UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE CARREIRA NO INÍCIO DA CARREIRA PROFISSIONAL:
UM ESTUDO SOBRE ATITUDE DE CARREIRA DE JOVENS DISCENTES DA
GRADUAÇÃO DA FEA/USP

Irineu Soares de Camargo

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir, de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

IRINEU SOARES DE CAMARGO

GESTÃO DE CARREIRA NO INÍCIO DA CARREIRA PROFISSIONAL:
UM ESTUDO SOBRE ATITUDE DE CARREIRA DE JOVENS DISCENTES DA
GRADUAÇÃO DA FEA/USP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Camargo, Irineu Soares de

Gestão de carreira no início da carreira profissional / Irineu
Soares de Camargo. – São Paulo, 2016.

83 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

1. Administração de carreira 2. Carreira Proteana 3. Carreira sem
fronteiras. 4. Universitários 5. Gestão estratégica de recursos
humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

Ao meu
pai Brazilio (*in memoriam*),
e à minha mãe Martilha;
aos meus filhos Léo & Bia
e à Solange, esposa querida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Joel, meus sinceros agradecimentos pelo apoio, orientação e inspirações ao longo de todo o estudo e desenvolvimento deste projeto. Às professoras Elza Veloso e Graziella Comini pelas ricas orientações na etapa de qualificação deste trabalho. Também agradeço à FEA e a todo o corpo docente que, de forma direta ou indireta, proporcionaram novos conhecimentos e aprendizados sobre pesquisas acadêmicas. Agradeço todo o pessoal de apoio que, com profissionalismo, nos garantem a estrutura mínima necessária para a busca do conhecimento. Agradeço aos colegas discentes com os quais tive a oportunidade de conviver, compartilhar experiências e desenvolver os primeiros trabalhos de pesquisa. Agradeço os alunos da graduação com os quais tive a oportunidade de conviver e aprender com suas experiências e, em especial, aos alunos respondentes do questionário desta pesquisa e os que participaram das entrevistas, fundamentais para o levantamento das informações discutidas neste trabalho.

Um agradecimento especial à minha esposa Solange e aos meus filhos Beatriz e Leonardo, fontes de inspiração e fé, pela compreensão quanto à ausência em vários momentos da vida familiar e pelo incentivo constante.

*“A maior recompensa pelo nosso
trabalho não é o que nos pagam por
ele, mas aquilo em que ele nos
transforma”*

John Ruskin

RESUMO

Os estudos sobre gestão de carreira, quer sejam no âmbito organizacional ou individual, são algo recente na literatura. Atualmente, entende-se que a responsabilidade pela gestão da carreira é das pessoas e que a sua consolidação ocorre ao longo das experiências de vida pessoal e profissional. Com as mudanças originadas pela globalização, novas tecnologias e aumento da competitividade, o contrato psicológico de trabalho migrou de um modelo de emprego vitalício para um modelo de independência e autonomia, onde o indivíduo é responsável pela gestão e desenvolvimento de sua própria carreira. Essas mudanças influenciaram os conceitos de carreira e demandaram o desenvolvimento de teorias que considerassem aspectos relacionados à mobilidade, à busca de um sentido para o trabalho e ao sucesso psicológico, tais como a carreira sem fronteiras e a carreira proteana. Considerando a escassez e a necessidade de estudos empíricos no Brasil acerca do tema, o presente trabalho teve como principal objetivo identificar e analisar se a atitude de carreira de universitários tem relação com as novas teorias de carreira. O perfil de carreira agrupa os indivíduos de acordo com a presença de atitudes de carreira proteana, representada pelas dimensões autodirecionamento e orientação pelos valores, e de atitudes de carreira sem fronteiras, representada pelas dimensões mobilidade psicológica e mobilidade física. Esta é uma pesquisa descritiva, com características quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário, cujas escalas foram validadas nos Estados Unidos e no Brasil, bem como pela realização de entrevistas. A amostra é não probabilística e intencional e foi formada por 140 estudantes de graduação da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da USP. A validação da escala de atitude de carreira foi feita a partir da análise da confiabilidade e consistência interna do instrumento de pesquisa, com base no software *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*. Os resultados obtidos através da técnica de análise fatorial foram satisfatórios no que tange à confiabilidade, utilizado o software SPSS. Com base nos dados estatísticos, os escores gerais de carreiras proteana e sem fronteiras apresentaram uma relação positiva, indicando a existência de uma correlação geral entre os dois modelos de carreira para a amostra deste estudo. Os resultados desta pesquisa, no geral, apontam a presença de direcionamento pelos valores, autodirecionamento da carreira, mobilidades física e psicológica, indicando que os respondentes apresentam atitudes de carreiras favoráveis para enfrentar as mudanças exigidas pelo mercado de trabalho. Estas atitudes são mais relevantes para os que fizeram a disciplina Gestão de Carreira, o que também foi confirmado pelas entrevistas. Com isso, conclui-se ser relevante discutir a gestão de carreira no início da carreira profissional desses jovens discentes, que estão entrando no mercado de trabalho. Para esses jovens, essas novas carreiras são uma realidade, ainda que se verifique se tratar de um movimento, não podendo ser ainda considerado como fato para todos os indivíduos pesquisados. Acompanhar a trajetória profissional desses alunos, ampliando a pesquisa com outras variáveis, agregará ao estudo um maior detalhamento sobre as inclinações de carreiras desses indivíduos. Ainda, as discussões deste trabalho, além de contribuir para as reflexões acerca do assunto gestão de carreira no Brasil, abrem portas para pesquisas com egressos que estejam no mercado de trabalho há mais tempo, ampliando a discussão dos resultados de correlação entre os modelos de carreira proteana e sem fronteiras.

Palavras-chave: Administração de Carreira; Carreira Proteana; Carreira sem Fronteiras; Universitários.

ABSTRACT

Studies on career management, whether organizational or individual, are something new in literature. Currently, it is understood that the responsibility for the career management is of the person and that its consolidation takes place over the experiences of personal and professional life. With the changes arising from globalization, new technologies and increased competition, the work's psychological contract migrated from a lifetime employment model to an independence and autonomy model, where the individual is responsible for the management and development of his own career. These changes influenced the concept of career and demanded the development of theories that consider aspects related to mobility, the search of a meaning to work and psychological success, such as boundaryless career and protean career. Considering the scarcity and the need for empirical studies in Brazil on the subject, this study aimed to identify and analyze if the career attitude of university students is related to the new career theories. The career profile groups the individuals according to the presence of protean career attitudes, represented by self-direction dimensions and values orientation, and attitudes of a boundaryless career, represented by the dimensions of psychological mobility and physical mobility. This is a descriptive research with quantitative and qualitative characteristics. Data collection was performed by applying a questionnaire, whose scales were validated in the United States and Brazil, as well as conducting interviews. The sample is not probabilistic and intentional and was formed by 140 undergraduate students of USP's School of Business, Economics and Accounting. The validation of the career attitude scale was made by the analysis of reliability and internal consistency of the survey instrument based on SPSS - Statistical Package for Social Sciences. The results obtained through the factorial analysis technique were satisfactory in terms of reliability, using the SPSS software. Based on statistics, the overall scores of protean careers and boundaryless career presented a positive relation, indicating the existence of a general correlation between the two career models for this study's sample. The results of this research, in general, indicate the presence of targeting by values, career self-direction, physical and psychological mobility, indicating that respondents have career attitudes favorable to face the changes required by the labor market. These attitudes are more relevant to those who made the Career Management discipline, which was also confirmed by interviews. Thereby, it is concluded to be relevant to discuss career management at the beginning of the career of these young students, who are entering the labor market. For these young people, these new careers are a reality, even if it is verified to be a movement, and can not be considered as a fact for all individuals surveyed. Follow the career path of these students, expanding research with other variables, will add to the study greater details on the slopes careers of these individuals. The discussions of this work, besides contributing to the reflections on the career management business in Brazil, opens doors for research with graduates who are in the labor market longer, expanding the discussion of correlation results between protean and boundaryless career models.

Key words: Career Management; Protean Career; Boundaryless Career; University student.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	9
1. INTRODUÇÃO	11
2. PROBLEMA, OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
2.1 Problema de pesquisa.....	15
2.2 Objetivo	15
2.2.1 Objetivos Específicos.....	16
2.3 Justificativa	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 Carreira	19
3.1.1 Evolução das teorias de carreira	22
3.1.2 Novas Carreiras.....	26
3.1.3 Carreiras sem Fronteiras	27
3.1.4 Carreiras Proteanas	31
3.1.5 Atitudes de Carreira	36
4.1 Construção de hipóteses.....	43
4.2 Delineamento da Pesquisa	45
4.3 Coleta de dados	46
4.3.1 Técnicas de coleta de dados	47
4.4 Amostra.....	54
4.5 Análise e interpretação dos dados	55
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
5.1 Característica demográfica da população estudada	59
5.2 Confiabilidade e análises fatoriais	61
5.3 Classificação dos respondentes conforme suas atitudes de carreira	66
5.4 Análise qualitativa e quantitativa.....	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICES	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos principais conceitos de carreira.....	23
Quadro 2 – Principais características da carreira proteana.....	31
Quadro 3 – Categorias de carreiras e desafios para o desenvolvimento.....	36
Quadro 4 – Comparativo de modelos de carreiras x atitudes.....	39
Quadro 5 – Vantagens e limitações do questionário.....	45
Quadro 6 – Escala de resposta do questionário.....	46
Quadro 7 – Variáveis do perfil demográfico.....	47
Quadro 8 – Questões da escala de atitude da carreira proteana.....	48
Quadro 9 – Questões da escala de atitude da carreira sem fronteiras.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentuais por gênero na população estudada.....	55
Tabela 2 – Percentuais por ano de ingresso.....	55
Tabela 3 – Percentual de respondentes que trabalham ou fazem estágio.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capítulos da dissertação.....	13
Figura 2 – Dimensões da carreira sem fronteiras.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – <i>Scree test</i> (Gráfico de auto-valores).....	60
--	----

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre gestão de carreira, quer seja no âmbito organizacional, quer no âmbito individual, são algo recente na literatura. Tida como algo de responsabilidade dos administradores de empresa, sua dinâmica era resultado de como esses gestores estruturavam e promoviam o desenvolvimento dos seus profissionais. Atualmente, entende-se que a responsabilidade pela gestão da carreira é das pessoas e que a sua consolidação ocorre ao longo das experiências de vida. (HALL, 1976; ARTHUR, 1994; DUTRA, 1996; DUTRA; VELOSO, 2013).

Concluir um curso de graduação e estar melhor preparado para enfrentar os desafios dessa carreira profissional é o pensamento de milhares de jovens brasileiros que a cada ano fazem a transição da universidade para o mercado de trabalho. Ainda na experiência do aprendizado, se deparam com a necessidade curricular da realização de um estágio, oportunidade em que, uma boa parte tem o primeiro contato com um processo seletivo e se submete às tensões expressas em hesitações, ansiedade e escolha. Mesmo os já experientes, aqueles que, de alguma forma já estão no mercado de trabalho, reconhecem que é um momento importante em sua trajetória. (BARDAGI; *et al* 2003; AMARAL, 2004; BORGES; *et al* 2007; BARDAGI; BOFF, 2010; CAVA, 2012; MAGALHÃES; *et al* 2013; BARDAGI; *et al* 2015).

O mercado de trabalho que receberá esses jovens vem passando por diversas transformações ao longo das últimas décadas. Para Poulsen e Arthur (2005), o mundo vive a economia do conhecimento, em que novos conhecimentos criam e interagem com novas tecnologias, colocando de lado as formas estabelecidas de trabalho de longo prazo.

Em uma reflexão sociológica, Bauman (2001) cunhou o termo *Modernidade Líquida* ao referir-se aos cenários organizacionais contemporâneos. Segundo o autor, é a época atual em que vivemos. É o conjunto de relações e instituições, além de sua lógica de operações, que se impõe e que dão base para a contemporaneidade. Nesse contexto, a nova economia muda a forma de as organizações funcionarem e, por consequência, a carreira também começa a responder de forma a se adaptar ao mundo novo.

Nos anos 2000, por conta da intensificação do processo de globalização, competitividade e transformações sociais, as empresas alteraram suas estratégias de expansão e verticalização,

diminuíram o quadro de pessoal e passaram a adotar contratos temporários de trabalho, desintegrando os planos de carreira tradicionais (VELOSO, 2012), obrigando as pessoas a repensarem suas relações com as organizações e com as suas próprias carreiras.

Nesse contexto, o contrato psicológico de trabalho migra de um modelo tradicional de emprego vitalício para um modelo de autonomia e independência, em que a mobilidade entre profissões e o autodirecionamento da carreira tornam-se cada vez mais importantes para garantir a empregabilidade (DUTRA, 2010). Para Arthur (1994), Hall (2002) e Dutra (2010), neste novo contrato os indivíduos assumem a responsabilidade pela gestão e desenvolvimento de suas próprias carreiras, impactando na relação empregado e empregador e respectivas práticas de gestão de pessoas das organizações.

Para Veloso (2009), a compreensão da carreira, além de se relacionar às oportunidades organizacionais, está condicionada às novas formas de construir uma relação de trabalho e às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Segundo Dutra (2016), a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia a necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento e crescimento profissionais.

Esse movimento, que envolve a transformação da relação empregado e empregador, e respectiva gestão das carreiras, organizacionais e individuais, foi despertando interesse de estudiosos e pesquisadores. Dentre eles, Arthur e Rousseau (1996) propõem o conceito que aborda a questão da mobilidade física relacionada ao interesse de movimentar-se entre empregadores e a mobilidade psicológica, referente a atitude de trabalhar além das fronteiras organizacionais, o qual denominou de carreira sem fronteiras. Em outra perspectiva, Hall (1996, 2002) propõe o conceito de carreira proteana com destaque para a prioridade dos indivíduos em ter atitude de carreira relacionadas aos seus valores pessoais e para a necessidade de se responsabilizarem pela gestão de suas próprias carreiras.

Os conceitos de Arthur (1994) sobre carreira sem fronteiras e de Hall (2002) sobre carreira proteana norteiam as novas pesquisas sobre gestão de carreira. Porém, Briscoe e Hall (2006) acreditavam existir uma lacuna em relação a uma avaliação empírica dos constructos de carreira proteana e sem fronteiras e, buscando corrigir essa situação, desenvolveram e validaram um modelo com quatro escalas para medir atitudes dessas carreiras: mobilidade física e mobilidade psicológica, relacionadas ao modelo de carreira sem fronteiras e,

autodirecionamento e orientação pelos valores pessoais, que são as escalas referentes ao modelo de carreira proteana.

Na perspectiva de que os indivíduos devem se responsabilizar pela gestão de suas próprias carreiras, considera-se a necessidade de estudos que analisem a atitude de carreira dos jovens que estão fazendo a transição da universidade para o mercado de trabalho. Assim, baseado no modelo de Briscoe e Hall (2006), a proposta deste trabalho é identificar, analisar e compreender a atitude de carreira de jovens, especificamente, discentes de um curso de graduação em administração da FEA USP.

Espera-se, com esta pesquisa, contribuir com dados e informações relevantes para o aprofundamento das discussões sobre gestão de carreira e gestão de pessoas, tanto na produção acadêmica, quanto para as organizações. Conforme figura 1 abaixo, esta dissertação está organizada em seis capítulos:

Figura 1 – Capítulos da dissertação

2. PROBLEMA, OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

2.1 Problema de pesquisa

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 22):

“Um problema de pesquisa origina-se da inquietação, da dúvida, da hesitação, da perplexidade, da curiosidade sobre uma questão não resolvida. A sua formulação depende da fundamentação teórico-metodológica que orienta o pesquisador, assumindo menor ou maior abrangência, em cada caso. De uma forma ou de outra, é preciso que seja delimitado a uma dimensão viável”.

No novo contexto que envolve a administração da carreira, o indivíduo deve assumir a responsabilidade pela gestão e evolução da sua própria carreira (FONTENELLE, 2007; DUTRA, 2010; VELOSO, 2012).

Hall (2002), partindo dos modelos de desenvolvimento de carreira e ciclo de vida, propôs um modelo dividido por faixa etária: até os 25 anos; dos 25 aos 45 anos, dos 45 aos 65 anos e dos 65 até a aposentadoria. O primeiro estágio, até os 25 anos, denominado pelo autor de exploração ou carreira inicial, representa a fase na qual ocorre o início da vida profissional de uma pessoa que, alinhado ao objetivo deste trabalho, especifica o **problema de pesquisa**:

A atitude de carreira dos jovens discentes da graduação se relaciona com os conceitos de carreira sem fronteiras e de carreira proteana?

2.2 Objetivo

Compreender a atitude de carreira de jovens discentes do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Para atingir o objetivo geral deste estudo e gerar contribuições para o campo de pesquisa em gestão de carreira no Brasil, busca-se atender os **objetivos específicos** abaixo descritos.

2.2.1 Objetivos Específicos

1. Identificar em que medida os discentes do Curso de Administração da FEA USP possuem atitudes de carreira sem fronteiras, com base nas escalas de mobilidade física e mobilidade psicológica;
2. Identificar em que medida os discentes do Curso de Administração da FEA USP possuem atitudes de carreira proteana, com base nas escalas de auto direcionamento de carreira e direcionamento de carreira orientado por valores;
3. Verificar a existência de correlação entre a atitude de carreira dos jovens discentes que passaram pela Disciplina Gestão de Carreira e os modelos de carreira sem fronteiras e carreira proteana.

2.3 Justificativa

Muito se discute sobre os desafios atuais à carreira quanto a redução e mudança dos postos de trabalho, crescentes exigências profissionais e altos índices de desemprego. Essa questão aparece de forma bem frequente em estudos que envolvem a transição, como os relatos de Sennett (2010) em referência à reestruturação da IBM na década de 90, e Veloso (2009, 2012), sobre o processo de privatização do Banespa. Ou seja, foco nos indivíduos que, de alguma forma, já estão no mercado de trabalho.

Um primeiro aspecto relevante a se considerar é a difícil tarefa que envolve a transição da universidade para o mercado de trabalho de jovens discentes que estão no início da carreira profissional (BORGES; MELO, 2007). Ainda, dados do DIEESE (2016) apontam que esses jovens, até 29 anos, representam 43,2% do total de ocupados. Ou seja, quase metade da população brasileira ocupada é de jovens que compreende o perfil etário de pesquisados neste trabalho. Ressalta-se, no entanto, que a pesquisa se refere a jovens discentes de um curso de graduação, especificamente de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de São Paulo/SP, assim, os resultados não podem ser generalizados.

Segundo Bardagi e Boff, (2010), existem pesquisadores interessados em discutir o desenvolvimento de carreira de jovens discentes universitários, porém, a maioria dos estudos nacionais concentra-se em amostras de adolescentes ou aborda questões relativas à entrada no mercado de trabalho. Por outro lado, mais estudos precisam ser realizados para que haja a compreensão dos fatores que afetam a transição e o desenvolvimento da carreira dos universitários.

Mapear a atitude de carreira desses jovens contribui para compreender como eles veem suas próprias carreiras e quais são as suas preferências, possibilitando a implementação de ações de desenvolvimento da carreira individual (BRISCOE; HALL, 2006) e, também permite às organizações desenvolverem políticas, práticas e procedimentos para atenderem às expectativas desses jovens no início de carreira.

A problemática que envolve essa transição para o mercado de trabalho constitui o fenômeno de interesse pessoal do autor deste trabalho. Acredita-se que a compreensão desse fenômeno, considerando as características do público alvo a ser pesquisado, contribuirá para um melhor entendimento e estudos futuros sobre gestão de carreira no Brasil, por ser um tema recente e diante da escassez de literatura nacional sobre o assunto (VELOSO, 2009).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Pesquisa bibliográfica, segundo Martins e Theóphilo (2009), procura conhecer, analisar, explicar e discutir um assunto, tema ou problema a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Para Sampieri, Colado e Lucio (2013), o referencial teórico consiste em identificar, obter e consultar a bibliografia e outros materiais que sejam úteis para os objetivos do pesquisador, dos quais se deve contrair e recompilar a informação relevante e necessária sobre o problema de pesquisa.

Considerando o proposto deste estudo, a revisão da literatura apresenta os conceitos e teorias sobre carreira, carreira proteana, carreira sem fronteiras e atitude de carreira, além da caracterização do perfil dos jovens discentes a serem pesquisados.

3.1 Carreira

De acordo com Super e Bohn (1972, p. 135): “Uma carreira é a sequência de ocupações, empregos e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa”. Ainda, segundo esses autores, o desenvolvimento da carreira ao longo da existência das pessoas pode ser analisado compreendendo alguns estágios: Crescimento (infância), Exploração (adolescência), Estabelecimento (idade adulta), Manutenção (maturidade) e Desaceleração, desengajamento ou descompromisso (velhice, preparação para a aposentadoria).

Em face das possibilidades de definição de carreira, London e Stumpf (1982) ressaltam que a carreira pode ser tratada sob duas perspectivas – a da organização e a do indivíduo. Da perspectiva do indivíduo, envolve a compreensão e a avaliação de sua experiência profissional e, do ponto de vista da organização, inclui a definição de políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços organizacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas. Estas duas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudanças.

Para Dutra (1996), tal definição permite entender esse processo como resultado da interação entre a perspectiva individual e a organizacional. Às empresas, cabendo o papel de gerenciar as oportunidades, definindo com transparência as competências necessárias a cada nível de complexidade, os critérios de acesso entre os níveis e os instrumentos de gestão. Na perspectiva individual, em decorrência das grandes transformações ocorridas nas estruturas organizacionais, o papel das pessoas está relacionado a fazer o seu próprio planejamento de carreira, a partir de aspirações, objetivos e oportunidades percebidas (DUTRA, *op.cit.*).

Considerando a forma como era vista e trabalhada em diferentes momentos históricos, várias definições de carreira foram sendo propostas e, apesar das pesquisas sobre ocupações individuais e trajetórias de vida existirem por séculos, o termo carreira relacionado com a vida profissional surgiu na literatura somente no século XX (MOORE; GUNZ; HALL, 2007).

Para Santos (2011), a interdisciplinaridade envolvendo trabalhos de várias áreas científicas, incluindo a Psicologia (BETZ *et al.*, 1989), a Sociologia (BARLEY, 1989) e a Antropologia (BATESON, 1989), bem como a Economia do Trabalho (BECKER, 1975) e o Comportamento Organizacional (HACKETT *et al.*, 1991; MOORE; GUNZ; HALL, 2007), fundamentam os estudos sobre o tema carreira.

Ainda, segundo Santos (2011), através destas diferentes lentes, identifica-se abordagens nada consensuais voltadas ao estudo da carreira do indivíduo (MOORE; GUNZ; HALL, 2007). Enquanto alguns focaram a ocupação do indivíduo ou as experiências de trabalho durante a vida (HALL, 1976), outros tiveram uma perspectiva mais ampla, envolvendo papéis de trabalho quanto de não trabalho e comportamentos, ou seja, a flexibilidade entre carreira e vida em um contexto de planejamento emergente de carreira (SANTOS, *op.cit.*).

No campo da administração, Hall (1976, p. 4) define que “a carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa”. Ainda, esse autor descreve quatro abordagens distintas nas quais o termo carreira pode ser utilizado, tanto popular, quanto cientificamente. Os dois primeiros estão mais relacionados ao senso comum e são mais conhecidos de forma geral e os dois últimos surgem das ciências sociais:

1. Carreira como progressão: são consideradas aquelas carreiras que representam uma sequência de promoções e outras movimentações ascendentes em uma estrutura hierárquica de trabalho ao longo da vida de uma pessoa. Está relacionada à questão da mobilidade do indivíduo;
2. Carreira como profissão: refere-se às ocupações nas quais é evidente um padrão de progressão. Dessa forma, algumas ocupações podem ser carreiras (médico, advogado) e outras não (secretária, atendente), ou seja, trabalhos que não conduzem a um avanço progressivo não se caracterizam como sendo uma carreira;
3. Carreira como sequência de ocupações assumidas por um indivíduo ao longo da vida: são consideradas carreiras a história da pessoa ou as posições ocupadas, independentemente dos níveis ou tipos de trabalho.
4. Carreira como a sequência de experiências relativas aos trabalhos realizados ao longo da vida: é considerada carreira a forma como a pessoa experimenta a sequência de ocupações que constituem seu histórico de trabalho.

Observa-se que as duas últimas abordagens incluem aspectos objetivos e subjetivos da carreira, conforme definição proposta pelo autor, por não carregarem juízo de valor, ou seja, não qualificam as ocupações assumidas pelas pessoas ao longo da vida profissional, tão pouco indicam um sentido de direção que essas ocupações devam seguir (HALL, 1976).

Corroborando com Hall (1976), outros autores também destacam a questão da carreira objetiva (VAN MAANEN, 1977), relacionada à visão tradicional de carreira, com foco no modelo hierárquico de ascensão de cargo, e a carreira subjetiva (VAN MAANEN, 1977; ARTHUR, 1994), pautada na percepção e expectativas individuais. Nas últimas décadas, intensificaram-se as pesquisas no sentido de demonstrar a relevância da dimensão subjetiva no novo cenário de mudanças organizacionais (HALL; CHANDLER, 2005).

Essas mudanças nas relações entre indivíduo e organizações justificam a importância da pesquisa acadêmica sobre carreira e suas diversas dimensões (VAN MAANEN, 1977; DEFILLIPI; ARTHUR, 1996; HALL, 1996). Ainda, para Dutra e Veloso (2013), as mudanças

impactarão de forma significativa o conjunto de sistema e práticas de gestão de pessoas, influenciando a revisão das práticas de gestão de carreira.

3.1.1 Evolução das teorias de carreira

Segundo Veloso (2012), as pesquisas sobre carreira intensificaram-se a partir da década de 70, especificamente após a segunda metade da década, com a publicação de três livros que contribuiriam de forma significativa para ampliar as perspectivas de estudo sobre o tema, e que são considerados clássicos nas pesquisas contemporâneas: *Career in organizations* (HALL, 1976), *Organizational careers: some new perspectives* (VAN MAANEN, 1977) e *Career dynamics* (SCHEIN, 1978).

Arthur (1994) entende que estas publicações definem carreira como um tema para estudos multidisciplinares envolvendo áreas como a psicologia, sociologia, antropologia, ciências políticas, economia e história e geografia, sendo estudada sob as perspectivas objetiva e subjetiva.

Concordando com esses autores, Dutra (2010) comenta que na Europa e Estados Unidos os estudos sobre carreira são datados da década de 50, intensificando-se a partir da década de 1970, gerando uma extensa produção. Complementando, informa que no Brasil os estudos são datados da década de 1980 e, a partir dos anos 90, a gestão de carreira sob a responsabilidade do indivíduo passou a ser discutida de forma mais estruturada.

Até os anos 70, as características principais da carreira voltavam-se para a maior estabilidade no emprego e a sua progressão linear e vertical dentro da própria organização, caracterizando um modelo de desenvolvimento de carreira hierarquizado funcionalmente, levando as pessoas a se movimentarem de forma ordenada e em uma sequência previsível, conhecida como carreiras tradicionais (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

Em outra perspectiva, Hall (1976), no seu livro *Career in organizations*, já lançava luzes à reflexão sobre a carreira gerenciada pelo indivíduo, denominando-a como carreira proteana. Até meados da década de 1990, a maioria dos estudos sobre este tema ainda tinha o modelo tradicional como referência. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Segundo Albuquerque (2002), no início da década de 1980, o desenvolvimento da teoria estava focado na *administração estratégica de recursos humanos* em uma aparente evolução do conceito para *administração estratégica de pessoas*, visando à mudança do modelo de “controle” para o de “comprometimento”. Ainda, segundo o autor, na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras, nas quais as empresas devem investir para conseguir melhores resultados. Este posicionamento desencadeou pesquisas voltadas à avaliação e desenvolvimento do potencial, treinamentos e dos planos de sucessão, caracterizando o auge das carreiras organizacionais (HALL, 1996).

No final da década de 1980, a edição do livro *Handbook of career theory* (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989) reuniu vários pesquisadores da área, com a proposta de consolidar e sistematizar todos os resultados das pesquisas sobre o tema carreira que foram desenvolvidos a partir da década de 70, proporcionando estímulos para novas pesquisas e novas ideias sobre o assunto. Como resultado deste trabalho, a obra apresenta um dos conceitos sobre carreira utilizados por muitos pesquisadores desse tema, definido como “*a sequência evolutiva das expectativas de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo*” (ARTHUR, et al, op.cit.).

Com a globalização, o advento das novas tecnologias e as mudanças estruturais e constantes que afetaram as empresas a partir do início dos anos 90, as pessoas e organizações se viram forçadas a se adaptar a tais fatores. Neste cenário de transformações, a ideia de que o indivíduo deveria assumir a responsabilidade pela gestão da sua carreira ganhou a atenção dos pesquisadores. Em contraponto às tradicionais carreiras organizacionais que vigoraram de forma muito enraizada até a década de 1980, surgem novas abordagens que passaram a nortear as pesquisas sobre gestão de carreira: a carreira sem fronteiras, proposta por Michael Arthur, e a carreira proteana, proposta por Douglas Hall.

No Brasil, uma das primeiras publicações sobre o tema data de 1996: *Administração de carreiras* – uma proposta para repensar a gestão de pessoas, do Professor Joel Dutra. No livro, o autor apresenta uma pesquisa realizada em 1993 com profissionais de nível superior, pela qual detectou que apenas 2% da amostra havia pensado de forma estruturada na própria carreira. Na época, eram poucas as empresas que se preocupavam com a gestão estratégica dos recursos humanos (DUTRA, 1996).

Costa e Balassiano (2006), com o questionamento: *É possível falar de gestão de carreira no Brasil?*; reúnem, dentre outras, pesquisas empíricas e artigos teóricos de alguns pesquisadores brasileiros, propondo reflexões sobre as problemáticas do tema carreira e sua individualização frente às constantes mudanças da sociedade contemporânea. Este trabalho resultou no lançamento do livro *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*, propondo sistematizar reflexões e pesquisas relacionadas ao assunto gestão de carreira e que fossem válidos no contexto Brasil.

Martins (2010), em seu livro denominado *Gestão de carreiras na era do conhecimento*, relata que, pesquisa realizada com executivos de RH e consultores de carreira em várias regiões do país, possibilita a verificação de como os indivíduos e as organizações brasileiras estão gerenciando carreiras na atualidade. A partir dos resultados deste levantamento e de sua fundamentação teórica, o autor aborda a gestão de carreiras em seus diferentes aspectos e implicações, que é uma característica das carreiras proteanas.

Ampliando as publicações relacionadas ao tema no Brasil, outras obras relevantes foram o livro *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* (DUTRA, 2010), estruturado para apresentar elementos que possibilitem um olhar amplo sobre a gestão de pessoas e oferecer às pessoas condições para analisar sua carreira a partir de diferentes perspectivas, e o livro *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil* (VELOSO, 2012), cujo propósito foi organizar a atual discussão sobre carreira, detalhar os fenômenos que envolvem a carreira, analisar como se dá a transição profissional e como as pessoas reagem frente à uma situação inesperada em suas carreiras.

Ainda com relação às publicações brasileiras, Dutra e Veloso (2013) organizaram trabalhos de um grupo de pesquisadores que abordaram vários temas que representam desafios importantes, tanto para as organizações quanto para as pessoas, originando a publicação do livro *Desafios da gestão de carreira*.

Essa evolução concebe as teorias e conceitos acerca das novas carreiras, que são variadas e possuem características específicas para atender a certos perfis, conforme o contexto a ser pesquisado. Estudos desenvolvidos por Sullivan e Baruch (2009) apresentam um resumo dos principais conceitos sobre carreira discutidos nas últimas décadas, seus autores, definições e ferramentas de medição, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Resumo dos principais conceitos de carreira

Conceito ou Modelo	Autores/Datas	Definição	Medida
Carreiras tradicionais	Originalmente escrito por estudiosos como Super (1957)	Característica: linear, ascendente, foco em recompensas extrínsecas e gestão de carreira organizacional.	Não apresentou.
Carreira pós corporativa	Peiperl & Baruch (1997)	Ocorre fora das grandes empresas, trabalho autônomo e pequenos projetos. Tem carreira permanente ao invés de trabalho permanente.	Relacionado a um nível industrial e social mais amplo.
Carreira sem Fronteiras	Arthur (1994), Arthur e Rousseau (1996)	Mobilidade além dos limites da empresa. Autogerida.	Não apresentou.
Carreira Proteana	Hall (1996)	Capacidade de readaptação às mudanças. Indivíduo controla a gestão da sua carreira.	Baruch (2008) criou uma escala de sete itens para medir a carreira proteana.
Modelo de carreira caleidoscópica (KCM)	Mainiero e Sullivan (2005)	Foco em três parâmetros de carreira ao tomar decisões: equilíbrio, autenticidade e desafio.	instrumento com 15 itens para avaliar parâmetros (SULLIVAN <i>et al</i> 2009)
Conceito revisto da orientação proteana	Briscoe e Hall (2006)	Criação de duas dimensões: gestão de carreira orientada para valores e autodirigida.	Criaram 14 itens para medir as duas dimensões.
Conceito revisto de carreira sem fronteiras	Sullivan e Arthur (2006)	Definição de mobilidade física e psicológica entre sucessivas situações de emprego.	Briscoe e Hall (2005) - escala com 13 itens para medir as duas dimensões.
Perfis de carreira	Briscoe & Hall (2006)	Combina dimensões: mobilidade física e psicológica (carreiras sem fronteiras) com autogestão e valores pessoais (carreira proteana), gerando 16 perfis de carreira potenciais.	Escalas de atitudes orientadas pelas 4 dimensões.
Perspectivas da carreira sem fronteira	Greenhaus, Callanan & DiRenzo (2008)	Padrões de mobilidade multidirecionais, competências de carreira e orientação “proteana”.	Não apresentou.
Carreiras híbridas	Conceito emergente, não associado especificamente a um autor.	Carreiras que contem aspectos de carreira tradicional e proteana ou sem fronteiras.	Medição das tradicionais, proteana e sem fronteiras podem ser utilizadas

Fonte: Adaptado de Sullivan e Baruch (2009)

3.1.2 Novas Carreiras

No modelo tradicional de carreira, a noção de emprego é baseada no contexto da sociedade industrial (BENDASSOLLI, 2009), no qual existe uma troca entre o empregado e a organização: enquanto o empregado se mantém fiel e dedicado na elaboração das suas atividades, como recompensa, recebe segurança e estabilidade. A ascensão profissional na carreira tradicional, hierarquizada, é caracterizada pela idade, tempo de serviço e conhecimento técnico do assunto relacionado ao cargo ocupado (ARTHUR, 1994).

As transformações ocorridas ao longo das últimas décadas, o avanço das tecnologias e a velocidade da comunicação através das redes impulsionaram a globalização e a competitividade entre as empresas. Segundo Hall (2002), as características principais dessas mudanças são velocidade e complexidade.

Nesse sentido, no final dos anos 80 e início dos anos 90, tendo a inovação como a principal característica de competitividade, empresas menores e mais flexíveis ganharam espaço. Esse novo cenário social e econômico passou a ser denominado como nova economia (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999), também conhecida como economia do conhecimento (FORAY; LUNDVALL, 1996), na qual se destacam a competência humana como centro do desenvolvimento social e a questão da economia baseada na produção, distribuição e uso do conhecimento.

Novos processos de produção de bens, com uma preocupação acentuada pela qualidade e atendimento das necessidades dos clientes, aliados à redução de custos, são incorporados às organizações que passam a demandar maior conhecimento e desenvolvimento constante por parte das pessoas. Ao mesmo tempo, as incertezas e o dinamismo do mercado não oferecem garantias de vínculos de trabalho duradouros, como observado nas décadas passadas, obrigando as pessoas a uma maior mobilidade entre empregadores com diferentes vínculos de trabalho (ARTHUR, 1994; HALL, 2002). Um bom exemplo desse fenômeno pôde ser observado nos processos de reengenharia que reduziram postos de trabalho no mundo todo nas últimas décadas (DUTRA, 2010).

Essas novas perspectivas de carreiras, segundo Briscoe, Hall & DeMuth (2006), surgiram com o declínio das carreiras tradicionais, com duas novas abordagens que se tornaram populares

na literatura organizacional: a carreira proteana, proposta por Douglas Hall (1976, 2002) e a carreira sem fronteiras, proposta por Michael Arthur (1994).

A proposta desta pesquisa relaciona-se com os conceitos dessas duas abordagens, carreira sem fronteiras e carreira proteana, e serão apresentadas em seguida.

3.1.3 Carreiras sem Fronteiras

O conceito de carreira sem fronteiras, criado por Arthur (1994), surge como contraponto ao modelo tradicional, que predominou até meados da década de 80. Embora tenha sido difundido através desses autores, credita-se ter surgido a partir do relatório anual da GE de 1990, quando Jack Welch, CEO da General Electric, declarou que o seu sonho para os anos 90 seria a empresa ser sem fronteiras, removendo barreiras entre funções tradicionais, tratando operações nacionais e internacionais de forma igualitária e ignorando rótulos como gerentes, assalariados e horistas, os quais atrapalham as pessoas que trabalham juntas (HIRSCHHORN; GILMORE, 1992).

Esse modelo de “organização sem fronteiras”, preconizado por Welch, despertou interesse dos acadêmicos e, tornou-se tema de conferência da *Academy of Management* – Atlanta/1993, atraindo o simpósio “carreiras sem fronteiras” que, posteriormente, foi transformado em uma edição especial do *Journal of Organizational Behavior* – 1994, e esses artigos deram origem ao livro *The Boundaryless Career*, editado por Michael Arthur e Denise Rousseau e publicado em 1996 (INKSON, 2006).

Uma carreira sem fronteiras pode existir quando a carreira real ou o significado da carreira ultrapassa o limite de um único empregador. Isto pode resultar em uma carreira com vários empregadores, por modificações nos vínculos de emprego e característica de carreira externa à organização (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Para esses autores, a carreira sem fronteiras possui os seguintes significados:

1. O indivíduo movimenta-se entre as fronteiras de diferentes empresas. O ator da carreira avalia e considera as oportunidades de carreira além das internas à organização;
2. A carreira tem valor e empregabilidade tanto dentro quanto fora da organização atual do indivíduo. As competências individuais são valorizadas pelo mercado.
3. A carreira é sustentada por redes de relacionamento e de informações extra organizacionais, aumentando sua percepção de valor e proporcionando ofertas de outras empresas;
4. Rompe os limites da carreira organizacional;
5. O indivíduo rejeita oportunidades de promoção na carreira para que possa dedicar mais tempo à família ou a fazer o que gosta. Neste caso, ressalta-se a questão dos valores individuais,
6. Apesar das barreiras estruturais, são carreiras que estão centradas na interpretação de um futuro sem fronteiras pelo próprio ator da carreira.

Essas características influenciam a percepção das competências necessárias para que uma pessoa possa desenvolver-se na carreira. De uma visão organizacional para uma visão baseada nas competências de carreira centrada na pessoa. Para Defillippi e Arthur (1996), as mudanças organizacionais levaram ao desenvolvimento de novas competências individuais de carreira. As competências são: o “*knowing-why*”, o “*knowing-how*” e o “*knowing-whom*”.

- *Knowing-why* – competência relacionada à identidade, valores e interesses pessoais relacionados com a cultura organizacional e que dão sentido às escolhas e experiências profissionais, proporcionando o *sucesso psicológico*;
- *Knowing-how* – competência relacionada aos novos contextos organizacionais que demandam a constante atualização do conhecimento, refere-se ao conjunto de habilidades e conhecimentos que determinam como as pessoas podem contribuir para a formação do *Know-how* da organização;

- *Knowing-who* – competência relacionada à rede de relacionamento de uma pessoa, dentro e fora da organização, que contribuem para a formação da sua reputação, gerando oportunidades e aprendizados.

Essas competências são alavancadas pelos princípios das carreiras sem fronteiras e o seu desenvolvimento fortalece o contrato psicológico, pois os benefícios sem fronteiras prevalecem além do período de trabalho em forma de um capital de carreira (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

Ao buscar o desenvolvimento dessas competências (*knowing-why*, *knowing-how* e *knowing-whom*), o ator da carreira se torna produto e produtor do ambiente em que está inserido, pois, ao mesmo tempo em que é influenciado pelas forças econômicas, também modela essas forças (ARTHUR, 1994; ARTHUR; *et al*, *op.cit*).

Para Arthur e Rousseau (1996, p. 6), “um fator comum na ocorrência de todos esses significados é serem independentes, ao invés de dependentes, dos arranjos tradicionais de carreira organizacional”, ressaltando que pode haver mobilidade entre outros tipos de fronteiras como a ocupacional ou fronteiras culturais.

Nesse sentido, Sullivan e Arthur (2006) descrevem a carreira sem fronteiras em duas principais dimensões: mobilidade física e mobilidade psicológica.

1. Mobilidade Física: desejo do indivíduo em trabalhar em mais de uma empresa e o seu comprometimento é proporcional à percepção de que esteja se desenvolvendo na carreira. Opõe-se ao tipo de carreira tradicional por não estar confinada às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise (BENDASSOLLI, 2009).
2. Mobilidade Psicológica: diretamente ligada aos indivíduos que valorizam os relacionamentos interpessoais, são motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, quer seja dentro ou fora da organização.

Segundo Sullivan e Arthur (*op.cit.*), alguns autores defendem que a carreira sem fronteiras envolve apenas mudanças físicas em acordos de trabalho. Em contrapartida, outros autores

consideram o conceito de carreira proteana como envolvendo apenas as alterações psicológicas. Contudo, esses autores ressaltam a importância de se considerar a relação de dependência entre a física e psicológica, ou seja, as diferentes combinações desses dois tipos de mobilidade. Mobilidade física é a transição através das fronteiras e mobilidade psicológica é a percepção da capacidade para fazer essa transição. Essas combinações devem ser analisadas com base em um *continuum*, conforme figura 2.

Figura 2 - Dimensões da carreira sem fronteiras
Fonte: Adaptado de Sullivan e Arthur (2006)

- Quadrante 1: as carreiras deste quadrante apresentam baixos níveis de mobilidade física e psicológica. Compreende pessoas altamente especializadas que atuam em um setor específico, pessoas que buscam segurança no emprego e podem ter pouco desejo de mudar. Pessoas que não possuem habilidades básicas e de formação, bem como os cronicamente desempregados, também podem ter carreiras neste quadrante.
- Quadrante 2: as carreiras deste quadrante apresentam altos níveis de mobilidade física, mas baixos níveis de mobilidade psicológica. Compreende pessoas que estão dispostas a uma mudança física para outra organização ou outro local de

trabalho; porém, procuram manter a similaridade entre essas diferentes posições, ou seja, os limites psicológicos permanecem como estavam.

- Quadrante 3: as carreiras deste quadrante apresentam baixo nível de mobilidade física e alto nível de mobilidade psicológica. Compreende pessoas que sustentam altas expectativas de empregabilidade, sem alterar os empregadores qualificados.
- Quadrante 4: as carreiras deste quadrante apresentam alto nível de mobilidade física e de mobilidade psicológica. Compreendem pessoas que podem fazer muitas mudanças físicas (por exemplo, mudar de emprego muitas vezes), ao mesmo tempo, que mudam a sua orientação de carreira psicológica em uma base regular (consultor que busca experiências da indústria antes de abrir o seu próprio negócio ou indivíduos que buscam atender necessidades pessoais ou familiares).

Uma pessoa com uma mentalidade voltada para a carreira sem fronteiras dirige a mudança do cenário, executando uma carreira caracterizada por diferentes níveis de mobilidade física e psicológica (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Para Briscoe, Hall e DeMuth (2006), pesquisas empíricas precisam questionar a diferença de potencial entre as carreiras sem fronteiras, caracterizadas pela mobilidade física (movimento real entre postos de trabalho, empresas, profissões) versus carreiras sem fronteiras caracterizadas pela mobilidade psicológica (capacidade para se mover, como visto através da mente do ator de carreira). Ainda, segundo esses autores, é relativamente fácil medir a mobilidade física, mas é mais difícil medir a mobilidade psicológica.

3.1.4 Carreiras Proteanas

Originalmente, em 1976, Douglas Hall identificou um tipo emergente de carreira autodirecionada, em contraponto à tradicional carreira corporativa, guiada pelas organizações. A carreira proteana ressalta dois principais valores, que são a liberdade e o crescimento pessoal (HALL, 2002), e pode ser definida como:

[...] um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de toda a variedade de experiências das pessoas em educação, formação, trabalho em várias organizações, mudança no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece com a pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira da pessoa proteana e a busca por autorrealização são elementos de unificação ou integração na vida dele ou dela. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. (HALL, 1976, p. 201).

Porém, somente em 1996, com a publicação do seu livro *The career is dead*, que esse conceito ganhou popularidade (SULLIVAN; BARUCH, 2009). O conceito de carreira proteana surge em respostas às demandas do novo cenário social e econômico, resultado das inúmeras transformações ocorridas ao longo das últimas décadas, denominado como nova economia ou economia do conhecimento. Como consequência, as relações de trabalho e empresariais tornaram-se muito mais dinâmicas e flexíveis, demandando um modelo de carreira igualmente flexível e dinâmico.

A ideia da carreira proteana relaciona-se ao perfil de um profissional que tem a versatilidade para adaptar conhecimento, habilidades e competências com o objetivo de garantir sua empregabilidade frente às constantes mudanças no mundo do trabalho, se responsabilizando pela gestão e desenvolvimento da própria carreira, ou seja, a capacidade do indivíduo em termos de performance (HALL, 2002).

Para explicar o contexto de adaptabilidade, faz-se uma metáfora com Proteus, deus da mitologia grega, que tinha a capacidade de mudar a sua forma física de acordo com as exigências da situação, o que, relacionando com a carreira, significa transformar-se, ter prontidão para mudar a rota, enfim, ser adaptável (HALL, 2002).

Dessa perspectiva, considerando que o desenvolvimento será um processo de aprendizagem contínua, Hall (2002) define que o autoconhecimento e a adaptabilidade são elementos principais da carreira proteana, pois são competências fundamentais para que o ator da carreira possa aprender a aprender. Quanto mais o indivíduo aprende a se adaptar aos novos cenários e a adaptar a sua imagem ao mundo exterior, mais estará aprendendo o “como aprender” (CÁLCENA, CASADO, 2013). Ainda, segundo Hall (*op.cit.*), a abordagem da carreira proteana considera que o empregador é responsável por proporcionar as oportunidades necessárias para o desenvolvimento do empregado, que em contrapartida, oferece

desempenho e esforços adicionais, gerando o contrato psicológico. O quadro 2 apresenta as principais características da carreira proteana:

Quadro 2 – Principais características da carreira proteana

- O objetivo é atingir o sucesso psicológico;
- O ator da carreira é o responsável pela gestão da própria carreira;
- A carreira é uma sequência de experiências e aprendizados contínuos e de mudança de identidade ao longo da vida profissional (a idade da carreira é o que conta e não a idade cronológica);
- A organização é responsável por prover tarefas desafiadoras, rede de relacionamentos, informações e recursos para o desenvolvimento;
- Desenvolvimento não é, necessariamente, treinamento formal, retreinamento e mobilidade para cima;
- O perfil para o sucesso mudou de saber como (*know-how*) para aprender como (*learn-how*); de estabilidade para empregabilidade, de carreiras organizacionais para proteanas e de ser humano do trabalho (*work-self*) para ser humano integral (*whole-self*).
- O desenvolvimento é obtido por meio do aprendizado contínuo, autodirecionado, relacional e encontrados em desafios de trabalho.

Fonte: Adaptado de Hall (1996, 2002)

Coadunam-se com essas reflexões (VELOSO; DUTRA, 2010) quando ressaltam que o tradicional contrato, com garantia de estabilidade e emprego de longo prazo, cedeu espaço para os contratos de curto prazo, com base em demandas correntes e em performance. Frisam, ainda, que a carreira proteana é condizente com essa nova visão sobre os contratos e destacam algumas características:

- Autodireção;
- Autoinvenção;
- Autonomia;
- Habilidade para aprender;
- Habilidade para construir relações,
- Habilidade para redirecionar a carreira e a vida e
- Mudanças frequentes.

Neste contexto, o sucesso na carreira é determinado como a conquista de objetivos profissionais desejados em algum momento da experiência de trabalho do indivíduo (ARTHUR; CLAMAN; DEFILLIPPI, 1995). Na concepção da carreira proteana, o sucesso é psicológico, exclusivo do indivíduo e focado na realização pessoal, sentimento de orgulho, de realização ou felicidade familiar (HALL, 1996).

Mirvis e Hall (1996) reforçam esses posicionamentos ao afirmarem que sucesso psicológico está relacionado ao atingimento de objetivos pessoais que sejam relevantes para o indivíduo e, não necessariamente, significativos também para os familiares, amigos e sociedade.

O sucesso profissional é algo mais pessoal, particular aos objetivos de cada indivíduo. Deixa de ocorrer em termos de salário e status, característicos da perspectiva objetiva, passando a considerar o reconhecimento, a satisfação, a aprendizagem e o desenvolvimento profissional, típicos da perspectiva subjetiva (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Briscoe e Hall (2006), avançando os estudos sobre o conceito de carreira proteana, destacaram como características duas dimensões principais: carreira autodirigida e carreira orientada por valores próprios.

1. Ter uma carreira autodirigida condiz em assumir o controle da sua própria carreira, criando as oportunidades de desenvolvimento necessárias. O foco está para a perspectiva subjetiva da carreira individual da pessoa, com base nos objetivos profissionais e de vida (HALL, 1996; BRISCOE; HALL, 2006).

2. Já as atitudes de carreira orientadas pelos próprios valores, priorizam os valores pessoais ao estabelecer objetivos e tomar decisões profissionais, em contraponto aos fatores externos como dinheiro e promoções, o que leva a definir as próprias medidas e diretrizes de sucesso de cada pessoa (BRISCOE; HALL, 2006).

Com base no que essas dimensões da carreira proteana oferecem quanto ao gerenciamento individual da carreira, a pessoa pode ser “mais ou menos”, “fraca ou forte” com relação à sua orientação pelos valores e/ou autodirecionamento (BRISCOE; HALL, 2006). Nessa perspectiva, esses autores propõem quatro categorias de carreiras:

- **Dependente:** uma pessoa que não é orientado por valores nem possui autodirecionamento com relação à carreira, pois não consegue definir prioridade ou gerenciar-se do ponto de vista comportamental;
- **Rígida:** uma pessoa direcionada por valores, porém, não tem autodirecionamento, não consegue se adaptar às demandas de aprendizagem e desempenho;
- **Reativa:** uma pessoa que é autodirecionada na carreira, porém, não é orientada por valores; não consegue conduzir suficientemente sua carreira;
- **Transformacionais:** uma pessoa guiada por valores para definir suas prioridades e autodirecionada a se adaptar às demandas de desempenho e aprendizado. São as “proteanas”.

Essa categorização através da lente proteana permite perceber as várias possibilidades de carreira que um indivíduo pode ter. Em seguida, será apresentada a proposta de Jon Briscoe e Douglas Hall de ampliar ainda mais a visão dessas possibilidades, combinando as características da carreira proteana com as características da carreira sem fronteiras.

3.1.5 Atitudes de Carreira

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, os conceitos de Arthur e Rousseau (1996) sobre carreira sem fronteiras e de Hall (1996, 2002) sobre carreira proteana norteiam as pesquisas contemporâneas sobre gestão de carreira. No entanto, não há unanimidade entre os pesquisadores quanto à operacionalização destes conceitos. Rodrigues e Guest (2010), analisando dados dos Estados Unidos e Europa, concluíram que as evidências apresentadas pelos autores seminais de carreira sem fronteiras, como maior rotatividade e menor tempo dos indivíduos nas empresas, não tem alteração significativa desde 1992.

Inkson (2006) questiona que mobilidade pode ser resultado de uma incapacidade do ator de carreira e não de um posicionamento planejado e de auto validação de carreira, atitudes consideradas proativas pelos autores seminais. A autogestão da carreira ainda não é uma realidade para boa parte dos indivíduos que ainda aguardam pelo apoio e orientações das empresas em que trabalham (RODRIGUES; GUEST, 2010).

Segundo Dutra (2010), no Brasil, somente no início dos anos 90 é que os estudos sobre carreira ganharam a perspectiva individual. Ainda, o autor afirma que os brasileiros têm muita resistência com relação ao planejamento de suas carreiras, encarando-as como oportunidades geradas pelas empresas onde atuam ou pelo próprio mercado de trabalho, influenciando suas escolhas. Essa atitude restringe sua visão de oportunidades, criando armadilhas profissionais (DUTRA, 2010).

O fato de certos colaboradores não terem mais mobilidade, suas carreiras já não se identificavam nem com o conceito proteano e nem com o de sem fronteiras. Entretanto, gerentes de várias empresas demonstravam inúmeras características da carreira proteana, ao mesmo tempo, não exibiam a mobilidade geralmente assumida na caracterização da carreira sem fronteiras (BRISCOE; HALL, 2006, 2013).

Nesse sentido, Briscoe; Hall; DeMuth (2006) acreditavam existir uma lacuna em relação a uma avaliação empírica dos constructos de carreira proteana e sem fronteiras. Buscando corrigir essa situação, propuseram e validaram um modelo com quatro escalas para medir atitudes dessas carreiras:

- As escalas relacionadas ao modelo de carreira sem fronteiras medem:
 1. Mobilidade Física: atitude que demonstra interesse de trabalhar em mais de uma empresa, busca mobilidade entre as organizações;
 2. Mobilidade Psicológica: atitude que demonstra interesse geral em trabalhar além das fronteiras da organização, valorizam os relacionamentos interpessoais, são motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, quer seja dentro ou fora da organização
- As escalas relacionadas ao modelo de carreira proteana medem:
 1. Autodirecionamento: atitude relacionada à gestão da própria carreira, criando suas próprias oportunidades de desenvolvimento e adaptação;
 2. Orientação pelos valores pessoais: atitude de priorizar seus valores pessoais ao estabelecer objetivos e tomar suas decisões de carreira.

Essas escalas foram utilizadas pelos autores na aplicação de três pesquisas até que fossem validadas. De acordo com os resultados, os estudos apontam que os constructos de carreira proteana e de carreira sem fronteiras são distintos, porém são relacionados (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006):

- Primeiro estudo: as atitudes de carreira não são sinônimo de mobilidade de emprego como abordado na literatura;
- Segundo estudo: apesar da validação, a relação de alguns itens ocorre fora do constructo;
- Terceiro estudo: os respondentes com atitudes de carreira proteana e sem fronteiras são, de fato, proativos na escolha e direcionamento de suas carreiras.

A escala de atitude proposta por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) já foram validadas no Brasil por Silva (2009), cujos resultados indicam, ainda que moderadamente, atitudes de carreiras

favoráveis aos dois modelos. Corroborando com os achados desse autor, Cordeiro (2012) confirma a correlação entre carreira proteana e sem fronteiras.

Aprofundando ainda mais os estudos, Briscoe e Hall (2006) relacionaram as quatro categorias da carreira proteana (dependente, reativa, rígida e transformacional) com as dimensões mobilidade física e psicológica da carreira sem fronteiras. Destas combinações, surgiram oito categorias de carreira que foram caracterizadas de forma a simplificar a sua identificação e apontar os desafios de desenvolvimento e oportunidades das carreiras, tanto na perspectiva individual quanto para as organizações, consultores de carreira e interessados em ajudar no desenvolvimento da carreira das pessoas (BRISCOE; HALL, 2006). As oito categorias de carreira estão descritas no quadro 3:

Quadro 3 – Categorias de carreiras e desafios para o desenvolvimento

Auto Gestão	Orienta-ção por Valor	Psicoló-gica	Física	Categoria de carreira	Desafios pessoais para manter o status quo	Desafios de desenvolvimento de carreira
Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Perdido ou preso	Reagir rapidamente a oportunidades, sobreviver.	Esclarecer prioridades, obter habilidades de gerenciamento de carreira.
Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Seguro	Encontrar oportunidades estáveis em organizações previsíveis que tenham valores compatíveis.	Ampliar horizontes, tendo a mente aberta e autodirecionamento. Do contrário, a pessoa e o empregador sofrerão, a menos que esta pessoa seja a escolha perfeita para uma situação/organização estável.
Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Andarilho	Sempre encontrar novas caronas para “pegar.”	Ajuda a desenvolver autodirecionamento, estabelecer o que está de acordo ao conseguir algo.
Baixo	Alto	Alto	Baixo	Idealista	valores e curiosidades sejam compatíveis.	formar habilidades de adaptação, em termos de posicionamento e de trabalho além das fronteiras.
Alto	Baixo	Alto	Baixo	Organiza-cional	desempenho com um mínimo de competência.	Aumentar a autoconsciência
Alto	Alto	Alto	Baixo	Cidadão sólido	Compatibilidade entre pessoa e organização	Manter a diversidade de talentos, mas alavancar contribuições dos cidadãos sólidos.
Alto	Baixo	Alto	Alto	Contratado	oportunidades de prestar serviços além das fronteiras.	líder eficaz, com consciência de si mesmo e senso de prioridades.
Alto	Alto	Alto	Alto	Arquiteto de carreira	Capacidade de alavancagem obtendo efeitos significativos.	Determinar estágios para brilhar, aprender, comprometer-se. Controlar o temperamento, se necessário

Fonte: Adaptado de Briscoe e Hall (2006, 2013)

1. Presos ou perdidos: indivíduos perdidos no sentido de ênfase em valores pessoais e em perspectivas sem fronteiras. São reduzidos a comportamentos reativos em vez de proativos. O sucesso de uma pessoa em tal condição depende mais de sorte, ou de que oportunidades surjam à sua revelia, do que de qualquer outra coisa. O risco de tais indivíduos, como pode ser percebido, é a possibilidade de evitarem essas experiências e intervenções que os ajudarão. Esse ponto levanta o dilema de como atingir e ajuda os membros de qualquer sociedade com a maior de todas as necessidades: adaptar-se à vida econômica moderna.
2. Seguro: indivíduos que estão certos de seus valores pessoais. Porém, tais pessoas são inflexíveis em sua habilidade de direcionar o comportamento de sua própria carreira e de reconhecer oportunidades além das fronteiras psicológica e física. Aqueles que desejam modificar tal perspectiva de carreira deverão querer estimular a consciência e a exploração de oportunidades além das fronteiras e de desenvolver as habilidades comportamentais de que necessitam para perseguir de forma independente ou, ao menos, apreciar tais oportunidades.
3. Andarilho: indivíduo que está sensivelmente sem fronteiras, do ponto de vista físico, mas nem tanto do ponto de vista psicológico, e está em um nível muito baixo em relação às dimensões proteanas. Os andarilhos são essencialmente controlados por oportunidades ao invés de direcioná-las. O desafio para aqueles com um perfil de carreira de andarilho é simplesmente de “encontrar novas caronas para pegar” para manter o status quo. Para alterar esse padrão de sua carreira, os andarilhos precisam aprender a atentar para os valores mais verdadeiros e a não deixar levar pelo oportunismo da chance mais recente.
4. Idealista: indivíduos direcionados por valores e psicologicamente sem fronteiras, mas que não são necessariamente efetivas em autogerenciar suas carreiras e cruzar fronteiras físicas. O desafio de tais pessoas é encontrar, manter e proteger (ou ser protegido por) uma situação de carreira que os permita ser idealistas, sem a exigência de serem flexíveis. Os sujeitos de carreira que são autoempregados ou aqueles que não foram munidos de encorajamento organizacional para tais oportunidades de desenvolvimento deveriam tomar a decisão de aderir a grupos de apoio e de se engajarem em oportunidades de mentoria sempre que possível.

5. Organizacional: indivíduos com habilidade diferenciada na gestão da carreira, mas que não têm absoluta clareza quanto a seus próprios valores. Tais pessoas são um tanto oportunistas ao direcionarem suas carreiras para acomodá-las às necessidades de outros, normalmente a uma organização, enquanto suas próprias necessidades podem ser muito pouco lúcidas (em termos de valores). O encorajamento à reflexão é uma forma efetiva de estimular uma melhor identificação e aprendizados.
6. Cidadão sólido: indivíduos que são autodirecionados no gerenciamento de carreira e na orientação de valores, são psicologicamente sem fronteiras, mas não são fisicamente sem fronteiras. Tais pessoas precisam encontrar um “lar” para sua carreira que seja compatível com seus valores sólidos, onde tenham autonomia e possam satisfazer sua curiosidade e sede de aprender através de seu trabalho.
7. Contratado: indivíduos que dão ênfase à condução das atividades de gerenciamento de suas carreiras e à disposição de trabalhar fora, não só das fronteiras psicológicas, mas também das físicas. São capazes de ter mobilidade e de serem adaptativas no gerenciamento de suas carreiras para além das fronteiras, mas não são muito eficientes para definirem e responderem a seus próprios valores. Tem como desafio desenvolver a dimensão de valores para que não seja apenas uma ferramenta ou recurso produtivo e possa conduzir mudanças.
8. O arquiteto de carreira: indivíduo psicologicamente e fisicamente sem fronteiras, que conduz ativamente o gerenciamento de sua própria carreira e que é direcionado por valores pessoais em sua ânsia por definir o sentido e o sucesso através da carreira. O desafio para tal pessoa pode ser o de decidir onde aplicar sua considerável habilidade. Poucas organizações terão o luxo de “gerenciar” tal líder.

A definição de categorias de carreira possibilita identificar os desafios pessoais a serem enfrentados pelos atores de carreira e direcionar as ações necessárias de desenvolvimento. Compreender os pontos fortes de uma determinada categoria de carreira contribui para um desenvolvimento mais assertivo de combinações poderosas de competências de carreira (BRISCOE; HALL, 2006). O quadro 4 apresenta uma síntese dos modelos de carreira *versus* atitudes.

Quadro 4 – Comparativo de modelos de carreiras X atitudes

Tipos de carreira	Teoria	Atitudes
Carreiras Tradicionais	Predominava até os anos 80. Pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações; presume ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoas; aprendizagem e transferência de conhecimento se dá dentro da organização.	Desejo de poder e status por meio da ascensão hierárquica (promoções verticais). Ser fiel a uma única empresa ao longo da vida. Treinamento e desenvolvimento programados para atender aos desejos da empresa. Desejo de segurança e estabilidade.
Carreiras Sem Fronteiras	O indivíduo é responsável pela sua própria carreira. Proativo, valoriza networks e a busca constante pelo seu aprimoramento. Carreiras vão além das fronteiras da organização, hierarquização e discursos de progressos tem suas fronteiras quebradas, percebe um futuro sem fronteiras e as decisões de carreira ocorrem por questões pessoais.	Proativo, constantemente busca o aprendizado dentro e fora da empresa. Prefere a interação com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. É comprometido em troca de oportunidade e crescimento.
Carreiras Proteanas	Gerenciada pelas pessoas e não mais pelas empresas. Tem foco na proatividade da pessoa. Pouca ou nenhuma influência externa. Autogestão e sucesso psicológico (aspecto interno da pessoa) são características predominantes. Modelada mais pelas pessoas do que pela empresa, podendo ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa.	Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios pessoais. Indivíduo assume o controle da sua própria carreira, criando suas próprias oportunidades.

Fonte: adaptado de Arthur e Rousseau (1996) e Briscoe; Hall e DeMuth (2006).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2008), método é o caminho para atingir um objetivo e método científico é o conjunto de procedimentos para se atingir o conhecimento. A proposta deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos a serem utilizados ao longo deste estudo, contextualizando e justificando a escolha à luz do tema a ser pesquisado. Ainda, demonstrar os procedimentos para a coleta de dados e respectivas análises dos resultados. Em seguida serão apresentados a operacionalização das variáveis, o delineamento da pesquisa, a amostra, a coleta e análises dos dados e as limitações do estudo.

4.1 Construção de hipóteses

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), hipótese é uma suposição provisória que antecede a constatação dos fatos na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. Para Selltiz *et al* (1975, p. 43), “uma hipótese pode afirmar que algo ocorre em determinado caso [...], pode referir-se à frequência de acontecimentos ou à ligação entre variáveis”. As hipóteses podem ser criadas através de palpites ou intuições até resultados de outras pesquisas, servindo de guia para o tipo de informação a ser levantado e que possa responder à questão da pesquisa. (*Ibid.*). Para fins deste estudo, as seguintes hipóteses foram levantadas:

- H1: existência de vinculação entre dados de perfil profissional e a atitude de carreira dos alunos da FEA USP respondentes da pesquisa.
- H2: existência de alunos da FEA USP, respondentes da pesquisa, que possuem atitudes de carreira proteana e/ou de carreira sem fronteiras.
- H3: existência de alunos da FEA USP, respondentes da pesquisa, cujas atitudes de carreira são diferentes após ter passado pela disciplina gestão de carreiras.

Segundo Cooper e Schindler (2003), na fase empírica trabalha-se as hipóteses com base em variáveis. Para Gil (2008), um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas e define variável como “[...] qualquer coisa que possa ser classificada em duas ou mais categorias”. (*Ibid.*, p. 57). O presente estudo apresenta as seguintes variáveis:

- Variáveis vinculadas ao perfil demográfico e profissional dos respondentes;
- Variáveis relacionadas à realização da disciplina gestão de carreira
- Variáveis relacionadas à atitude de carreira proteana e sem fronteiras.

Para Gil (2008), as variáveis podem ser independentes ou dependentes e, pressupõem que as independentes são aquelas que influenciam as dependentes. Cooper e Schindler (2003) afirmam que há pelo menos uma variável independente e uma variável dependente em cada relação e, dependendo da hipótese, define-se se a variável será tratada como dependente ou independente.

Para Hipótese 2

- a) Variável independente: dados do perfil demográfico e profissional
- b) Variável dependente: realização da disciplina gestão de carreira e da atitude de carreira proteana e sem fronteiras

Para Hipótese 3

- a) Variável independente: atitude de carreira proteana e sem fronteiras
- b) Variável dependente: realização da disciplina gestão de carreira

4.2 Delineamento da Pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2010), o método de pesquisa é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, que são os conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador na busca dos objetivos.

Segundo Gil (2008), o tipo de pesquisa a ser adotado é um passo muito importante para viabilizar o objetivo pretendido, ressaltando que a pesquisa pode ser classificada em diversos tipos. Para o pesquisador, a estratégia de pesquisa é adotada partindo-se da escolha do tipo de estudo. Daí a sua importância. Dentre as classificações dos tipos de pesquisa, destacam-se:

- Exploratórias: buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito,
- Descritivas: tem o objetivo de descrever as características de determinada população, identificar possíveis relações entre variáveis e especificar as características de qualquer fenômeno que se analise e
- Explicativas: tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômeno, de explicar a razão, o porquê das coisas.

Segundo Gil (2008), a avaliação da qualidade de uma pesquisa se dá pela forma que os dados foram obtidos e os procedimentos utilizados na sua análise e interpretações. Nesse sentido, a natureza desses dados possui duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), uma pesquisa pode ter enfoque quantitativo, qualitativo ou misto. O enfoque quantitativo utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e estabelecer os padrões de comportamento de uma população, enquanto a qualitativa defende a importância do significado dos fenômenos humanos na interpretação e compreensão dos dados, ao invés de mensurá-los.

O enfoque quantitativo pretende intencionalmente delimitar a informação e o enfoque qualitativo busca dispersar ou expandir a informação. (GIL, 2008; MARTINS; THEÓFILO, 2009).

Para Hair *et al* (2009), normalmente os dados qualitativos são subjetivos, pois os pesquisadores precisam interpretar as informações, enquanto os dados quantitativos, baseadas em números, são mais objetivos, pois os seus resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), uma pesquisa pode ter enfoque quantitativo, qualitativo ou misto. O enfoque quantitativo utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e estabelecer os padrões de comportamento de uma população. Já o enfoque qualitativo é utilizado para descobrir e refinar as questões de pesquisa, utilizando métodos de coletas de dados sem mediação numérica, como descrições e observações. O enfoque quantitativo pretende intencionalmente delimitar a informação e, o enfoque qualitativo, busca dispersar ou expandir a informação.

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar a atitude de carreira em jovens discentes no início da carreira profissional, utilizando como procedimento a coleta e análises dos dados e das narrativas dos sujeitos da pesquisa, caracterizando ser uma pesquisa do tipo DESCRITIVA e EXPLICATIVA e de natureza QUANTITATIVA e QUALITATIVA. Segundo Martins e Theóphilo (2009), as duas abordagens são complementares e proporcionam uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados.

4.3 Coleta de dados

Considerando o tipo e natureza da pesquisa, os dados a serem coletados podem se basear em fontes secundárias, ou seja, aqueles que já se encontram organizados em arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios; ou em fontes denominadas primárias, cujos dados são

colhidos diretamente na fonte (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Ainda, segundo esses autores, é interessante utilizar um instrumento que já tenha sido desenvolvido e aplicado, pois pode garantir confiabilidade e validade às medidas a serem obtidas.

A coleta de dados, informações e evidências desta pesquisa ocorreu entre os dias 14 de junho e 01 de julho de 2016. Em um primeiro momento os alunos foram convidados a responder a um questionário e, em uma segunda etapa, alguns alunos foram convidados a participar de uma entrevista.

O questionário foi aplicado pelo próprio pesquisador que, previamente, esclareceu oralmente sobre o objetivo da pesquisa, a importância de preencherem todos os campos e quanto ao tempo que seria dispensado para o preenchimento do mesmo.

A aplicação do questionário ocorreu durante o período de aula, com a anuência e acompanhamento do professor da disciplina que estava sendo ministrada e as entrevistas foram agendadas em dia/horário de maior conveniência do participante e foram realizadas na sala de um dos professores da pós-graduação do departamento de administração da FEA/USP.

4.3.1 Técnicas de coleta de dados

Alinhado ao objetivo desta pesquisa, a primeira etapa da coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário. Segundo Gil (2008), questionário é uma técnica composta por perguntas que são submetidas aos respondentes com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e conhecimentos presentes e passados. Para Martins e Theóphilo (2009), questionário “é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”.

Segundo Gil (2008), quando comparado a outras técnicas de coleta de dados, o questionário apresenta algumas vantagens e limitações como pode ser observado no quadro 5:

Quadro 5 – Vantagens e limitações do questionário

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Atinge um grande número de pessoas; • Implica custos menores; • Garante o anonimato; • Os pesquisados não são expostos às influências das opiniões e do aspecto pessoal dos demais respondentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não garante que as pessoas o devolvam devidamente preenchidos; implicando na diminuição da representatividade da amostra; • Geralmente contempla um número pequeno de perguntas, pois questionários extensos tem grande probabilidade de não serem respondidos; • Proporciona resultados críticos em relação à objetividade, pois podem ter significados diferentes para cada indivíduo pesquisado.

Fonte: adaptado de Gil (2008)

O questionário utilizado nesta pesquisa é baseado nas escalas de atitudes de carreira sem fronteiras e carreiras proteanas, desenvolvido por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). No Brasil, este questionário foi traduzido e validado por Silva (2009). A partir do trabalho de Silva (*op. cit.*) foram feitos pequenos ajustes para a melhor interpretação das perguntas por parte dos respondentes, tomando-se o cuidado para não interferir e/ou alterar o contexto e objetivo central das questões originais propostas por Briscoe *et al* (*op. cit.*).

Em seguida, o questionário foi submetido a um pré-teste com um grupo de 5 alunos, escolhidos aleatoriamente dentre as duas turmas de 2014. Segundo Martins e Theóphilo (2009), o pré-teste tem como objetivo verificar possíveis falhas, inconsistências, questões complexas e embaraçosas, buscando aprimorar a confiabilidade e a validade do instrumento para a finalidade da pesquisa. Os respondentes consideraram o questionário de fácil

entendimento e linguagem clara, destacando apenas a semelhanças entre algumas perguntas. O questionário foi respondido em aproximadamente 10 minutos.

No Apêndice 1 é apresentado uma comparação entre o modelo de questionário elaborado por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), o questionário traduzido e validado por Silva (2009) e o questionário utilizado nesta pesquisa. A escala de resposta de cada questão elaborada por esses autores também foi adaptada para esta pesquisa, seguindo o aplicado por Cordeiro (2012), conforme quadro 6.

Quadro 6 – Escala de resposta do questionário

Escala	Briscoe et al (2006)	Silva (2009)	Utilizada nesta pesquisa
1	To little or no extent	Um pouco ou nada	Discordo totalmente
2	To a limited extent	De forma limitada	Discordo parcialmente
3	To some extent	Até certo ponto	Não concordo nem discordo
4	To a considerable extent	De forma considerável	Concordo parcialmente
5	To a great extent	Muito	Concordo totalmente

Fonte: elaborado pelo autor

Alinhado aos objetivos deste estudo, o questionário está dividido em 3 partes: 1) Perfil demográfico; 2) Atitude de carreira proteana e 3) Atitude de carreira sem fronteiras, conforme apresentados abaixo:

Parte 1 – Perfil: tem como objetivo identificar as características dos respondentes da pesquisa e, assim, realizar análises considerando essas características e as atitudes de carreiras. O quadro 7 apresenta as variáveis consideradas e a justificativa da escolha das mesmas.

Quadro 7 – Variáveis do perfil demográfico

Questões de perfil	Tipo de pergunta	Valor assumido pelas variáveis	Tipo de variável	Justificativa da inclusão
Gênero	Dicotômica	Masculino Feminino	Nominal	Pode impactar na atitude de carreira (SULLIVAN; ARTHUR, 2006)
Início do curso	Aberta	Texto livre	Nominal	Identificar se o respondente já fez a disciplina EAD625 – Carreira e Remuneração
Está trabalhando	Dicotômica	Sim Não	Nominal	Caracterizar o pesquisado, pois pode impactar a atitude de carreira (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).
Renda média familiar mensal	Múltipla escolha	Acima de R\$ 17.600,00 De R\$ 8.800,01 até R\$ 17.600,00 De R\$ 3.520,01 até R\$ 8.800,00 De R\$ 1.760,01 até R\$ 3.520,00 Até R\$ 1.760,00	Intervalar	Caracterizar o respondente quanto à classe social. Pode impactar na atitude de carreira (SULLIVAN; ARTHUR, 2006). Baseado em quantidades de salários mínimos (1 salário mínimo = R\$ 880,00).

Fonte: Elaborado pelo autor

Parte 2 – Atitude de carreiras proteanas: englobam as questões de 1 a 14 do questionário. Todas com cinco proposições apresentadas em uma escala Likert, ou seja, ordinal e crescente quanto à concordância do respondente referente à afirmativa da pergunta, visando pontuar o nível de atitude de carreira proteana (HALL, 1976, 2002). As questões de 1 a 8 referem-se às atitudes relacionadas à dimensão “autodirecionamento de carreira - (AD)”, e as questões de 9 a 14 estão associadas à dimensão “orientação pelos valores – (OV)”. O quadro 8 apresenta as questões da escala de atitude da carreira proteana e suas dimensões.

Quadro (8) - Questões da escala de atitude da carreira proteana

Questões	Dimensão
1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas, busquei-as por mim mesmo.	AD
2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	AD
3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.	AD
4. Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.	AD
5. Estou no comando da minha própria carreira.	AD
6. No final das contas, dependo de mim mesmo (a) para avançar em minha carreira.	AD
7. No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.	AD
8. Tenho por costume confiar mais em mim do que em outras pessoas para encontrar um emprego, quando necessário.	AD
9. Eu conduzo minha própria carreira, baseado (a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de um empregador.	OV
10. Não é muito importante para mim como as outras pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.	OV
11. O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação ao meu sucesso na carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.	OV
12. Sigo a minha própria consciência se a empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.	OV
13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante para mim do que o que a empresa acha.	OV
14. Tenho por costume seguir meus próprios valores, mesmo se a empresa me pedir para fazer algo com o qual eu não concorde.	OV

Fonte: Adaptado de Briscoe e Hall (2006)

Parte 3 – Atitude de carreira sem fronteiras: englobam as questões de 15 a 27, também com cinco proposições em escala *Likert*, ordinal e crescente, que avaliam o nível de concordância do respondente, visando pontuar o nível de atitude de carreira sem fronteiras

(ARTHUR, 1994) e suas dimensões “mobilidade psicológica – MP” (questões 15 a 22) e “mobilidade física – MF (questões 23 a 27). O quadro 9 apresenta as questões da escala de atitude da carreira sem fronteiras e suas dimensões.

Quadro 9 – Questões da escala de atitude da carreira sem fronteiras

Questões	Dimensão
15. Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo.	MP
16. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	MP
17. Gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	MP
18. Gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	MP
19. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	MP
20. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.	MP
21. Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.	MP
22. Sinto-me motivado (a) quando enfrento experiências e situações novas.	MP
23. Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para a mesma organização.	MF
24. Eu me sentiria bastante perdido (a) se não pudesse trabalhar para a mesma organização.	MF
25. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado (a) do que procurar por outro emprego em outro lugar.	MF
26. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.	MF
27. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.	MF

Fonte: Adaptado de Briscoe e Hall (2006)

A segunda etapa da coleta de dado consistiu na aplicação de entrevistas. A entrevista, enquanto técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências, pode ser conduzido de 3 formas: ESTRUTURADA – baseado em um roteiro previamente definido, SEMIESTRUTURADA – também possui um roteiro, porém, o entrevistador tem a liberdade de inserir outras questões ao longo da entrevista e a NÃO ESTRUTURADA – refere-se a uma conversação livre, sem que o entrevistador fique preso a qualquer tipo de roteiro (MARTINS; THEÓFILO, 2009).

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a técnica de entrevista pode proporcionar informações para corroborar evidências coletadas por outras fontes, aumentando o grau de confiabilidade do estudo. Para esses autores, ao entrevistar uma pessoa, é possível descrever as preocupações do entrevistado, captando perspectivas diferentes sobre determinado evento ou atitudes.

Para esta pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada, na qual o entrevistador conduz a conversa com o entrevistado com base em um roteiro previamente elaborado, o que permite otimizar o tempo da entrevista sem comprometer a flexibilidade da investigação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Para a realização das entrevistas foram selecionados alunos dentre as turmas de 2014, que estavam concluindo a disciplina EAD625 – Carreira e Remuneração. Foram selecionados 6 alunos que obtiveram melhores desempenhos na disciplina com base em alguns critérios: frequência, realização de todos os exercícios propostos e nota da prova parcial.

Em um primeiro momento, foi enviado um e-mail convite individual a todos os alunos selecionados e, posteriormente, o contato para agendamento do dia, local e horário da entrevista foi feito por telefone. Com a anuência do pesquisado, as entrevistas foram gravadas e duraram em média 45 minutos.

Para a condução das entrevistas foram consideradas as mesmas orientações do questionário aplicado na fase quantitativa, baseado nas escalas de atitudes de carreiras proteanas (autodirecionamento e orientação pelos valores) e carreiras sem fronteiras (mobilidade psicológica e mobilidade física), desenvolvido por Briscoe, Hall e DeMuth (2006).

- Autodirecionamento: O que você tem feito referente à gestão da sua carreira?
- Orientações por valores: Para você, qual a relação entre os valores de uma pessoa, a carreira e o sucesso profissional?

- Mobilidade psicológica: Quais são os seus sentimentos, por exemplo, quando você é exposto a um grupo de pessoas desconhecidas? E com relação à realização de uma atividade que você desconhece completamente?
- Mobilidade física: Como seria, para você, trabalhar para uma única empresa ao longo de toda a sua vida profissional?

4.4 Amostra

O estudo de uma população pode ser feito através de censo ou pode-se utilizar a técnica de amostragem. Um censo envolve a coleta de dados de toda uma população (HAIR; et al, 2005). Com objetivo de otimização de tempo e custo, surge a necessidade da utilização de amostras. Uma amostra é uma parte do universo ou população que é selecionada para análise e deve ser representativa desse todo (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Martins e Theóphilo (2009), uma amostragem pode ser probabilística ou não-probabilística. De acordo com os autores, as não-probabilísticas são amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra, podendo ser acidental, intencional ou por quotas.

Logo, a amostra desta pesquisa é não-probabilística e intencional (MARTINS; THEOPHILO, 2009), uma vez que os elementos da amostragem foram escolhidos de forma deliberada, baseado no acesso e disponibilidade dos respondentes da pesquisa.

Responderam à pesquisa 179 alunos, sendo 140 alunos do período diurno e 39 do período noturno. Por conveniência, para o encaminhamento das análises quantitativas e qualitativas deste estudo, optou-se em considerar apenas os alunos do período diurno. Assim, a amostra desta pesquisa é composta por 140 alunos respondentes da pesquisa de quatro turmas do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA USP. Duas turmas, totalizando 76 respondentes que já realizaram a disciplina EAD625 –

Gestão de Carreira e Remuneração, e duas turmas com 64 respondentes que ainda irão cursar a disciplina.

4.5 Análise e interpretação dos dados

De acordo com Selltiz et al (1975, p. 435):

O objetivo da análise [dos dados] é sumariar as observações completadas, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

Conforme os autores (*Ibid.*, p. 87), o processo de análise e interpretação dos dados inclui a codificação das respostas dos questionários e entrevistas, categorizando-os de forma adequada; a tabulação dos dados, quantificando-os em cada categoria; e os cálculos estatísticos adequados à pesquisa e respectivas interpretações.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.13), confiabilidade de um instrumento de medição é a avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável, em que sua repetida aplicação ao mesmo sujeito ou objeto, produz resultados iguais. A avaliação da confiabilidade do instrumento utilizado nesta pesquisa foi feita pelo coeficiente alfa de Cronbach.

Em um primeiro momento, as respostas dos questionários foram digitadas e organizadas em uma planilha eletrônica. Após a conferência dos dados, os mesmos foram transportados para uma base de dados do software *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*, onde foram feitas as análises estatísticas necessárias ao presente estudo.

Com base no software *SPSS* e utilizando-se da técnica de análise de agrupamento, os dados dos respondentes foram classificados de forma a obter subgrupos menores, similares entre si. A técnica de análise de agrupamento, embora semelhante, difere da análise fatorial. Enquanto a primeira agrega objetos com base nas características que eles possuem, a segunda agrega variáveis (HAIR; et al, 2009).

A análise de agrupamento é uma técnica descritiva e pode apresentar soluções variadas e, nesse sentido, é recomendado que se utilize a fundamentação conceitual estabelecida (*Ibid.*) A classificação obedece ao modelo conceitual estabelecido sobre atitude de carreira (BRISCOE; HALL, 2006).

Visando identificar a existência de uma relação entre os modelos de carreiras, foram feitas análises estatísticas de correlação entre os escores de atitudes de autodirecionamento (AD), de orientação pelos valores (OV), de mobilidade psicológica (MP) e de mobilidade física (MF) e nos modelos de carreiras proteanas e modelos de carreiras sem fronteiras. Também foram analisadas as correlações estratificadas por gênero, ano de início do curso, se está trabalhando ou fazendo estágio, pela renda média familiar e se o aluno já fez ou não a disciplina gestão de carreira, para se ter uma visão mais ampla do relacionamento entre os modelos.

Para que as análises fossem feitas de forma a atender adequadamente o objetivo deste estudo, do total de 140 respondentes, foram eliminados alguns casos conforme listados abaixo:

- 16 respondentes cujos questionários foram preenchidos parcialmente,
- 6 respondentes que ingressaram na universidade em 2013 e que estavam cumprindo a disciplina;
- 7 respondentes que ingressaram na universidade em 2012 e que estavam cumprindo a disciplina;
- 2 respondentes que estavam fazendo a disciplina como alunos especiais.

Após este tratamento preliminar, a base final de dados totalizou 109 respondentes válidos, ou seja, cujos questionários foram 100% preenchidos.

A proposta neste estudo foi replicar um questionário desenvolvido, validado e testado em pesquisas americanas (BRISCOE; et al, 2006) e testado em pesquisas brasileiras (SILVA, 2009; CORDEIRO, 2012) e, nesta pesquisa, sua validade foi verificada, utilizando-se as técnicas estatísticas de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

A AFE é definida como um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (HAIR, et al, 2009). Ainda segundo esses autores (*Ibid.*), embora seja semelhante à AFE, a AFC exige uma especificação prévia, ou seja, é uma ferramenta que possibilita confirmar ou rejeitar uma teoria preconcebida.

Apresentadas as principais considerações referentes à interpretação dos dados, o próximo capítulo abordará a análise dos resultados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta deste capítulo é apresentar os resultados obtidos através da aplicação do questionário e das entrevistas realizadas. Começando pela característica demográfica da população estudada, confiabilidade e análises fatorias e agrupamento. Por fim, a análise qualitativa das entrevistas realizadas e limitações do estudo.

5.1 Característica demográfica da população estudada

Em relação ao gênero, observa-se uma leve predominância de respondentes do sexo masculino (57,8% ou 63 respondentes) comparando-se com o número de mulheres da amostra (42,2% ou 46 respondentes).

Tabela 1 – Percentuais por gênero na população estudada

Gênero	% dos respondentes
Masculino	57,8%
Feminino	42,2%

Com relação ao ano de início do curso, houve um equilíbrio entre os respondentes das respectivas turmas: 49,5% começaram em 2014 e 50,6% são da turma de 2015.

Tabela 2 – Percentuais por ano de ingresso

Início do curso	% dos respondentes
2014	49,5%
2015	50,6%

Com relação à atuação profissional, considerando o perfil dos respondentes que ainda se encontram no segundo ou no terceiro ano de estudos, não foi surpresa o resultado da pesquisa apontar que apenas 32,1% dos respondentes estão trabalhando ou fazendo estágio e 67,9% ainda não tiveram essa experiência.

Tabela 3 – Percentual de respondentes que trabalham ou fazem estágio

Trabalha ou faz estágio	% de respondentes
SIM	32,1%
NÃO	67,9%

A tabela 4 apresenta as faixas de renda familiar dos respondentes que, comparadas com a classificação socioeconômica do IBGE, conclui-se que a maioria, aproximadamente 76%, pertence às classes A e B.

Tabela 4 – Renda média familiar dos respondentes

Renda Média Familiar	% de respondentes
Acima 20 SM	38,5%
Entre 10 e 20 SM	37,6%
Entre 4 e 10 SM	17,4%
Entre 2 e 4 SM	6,5%
Até 2 SM	0%

Tabela 5 - Critério de classificação socioeconômico

Classe Social	Salário Mínimo (SM)	Renda Familiar (R\$)
A	Acima 20 SM	Acima de R\$ 17.600,00
B	De 10 a 20 SM	De R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00
C	4 a 10 SM	De R\$ 3.152,01 a R\$ 8.800,00
D	2 a 4 SM	De R\$ 1.760,01 a R\$ 3.520,00
E	Até 2 SM	Até R\$ 1.760,00

Fonte: Adaptado de IBGE

5.2 Confiabilidade e análises fatoriais

Segundo Cooper e Schindler (2003), análise fatorial pode ser compreendida como um conjunto de técnicas utilizadas para revelar padrões entre variáveis, a fim de determinar se uma combinação de variáveis pode resumir o conjunto original de variáveis. A análise por componentes principais é um dos métodos mais populares da análise fatorial. Ressalta-se que a análise fatorial é confirmatória, uma vez que visa testar uma proposição inicial de que os dados podem ser reduzidos a dimensões pré-determinadas (MARTINS; THEOPHILO, 2009) – no caso desta pesquisa, as atitudes de carreiras proteanas e sem fronteiras (BRISCOE; HALL, 2006).

Antes de dar início à análise fatorial, foram realizados os testes de esfericidade de Barlett e a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Segundo Hair *et al* (1995), resultados maiores do que 0,5 para a estatística KMO e nível de significância menor que 0,05 para o teste de esfericidade de Barlett são considerados satisfatórios para a realização da análise fatorial. Os resultados foram adequados à realização da análise fatorial.

Tabela 6 – Verificação de conformidade da análise fatorial

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,713
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1276,864
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	351
Teste de esfericidade de Bartlett	Sig.	0,000

Em seguida, foi feita a análise de comunalidade das variáveis presentes nas 27 perguntas do questionário de pesquisa. Conforme tabela 7, nenhuma das variáveis apresentaram comunalidade inferior a 30%, indicando que todos os fatores têm boa explicação pela solução fatorial.

Tabela 7 – Comunalidade das variáveis (análise fatorial)

Comunalidades	Inicial	Extração
1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas, busquei-as por mim mesmo.	1,000	0,586
2.Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	1,000	0,749
3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.	1,000	0,568
4. Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.	1,000	0,640
5. Estou no comando da minha própria carreira.	1,000	0,743
6. No final das contas, dependo de mim mesmo (a) para avançar em minha carreira.	1,000	0,770
7. No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu	1,000	0,588
8. Tenho por costume confiar mais em mim do que em outras pessoas para encontrar um emprego, quando necessário.	1,000	0,595
9. Eu conduzo minha própria carreira, baseado (a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de um empregador	1,000	0,544
10. Não é muito importante para mim como as outras pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira	1,000	0,696
11. O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação ao meu sucesso na carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.	1,000	0,631
12. Sigo a minha própria consciência se a empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.	1,000	0,665
13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante para mim do que o que a empresa acha.	1,000	0,682

14. Tenho por costume seguir meus próprios valores, mesmo se a empresa me pedir para fazer algo com o qual eu não concorde.	1,000	0,737
15. Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo.	1,000	0,618
16. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	1,000	0,788
17. Gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	1,000	0,655
18. Gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	1,000	0,656
19. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	1,000	0,808
20. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.	1,000	0,779
21. Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.	1,000	0,618
22. Sinto-me motivado (a) quando enfrento experiências e situações novas.	1,000	0,483
23. Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para a mesma organização.	1,000	0,572
24. Eu me sentiria bastante perdido (a) se não pudesse trabalhar para a mesma organização.	1,000	0,613
25. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado (a) do que procurar por outro emprego em outro lugar.	1,000	0,618
26. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.	1,000	0,742
27. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.	1,000	0,672

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

O gráfico 1 apresenta o resultado do *scree test* (gráfico de auto-valores). Segundo Hair *et al* (1995), a curva do *scree test* auxilia na identificação da *frequência ótima* de fatores resultantes da análise fatorial. A tabela 8 demonstra o percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial.

Gráfico 1 – *Scree test* (Gráfico de auto-valores)

Tabela 8 – Variância total explicada pela AFE – Análise de Componentes Principais

	Autovalores iniciais		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,994	18,495	18,495
2	3,738	13,843	32,338
3	2,586	9,578	41,916
4	2,241	8,300	50,217
5	1,591	5,894	56,110
6	1,442	5,342	61,453

De acordo com Hair *et al* (1995), soluções de análises fatoriais no campo das ciências sociais que respondem por 60% da variância dos dados já são consideradas satisfatórias, tornando aceitável a solução desenvolvida para este trabalho.

A consistência interna de cada uma das dimensões das carreiras proteanas e sem fronteiras também foram analisadas pelo coeficiente alfa de Cronbach. Ele mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente alfa é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (MARTINS E THEÓPHILO (2009). A análise foi feita no software SPSS e apresentou o seguinte resultado:

Tabela 9 – Alfa de Cronbach das dimensões de carreiras proteanas e sem fronteiras

Dimensões	Alfa de Cronbach
Autodirecionamento	0,694
Orientação pelos valores	0,706
Proteana	0,734
Mobilidade Psicológica	0,862
Mobilidade Física	0,823
Sem Fronteira	0,659

Por fim, foi realizada estatística descritiva das questões das escalas de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras para identificar o coeficiente de variação, que é o desvio padrão expresso como porcentagem da média, permitindo uma melhor comparação das diferentes distribuições.

Tabela 4 - Estatística descritiva: escalas de atitudes de carreira proteana e sem fronteira

n°	Questões	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
1	Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.	3,7706	0,94901	25,2%
2	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	4,2110	0,95329	22,6%
3	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.	3,5688	0,94641	26,5%
4	Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.	4,2936	0,91594	21,3%
5	Estou no comando da minha própria carreira.	3,8807	0,95960	24,7%
6	No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.	4,0734	0,95942	23,6%
7	No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.	4,0642	0,89521	22,0%
8	Em minhas experiências passadas confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário.	3,8165	1,02889	27,0%
9	Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades do meu empregador.	3,8807	0,96920	25,0%
10	Não é muito importante para mim a forma com que as outras pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.	3,2844	1,24046	37,8%
11	O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso.	4,0826	1,03752	25,4%
12	Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.	4,0092	0,99532	24,8%
13	O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha.	3,6606	0,91510	25,0%
14	Em minhas experiências passadas eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.	3,9633	0,96154	24,3%
15	Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo.	4,4679	0,66065	14,8%
16	Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	4,0917	0,94811	23,2%

17	Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	3,7156	1,13930	30,7%
18	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	4,1560	0,85173	20,5%
19	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	3,9725	0,98563	24,8%
20	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.	3,9083	0,99574	25,5%
21	No passado, busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização.	3,1101	1,16539	37,5%
22	Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.	4,1009	0,82714	20,2%
23	Gosto da previsibilidade de se trabalhar continuamente para a mesma organização.	2,9633	1,02674	34,6%
24	Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.	2,4771	1,02376	41,3%
25	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.	2,8991	1,04478	36,0%
26	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.	2,1284	1,09799	51,6%
27	O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.	1,8624	1,04941	56,3%

5.3 Classificação dos respondentes conforme suas atitudes de carreira

Finalizada a etapa de validação dos instrumentos, foi feita a classificação dos respondentes conforme suas atitudes de carreira. O agrupamento foi realizado com base na técnica não hierárquica *K-means* do SPSS. Segundo Hair *et al* (2009), a análise do agrupamento deve seguir a escolha da solução mais adequada, amparado pela teoria. Alinhado ao objetivo deste estudo, o agrupamento considerou as 4 dimensões, tais sejam, autodirecionamento e orientação pelos valores, referentes a atitude de carreira proteana e, mobilidade psicológica e mobilidade física, referentes a atitude de carreira sem fronteiras.

5.4 Análise qualitativa e quantitativa

Na etapa qualitativa desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com 4 alunos das turmas do diurno e que fizeram a disciplina Gestão de Carreira. Neste relatório, quando oportuno, serão referenciados como entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 e entrevistado 4. Destes, 3 são do sexo masculino e 1 feminino. A seleção destes entrevistados foi feita com base no aproveitamento da disciplina, realização dos exercícios propostos e presença.

Nas análises quantitativas dos agrupamentos por carreira sem fronteiras e proteanas, foi evidente uma propensão favorável maior às atitudes de autodirecionamento, orientação pelos valores, mobilidade física e mobilidade psicológica por parte dos respondentes que realizaram a disciplina Gestão de Carreira. Esse resultado comprova a hipótese de que existem alunos que possuem atitudes de carreira sem fronteiras e proteana.

Gerenciar a carreira profissional com um direcionamento por valores é proporcionar uma caminhada de carreira baseada em seus próprios valores pessoais, normalmente opondo-se aos fatores extrínsecos como dinheiro oportunidade de promoção ou ofertas externas ao emprego (HALL, 1996). Os scores nesse domínio apresentaram valores moderados na amostra geral e em todas as suas estratificações evidenciando certa propensão dos respondentes a serem guiados por seus valores na escolha de suas carreiras profissionais. Destaca-se uma pequena diferença entre os respondentes do sexo masculino e feminino, sendo mais evidente dentre as mulheres.

A questão dos valores pessoais foi evidenciada pelos entrevistados ao relatarem a questão da ética e respeito e que dificilmente aceitariam trabalhar para uma empresa cujos valores não fossem os mesmos.

Entrevistado 2: “...por exemplo, se eu trabalhasse na empresa “X” (referindo-se a uma das empresas envolvidas nos escândalos de corrupção investigado pela polícia federal do Brasil) eu teria vergonha de dizer que trabalha lá”.

Para Briscoe *et al* (2006), o auto direcionamento na gestão de carreira ocorre quando os indivíduos tomam para si um papel mais independente na gestão de seus comportamentos vocacionais. Todos os scores, geral e estratificados, apresentam o autodirecionamento como uma característica muito forte. Dos entrevistados, todos foram unânimes em afirmar serem os responsáveis pela gestão de suas próprias carreiras e, dois deles, afirmaram ser uma preocupação desde antes de entrar para a faculdade. Nessa época, passaram por uma orientação vocacional para escolha do curso e carreira a ser seguida.

A atitude de carreira proteana é medida pelo sucesso psicológico pelo próprio indivíduo, em detrimento dos ganhos quantificáveis. Nesse sentido, um dado curioso envolvendo dois dos entrevistados referem-se à tomada de decisão ocorrida ao longo da disciplina gestão de carreira. E um primeiro momento estavam focando uma colocação no mercado financeiro, por oferecer um maior retorno financeiro e, segundo eles, não era um posicionamento muito forte. Segundo eles, com a realização da disciplina, elaboração dos exercícios de autoconhecimento e depoimentos dos executivos de uma empresa que proferiu palestra para os alunos, decidiram focar uma carreira que atendessem os seus “desejos pessoais e qualidades de vida”.

A mobilidade organizacional ocorre quando o indivíduo tem uma inclinação para fisicamente atravessar os limites organizacionais em termos de mobilidade de empresa (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006). Esse escore foi o de maior relevância favorável à mobilidade, sendo difícil afirmar a existência de diferenças dessa característica entre os respondentes.

Dos entrevistados, todos foram categóricos ao afirmar que pretendem desenvolver a carreira considerando atuar várias empresas, considerando inclusive a experiência internacional.

Para Sullivan e Arthur (2006) uma pessoa com perfil de carreira sem fronteiras conduz as mudanças de trabalho com base em uma carreira caracterizada por diferentes níveis de mobilidade física e psicológica, valorizando relacionamentos e oportunidades fora da organização. Para essa dimensão os escores também foram favoráveis e, nas entrevistas, a importância dos relacionamentos também foram destacados.

Todos os entrevistados destacaram a importância de terem feito a disciplina Gestão de Carreira, ressaltando que ela ocorreu no momento oportuno, pois é o momento que estão começando os estágios e, que ter essa orientação nessa fase foi fundamental para as escolhas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo identificar e analisar se a atitude de carreira dos jovens discentes da graduação tem relação com os conceitos de carreira sem fronteiras e carreira proteana. Para isso, foram desenvolvidas algumas hipóteses e aplicados questionários e entrevistas. As análises quantitativas e qualitativas permitiram atingir esse objetivo.

A amostra foi composta por alunos da graduação da FEA USP, ingressantes nos anos de 2014 e 2015. Contou com 109 respondentes válidos, e a proporção de alunos do sexo masculino e feminino foi praticamente igual: 57, 8% e 42,2%, respectivamente. Embora não intencional, outra variável semelhante foi a quantidade de alunos ingressantes em 2014 (49,5%) e em 2015 (50,65), do total de respostas válidas. Com relação ao aspecto sócio-econômico, 32,1% trabalham ou fazem estágio e aproximadamente 76% pertencem às classes A e B, conforme classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Após a caracterização da amostra, foi feita a validação da escala de atitude de carreira, analisando a confiabilidade e consistência interna do instrumento de pesquisa, com base no software *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*. Os resultados obtidos através da técnica de análise fatorial foram satisfatórios no que tange à confiabilidade. A matriz de correlação entre os fatores e dimensões da pesquisa também confirmam a validade, apresentando semelhança com as encontradas por Briscoe *et al* (2006), Silva (2009) e Cordeiro (2012).

Com base nos dados estatísticos, os escores gerais de carreiras proteana e sem fronteiras apresentaram uma relação positiva, indicando a existência de uma correlação geral entre os dois modelos de carreira para a amostra deste estudo. Esse resultado corrobora os achados de Briscoe *et al* (2006), Silva (2009) e Cordeiro (2012), no sentido de que os constructos de carreira proteana e sem fronteiras são distintos, mas existe uma correlação entre eles.

Embora a mostra utilizada seja uma limitação deste estudo, os resultados desta pesquisa, no geral, apontam a presença de direcionamento pelos valores, autodirecionamento da carreira, mobilidades física e psicológica, indicando que os respondentes apresentam atitudes de carreiras favoráveis para enfrentar as mudanças exigidas pelo mercado de trabalho.

Fazendo uma comparação entre os dois grupos estudados, estas atitudes são mais relevantes para os que fizeram a disciplina Gestão de Carreira, o que também foi confirmado pelas entrevistas. Com isso, conclui-se ser relevante discutir a gestão de carreira no início da carreira profissional desses jovens discentes, que estão entrando no mercado de trabalho.

Acompanhar a trajetória profissional desses alunos, ampliando a pesquisa com outras variáveis, agregará ao estudo um maior detalhamento sobre as inclinações de carreiras desses indivíduos. Ainda, as discussões deste trabalho, além de contribuírem para as reflexões acerca do assunto gestão de carreira no Brasil, abrem portas para pesquisas com egressos que estejam no mercado de trabalho há mais tempo, ampliando a discussão dos resultados de correlação entre os modelos de carreira proteana e sem fronteiras.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo, G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-50.
- AMARAL, Sofia E. do. **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira**. São Paulo: Gente, 2004.
- ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- _____; ROUSSEAU, Denise M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford, University Press, 1996.
- _____; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989.
- _____; CLAMAN, Priscilla H.; DEFILLIPPI, Robert J. **Intelligent enterprise, intelligent careers**. Academy of Management Executive. v. 9, n. 4, p.7-22, 1995.
- _____; CLAMAN, Priscilla H.; DEFILLIPPI, Robert J. Intelligent enterprise, intelligent careers. Academy of Management Executive. v. 9, n. 4, p.7-20, 1995. Apud KHAPOVA, Svetlana N. et al. The subjective career in the knowledge economy. In: GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury A. (Eds.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007, p. 114-130.
- _____; INKSON, Kerr; PRINGLE, Judith K. **The new careers: individual action and economic change**. London: Sage, 1999.
- _____; INKSON, Kerr; PRINGLE, Judith K. The new careers: individual action and economic change. London: Sage, 1999 Apud KHAPOVA, Svetlana N. et al. The subjective career in the knowledge economy. In: GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury A. (Eds.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007, p. 114-130.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BARDAGI, Marúcia P.; LASSANCE, Maria C. P.; PARADISO, Ângela C. **Trajetória acadêmica e satisfação com a escolha profissional de universitários em meio de curso**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v.4, n.13, p. 153-166, 2003.
- _____; BOFF, Raquel M. **Autoconceito, autoeficácia profissional e comportamento exploratório em universitários concluintes**. Revista da Avaliação da Educação Superior_UniSo. Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 41-56, 2010.
- _____; ALBANAES, Patrícia. **Relações entre Adaptabilidade de carreira e personalidade: Um estudo com universitários ingressantes brasileiros**. Revista Psicologia, v. 29, n. 1, p. 35-44, 2015.
- BENDASSOLLI, Pedro F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira**. RAE - Revista de administração de empresas, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BORGES, Livia O.; MELO, Simone L. **A transição da Universidade ao Mercado de Trabalho na ótica do Jovem**. Revista de Psicologia, Ciência e Profissão, v. 27, n. 3, p. 376-395, 2007.

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; DeMUTH, Rachel L. F. **Protean and boundaryless careers: an empirical exploration**. Journal of Vocational Behavior, v. 69, p. 30-47, 2006.

_____; HALL, Douglas T. **The interplay of boundaryless careers and protean careers: Combinations and Implications**. Journal of Vocational Behavior, v. 69, p. 4-18, 2006.

_____; HALL, Douglas T. **A interação das carreiras sem fronteiras e proteanas: combinações e implicações**. In: DUTRA, J. D.; VELOSO, E. F. R. (Orgs) Desafios da gestão de carreira. São Paulo: Atlas, 2013, p. 163-183.

CÁLCENA, Esteban J. F; CASADO, Tania. **Desafios e riscos na gestão da própria carreira**. In: DUTRA, J. D.; VELOSO, E. F. R. (Org.). Desafios da Gestão de Carreira. São Paulo: Atlas, 2013, p. 77-96.

CAVA, Juliana M. **Decisão de carreira na transição da universidade para o mercado de trabalho: validação de instrumento de medida**. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, Helena T. D. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

COSTA, Isabel S. A.; BALASSIANO, Moisés (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DEFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. Boundaryless contexts and careers: a competency based perspective. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. **The boundaryless career**. New York: Oxford, University Press, 1996, p.116-131.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livrorotatividade11.pdf>. Acessado: 11/06/2016.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 12.reimpr. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. (2002). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____, et al. **As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

_____. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____; VELOSO, Elza F. R. (Org.) **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

FONTENELLE, Isleide A. **A auto-gestão de carreira chega à escola de Administração: o humano se tornou capital?** Revista O&S – Organizações & Sociedade, v. 14, n. 43, p. 71-89, 2007.

FORAY, Dominique; LUNDVALL, Beng-Aake. From Economics of Knowledge to the Learning Economy. *In: Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD, 1996.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury A. (Eds.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007.

HAIR JR, Joseph F.; *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, Douglas T. **Career in Organization**. Califórnia: Goodyear, 1976.

_____. **The career is dead: long live the career - a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

_____. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

_____; CHANDLER, D. E. **Psychological success: when the career is a calling**. Journal of Organizational Behavior, v. 26, p. 155-176, 2005.

HIRSCHHORN, Larry; GILMORE, Thomas. **The new boundaries of the “Boundaryless” company**. Harvard Business Review, May/June 1992.

INKSON, Kerr. **Protean and boundaryless careers as metaphors**. Journal of vocational behavior, v. 69, n. 1, p. 48-63, 2006.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Indicadores Sociais**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos>. Acessado em: 11/06/2016.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MAGALHÃES, Mauro O.; TEIXEIRA, Marco A. P. **Antecedentes de Comportamentos de Busca de Emprego na Transição da Universidade para o Mercado de Trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 29, n. 4, p. 411-419, 2013.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View CA: Davies-Black Publishing, 2006.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. (2007). **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Hélio T. (2001) **Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. Psychological success and the boundaryless career. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. **The boundaryless career**. New York: Oxford, University Press, 1996, p. 237-255.

MOORE, Celia; GUNZ, Hugh; HALL, Douglas T. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. In: GUNZ, H. P.; PEIPERL, M. A. (Eds.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007, p. 13-38.

MOREIRA, Daniel A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

POULSEN, Kirsten M.; ARTHUR, Michael B. **Intelligent career navigation**. [S.l.]: KMP & Partners, june2005.

RODRIGUES, Ricardo A.; GUEST, David. **Have careers become Boundaryless?** Human Relations. v. 63, n. 8, p. 1157-1175, 2010.

SAMPAIO, J. R. **A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal**. Revista de Administração, São Paulo v. 36, n. 2, p. 16-24, abril/junho 2001.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Heliani B. **O processo de dual career family – um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal**. 2011. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHEIN, Edgar H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EDUSP, 1975.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SILVA, Jefferson de Alcantara. **Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Uberlândia, Uberlândia.

SULLIVAN, Sherry E.; ARTHUR, Michael B. **The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility.** Journal of Vocational Behavior, v. 69, p. 19-29, 2006.

_____; BARUCH, Yehuda. **Advances in career theory and research: a critical review an agenda for future exploration.** Journal of Management, v. 35, p. 1542-1571, 2009.

SUPER, Donald E.; BOHN, Martin J. **Psicologia Ocupacional.** Tradução de Esdras do Nascimento e Jair Ferreira dos Santos. São Paulo: Atlas, 1972.

TEIXEIRA, Marco A. P. **A experiência de transição entre a universidade e o mercado de trabalho na adultez jovem.** 2002. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TEIXEIRA, Marco A. P.; GOMES, William B. **Estou me formando... e agora? Reflexões e perspectivas de jovens formando universitários.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, SP, v. 5, n. 1, p. 47-52, 2004.

TEIXEIRA, Marco A. P.; GOMES, Wiliam B. **Decisão de Carreira entre Estudantes em Fim de Curso Universitário.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, São Paulo, SP, v. 21, n. 3, p. 327-334, 2005.

TELLES, Renato. **A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração.** Revista de Administração, São Paulo, n. 4, v. 36, p. 64-72, 2001.

VAN MAANEN, John (Ed.). **Organizational Careers: some new perspectives.** Massachusetts: John-Wiley & Sons, 1977.

VELOSO, Elza F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública.** 2009. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____; DUTRA, Joel S. **Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas.** In: DUTRA, Joel S. (Org.) Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010, p. 3-39.

_____. **Carreiras Sem Fronteiras e Transição Profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: COMPARAÇÃO QUESTIONÁRIO BRISCOE ET AL (2006), SILVA (2009) E O UTILIZADO NESSE ESTUDO

APÊNDICE 2: COMPARAÇÃO DA DESCRIÇÃO DA ESCALA DE RESPOSTA DAS QUESTÕES PROPOSTAS POR BRISCOE QUESTIONÁRIO BRISCOE ET AL (2006), SILVA (2009) E O UTILIZADO NESSE ESTUDO

APÊNDICE 1: COMPARAÇÃO QUESTIONÁRIO BRISCOE *et al* (2006), SILVA (2009) E O UTILIZADO NESSE ESTUDO

	Dimensão	Briscoe, et al (2006)	Silva (2009)	Utilizado neste estudo
1	Auto-direcionamento	When development opportunities have not been offered me by my company, I've sought them out on my own.	Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.	Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.
2	Auto-direcionamento	I am responsible for my success or failure in my career .	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.
3	Auto-direcionamento	Overall, I have a very independent, self-directed carrer.	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim.	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.
4	Auto-direcionamento	Freedom to to choose my own carrer path is one of my most important values.	Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.	Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.
5	Auto-direcionamento	I am in charge of my own carrer.	Sou responsável pela minha própria carreira.	Estou no comando da minha própria carreira.
6	Auto-direcionamento	Ultimately, I depend upon myself to move my carrer foward.	Em última estância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.	No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.
7	Auto-direcionamento	Where my carrer is concerned, I am very much "my own person".	No que diz respeito à minha carreira, sou muito "mais eu".	No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.
8	Auto-direcionamento	In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.	Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário.	Em minhas experiências passadas confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário.
9	Orientação pelos valores	I navigate my own carrer, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.	Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.	Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades do meu empregador.
10	Orientação pelos valores	It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices E make in my carrer.	Não é muito improtante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.	Não é muito improtante para mim a forma com que as outras pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.
11	Orientação pelos valores	What's most important to me is how I feel about my carrer success, not how other people feel about it.	É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação a meu sucesso na carreira.	O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso.
12	Orientação pelos valores	I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.	Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.	Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.
13	Orientação pelos valores	What I think about what is right in my carrer is more imporant to me than what my company thinks.	Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa.	O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha.
14	Orientação pelos valores	In the past I have sided with my own values when the company has aked me to do something I don't agree with.	Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo.	Em minhas experiências passadas eu segui meus próprio valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.
15	Mobilidade psicologica	I seek job assignments that allow me to learn something new.	Procuo tarefas em meu trabalho que me permitem aprender algo novo.	Procuo tarefas que me permitam aprender algo novo.
16	Mobilidade psicologica	I would enjoy working on projects with people across many organizations.	Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.

17	Mobilidade psicológica	I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.	Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização.
18	Mobilidade psicológica	I like tasks at work that require me to work beyond my own department.	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.
19	Mobilidade psicológica	I enjoy working with people outside of my organization.	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.
20	Mobilidade psicológica	I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.
21	Mobilidade psicológica	I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.	Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.	No passado, busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização.
22	Mobilidade psicológica	I am energized in new experiences and situations.	Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.	Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.
23	Mobilidade física	I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.	Gosto da previsibilidade proveniente de se trabalhar continuamente para a mesma organização.	Gosto da previsibilidade de se trabalhar continuamente para a mesma organização.
24	Mobilidade física	I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.	Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.	Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.
25	Mobilidade física	I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.
26	Mobilidade física	If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.
27	Mobilidade física	In my ideal career I would work for only one organization.	O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.	O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.

APÊNDICES 2: COMPARAÇÃO DA DESCRIÇÃO DA ESCALA DE RESPOSTA DAS QUESTÕES PROPOSTAS POR BRISCOE *et al* (2006), SILVA (2009) E A UTILIZADA NESSE ESTUDO

Escala Briscoe, Hall e De Muth (2006)	Escala Silva (2009)	Escala utilizada nesse estudo
Please indicate the extent to which the following statements are true for you, using the following response scale. Please circle or place an "X" over the appropriate response.	Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você, usando a escala de resposta apresentada. Favor circular ou colocar "X" na resposta apropriada.	Por favor, indique o seu grau de concordância com cada sentença apresentada abaixo.
1 - to little extent or no extent;	1 - um pouco ou nada;	1 - discordo totalmente
2 - to a limited extent;	2 - de forma limitada;	2 - discorso parcialmente
3 - to some extent;	3 - até certo ponto;	3 - não concordo nem discordo
4 - to a considerable extent;	4 - de forma considerável;	4 - concordo parcialmente
5 - to a great extent	5 - muito	5 - concordo totalmente