uma vez que chego a uma conclusão, dificilmente mudo de ideia.						
Minhas opiniões são muito consistentes ao longo do tempo.						

Apêndice C

Quadro 13 - Questionário para quem já fez transição de carreira após 50 anos

Bem-vindo(a) e obrigado por participar desta pesquisa! Este formulário faz parte de uma pesquisa científica para uma dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA *Business School*. O objetivo deste estudo é compreender como executivos e executivas planejam suas transições de carreira para o momento 50+ e de analisar se há correlação entre a resistência humana à mudança com o fato de haver (ou não haver) planejamento para a transição de carreira para o momento 50+. O público-alvo deste estudo será composto por executivos e executivas de diferentes setores e indústrias, com idades entre 30 e 65 anos, residentes no Brasil. Sua participação é muito importante, pois permitirá reunir informações relevantes para ampliar o conhecimento acadêmico e gerar insights práticos para profissionais em transição de carreira. Tempo estimado: O preenchimento levará, no máximo, de 10 a 15 minutos. O questionário contempla perguntas com respostas entre múltipla escolha. Para cada afirmação, indique o seu grau de concordância em uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). <u>Garantia de Confidencialidade</u> Todos os dados fornecidos neste formulário serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica. As respostas serão analisadas de maneira agregada, sem utilização individual que permita a identificação. Nenhuma informação pessoal será divulgada ou compartilhada com terceiros. <u>Declaração de Participação</u> Este formulário contempla a sua identificação nominal e as suas informações e respostas serão armazenadas em um sistema seguro, respeitando todas as normas éticas e legais aplicáveis, incluindo a Resolução CNS nº 466/12, que trata dos aspectos éticos de pesquisas que envolvam seres humanos, assim como a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018). Você poderá requerer a exclusão ou deleção de seus dados a qualquer tempo. <u>Transparência e Resultados</u> Caso deseje, você poderá solicitar o relatório final com os resultados completos da pesquisa. Para isso, preencha no respectivo campo a informação sobre o seu e-mail de contato, que será utilizado exclusivamente para o envio do relatório. Ao prosseguir, você confirma que leu e compreendeu estas informações e concorda em participar voluntariamente desta pesquisa. Muito obrigado(a) pela sua colaboração!	
Nome:	
E-mail:	
Gênero:	[ ] Feminino [ ] Masculino [ ] Prefiro não informar
Idade:	[ ] 30 a 40 anos [ ] 41 a 49 anos [ ] 50 a 59 anos [ ] 60 anos ou mais
Você trabalha ou trabalhou em empresa(s) em momento anterior aos 50 anos de idade?	[ ] Sim, trabalho ou trabalhei em empresas do setor privado [ ] Não, sou empreendedor(a) ou dono(a) do meu próprio negócio [ ] Não, trabalho ou trabalhei com funcionário(a) público(a) [ ] Trabalho ou trabalhei como profissional na área de saúde ou como professor(a) na área de educação

Você considera que exerce ou exerceu o papel de liderança (formal ou não) ou de executivo(a) em momento anterior aos 50 anos de idade?	[ ] Sim [ ] Não
Tempo de Experiência Profissional	[ ] Menos de 10 anos [ ] Entre 10 e 20 anos [ ] Entre 21 e 30 anos [ ] Mais de 31 anos

Pergunta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Eu busquei periodicamente informações sobre oportunidades e tendências do mercado para minha carreira no momento 50+						
Tinha um plano financeiro para sustentar meu estilo de vida durante e após a transição						
Tinha clareza sobre o meu propósito profissional de longo prazo						
Tinha um cronograma detalhado para acompanhar as etapas do meu plano de transição						
Tinha discutido meu plano de transição de carreira com mentores ou especialistas para obter feedback e orientação						
Tinha claramente a definição de qual atividade profissional pretendia executar em meu momento 50+						
Integrava regularmente o feedback recebido ao meu planejamento para aprimorá-lo						
Tinha identificado as competências e habilidades que precisaria desenvolver para alcançar meus objetivos para o momento de carreira 50+						
Dentro deste plano, considerei as implicações financeiras da minha transição de carreira para o momento 50+						
Tenho definidas metas claras e específicas para a realização da minha transição de carreira para o momento 50+						
Desenvolvi um mapeamento sobre contatos e fontes de oportunidades de mercado para utilização na minha transição de carreira para o momento 50+						
Tinha um plano de ação estruturado para adquirir as habilidades necessárias para minha transição						
Eu geralmente considero as mudanças como algo negativo.						
Eu prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados.						
Eu gosto de fazer as mesmas coisas de sempre em vez de tentar coisas novas e diferentes.						
Sempre que minha vida entra em uma rotina estável, procuro maneiras de mudá-la.						
Prefiro estar entediado a ser surpreendido.						
Se eu fosse informado(a) de que haverá uma mudança significativa na forma como as coisas são feitas na escola, provavelmente me sentiria estressado(a).						
Quando sou informado(a) de uma mudança de planos, fico um pouco tenso(a).						
Quando as coisas não saem conforme o planejado, isso me causa estresse.						
Se um(a) dos(as) meus(as) professores(as) mudasse os critérios de avaliação, eu provavelmente me sentiria desconfortável, mesmo que achasse que me sairia igualmente bem sem precisar de esforço adicional.						
Mudar planos me parece uma grande complicação.						
Frequentemente me sinto um pouco desconfortável até com mudanças que podem potencialmente melhorar minha vida.						
Quando alguém me pressiona para mudar algo, tendo a resistir, mesmo que eu ache que a mudança pode me beneficiar no final.						
Às vezes, me pego evitando mudanças que sei que seriam boas para mim.						
Eu mudo de ideia com frequência.						
Eu não mudo de ideia com facilidade.						
Uma vez que chego a uma conclusão, dificilmente mudo de ideia.						
Minhas opiniões são muito consistentes ao longo do tempo.						