

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Rafaella Portes Diniz Ribeiro

CARREIRAS PROTEANA E SEM FRONTEIRA E

AS ÂNCORAS DE CARREIRA:

percepções e escolhas profissionais de empregados de hospital privado de

Belo Horizonte

Belo Horizonte

2013

Rafaella Portes Diniz Ribeiro

**CARREIRAS PROTEANA E SEM FRONTEIRA E
AS ÂNCORAS DE CARREIRA:
percepções e escolhas profissionais de empregados de hospital privado de
Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Costa Nunes.

Belo Horizonte

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R484c Ribeiro, Rafaella Portes Diniz
Carreiras proteana e sem fronteira e as âncoras de carreira: percepções e escolhas profissionais de empregados de hospital privado de Belo Horizonte / Rafaella Portes Diniz Ribeiro. Belo Horizonte, 2013.
90f.: il.

Orientadora: Simone Costa Nunes
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Orientação profissional - Pesquisa. 2. Autogerenciamento (Psicologia). 3. Empregados - Aspectos fisiológicos. 4. Hospitais - Pessoal. 5. Sucesso. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Rafaella Portes Diniz Ribeiro

**CARREIRAS PROTEANA E SEM FRONTEIRA E
AS ÂNCORAS DE CARREIRA:
percepções e escolhas profissionais de empregados de hospital privado de
Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Area de concentração: Gestão Estratégica das Organizações – Pessoas, Trabalho e Sociedade

Orientadora Prof^a. Dra. Simone Costa Nunes
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof. Dra. Delba Teixeira Rodrigues Barros
(Universidade Federal de Minas Gerais)

Belo Horizonte, 30 de outubro de 2013

*Aos meus pais,
pelo apoio e incentivo
durante toda a trajetória para a conclusão
de mais essa etapa da minha carreira.*

*Ao meu marido,
pela compreensão e por sempre me fazer acreditar que era possível.*

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Simone Costa Nunes, pelo incentivo, apoio e atenção, pelas reflexões tão pertinentes e direcionamento para que este trabalho fosse concretizado.

Ao professor Humberto Lopes, quem me ensinou e me mostrou que a Estatística era possível na minha vida.

Aos professores Anderson Sant'Anna e Antonio Carvalho Neto, pelas válidas contribuições e orientações quando da qualificação desta dissertação, essenciais para que eu pudesse seguir em frente.

Aos respondentes da pesquisa, da qual foram peça fundamental e que contribuíram para mais uma produção de conhecimento sobre o tema. Somente com a participação de vocês foi possível a realização deste trabalho.

À Renata Moraes, que acreditou neste estudo e abriu as portas da empresa pesquisada, viabilizando a realização desta pesquisa.

Ao meu pai, minha mãe, meus irmãos e amigos, por me incentivarem nesse desafio e por me compreenderem nos momentos mais difíceis.

Aos meus amores, Paulo e Lucas, que surgiram na minha vida ao longo deste caminho e fizeram toda a diferença.

Aos demais professores e equipe da secretaria do curso de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), pelos ensinamentos e apoio constante.

RESUMO

Transformações na sociedade atual, seja no âmbito econômico, político, social e tecnológico, vêm ocasionando impactos no ambiente dos negócios, nas organizações, no próprio mercado de trabalho, assim como na dinâmica das relações de trabalho. Em consequência, impactos são vistos nas configurações de carreira dos indivíduos, ou seja, na forma como as pessoas constroem sua carreira. Observa-se acentuada demanda aos profissionais para que possam ser capazes de gerenciar suas próprias carreiras, sendo menos submetidos às determinações dos empregadores. Em meio a esse contexto, surgiram novos modelos de carreira, que caracterizavam a forma como os indivíduos responderiam às demandas do cenário contemporâneo. Esse é o caso da carreira proteana, que enfatiza a orientação de carreira por valores e o autodirecionamento, e da carreira sem fronteira, que tem como premissa a mobilidade física e psicológica do profissional. Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo central compreender a relação entre âncoras de carreira e atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira em empregados de um hospital particular de Belo Horizonte. Para tal, foi utilizada abordagem de pesquisa quantitativa, tendo sido aplicados os questionários Escala de Atitudes de Carreira Proteana e Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras –, a fim de verificar o alinhamento dos indivíduos pesquisados em relação às atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana e sem fronteira. Além desses, foi utilizado o instrumento Âncoras de Carreira, com o intuito de identificar as expectativas de carreira dos pesquisados. Os dados foram analisados por meio da técnica estatística análise de regressão. Buscou-se analisar a relação entre as âncoras de carreira identificadas e a orientação quanto às carreiras proteanas e sem fronteira no grupo pesquisado. Os resultados obtidos não demonstraram evidências suficientes para afirmar que existe relação entre as escolhas das âncoras de carreira e o grau de adesão do sujeito a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira. Quanto ao resultado da escolha das âncoras de carreira dos pesquisados, estilo de vida (EV) foi a âncora preferida, refletindo a necessidade dos participantes em equilibrar e integrar vida familiar e trabalho, valorizando a carreira, mas sem abrir mão de necessidades pessoais.

Palavras-chave: Carreira proteana. Carreira sem fronteira. Âncoras de carreira.

ABSTRACT

Transformations in today's society, whether in economy, politics, social and technology, has caused impacts on the business environment, organizations, in the labor market itself, as well as on the labor relations dynamics. Consequently impacts are seen in the individuals career settings, in other words, in how people build their careers. There is a greater demand for professionals in order to be able to manage their own careers, being less submitted to the employers determinations. Amidst this context, new career models emerged, which characterized the way individuals would respond to the demands of the contemporary scenario. This is the case of the protean career, which emphasizes careers values driven and self-directed, and the boundaryless career, which is premised on the professional's physical and psychological mobility. Therefore, this study aims as its main goal to understand the relationship between career anchors and attitudes regarding a protean or boundaryless career orientation of employees in a private hospital in Belo Horizonte. For this purpose, it was used a quantitative research approach and applied the questionnaires - Protean Career Attitude Scale and Boundaryless Career Attitudes Scale - in order to check the alignment of the researched individuals regarding attitudes toward a protean and boundaryless career orientation. Besides these, it was used the instrument Career Anchors in order to identify the career expectations of the participants. The data were analyzed through the statistical technique Regression Analysis. It sought to analyze the relationship between the identified career anchors and the orientation regarding protean and boundaryless careers in the researched group. The obtained results did not show enough evidence to state that there is a relationship between the choices of the career anchors and the degree of adherence of the person to a protean or boundaryless career orientation. As for the result of the choice of the participants career anchors, Lifestyle was the preferred anchor, reflecting the need of the participants to balance and integrate work and family life, valuing career but without sacrificing personal needs.

Key words: Protean career. Boundaryless career. Career anchors.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

CEO – *Chief executive officer*

EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

EV – Estilo de Vida

FRA – Função de regressão amostral

FRP – Função de regressão populacional

GE – *General Electric*

MIT – Instituto de Tecnologia de Massachusetts

MQO – Mínimos quadrados ordinários

PRF – *Population Regression Function*

PUC-MG – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S/D – Serviço/ Dedicção

SRF – *Sample Regression Function*

VD – Variável direta

VI – Variável indireta

VIF – *Variance inflation factors*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais áreas de interesse e elementos da carreira tradicional e proteana.....	27
Tabela 2 - Resumo dos conceitos de carreira proteana e sem fronteira.....	33
Tabela 3 - Média dos valores do erro aleatório para cada âncora de carreira.....	48
Tabela 4 - Resultados de R2 para cada âncora de carreira.....	49
Tabela 5 - Classificação da amostra por sexo.....	51
Tabela 6 - Classificação da amostra por faixa etária.....	51
Tabela 7 - Classificação da amostra por escolaridade.....	52
Tabela 8 - Classificação da amostra por tempo de atuação profissional.....	52
Tabela 9 - Respondentes que obtiveram pontuação de pelo menos 75% do total dos pontos de cada escala de atitude de carreira.....	54
Tabela 10 - Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por sexo.....	55
Tabela 11 - Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por faixa etária.....	55
Tabela 12 - Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por escolaridade.....	56
Tabela 13 - Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por tempo de atuação profissional.....	57
Tabela 14 - Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por sexo.....	58
Tabela 15 - Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por faixa etária.....	58
Tabela 16 - Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por escolaridade.....	59
Tabela 17 - Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por tempo de atuação profissional.....	60
Tabela 18 - Dados referentes ao comparativo do perfil dos respondentes do questionário Escala de Atitude de Carreira Proteana.....	61
Tabela 19 - Dados referentes ao comparativo do perfil dos respondentes do questionário Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteira.....	63

Tabela 20 - Resultados das escolhas das âncoras de carreira dos pesquisados.....	65
Tabela 21 - Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por sexo.....	65
Tabela 22 - Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por faixa etária.....	66
Tabela 23 - Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por escolaridade.....	67
Tabela 24 - Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por tempo de atuação profissional.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Equações resultantes da análise de regressão múltipla para cada âncora de carreira.....	69
--	----

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 A evolução das carreiras.....	21
2.2 A carreira proteana.....	24
2.3 A carreira sem fronteira.....	28
2.4 Carreiras proteanas e sem fronteiras: suas combinações.....	33
2.5 As âncoras de carreira.....	35
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 Estratégia e método de pesquisa.....	39
3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	40
3.3 A instituição pesquisada.....	42
3.4 Caracterização da amostra.....	43
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	44
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
4.1 Verificação da utilização da análise de regressão.....	47
4.2 Perfil dos entrevistados.....	50
4.3 Achados quanto à carreira proteana, sem fronteira e as âncoras de carreira.....	53
5 CONCLUSÕES.....	71
REFERÊNCIAS.....	75
ANEXOS.....	80

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. O texto foi formatado de acordo com o Manual PUC 2011 e as referências, figuras e tabelas obedeceram à normalização APA.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa a verificar a existência de uma relação direta entre as preferências e percepções pessoais referentes à carreira e às decisões profissionais e a orientação de carreira adotada pelo sujeito. Inicialmente, buscou-se identificar na literatura algum estudo prévio que demonstrasse uma relação entre essas variáveis; em seguida, procurou-se investigar de maneira empírica se existem indícios ou não desse tipo de relacionamento.

Com o intuito de identificar tais preferências e percepções do sujeito diante de suas escolhas de carreira, foi utilizado um instrumento estatisticamente validado chamado âncoras de carreira, proposto por Schein (1993), enquanto que em relação à orientação de carreira seguida pelo indivíduo tomou-se como foco as chamadas carreiras proteanas e sem fronteira. Sendo assim, torna-se fundamental expor os conceitos e características desses modelos de carreiras, proteana e sem fronteiras, como esses conceitos vêm sendo explorados pela literatura, bem como entender o que são as âncoras de carreira e como são fundamentadas.

Quando se estuda sobre o tema de carreira, percebe-se que esse conceito vem sofrendo transformações ao longo dos tempos e, por consequência, a postura das pessoas diante dele também vem se alterando.

A sociedade atual tem experienciado expressivas mudanças, seja no âmbito econômico, político, social ou tecnológico, as quais ocasionam impacto no ambiente dos negócios, nas organizações e no próprio mercado de trabalho. Diante de um ambiente marcado pelo aumento da competitividade global, a aceleração dos avanços tecnológicos, pelos *downsizings*, terceirizações e enxugamento de pessoal, a dinâmica das relações de trabalho foi também significativamente alterada. Novos desafios surgem a partir de tais mudanças nas relações de trabalho e, conseqüentemente, impactos são vistos nas configurações de carreira dos indivíduos, ou seja, nas formas como as pessoas pensam, negociam e desenvolvem suas carreiras (Duberley, 2011, Gerber, Wittekind, Grote & Staffelbach, 2009, Kilimnik, Sant'anna & Castilho, 2007, Martins, 2001, Oliveira, 2010, Sullivan, 1999).

Esse cenário socioeconômico contemporâneo impacta tanto as organizações como as pessoas, afetando os relacionamentos dessas partes e, de forma significativa, o aspecto da construção das carreiras. Um exemplo disso pode ser verificado no modelo tradicional de carreira, o qual parece ser mais aderente a um contexto estável, em que o emprego fixo

era sinônimo de trabalho e que passa a ser questionado a partir das mudanças vivenciadas nos últimos tempos, as quais acabam exigindo uma nova maneira de pensar as carreiras e a forma como os trabalhos são desenvolvidos (Tolfo, 2002).

As mudanças citadas, sejam elas fruto da integração de mercados e aproximação de pessoas e produtos, do avanço tecnológico ou mesmo das mudanças no comportamento dos consumidores, representam não apenas uma nova era de competição em nível nacional e global, mas também a adoção de uma nova postura por parte dos profissionais diante desse panorama de incertezas e de novas demandas (Defillippi & Arthur, 1996). Nesse contexto, a vantagem competitiva de uma organização passa a estar mais relacionada às competências das próprias pessoas, enquanto novos significados de carreira e sucesso profissional tornam-se necessários aos indivíduos, que começam a buscar novos tipos de realização pessoal, diferente da tradicional evolução profissional ligada a movimentos ascendentes na organização, com ganho de *status* e remuneração (Mainiero & Sullivan, 2006).

Ao longo da evolução dos sistemas de trabalho, o fato de buscar-se adequar o homem à profissão certa, de incentivar a sua longa permanência em um ou dois empregos e de caracterizar a sua progressão de carreira em função de promoções e aumentos salariais contribuiu para o aparecimento desse conceito, citado anteriormente, de carreira tradicional (Sullivan, 1999). Essa carreira é observada de maneira recorrente especialmente entre as décadas de 20 e 70 do século XX e tem como características principais a maior estabilidade do indivíduo no emprego e a sua progressão linear e vertical na própria empresa. Ou seja, nesse modelo o desenvolvimento de carreira é visto em uma hierarquia funcional que leva os profissionais a se movimentarem de forma ordenada e em uma sequência previsível (Kilimnik, Castilho & Sant'anna, 2006, McDonald, Brown & Bradley, 2011).

A partir da década de 1990 pode ser vista uma mudança nas teorias de carreira, verificando-se, então, mais demanda aos profissionais para que fossem capazes de gerenciar suas próprias carreiras, sendo menos submetidos às determinações dos empregadores. Estabelece-se, então, uma relação de troca entre indivíduos e organizações, ou seja, um contrato implícito que reflete as expectativas mútuas, de ambas as partes. Tal contrato implícito, ou contrato psicológico, asseguraria que os empregados teriam a oportunidade de acumular competências que lhes trariam mais empregabilidade na medida em que ofereciam desempenho na realização de seu trabalho gerando resultados à organização (Martins, 2006).

Arthur e Rousseau (1996) argumentam que o relacionamento entre empregador e empregado passou a se caracterizar por um novo contrato psicológico, que constituía em uma troca de expectativas entre as partes, a qual já não envolve a promessa de um emprego para toda a vida, ou de um crescimento e desenvolvimento de carreira linear e seguro. Os interesses e objetivos de longo prazo entre o indivíduo e a organização tendem a não mais convergir. O que antes era pautado na troca de lealdade por segurança no emprego agora se caracteriza pela troca de *performance* por um aprendizado contínuo e aumento da empregabilidade do indivíduo (Sullivan, 1999). Logo, percebe-se a redução da lealdade para com a organização e ao mesmo tempo a diminuição da segurança no emprego. Com a redução da estabilidade do trabalhador, esse passa a estar mais atento às oportunidades disponíveis no mercado, percebendo-se, assim, reflexos em seu comprometimento.

Na era do conhecimento, o trabalhador é induzido a desenvolver a sua própria condição de se empregar, de se tornar valioso e cobiçado no mercado de trabalho, ampliando as suas hipóteses de recolocação quando necessário (Martins, 2001).

A gestão da carreira torna-se então um processo em que é a pessoa, não a organização, que toma decisões sobre as várias experiências em educação, formação e mudanças no campo profissional. Dessa forma, Martins (2001) considera que, à medida que passa a ser desenhada mais pelo indivíduo do que pela empresa, a carreira começa a ser caracterizada como um atributo individual, a chamada carreira interna, com trajetória imprevisível e multiforme. Sobre esse conceito, Schein (1978) considera que a carreira se constitui de fragmentos de experiências profissionais que, juntas, se tornam a denominada carreira interna do indivíduo. Esse tipo de carreira deriva da ideia subjetiva quanto ao direcionamento que cada um dá à sua vida profissional e contrasta com a carreira externa, que é constituída pelos estágios e cargos formais definidos pelas regras da organização e pelos conceitos da sociedade quanto ao que o indivíduo deve esperar de sua carreira e de seu crescimento diante da estrutura organizacional.

Chanlat (1995) considera que a explicação para essa mudança na orientação de carreira dos indivíduos está em algumas dessas transformações sociais e econômicas das últimas décadas, como a globalização da economia, a flexibilização do trabalho, aumento da participação feminina no mercado e a elevação da escolaridade dos trabalhadores, por exemplo.

Já Sennett (2002) apresenta uma reflexão sobre as mudanças no âmbito das carreiras, considerando que o capitalismo flexível bloqueou a estrada reta, linear da carreira, desviando, de repente, os empregados de um tipo de trabalho para outro. As

organizações, nesse sentido, não teriam mais como oferecer perspectivas de carreira duradoura aos seus empregados, de forma que, diante disso, provavelmente não mais existiria estabilidade nos empregos.

A literatura recente sobre carreira tem discutido as implicações de tais mudanças sobre as experiências e representações de carreira dos indivíduos e enfatizado a crescente insegurança e instabilidade nos cenários de trabalho contemporâneos. Mesmo considerando ainda os empregos com vínculos formais, verificou-se essa outra realidade percebida hoje: a permanência menos prolongada de profissionais em uma mesma empresa. Assim, pode-se entender que um fenômeno marcante nesse cenário de mudanças da atualidade são as transformações no emprego e nas tradicionais carreiras (Kilimnik, 2011).

Em meio a isso, surgiram então novos modelos de carreira, que caracterizavam a forma como os indivíduos responderiam às demandas desse novo panorama. Foi o caso da carreira proteana e carreira sem fronteira, metáforas que surgiram nas escolas de administração norte-americanas como reação a estudos sobre o funcionamento de grandes organizações e o desenvolvimento tradicional de carreira, entendidas como sendo termos que foram introduzidos em tempos de rápidas mudanças tecnológicas, organizacionais e sociais, em oposição às visões de carreira vigentes até então (Inkson, 2006).

Nesse sentido, avalia-se a possibilidade de um declínio dessa concepção tradicional de carreira sólida e duradoura dentro das organizações e, ao mesmo tempo, o surgimento e a consolidação de novos modelos de carreira como as denominadas proteanas e sem fronteiras. Tais carreiras são caracterizadas, de forma geral, pelas frequentes mudanças organizacionais, por serem mais autogerenciáveis e por proporem uma alteração no sentido do comprometimento do indivíduo, que passa a ser maior com ele mesmo do que com a organização. Além disso, essas carreiras privilegiam a empregabilidade em vez do emprego, por exemplo. Embora tal discussão esteja nas ideias de muitos pesquisadores, suas bases empíricas ainda se mostram limitadas (Arthur & Rousseau, 1996, Duberley, 2011, Sullivan, 1999).

Contudo, não está claro se já é possível afirmar que as expectativas de carreira dos indivíduos estão alinhadas às tendências em termos das novas configurações de carreira ou mesmo se o autoconceito dos indivíduos hoje corresponde a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira. Considerando todo o âmbito de mudança nos tipos de carreira e que tais alterações podem influenciar a orientação de carreira dos indivíduos (Gerber *et al.*, 2009), questiona-se se seria correto afirmar que as novas carreiras realmente podem ser refletidas nas preferências das pessoas.

Alguns tipos de profissões parecem ser mais propícios a uma orientação moderna de carreira proteana ou sem fronteiras, principalmente pela natureza da atividade, apesar de depender também da preferência do indivíduo. Por exemplo, o modelo de carreira sem fronteira pode ser vivenciado na carreira acadêmica, mas não significa que seja totalmente adaptável à organização (Lacombe, 2005). Assim, cabe verificar em que medida as pessoas atuantes no mercado de trabalho estão pensando esses novos modelos de carreira e já se percebem dentro deles.

Acredita-se que as transformações no mundo da gestão trazem, assim, a necessidade de romper com a visão simplista, linear e progressiva em relação à carreira, reforçando ainda mais a relevância de se continuar investigando o tema e suas relações com o mundo do trabalho atual (Kilimnik, 2011).

Nos últimos anos, estudos vêm buscando aumentar o entendimento dos pesquisadores em torno do tema carreira no atual e dinâmico ambiente de trabalho, mas ainda há muito a se explorar (Sullivan, 1999).

Considerando-se que as carreiras tradicionais estariam vivenciando seu declínio, em contrapartida novas formas e perspectivas de ver as carreiras foram requeridas e novos tipos de carreira surgiram, caracterizados por frequentes mudanças de empregos, pela autogestão da própria carreira pelo indivíduo que passa a ser responsável por ela, além do comprometimento consigo mesmo em vez da lealdade para com a organização empregadora (Arthur & Rousseau, 1996).

Dada a transição das tradicionais para as novas carreiras e a alteração da responsabilidade das organizações para cada indivíduo, dono e protagonista de sua carreira, pode-se considerar que a trajetória de carreira passa a ficar a critério do próprio indivíduo, que precisa descobrir seu caminho a partir da complexidade de oportunidades disponíveis, estejam elas dentro ou fora da organização (Baruch & Hall, 2004).

Por outro lado, diante dessa transição, as empresas percebem que precisarão buscar incentivar as pessoas a assumirem seu papel, fazendo com que o maior desafio dessas companhias seja desenvolver nos empregados atitudes que estejam alinhadas às características das novas carreiras, tais como as proteanas e sem fronteira, auxiliando as pessoas a descobrirem seus próprios valores e direcionarem suas carreiras (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008). Dutra (1996) complementa afirmando que as organizações precisam oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas entre empresa e empregados.

Conhecer as tendências quanto à adaptação das pessoas às novas carreiras, assim como as diferenças e similaridades entre os profissionais em diferentes fases de sua carreira, pode auxiliar líderes nas organizações a tomarem decisões importantes relativas a políticas e práticas de recursos humanos (Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero, 2009). Assim, muito ainda precisa ser estudado para se conhecer as relações e características das novas carreiras e como cada um deve atuar diante delas.

Dado o contínuo crescimento da relevância do tema carreira, pode ser vista a formação de um campo de estudo específico sobre ele, mesmo que ainda considerado relativamente novo e apresentando, todavia, necessidades de mais investigações em diversas frentes. Contudo, é um campo que vem ganhando força nas últimas décadas, tendo em vista a criação de *journals* específicos sobre o tema, a formação de departamentos focados em carreira nas escolas de gestão de negócio e o aumento do número de especialistas no assunto. Notam-se, também, avanços no entendimento sobre as diferentes experiências de carreira dos indivíduos hoje, na oferta de conselhos práticos para a atuação dos líderes nas organizações e na própria evolução do conceito de carreira ao longo dos anos (Sullivan, 1999).

Muito vem sendo dito sobre carreira na literatura e muitas pesquisas utilizam instrumentos para avaliar, por exemplo, o alinhamento das atitudes das novas carreiras com a motivação dos empregados (Segers *et al.*, 2008), com o seu comprometimento com o trabalho (Briscoe & Finkelstein, 2009) ou mesmo com o sucesso de carreira esperado pelas pessoas (De Vos & Soens, 2008).

Entretanto, algumas lacunas e entraves podem ser observados em vários estudos sobre carreira. Por exemplo, percebem-se limitações relacionadas ao tamanho ou características das amostras pesquisadas, assim como à necessidade de se considerar em vários estudos a diversidade cultural ou mesmo a representatividade dos diversos setores da economia (Segers *et al.*, 2008). E, ainda, de se ter amostras que abranjam diferentes estágios de carreira dos indivíduos (Gerber *et al.*, 2009).

Pesquisas referentes à carreira e gênero ainda são necessárias, considerando que homens e mulheres tendem a ter diferentes prioridades de carreira e valores profissionais, assim como investigações sobre carreira e grupos raciais, homossexuais, deficientes, etc. (Sullivan, 1999).

Limitações também podem ser registradas quanto à existência de instrumentos que avaliem especificamente a orientação de carreira das pessoas (Gerber *et al.*, 2009). Segers *et al.* (2008) sugerem que estudos futuros sejam realizados utilizando outros instrumentos

ou inventários, como a classificação de valor de Schwartz (1992), por exemplo, alinhado com o que propõem Sullivan e Baruch (2009). Estes últimos, entre as várias sugestões de pesquisas apresentadas em seu artigo, recomendam primeiramente identificar a orientação de carreira dos indivíduos pesquisados e então considerar suas atitudes e comportamentos no contexto das carreiras modernas. Esses autores questionam ainda se no nível individual os traços de personalidade, por exemplo, não poderiam ser obstáculos à habilidade do indivíduo de enxergar opções de carreira ou se não influenciariam uma transição de sucesso de uma carreira linear, tradicional a uma orientação de carreira não tradicional (Sullivan & Baruch, 2009).

Diversos temas ainda precisam ser mais investigados, como as razões por que indivíduos fazem transições voluntárias da orientação de carreira tradicional para as não tradicionais ou quais fatores, como características demográficas, influenciam a adaptação do indivíduo ao realizar a transição da carreira tradicional. Ou, ainda, quais os efeitos dos valores e do significado de sucesso profissional nas decisões de carreira dos indivíduos (Sullivan, 1999).

Ainda que existam pesquisas que tenham utilizado o instrumento âncoras de carreira, autores entendem que novos estudos são recomendados, como, por exemplo, uma investigação mais ampla sobre as influências de fatores contextuais e de novas demandas profissionais nas âncoras individuais de carreira (Kilimnik, Sant'anna, Oliveira & Barros, 2011), assim como um trabalho para medir as âncoras em termos de valores de carreira, utilizando-se, por exemplo, o instrumento de Schwartz (1992).

Por fim, outro exemplo de recomendações para futuras investigações refere-se às orientações de carreira dos indivíduos. Acredita-se que, além de se explorar e descrever os tipos de orientação de carreira existentes, outra vertente de pesquisa na qual estudiosos deveriam investir sua energia está relacionada a como os próprios indivíduos podem se atentar para sua orientação de carreira, de forma a tomar ciência dela e, conseqüentemente, de suas oportunidades de desenvolvimento (Briscoe & Hall, 2006).

Sendo assim, o presente trabalho pretendeu contribuir para esse campo de pesquisa, fornecendo análises quanto a possíveis relações existentes entre as atitudes referentes à orientação de carreira das pessoas e seu autoconceito de carreira, visando oferecer mais elementos empíricos às investigações já existentes, assim como fazendo emergir novas questões para futuras pesquisas.

O estudo tem como foco os modelos de carreira proteana e sem fronteiras, por serem dois conceitos que tiveram importante impacto no desenvolvimento teórico e nas

pesquisas sobre carreira nas últimas décadas (Sullivan & Baruch, 2009). Diante das incertezas de um contexto em transformação, essa investigação tem a finalidade de verificar se existe relação entre a autopercepção, os motivos e necessidades dos indivíduos frente à sua carreira e as atitudes referentes às novas configurações: proteana (dirigida por valores e autodirecionada) e sem fronteira (mobilidade física e psicológica).

Diante do exposto, configura-se, para fins deste estudo, a seguinte pergunta de pesquisa: qual a relação entre as âncoras de carreira e as atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana (dirigida por valores próprios e autodirecionada) ou sem fronteira (mobilidade física e psicológica)?

Assim posto, tem-se como objetivo geral do estudo compreender a relação entre âncoras de carreira e atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira em profissionais da área da saúde. A partir daí, foram formulados os objetivos específicos:

- a) Verificar o alinhamento dos indivíduos pesquisados em relação às atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana e sem fronteira, a partir da escala de Briscoe *et al.* (2006).
- b) Identificar as expectativas de carreira dos pesquisados a partir do instrumento âncoras de carreira, desenvolvido por Schein (1993).
- c) Analisar a relação entre as âncoras de carreira identificadas e a orientação quanto às carreiras proteanas e sem fronteira no grupo pesquisado.

Esta dissertação foi estruturada de forma a apresentar inicialmente uma introdução que visa a contextualizar o leitor quanto ao cenário do mercado de trabalho e os impactos das transformações desse quadro no tema carreira, fornecendo um panorama inicial sobre estudos encontrados sobre o assunto, bem como esclarecendo os objetivos deste estudo.

No segundo capítulo é apresentado um panorama quanto à evolução dos conceitos de carreiras, discorrendo, em seguida, sobre as características das carreiras modernas foco do presente estudo, as carreiras proteana e sem fronteira. Ainda no capítulo 2 procurou-se refletir sobre as combinações desses modelos de carreira, abordando logo à frente o tema das âncoras de carreira. Vale ressaltar que, na busca pelo referencial teórico, priorizaram-se as bases de dados EBSCO, Emerald, Elsevier e SAGE Publications, assim como artigos de dois encontros acadêmicos, Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em

Administração (ANPAD) e Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR).

No capítulo 3 é descrita a metodologia utilizada, abordando-se a estratégia e o método de pesquisa, incluindo os instrumentos de coleta de dados, além de informações sobre a instituição pesquisada e a caracterização da amostra e, por fim, o tratamento e análise dos dados.

A análise e discussão dos resultados são apresentadas no capítulo 4, iniciando-se pela verificação da utilização da técnica estatística da análise de regressão, analisando-se o perfil dos entrevistados, seguindo-se a apresentação dos achados quanto à carreira proteana e quanto à carreira sem fronteira e dos achados quanto às âncoras de carreira e suas relações.

Por fim, no capítulo 5 são expostas as considerações finais sobre a investigação realizada e suas implicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo concentram-se resultados encontrados na literatura por diversos autores.

2.1 A evolução das carreiras

As diferentes escolhas profissionais feitas por cada indivíduo ao longo de sua vida caracterizam o desenvolvimento de carreira como um processo contínuo e não um acontecimento específico e pontual no tempo. A carreira é o principal componente da vida profissional, visto que está envolvida com o trabalho, que por sua vez proporciona senso de propósito, desafio, satisfação pessoal, *status*, acesso ao meio social e renda, além de identidade e criatividade. Ela pode ser entendida como uma jornada em que as pessoas podem seguir o caminho tradicional ou decidir por transitar pelo seu próprio caminho (Baruch, 2011).

O conceito de carreira vem sofrendo alterações desde suas primeiras concepções, sendo válido analisar um pouco de sua evolução até os dias atuais, antes de se propor uma investigação sobre o tema. A noção de carreira teve sua origem no decorrer do século XIX, sendo historicamente recente, mas é apenas no século XX que ela vai atingir seu pleno desenvolvimento. A noção de carreira ganha força com a sociedade industrial capitalista liberal, por esta ser pautada no ideal de mais igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social, ao contrário da sociedade feudal, por exemplo, marcada por uma forte divisão entre clero, nobreza e o Estado, além da desigualdade social, em que a mobilidade social e o reconhecimento não eram possíveis. A sociedade capitalista industrial liberal abre as portas para novos modelos de sucesso e encoraja a promoção social, fazendo nascer a carreira em seu sentido moderno, não estando ela mais subordinada completamente à estrutura da classe aristocrática (Chanlat, 1995).

No século XIX, a carreira era vista como a trajetória de vida profissional do trabalhador em uma determinada empresa, valorizando-se fortemente o tempo de trabalho na organização. As carreiras tradicionais eram baseadas em hierarquia altamente estruturada e rígida (Baruch, 2011).

Pelo fato de as carreiras serem desenvolvidas em torno de uma ou duas organizações, em sua concepção o progresso do indivíduo era dado de forma linear (Sullivan, 1999). Esperava-se das empresas clareza quantos aos passos a seguir e uma

estrutura estável que permitisse essa trajetória, que eram consideradas então “limpas” e predominantemente “lineares” (Baruch, 2011). Assim, o desenvolvimento da carreira é entendido e organizado de acordo com uma hierarquia funcional que faz com que os trabalhadores se movimentem de maneira ordenada e em uma sequência previsível (Kilimnik *et al.* 2006).

Essa estrutura hierárquica representava uma escada a subir, sendo que o sucesso na carreira era definido pela organização e ditado pelo caminho ascendente percorrido pelo profissional, uma progressão vertical, assim como era medido por promoções, aumentos salariais e o *status* social (Baruch, 2011, Hall, 1996, Sullivan, 1999).

As carreiras tradicionais dominaram o emprego industrial, tendo em vista que muitas das estruturas organizacionais estavam alinhadas às características dessa concepção de carreira. Contudo, com toda a dinâmica de reestruturação presente nas empresas, com o achatamento das estruturas organizacionais e eliminação de níveis da camada administrativa, as trajetórias de carreira tornaram-se mais complexas. A definição de trajetórias delimitadas previamente, ordenadas e firmes ficou cada vez mais difícil, fazendo com que as carreiras se tornassem transacionais e flexíveis e originando diferentes tipos de carreiras, já que novos modelos começam a ser exigidos para se adequar às mudanças organizacionais (Baruch, 2011).

Assim, diante das novas necessidades de atuação e postura por parte dos indivíduos, no final do século XX observa-se acentuada alteração na noção de carreira, caracterizada por estar então mais aberta, diversificada e menos estruturada ou controlada pelo empregador. Investigando-se as carreiras não tradicionais, é possível encontrar definições para diversos tipos de carreira, caracterizando o declínio do modelo tradicional.

Entre as chamadas novas carreiras encontra-se a carreira inteligente (Arthur, Claman & Defillippi, 1995), termo sugerido para manifestar os elementos, competências necessárias para uma gestão de carreira eficiente do ponto de vista individual, já que esse modelo demanda a apropriação pelo indivíduo do planejamento e desenvolvimento de sua carreira. Tais elementos representam o conceito de inteligência e são considerados competências requeridas para a construção desse tipo de carreira: *know why* (valores, atitudes, necessidades internas, identidade, estilo de vida e motivações para o exercício do trabalho), *know how* (competência de carreira, habilidades, capacidades, perícia, técnica, conhecimento implícito e explícito) e *know whom* (rede de negócios, relacionamentos, capacidade de encontrar a pessoa certa).

Em substituição ao formato de escada, Evans (1996) apresenta as carreiras em espiral, argumentando que estas possibilitam o desenvolvimento de pessoas em profundidade e com amplitude de habilidades, ou seja, os indivíduos demonstrariam ter o conhecimento de um especialista e a visão mais ampla de um generalista. Além disso, não necessariamente as pessoas seguiriam uma única carreira (Evans, 1996).

Peiperl e Baruch (1997) sugerem o conceito de carreira pós-corporativa relativa ao *network* profissional, ou seja, a carreira vista a partir da rede de relacionamentos profissionais das pessoas que transcende as organizações e os limites geográficos, muito facilitado pela avançada tecnologia da informação. Esse tipo de carreira ressalta a maior complexidade e flexibilidade do sistema resultante de tantas mudanças no contexto e, conseqüentemente, mais variedade de opções de carreira para o indivíduo.

A partir de um estudo realizado com mais de 3.000 profissionais americanos, foi proposto o modelo de carreira caleidoscópico. Assim como um caleidoscópico produz padrões variados e mutantes à medida que o tubo é girado e suas peças formam novos arranjos, pode-se dizer que as pessoas alteram seu padrão de carreira ao mudar aspectos de sua vida, visando reordenar seus relacionamentos e papéis de uma nova forma. A partir desse conceito, as pessoas avaliariam as opções disponíveis através das lentes de um caleidoscópico para determinar a melhor adequação entre as demandas e oportunidades profissionais e seus relacionamentos, valores e interesses. A decisão tomada afeta o padrão da imagem gerada pelo caleidoscópico (Mainiero & Sullivan, 2005, Sullivan *et al.*, 2009).

É apresentado também o modelo de carreira multidirecional, em que, em vez de seguir uma trajetória linear, ao direcionar sua própria carreira o indivíduo pode escolher a partir de toda a gama de cenários disponíveis, criando um novo caminho onde e quando sentir que é certo. Ele pode selecionar qualquer direção que deseja seguir, a partir da qual ele possa alcançar o desenvolvimento pessoal e, acima de tudo, definindo-se o seu próprio critério de sucesso (Baruch, 2011).

Outras duas novas perspectivas foram propostas diante do declínio das carreiras tradicionais, as quais vêm sendo objeto de pesquisa de vários acadêmicos e profissionais que atuaram com o tema carreira nos últimos anos. São as carreiras proteana (Hall, 1996) e sem fronteira (Arthur & Rousseau, 1996, Defillippi & Arthur, 1994) que surgiram como metáforas para descrever o conceito abstrato “carreira” e que, por meio dessas metáforas, permitiram aos autores fazer referência a tipos “ideais” de carreira que descrevem a maneira como os indivíduos respondem às exigências do novo quadro (Oliveira, 2010).

Ambas serão foco de estudo do presente trabalho e suas definições serão mais bem discutidas nas próximas seções.

2.2 A carreira proteana

Originalmente, na década de 1970, Hall (1976) identificou um tipo emergente de carreira autodirecionada ou proteana, que vinha se contrapor à tradicional carreira corporativa, primordialmente dirigida pela organização. A carreira proteana surgiu tendo como sua principal característica ser administrada pelo próprio indivíduo, o que implica em uma liberdade ou autonomia quanto a suas escolhas diante das influências externas sobre a gestão da carreira. Contudo, foi apenas com a publicação de seu livro “*The Career is Dead – Long Live the Career*”, em 1996, que esse conceito ganhou popularidade (Sullivan & Baruch, 2009).

O termo para carreira proteana originou-se da mitologia, denominada a partir do mito do deus grego Proteu, que entre suas características tinha o dom da adivinhação e a capacidade de prever o futuro. Metaforicamente, isso se refere à habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos profissionais e de vida (Martins, 2001). Além disso, o deus Proteu demonstrava a capacidade de mudar sua forma física de acordo com sua vontade e com as exigências da situação, o que, remetendo à lógica das carreiras, significa transformar-se, ter prontidão para mudar a rota, ser adaptável (Kilimnik *et al.*, 2011). Mais especificamente, a ideia da carreira proteana refere-se às características de um profissional versátil, que tem a flexibilidade necessária para adaptar conhecimentos, habilidades e competências às mudanças no ambiente de trabalho, a fim de garantir a sua empregabilidade, ou seja, a capacidade de adaptação do indivíduo em termos de *performance*. Hall (1996) utiliza essa metáfora para caracterizar um processo de carreira em que a pessoa, e não a organização, está gerenciando, ou seja, a carreira proteana é desenhada mais pela pessoa do que pela organização e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades desse indivíduo.

Em estudos posteriores, Briscoe & Hall (2006) exploraram ainda mais esse conceito e ressaltaram que a carreira proteana seria caracterizada por duas variáveis principais, duas dimensões: carreira autodirigida e orientada por valores próprios.

Ter uma carreira autodirigida ou fazer uma autogestão da carreira significa assumir o controle de seu destino profissional e criar as próprias oportunidades de desenvolvimento. Na carreira proteana, a própria pessoa é quem administra sua carreira, e não a organização.

O foco está voltado para a perspectiva subjetiva da carreira individual do sujeito, sendo baseada nos objetivos profissionais e de vida do próprio indivíduo (Briscoe & Hall, 2006, Hall, 1996). Os indivíduos são incentivados a buscar uma carreira mais autodirigida no tocante às carreiras proteanas e, assim, a tradicional lealdade e o comprometimento a uma organização tornam-se menos importantes (Hall, 1996). A orientação de carreira proteana proporcionaria, dessa forma, um guia de ação para o próprio indivíduo.

Já as atitudes de carreira orientadas pelos próprios valores do indivíduo ou dirigidas pelos próprios valores implicam priorizar os valores pessoais ao estabelecer objetivos e tomar decisões profissionais (Briscoe *et al.*, 2006), ou seja, as decisões são baseadas nos valores pessoais em oposição a fatores extrínsecos, como dinheiro, promoções ou ofertas de emprego. Decisões sobre a carreira tomadas com base nos valores individuais levam, nesse conceito, a uma definição quanto às próprias medidas e diretrizes de sucesso de cada pessoa (Briscoe *et al.*, 2006).

Nesse sentido, o sucesso na carreira é definido como a conquista de objetivos profissionais desejados em algum momento da experiência de trabalho do sujeito (Arthur *et al.*, 1995). E na concepção da carreira proteana o sucesso é psicológico, exclusivo do indivíduo, possuindo significado pessoal, e envolve um planejamento mais subjetivo e individual de crescimento, focado em fatores internos como realização pessoal, sentimentos de orgulho, de realização ou de felicidade familiar, por exemplo. Tal característica se opõe à carreira tradicional, em que o sucesso é baseado em indicadores objetivos, como *status*, promoções e mobilidade vertical, e definido por um crescimento em níveis hierárquicos em uma organização. Trata-se de um sucesso definido por valores externos ao sujeito, caracterizado pela escalada da pirâmide corporativa e pelas recompensas monetárias, baseada na habilidade, no trabalho duro e na lealdade recompensada com estabilidade no emprego (Hall, 1996).

Tal característica do modelo de carreira proteana advém de mudanças ocorridas durante a evolução dos conceitos de carreira em que são identificadas duas perspectivas: uma subjetiva e outra objetiva. A primeira abrange a interpretação pessoal e o significado de cada vivência profissional do próprio indivíduo, enquanto que a ótica objetiva trata do entendimento dessas mesmas experiências a partir de um olhar externo e coletivo, ou seja, por meio das organizações propriamente ditas. Assim, diante dessa evolução, nota-se gradual enfraquecimento de indicadores objetivos na análise do sucesso profissional como, por exemplo, o crescimento em cargos na hierarquia e a melhoria da remuneração, dando lugar a parâmetros subjetivos como percepção de aprendizagem e crescimento e

autorrealização (Arthur & Rousseau, 1996). Não apenas nas carreiras proteanas, mas também em outros modelos modernos de carreira, o sucesso profissional é algo muito mais individual, particular aos objetivos de cada indivíduo. O sucesso deixa de acontecer somente em termos de salários e *status*, passando a considerar o reconhecimento, a satisfação, a aprendizagem e o desenvolvimento profissional (Mainiero & Sullivan, 2006).

Pode-se dizer que, com base em suas carreiras, as pessoas buscam o sucesso psicológico, ou seja, procuram alcançar objetivos que sejam pessoalmente significativos para o indivíduo, e não obrigatoriamente relevantes para as outras pessoas, organizações ou sociedade, sucesso psicológico este que pode ser entendido como o sentimento de orgulho e realização pessoal. Essa medida de sucesso varia ao longo da carreira do sujeito e é distinto de pessoa para pessoa (Hall, 1996).

Nos novos modelos de carreiras espera-se que o indivíduo, não a organização, se responsabilize pela condução e pelas decisões acerca de sua carreira, assim como pelo critério de sucesso da mesma, ou seja, o que até então era baseado em uma escalada hierárquica torna-se submetido às expectativas pessoais e ao sucesso psicológico do trabalhador (Briscoe & Hall, 2006, Hall, 1996). As carreiras passam a ser uma criação individual e o empregado, como responsável por ela, torna-se agente do processo (Arthur & Rosseau, 1996).

Assim, desenvolver atitudes relacionadas à carreira proteana pode ser fundamental para as pessoas realizarem escolhas de carreira que levem ao sucesso subjetivo e pessoal (De Vos & Soens, 2008).

Considerando que no modelo de carreira proteana a meta é o sucesso psicológico, cujo critério é interno, pessoal, e não externo, ou seja, relacionado ao ambiente organizacional, o foco deixa então de estar voltado para o relacionamento ou o vínculo que a pessoa estabelece com a organização, passando a ser direcionado para a tarefa que lhe é dada. E que pode promover oportunidades de se terem ganhos de conhecimentos e de habilidades (Mcdonald *et al.*, 2011). O desenvolvimento profissional não está ligado necessariamente a treinamentos formais e mobilidades verticais, mas sim ao aprendizado contínuo, ao autodirecionamento e aos trabalhos desafiadores.

Para Hall (1996), por assumir a condução da própria carreira, o indivíduo precisa possuir algumas qualidades pessoais para ter uma carreira proteana bem-sucedida, como o autoconhecimento e a responsabilidade pela própria carreira, já que essa atitude implica alguma autonomia e liberdade.

A lealdade e o comprometimento a uma organização, tão comuns na carreira tradicional, são menos importantes na carreira proteana, na qual os indivíduos são incentivados a buscar carreiras mais autogeridas, ou seja, a ter o controle de sua trajetória e suas escolhas profissionais, em vez de apegar-se a um relacionamento mais transacional perseguido pelas organizações (Maguire, 2002).

Na Tabela 1 é apresentado um comparativo das principais características dos modelos de carreira tradicional e proteana quanto à forma em que é proposto o desenvolvimento profissional aos indivíduos, quanto à orientação do empregado, seu modelo de definição de sucesso e sua relação com o ambiente organizacional (McDonald *et al.*, 2011).

Tabela 1

Principais áreas de interesse e elementos da carreira tradicional e proteana

Área	Tradicional (exemplos)	Proteana (exemplos)
Desenvolvimento	Mobilidade geográfica, treinamento formal e objetivos de longo prazo	Aprendizado contínuo, envolvimento em projetos-chave
Orientação do empregado	Valoriza e serve a organização	Autonomia, responsabilidade pessoal e autogerada
Definição do sucesso	Objetivo, externo e vertical	Subjetivo, interno e psicológico
Ambiente organizacional	Relacionamento com a organização é importante, fornece possibilidade de crescimento em troca de lealdade e comprometimento	O fundamental é a tarefa e não o relacionamento com a organização; isso promove oportunidades para ganhos de conhecimentos e de habilidades

Nota. Fonte: McDonald *et al.* (2011).

De maneira geral, a concepção de carreira proteana está centrada na gestão individual da trajetória profissional do sujeito, em oposição ao desenvolvimento de carreiras pelas organizações. Assim, indivíduos com atitudes proteanas tendem a utilizar seus próprios valores para guiarem suas carreiras, ou seja, possuem uma orientação por valores, e a assumir papel principal na gestão de seus comportamentos vocacionais, o que caracteriza a carreira autogerida. Por outro lado, indivíduos que não possuem orientação e atitudes proteanas, em vez de mostrarem-se mais proativos e independentes, estão mais propensos a utilizar padrões e direcionamento externos, buscando assistência na gestão de sua carreira (Briscoe *et al.*, 2006).

Parte da literatura sobre carreira sugere que as carreiras tradicionais estão sendo substituídas pelas proteanas, visto que evidências mostram a emergência dessa nova

maneira de negociar contratos implícitos de trabalho. Contudo, essa posição precisa ser confirmada a partir de novos estudos em indústrias e organizações diferentes, a fim de confirmar a existência ou não da permanência do modelo tradicional em organizações contemporâneas (McDonald *et al.* 2011).

2.3 A carreira sem fronteira

Outro conceito de carreira relacionado à carreira proteana é o de carreira sem fronteira, termo originalmente apresentado por Arthur & Rousseau (1996), que surge em contraponto ao modelo tradicional de carreira, o qual predominou até meados da década de 80 do século XX. Apesar desse termo apenas ter sido realmente difundido por meio da publicação desses autores, ele pode ser associado ao que, tempos antes, Jack Welch, *chief executive officer* (CEO) da *General Electric* (GE), já vislumbrava como sendo uma organização sem fronteira, quando descreveu esse novo modelo de organização no relatório anual da GE de 1990. Nesse relatório ele declara que seu sonho para os anos 1990 seria de uma empresa sem fronteira, na qual se quebrariam as paredes que os separavam dos outros pelo lado de dentro e de seu eleitorado do lado de fora. Na visão de Welch, esse tipo de empresa removeria barreiras entre funções tradicionais, não reconhecendo diferenças entre operações domésticas/locais e internacionais e ignorando rótulos de grupos de profissionais como gerentes, assalariados e horistas, os quais atrapalham as pessoas de trabalharem juntas (Hirschhorn & Gilmore, 1992).

A organização da qual Welch era presidente tinha como diferencial em relação aos concorrentes o fato de apresentar livre fluxo de informações, ideias e soluções nas diferentes unidades da empresa. E para que isso pudesse acontecer, segundo Welch (2001), o conhecimento deveria ser reconhecido, mas compartilhado, o que para ele era uma característica de uma empresa sem fronteiras e era o que ele incentivava na universidade corporativa que desenvolveu em Crotonville (Welch, 2001).

Desde essa época, nos treinamentos da universidade corporativa da GE a ideia de uma aprendizagem sem fronteira significava que seriam banidas barreiras artificiais que as pessoas construíam em volta delas mesmas ou de seu grupo de trabalho, por razões de *status* e/ou na intenção de fazer o seu ambiente seguro ao afastar mudanças. Era dado a todas as pessoas o acesso às mesmas informações, todos trabalham por um mesmo objetivo e levam a empresa numa mesma direção e, o mais importante, todos são recompensados pelo sucesso (Watson, 2001).

A organização sem fronteiras despertou o interesse dos acadêmicos e foi tema da conferência da *Academy of Management*, realizada em Atlanta, em 1993, sendo que posteriormente um dos simpósios apresentados no evento foi transformado em uma edição especial do *Journal of Organizational Behavior* (Oliveira, 2010).

A carreira sem fronteira é inicialmente caracterizada por trajetórias profissionais que não estão necessariamente ligadas a uma única organização e que não são representadas por uma sequência comum, linear de crescimento. Ao contrário da carreira tradicional, que era marcada pela ascensão em uma ou duas empresas, a carreira sem fronteiras é definida como uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de um único emprego (Defillippi & Arthur, 1996).

DeFillippi & Arthur (1994) definiram o termo como: “a independência de, em vez da dependência dos arranjos tradicionais das carreiras nas organizações”, envolvendo “oportunidades que vão além de qualquer empregador individualmente” (Defillippi & Arthur, 1994, pp. 116). Sullivan & Arthur (2006), na intenção de esclarecer ainda mais esse conceito, sugeriram que uma carreira sem fronteiras poderia ser definida de acordo com diferentes graus de movimentações físicas e psicológicas em sucessivas situações de emprego.

Esse conceito de carreira demonstra não possuir um padrão único de atuação que as identifica, já que podem ser apresentadas de diversas formas, a partir das mais diferentes trajetórias e escolhas profissionais (Arthur & Rousseau, 1996). Esses diversos tipos de caminhos de carreira, desenvolvidos em diferentes cenários, compreendidos em um modelo de carreira sem fronteiras, podem ser vistos, por exemplo, na carreira acadêmica da qual se pode extrair seu valor fora do empregador; corretor de imóveis, que sustenta sua carreira em redes de relacionamento ou informações que se encontram fora da organização; ou mesmo carreiras desenvolvidas em empresas mais modernas em que a atuação profissional chega a atravessar as fronteiras entre as organizações (Lacombe, 2005).

Além disso, de forma complementar, Sullivan & Arthur (2006) descrevem que uma orientação voltada para a carreira sem fronteira implica duas principais dimensões: a mobilidade física e a mobilidade psicológica.

A mobilidade física, como o próprio nome já ilustra, refere-se ao desejo da pessoa de trabalhar para várias empresas, de fazer uma transição de função ou atividades para além das fronteiras da organização, sendo que, nesse caso, apenas há comprometimento com o trabalho na medida em que o indivíduo percebe que está se desenvolvendo (Sullivan & Arthur, 2006).

O conceito da carreira sem fronteira está mais associado à obtenção de trabalho, independentemente de que esse se apresente na forma de emprego ou mesmo na forma de participação de projetos ou em contratos de prazo determinados. Assim, aquele que demonstra possuir tais características relacionadas à mobilidade profissional também tende a ter mais chances de construir carreiras no modelo sem fronteiras (Defillipi & Arthur, 1994).

A mobilidade psicológica implica inicialmente a percepção e a interpretação do autor da carreira sobre sua própria capacidade de fazer transições profissionais. Refere-se a características dos profissionais que preferem interagir com pessoas, que se sentem motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, com um olhar além das fronteiras de sua atual empresa (Sullivan & Arthur, 2006).

Porém, para que qualquer dessas formas de mobilidade aconteça, é preciso que o indivíduo seja mais independente em relação ao empregador, que exista uma relação de troca entre eles, que seja possível uma expansão do conhecimento e da rede de relacionamentos do empregado para além das fronteiras da organização e que ocorra a quebra de expectativas tradicionais em relação à hierarquia e ao crescimento na carreira (Sullivan & Arthur, 2006).

Indivíduos com orientação de carreira sem fronteiras buscam desenvolver habilidades, competências e conhecimentos que sejam úteis à sua atuação profissional, independentemente de onde estejam desenvolvendo suas atividades. Dessa forma, seriam possíveis de serem transportados entre as várias organizações onde optassem por trabalhar (Mainiero & Sullivan, 2006).

Sullivan (1999) sugere uma comparação entre algumas características das carreiras tradicional e sem fronteira que ultrapassa a ideia de atuação em uma ou duas empresas ou em múltiplas empresas, respectivamente. Esse autor mostra diferenças quanto à relação de emprego, medidas de sucesso, formas de treinamento e competências exigidas, assim como responsabilidade pela gestão da carreira.

No tocante à relação de emprego e à medida de sucesso, como já foi citado, na carreira tradicional existe a noção de lealdade em troca de segurança no trabalho e o sucesso com base em promoções, aumentos salariais e *status*. E na carreira sem fronteira, a relação baseia-se na troca da performance e flexibilidade por empregabilidade, sendo o sucesso caracterizado por um trabalho psicologicamente significativo para o indivíduo. Na carreira tradicional, observam-se programas de treinamento formais, sendo exigidas competências específicas daquela organização, enquanto que na carreira sem fronteira os

treinamentos são principalmente práticos, no próprio exercício da função, e as competências mostram-se mais transferíveis e úteis em qualquer outro emprego (Sullivan, 1999).

Pessoas que desenvolvem uma orientação de carreira sem fronteiras demonstram que objetivos como de aprendizagem constante e crescimento substituem o desejo primordial por remuneração e *status*, procurando identificação pessoal a partir de trabalhos significativos, independentemente do empregador para qual trabalham (Mainiero & Sullivan, 2006).

Entre as características da carreira sem fronteira, apuram-se questões como o movimento das carreiras por meio de fronteiras de diferentes empregadores, o aumento da empregabilidade a partir de investimentos realizados fora do empregador e a possibilidade de a carreira ser sustentada por relacionamentos e informações externos à organização (Arthur & Rousseau, 1996).

A carreira sem fronteira baseia-se em um tipo de relacionamento mais independente entre organização e indivíduo, em que o trabalho é realizado em troca de uma remuneração e é de responsabilidade da pessoa desenvolver seu conhecimento e demais competências necessárias para concretizar as desejadas movimentações de carreira (Defillipi & Arthur, 1994). Analisando-se tais características, é possível mais uma vez verificar com clareza como esse conceito difere-se das carreiras tradicionais, em que existia uma relação de emprego de longo prazo baseada em uma troca de lealdade do empregado pela segurança no emprego, além de uma visão de ascensão contínua na hierarquia que gerava aumento de benefícios e principalmente *status* para o indivíduo (Chanlat, 1995).

Nesse novo panorama, a dedicação e a senioridade dos empregados deixam de ser garantias de estabilidade e a empregabilidade torna-se o maior objetivo dos profissionais, ou seja, não mais o tempo prolongado em um emprego seria fator de segurança, mas a condição do indivíduo de permanecer no mercado de trabalho e se adaptar às mudanças impostas pelo contexto. Para tal, entende-se que, para ser empregável, o profissional deve saber fazer uso dos conhecimentos, habilidades e atitudes que desenvolveu ao longo de sua trajetória, seja pela educação, por treinamentos ou experiências (Martins, 2006).

O modelo de carreira sem fronteira requer do indivíduo a apropriação do planejamento e desenvolvimento de sua própria trajetória profissional, assim como de estar atento e conseguir adequar-se às constantes mudanças dentro e fora das organizações. Requer também que ele seja capaz de desenvolver competências que serão demandadas pelo mercado de trabalho, buscando continuamente aumentar sua rede de relacionamentos

e, principalmente, ter clareza e autoconhecimento quanto às suas próprias motivações e razões para trabalhar. Com isso, construir um sentido e fazer seus planos para sua vida profissional (Arthur *et al.*, 1995).

Entende-se que os indivíduos orientados por um modelo de carreira sem fronteiras buscam aumentar sua rede de relacionamento para além das fronteiras da organização, de forma que a pessoa tenha mais possibilidades de se engajar em intercâmbio de informações e conhecimentos relevantes, além de garantir a construção e manutenção de relacionamentos interpessoais que poderão lhe auxiliar futuramente para conseguir novos trabalhos ou participação em outros projetos (Arthur, 1994)

A questão relacionada à tendência das pessoas a não permanecerem em uma mesma organização está mais relacionada à aceitação dos indivíduos em compartilhar os valores da organização, se isso interessa a eles, sendo encorajados a se identificar com a sua profissão e com o trabalho exercido (Lacombe, 2005).

Não obstante o conceito de carreira sem fronteira ter sido difundido num período relativamente recente, esse modelo vem sendo adotado há varias décadas, mesmo que de forma inconsciente, principalmente por mulheres que tendem a apresentar períodos de descontinuidade ou desaceleração de sua carreira profissional a fim de acomodar necessidades pessoais ou familiares de forma mais natural (Mainiero & Sullivan, 2005).

Sullivan (1999) considera que, mesmo diante de todas as conceituações dadas às novas carreiras, ainda parece ser necessária mais investigação quanto aos padrões atribuídos a cada uma delas, como, por exemplo, às chamadas carreiras sem fronteiras. Para esse autor, existe um engano quanto ao termo sem fronteira, já que qualquer sistema ou organização precisa de limites que as distingam das demais. Nesse sentido, a questão principal não seria quanto às carreiras não terem fronteiras, mas sim como as fronteiras nos últimos tempos têm se tornado mais permeáveis.

Para Gunz, Evans & Jalland (2002), seria difícil pensar o mundo completamente sem fronteiras, sejam elas geográficas, políticas, educacionais ou até mesmo aquelas que consideram a idade, etnia, religião ou gênero. Para esses autores, as fronteiras são inevitáveis e, ainda que sem eliminá-las totalmente, nesse conceito de carreira sem fronteiras elas devem ser consideradas como sendo menos visíveis ou detectáveis. Arthur & Rousseau (1996) entendem que no conceito antigo, fronteiras seriam limites, uma divisão entre territórios, e que um novo conceito para o termo consideraria fronteira como algo a ser atravessado em termo de comportamento de carreira, por exemplo.

2.4 Carreiras proteanas e sem fronteiras: suas combinações

Uma importante implicação para os indivíduos que atuam no atual ambiente de trabalho em constante mudança é que é preciso se ter clara ideia de sua própria identidade e preferências para que estas lhes sirvam de guia interno nas suas decisões de carreira (Hall, 2002), ou seja, é necessário desenvolver conhecimentos de si mesmo que lhes permitam fazer as melhores escolhas e atuar com comportamentos de autogerenciamento de carreira (De Vos & Soens, 2008).

Como já foi explorado nas seções anteriores, as características das carreiras proteana e sem fronteira descrevem de forma apropriada as exigências do contexto econômico e das relações de trabalho, definidos muitas vezes pela diminuição da lealdade, passando a mais tendência à mobilidade e ao estabelecimento de uma relação de troca entre empregado e empregador, a qual reflete as expectativas mútuas e leva a um contrato implícito (contrato psicológico) entre as partes. Nessa relação é estabelecido um vínculo de emprego que é mantido enquanto o profissional responder aos objetivos da organização e esta viabilizar seu desenvolvimento e carreira. Ambas podem ser apresentadas como antíteses para as carreiras tradicionais, previamente em vigor, mas são adotadas pelos indivíduos apenas quando os mesmos decidem assumir a gestão de suas carreiras (Martins, 2006).

Sullivan & Baruch (2009) apresentam um resumo dos principais conceitos e modelos de carreira discutidos nas últimas décadas e uma adaptação desse detalhado material é mostrada na Tabela 2.

Tabela 2

Resumo dos conceitos de carreira proteana e sem fronteira - continua

Conceito ou modelo	Autores / Datas	Definição	Medida
Carreira Proteana	Hall (1996)	Baseada na metáfora do Deus grego Proteus, que podia mudar sua forma de acordo com sua vontade, aquele com orientação para carreira proteana tem capacidade de readaptar conhecimentos, habilidades e competências às mudanças no ambiente de trabalho, a fim de garantir a sua empregabilidade. O indivíduo, e não a organização, está no controle da gestão e desenvolvimento de sua carreira.	Baruch (2008) desenvolveu uma escala de sete itens para medir a carreira proteana. Hall (1996) não ofereceu instrumento de medida.

Tabela 2

Resumo dos conceitos de carreira proteana e sem fronteira - conclui

Conceito ou modelo	Autores / Datas	Definição	Medida
Conceito revisto da orientação proteana	Briscoe & Hall (2006)	Revisto definindo-se duas dimensões (gestão de carreira orientada por valores e autodirigida) da orientação de carreira proteana.	Briscoe & Hall (2006) desenvolveram avaliação de 14 itens para medir as duas dimensões da carreira proteana.
Carreira sem fronteira	Arthur & Rousseau (1996)	Definida como oportunidades de carreira além dos limites de um único empregador. Um indivíduo é mais independente do que dependente de um arranjo de carreira organização tradicional.	Arthur & Rousseau (1996) não ofereceram instrumento de medida.
Conceito revisto de Carreira sem fronteira	Sullivan & Arthur (2006)	Revisto definindo-se diferentes níveis de mobilidade de carreira física e psicológica entre sucessivas situações de emprego.	Briscoe & Hall (2006) desenvolveram uma escala de 13 itens para medir as duas dimensões da carreira sem fronteiras. Sullivan & Arthur (2006) não ofereceram instrumento de medida.
Carreira pós-corporativa	Peiperl & Baruch (1997)	Refere-se a carreiras que acontecem fora de grandes organizações, nas quais os indivíduos adotam uma infinidade de opções alternativas de carreira, incluindo a atuação em empresas menores e mais ágeis, o trabalho autônomo e trabalho em pequenos times de projeto. Indivíduos deixam as grandes organizações voluntária ou involuntariamente, pois eles são incapazes ou não querem seguir carreira corporativa, devido à incerteza que é inerente a elas. Carreristas pós-corporativos têm carreira permanente em vez de um trabalho permanente.	Os autores afirmam que não existem instrumentos para medir esse conceito no nível individual, em função do fluxo natural desse fenômeno, e que ele não apresenta atitudes específicas de carreira, mas, em vez disso, ele está relacionado a um nível industrial e social mais amplo.
Perfis de carreira	Briscoe & Hall (2006)	A combinação entre as duas dimensões da carreira sem fronteiras (mobilidade física e psicológica) juntamente com as duas dimensões da carreira proteana (atitudes de orientação por valores e gestão autodirigida) gera 16 perfis de carreira potenciais.	Perfis determinados pelo uso de escalas de preferência quanto a atitudes orientadas por valores, gestão de carreira autodirigida, mentalidade sem fronteiras e mobilidade organizacional (Briscoe & Hall, 2006).
Carreiras híbridas	Conceito emergente não associado especificamente a algum autor.	Carreiras que contêm aspectos dos conceitos de carreira tradicional e proteana ou sem fronteira.	Escalas usadas para medir os conceitos de carreira tradicional, proteana e sem fronteira podem ser utilizadas para medir as carreiras híbridas.
Modelo de carreira caleidoscópica (KCM)	Mainiero & Sullivan (2005)	Utilizando a metáfora de um caleidoscópio, o KCM descreve como os indivíduos se focam em três parâmetros de carreira ao tomar decisões, criando, assim, o padrão de caleidoscópio de sua carreira. Esses parâmetros são: autenticidade, definido como sendo fiel a si mesmo; equilíbrio, definido como o balanço entre demandas de trabalho e não trabalho; e desafio, definido como estímulo ao trabalho e ao avanço na carreira.	Sullivan <i>et al.</i> (2009) desenvolveram instrumento de 15 itens para avaliar os três parâmetros do KCM. Sullivan <i>et al.</i> (2009) basearam-se em instrumento anterior desenvolvido por Mainiero & Sullivan (2005, 2006).

Nota. Fonte: adaptado de Sullivan & Baruch (2009).

Em se tratando da teoria, os modelos de carreira proteana e sem fronteira sempre têm sido utilizados e compreendidos com sucesso. Contudo, por não haver até então um instrumento de medição adequado, questionava-se a limitação empírica apresentada por essa abordagem conceitual (Briscoe *et al.*, 2006).

Assim, Briscoe *et al.* (2006) propuseram uma escala para avaliar as dimensões de atitudes de carreira proteanas e sem fronteira a partir da literatura disponível, sendo que na concepção proteana essa escala mensura seus dois principais conceitos: a orientação por valores e gestão autodirigida da carreira, enquanto que na concepção das carreiras sem fronteira a escala visa a verificar a atitude geral em relação à mobilidade física e à mobilidade psicológica.

Sendo possível especificar o quanto uma orientação de carreira está ou não voltada para as dimensões proteana e sem fronteira, torna-se viável, por exemplo, explorar os desafios pessoais que o indivíduo irá provavelmente enfrentar e identificar as oportunidades de desenvolvimento visando fortalecer seu perfil de carreira. Além disso, entender as fortalezas específicas de determinado perfil de carreira permite a possibilidade de desenvolver mais cuidadosamente combinações poderosas de competências profissionais (Briscoe & Hall, 2006).

O objetivo dessa construção teórica é mais prático. Implica gerar uma teoria mais rica para uma pesquisa mais precisa e uma intervenção de carreira mais efetiva. Mesmo que a princípio os conceitos de carreira proteana e sem fronteira sejam distintos, Briscoe & Hall (2006) demonstram que ambos se sobrepõem em muitas conclusões acadêmicas, teóricas e empíricas e se mostram construtos relacionados entre si, propondo, assim, tal reflexão quanto à interação e à combinação desses dois conceitos.

Até os dias atuais, a escala de 27 perguntas desenvolvida por Briscoe *et al.* (2006) é o único instrumento que capturou mais atenção no meio acadêmico e tem sido aplicada por outros pesquisadores (Gubler, 2011). Essa escala foi utilizada na presente pesquisa e será mais bem detalhada na metodologia do trabalho, apresentada mais adiante.

2.5 As âncoras de carreira

O conceito de âncoras de carreira surgiu na década de 1970 com Edgar Schein do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Essa teoria originou-se de um estudo longitudinal, desenvolvido para compreender melhor a evolução das carreiras gerenciais, o

qual foi iniciado em 1961 e realizado com 44 alunos do programa de mestrado da Escola Sloan de Administração. Em 1961, 1962 e 1963, foram conduzidas entrevistas e pesquisas iniciais sobre valores e atitudes com o público do programa de mestrado, sendo que todos foram entrevistados no seu local de trabalho seis meses após a conclusão do curso e novamente um ano após a conclusão. Numa próxima etapa, responderam a um questionário cinco anos depois da formatura e foram reentrevistados em 1973, quando já possuíam aproximadamente 10 a 12 anos de carreira. As entrevistas tinham como foco a história da vida profissional de cada pessoa e as razões de suas escolhas e decisões profissionais, visando reunir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham o sujeito em sua atividade profissional. A partir do padrão de respostas obtido, o autor pôde realizar um enquadramento das similaridades (Schein, 1978).

Dutra e Albuquerque (1996) explicam que, nessa pesquisa, os acontecimentos históricos de carreira dos participantes se mostraram muito variados, contudo, os motivos que essas pessoas atribuíram às suas escolhas e o padrão de sentimentos foram bastante coerentes. Assim, a metáfora da âncora derivou do fato de que essas pessoas, quando tentavam trabalhos que não lhes pareciam adequados, referiam-se à imagem de serem atraídas de volta para algo que se encaixava melhor (Dutra & Albuquerque, 1996).

Assim, são definidas as âncoras de carreira, que representam um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que os indivíduos possuem em relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver (Schein, 1993).

A âncora de carreira é uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos, interesses, aspirações e valores das quais a pessoa não abre mão e que representam a essência do próprio indivíduo. O conhecimento da âncora de carreira de um indivíduo permite a percepção, análise e tomada de decisões acerca de sua própria carreira profissional (Schein, 1993). Além disso, pode ser utilizada de forma a organizar as experiências do sujeito, construir critérios para escolhas profissionais, identificar padrões de ambição e sucesso pessoais e, dessa forma, guiar a carreira desse indivíduo (Kilimnik *et al.*, 2011).

A identificação do autoconceito e, logo, da orientação de carreira pelo próprio indivíduo apresenta ganhos ao mesmo, já que o sucesso na economia do conhecimento vem para aqueles que conhecem a si mesmos e que, por consequência, são capazes de identificar suas forças, seus valores e como atuam melhor. Quem conhece as suas próprias

potencialidades tende a posicionar-se melhor num mercado competitivo, aumentando as suas hipóteses de sucesso (Martins, 2001).

As razões das decisões de carreira tornam-se mais claras, articuladas e consistentes com o acúmulo de experiências no trabalho, à medida que o indivíduo progride em sua carreira e, gradualmente desenvolve seu autoconceito de carreira, que é produto da interação do sujeito com o ambiente. A partir desse processo, as orientações de carreira ou as âncoras se desenvolvem com base em três aspectos: a) autopercepção quanto aos talentos e habilidades profissionais; b) autopercepção quanto a motivações e necessidades; c) valores e atitudes básicas (Schein, 1978, 1993).

Na perspectiva de desenvolvimento de carreira de Schein (1978), é clara a necessidade de se estabelecerem relações entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Para esse autor, não existiria possibilidade de se pensar em carreira sem entender as necessidades dos sujeitos e os diversos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação do indivíduo.

As âncoras de carreira são descritas em oito categorias que apresentam as seguintes descrições (Schein, 1996):

- a) Competência técnico-funcional: pessoas que possuem talentos acentuados e grande motivação em atuar como especialistas em seu campo técnico de trabalho e desenvolvendo habilidades crescentes em sua área, podendo até se tornar gerentes funcionais. Gostam de ser desafiadas e usar sua habilidade para vencer tais desafios.
- b) Competência gerência geral: gosto pela gestão, por resolver problemas e lidar com pessoas. Possuem ambição para subir nos níveis organizacionais e assumir responsabilidade nas tomadas de decisão.
- c) Autonomia / Independência: possuem necessidade primária de trabalhar sob suas próprias regras. Evitam padrões, regras e controles estabelecidos por outros. Preferem buscar carreiras mais independentes, como autônomos, por exemplo.
- d) Segurança / Estabilidade: buscam estabilidade e segurança no trabalho, que são preocupações predominantes ao longo de toda sua carreira, a ponto de guiar e restringir suas decisões. Evitam riscos.
- e) Criatividade empreendedora: pessoas que gostam de criar seu próprio negócio, desenvolver novas organizações, produtos ou serviços. Dinheiro é medida de sucesso.

- f) Serviço / Dedicção a uma causa: assumem suas ocupações em função de valores centrais que querem personificar em seu trabalho. Sua preocupação é pensar como podem ajudar outros, melhorar o mundo, mais do que usar seus talentos.
- g) Puro desafio: definem sucesso como superação de obstáculos, solução de problemas insolúveis e vitória sobre oponentes. São motivadas por desafio predominantemente.
- h) Estilo de vida: carreira precisa estar integrada ao estilo de vida do indivíduo como um todo, considerando os mais diversos aspectos, ou seja, as suas próprias necessidades, a família e o aspecto profissional. Busca flexibilidade e atitude organizacional que reflita respeito por questões pessoais e familiares.

Tendo em vista todo o referencial teórico selecionado e apresentado no presente trabalho, a pesquisa realizada objetivou investigar a relação entre uma orientação de carreira voltada para os novos modelos, proteano e sem fronteira, e as âncoras de carreira dos pesquisados. A finalidade foi compreender se existe alguma relação entre o autoconceito de carreira do sujeito (levantado a partir das âncoras) e as atitudes frente às novas configurações de carreira (pelas escalas de atitudes proteana e sem fronteira). Ao final, espera-se compreender se existe algum alinhamento ou padrão entre as variáveis, inclusive considerando a análise e cruzamento com os dados demográficos levantados e, se possível, compreender como os autoconceitos de carreira dos indivíduos se posicionam frente às novas configurações de carreira consideradas tão adequadas ao contexto de mudança o qual se vive hoje.

3 METODOLOGIA

A instituição pesquisada e os métodos utilizados são abordados neste capítulo

3.1 Estratégia e método de pesquisa

A fim de buscar responder ao objetivo proposto neste estudo, de compreender a relação entre âncoras de carreira e atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira, optou-se por utilizar a abordagem de pesquisa quantitativa, método que procura quantificar dados e aplicar a eles alguma análise estatística, utilizados mais comumente em estudos descritivos e causais (Malhotra, 2001).

Considerada uma estratégia de coleta e análise de dados orientada para a mensuração de fenômenos e a verificação da existência de relação entre eles, a metodologia de pesquisa quantitativa procura verificar situações predeterminadas, baseadas em instrumentos e análises estatísticas e que trabalha com dados referentes a desempenho, atitude, observação ou censo. Ao se combinar o problema de pesquisa com a abordagem quantitativa, mostra-se possível identificar fatores que influenciam resultados, entender os melhores preceptores desses resultados e testar teorias ou explicações (Creswell, 2003). Isso se fez adequado ao objetivo do presente estudo de verificar uma possível relação ou influência entre variáveis, nesse caso entre a orientação de carreira (baseada no modelo proteano e sem fronteira) e as escolhas do sujeito (por meio de sua âncora de carreira).

O método identificado como mais adequado para a obtenção de informações pertinentes ao estudo foi o levantamento ou *survey*, amplamente utilizado nas ciências sociais, que permite incluir questionários ou entrevistas estruturadas pelos quais se busca realizar generalizações de amostras para determinada população (Creswell, 2003).

Segundo Babbie (1999), a *survey* é um tipo particular de pesquisa que focaliza o levantamento de determinada realidade humana da qual se almeja coletar dados. Constitui-se de um método de verificação empírica, já que envolve a coleta e a quantificação de dados e os dados coletados se tornam uma fonte permanente de informações. Uma *survey* pode ser considerada semelhante a um censo, sendo que a *survey*, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo implica uma enumeração de uma população inteira (Babbie, 1999).

A pesquisa *survey*, normalmente realizada com a aplicação de questionário ou entrevista, tem como finalidade a obtenção de dados ou informações sobre as características, opiniões ou ações de determinado grupo de indivíduos que representam a população em estudo (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Em concordância com tais definições, na compreensão de Malhotra (2001) o método *survey* fundamenta-se no interrogatório dos participantes, confrontados com vários questionamentos sobre seu comportamento, suas intenções, suas atitudes, suas motivações, suas características demográficas e sobre aspectos relacionados à sua percepção e ao seu estilo de vida.

Uma pesquisa *survey*, de acordo com o objetivo do estudo proposto, pode ser dividida em três tipos ou utilizada para diferentes fins, como: exploração, descrição ou explicação (Babbie, 1999, Pinsonneault & Kraemer, 1993, Selltitz, Jahoda, Deutsch & Cook, 1975). Nesse sentido, a presente pesquisa foi considerada um estudo descritivo, já que esse tipo tem como uma de suas finalidades descobrir que situações, eventos, atitudes ou opiniões estão ocorrendo em uma população. Além disso, visa a buscar a descrição das características dessa população a partir da medição de uma série de variáveis que descrevem aspectos desse grupo de sujeitos e estabelecendo relações entre essas variáveis (Gil, 2007).

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Instrumento de pesquisa é a técnica utilizada na coleta de dados, com o objetivo de levantar as informações válidas e úteis. Segundo Babbie (1999), dois instrumentos de coleta de dados estão associados à pesquisa de *survey*: o questionário autoadministrado e a entrevista estruturada. Cada um desses instrumentos possui vantagens e desvantagens e a escolha do modelo a ser aplicado deve levar em conta alguns quesitos, tais como o objetivo da pesquisa e o tempo necessário e disponível para aplicação da mesma.

Viu-se que o levantamento pode ser realizado a partir da aplicação de um questionário formal, estruturado, que apresenta uma sequência predeterminada de questões, dado a uma amostra de uma população, para gerar informações específicas dos entrevistados (Malhotra, 2001). Assim, o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, realizado neste trabalho, foi conduzido com base na aplicação de questionários padronizados, estruturados em escalas numéricas, que foram então tratados de maneira quantitativa, por tabulações e análises estatísticas.

Considerando-se que a escolha da técnica de coleta de dados deve ser feita de acordo com os objetivos da pesquisa, nesse caso entendeu-se que, por meio de questionários, seria possível identificar influências e relacionamentos das variáveis que estão sendo estudadas. O questionário tem como vantagem o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e possibilidade de quantificação, o que o torna adequado a estudos descritivos (Gil, 2007), além de coletar grande quantidade de informações, com maior número maior de respondentes de uma só vez. Essa técnica, porém, também apresenta limitações como a incapacidade por parte do respondente de compreensão do que está sendo perguntado ou, em algumas situações, relutância do mesmo em fornecer a informação desejada diante do assunto tratado (Scalabrin, 2008).

Questionários podem ser por vezes elaborados pelo próprio pesquisador ou então se podem utilizar questionários já validados ou testes psicológicos, dependendo do tipo de características que se quer avaliar na pesquisa. No presente trabalho, foram utilizados quatro instrumentos que avaliam, respectivamente, o perfil de carreira proteana, o perfil de carreira sem fronteira, a escolha da âncora de carreira e, por fim, um questionário demográfico, cada um deles descrito a seguir.

Para avaliar o perfil de carreira proteana e de carreira sem fronteira, ou seja, as atitudes referentes à concepção de carreira proteana e sem fronteira, foram aplicados os questionários desenvolvidos por Briscoe *et al.* (2006), construídos para sanar a necessidade de se ter uma escala validada que possa medir tais atitudes e possibilitar o estudo empírico das novas configurações de carreira. Esse instrumento pretende avaliar a tendência quanto às atitudes das pessoas diante de sua carreira, a partir dos conceitos de carreira proteana e sem fronteira. Primeiramente, a Escala de Atitudes de Carreira Proteanas, composta de 14 itens, verificam características proteanas fundamentadas por atitudes de carreira autodirecionada, itens da escala de 1 a 8, e pessoa dirigida por valores, itens de 9 a 14 (ANEXO A). Em seguida, a Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras, que apresenta 13 itens, sendo os itens de 9 a 13 de contagem reversa, que avaliam as preferências pela mobilidade física e psicológica, referentes aos conceitos de carreira sem fronteira (ANEXO B). Os instrumentos devem ser respondidos considerando-se o nível de concordância do pesquisado com a afirmação, a partir de uma escala Likert de cinco pontos, na qual 1 significa “não me caracteriza” e 5 “caracteriza-me totalmente”.

Exemplos de itens presentes na Escala de Atitudes de Carreira Proteanas são “quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais” e “eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na

minha carreira”. E na Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras são “eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo” e “eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora de organização”. Ambos os instrumentos já passaram por validações considerando a realidade brasileira, conforme pode ser constatado na dissertação de mestrado de Oliveira (2010).

Para avaliar a escolha da âncora de carreira dos pesquisados, outro instrumento fez parte da coleta de dados, o questionário Âncoras de Carreira, inventário desenvolvido por Schein (1993), que busca avaliar o que se está chamando de autopercepção, motivos e necessidades dos indivíduos diante de suas decisões de carreira. Sendo um instrumento já validado, foi utilizada uma versão traduzida para o português e adaptada pelos professores Joel Dutra e Lindolfo Albuquerque (ANEXO C), ambos da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, com 40 itens que também devem ser respondidos a partir de uma escala que mede quão verdadeira aquela afirmação é para o participante (Dutra, 1996). As afirmações devem ser numeradas de 1 a 6, partindo do que nunca é verdadeiro até o que é sempre verdadeiro. Ao final, calcula-se a média de pontos em cada uma das âncoras para então identificar aquela em que haja predominância de ocorrência das respostas. Um exemplo de afirmação apresentada é: “sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados”.

Por fim, um quarto instrumento foi utilizado para a coleta de dados visando obter os dados demográficos dos pesquisados. O objetivo desse instrumento é reunir informações pessoais dos participantes quanto a sexo, idade, tempo de atuação profissional e escolaridade. Pretendia-se com isso verificar relações entre os dados demográficos coletados e as demais variáveis relativas às tendências quanto à orientação de carreira e às âncoras dos indivíduos pesquisados.

3.3 A instituição pesquisada

A instituição onde foi realizada a pesquisa trata-se de um hospital privado, especializado na prevenção e no tratamento das doenças neoplásicas, como câncer. Localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, foi fundada em 1994 e hoje oferece serviços multidisciplinares em várias especialidades, como Oncologia, Hematologia, Clínica da dor, Nutrologia, Nutrição, Psicologia e Cardiologia. Existe hoje um grande projeto, em andamento, de expansão dessa instituição, que resultará na instalação de um novo hospital,

um centro de tratamento e prevenção ao câncer referência para o Estado, com aproximadamente 200 leitos.

Na ocasião da coleta de dados, a equipe de Recursos Humanos estava realizando internamente um trabalho junto aos colaboradores voltado para o desenvolvimento profissional dos mesmos, no sentido de incentivar e estimular a busca pelo autodesenvolvimento das pessoas, a partir de diferentes atividades, como, por exemplo, a aplicação de instrumentos de autoavaliação e autoconhecimento e da elaboração de planos de desenvolvimento individual dos profissionais baseados nas suas necessidades de melhoria e crescimento profissional. Tal fato possibilitou inicialmente a abertura da instituição para o tipo de pesquisa proposta no presente trabalho, dada a adequação e aderência do tema do estudo para aquela população naquele momento (Carmo, 2012²).

Dessa forma, a coleta de dados foi realizada na instituição em questão durante uma palestra ministrada pela própria pesquisadora que tratava do tema carreira, entendendo-se que aquele era um momento adequado e propício para tal discussão sobre carreira, tendo em vista o trabalho que estava sendo desempenhado junto ao Recursos Humanos e que ainda proporcionaria a contextualização aos envolvidos no tema referente à pesquisa em questão.

Segundo Gil (2007), para a aplicação de questionários em papel deve-se proporcionar atmosfera suficientemente séria para que os mesmos sejam respondidos com objetividade. Assim sendo, foi explicado aos expectadores o objetivo da pesquisa e, ao final da palestra - realizada no auditório do hospital -, os participantes foram convidados a responder os questionários da pesquisa, aplicados pela própria pesquisadora. A coleta dos dados durou cerca de 30 minutos e os participantes puderam ter acesso ao resultado de um dos instrumentos, o âncoras de carreira, sendo também entregue a eles uma breve explicação das oito âncoras para que eles pudessem utilizar esse material no trabalho de desenvolvimento e autoconhecimento que estavam realizando na empresa.

3.4 Caracterização da amostra

Sabe-se que uma população é definida como um agregado de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo

² Carmo, R. C. M. S. em comunicação verbal a esta pesquisadora, em 27 de maio de 2012.

para o problema de pesquisa. Já a amostra é um subgrupo de uma população selecionado para participação no estudo (Malhotra, 2001).

Sendo assim, como foi dito, o estudo foi realizado com profissionais de um hospital particular, especializado no tratamento de câncer, localizado na cidade de Belo Horizonte, mas para fins de definição da população-alvo da pesquisa foram considerados os seguintes critérios: a) o profissional deveria pertencer ao quadro efetivo de empregados; b) a escolaridade mínima deveria ser ensino médio completo.

Considerando-se o primeiro critério, compuseram o público-alvo somente as pessoas que atuavam no hospital com vínculo empregatício ativo com a instituição. Assim, foram excluídos os profissionais autônomos (médicos), voluntários e estudantes em formação, como residentes e estagiários.

Ressalta-se que o primeiro critério se fez necessário em função de algumas questões contidas nos instrumentos de pesquisa que avaliam a relação do profissional com a organização em que atua. Como exemplo, tem-se a questão 1 do instrumento Escala de Atitudes de Carreira Proteanas: “Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho(a) em outros locais” (Briscoe *et al.*, 2006). Outro exemplo vem da questão 12 da Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras: “se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações” (Briscoe *et al.*, 2006).

O quadro de empregados efetivos desse estabelecimento era constituído, na ocasião da coleta de dados, de 90 profissionais. Após a aplicação do segundo critério (escolaridade mínima), restaram 70 empregados que haviam concluído o ensino médio. Logo, a população-alvo foi igual a 70 pessoas. O questionário foi respondido por 47 pessoas, porém, dois foram considerados inválidos por erros na forma de respostas. Desta maneira, a amostra final constou de 45 respondentes.

Considera-se tal amostra como não-probabilística, na qual se lança mão de algum critério para seleção dos elementos fazendo com que nem todos os indivíduos da população tenham chances de serem selecionados (Babbie, 1999).

3.5 Tratamento e análise dos dados

Tendo sido realizada a coleta conforme descrita, logo se passou à tabulação, análise e interpretação dos dados. Primeiramente, a análise tem como objetivo sumarizar as informações, de maneira que elas possibilitem respostas às perguntas da pesquisa,

enquanto que a interpretação remete à busca de um sentido mais amplo para essas respostas (Selltiz *et al.*, 1975).

Esse processo de análise e interpretação inclui a codificação das respostas dos questionários, ou seja, a ação de colocar cada item em uma categoria adequada. No caso do presente trabalho, refere-se aos dados demográficos dos respondentes, aos resultados dos questionários referentes à orientação de carreira proteana e sem fronteira, assim como aos resultados do inventário das âncoras de carreira.

Para isso, procedeu-se à tabulação dos dados que implica a contagem da quantidade de casos que estão em cada categoria e, em seguida, os cálculos estatísticos relativos aos objetivos do trabalho (Scalabrin, 2008).

Já no intuito de investigar o objetivo principal da pesquisa, ou seja, a possibilidade de haver uma relação entre a orientação de carreira proteana e sem fronteira dos indivíduos pesquisados e a escolha de sua âncora de carreira, optou-se por utilizar a técnica estatística da análise de regressão. Esta tem como finalidade verificar a existência de relacionamento entre uma variável dependente (VD) e uma ou mais variáveis independentes (VI). Chama-se de análise de regressão simples quando se considera apenas uma variável independente e análise de regressão múltipla quando existe mais de uma variável independente (Lopes, 2012).

Para Gil (2007), as variáveis podem ser independentes ou dependentes, sendo as primeiras aquelas que se pressupõe influenciar as demais, as dependentes. Em outras palavras, a variável dependente é aquela que está sendo predita ou explicada por uma ou mais variáveis independentes, enquanto que a variável independente é a preditora, podendo ser a potencial explicadora da variável dependente (Lopes, 2012). Outros termos podem ser encontrados para caracterizar esses conceitos como variável dependente, explicada, regressada, resposta ou endógena, ou para a variável independente, termos como explicativa, regressora, estímulo ou exógena (Gujarati, 1995, p. 22).

No caso do presente estudo, utilizou-se a análise de regressão múltipla, assumindo-se como variáveis independentes a orientação proteana e sem fronteira, enquanto que a âncora de carreira seria a variável dependente. Em termos matemáticos, essa relação foi descrita por meio da equação matemática (1) que representa o relacionamento entre a VD e as VIs, elaborada conforme modelo utilizado por Lopes (2012):

$$\text{Âncoras de Carreira} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Proteana}) + \beta_2 (\text{Sem Fronteira}) + \varepsilon$$

(1)

Para essa análise foi utilizado um modelo de regressão com intercepto (β_0), visto que não foram encontradas evidências na teoria que indicassem que, se as variáveis independentes fossem iguais a zero, a variável dependente também assumiria esse mesmo valor, ou seja, se um indivíduo não demonstrasse a mínima orientação por uma carreira proteana ou sem fronteira, logo, ele não poderia realizar sua escolha quanto à sua âncora de carreira. Análise realizada com o intercepto revelou que se a VI for exatamente zero, a VD será diferente de zero, isto é, ela será autônoma (Lopes, 2012).

Os parâmetros (β_1, β_2) apresentados na função (1) medem o impacto da VI sobre a VD, sendo que o sinal indica que esse impacto seria direto (+) ou inverso (-) e seu valor absoluto informa o grau de influência da VI sobre a VD. Já o erro aleatório ou resíduo (e) representa efeitos não previstos no modelo de regressão que podem ser causados, por exemplo, por uma teoria vaga, indisponibilidade de dados, variáveis centrais *versus* variáveis periféricas, aleatoriedade intrínseca do comportamento humano, existência de erros de mensuração, variáveis não incluídas no modelo ou forma funcional equivocada (Gujarati, 1995, p. 39, Lopes, 2012).

A partir da amostra aleatória, que por exigência metodológica deve conter mais de 15 elementos coletados, e da verificação de se tratar de escalas quantitativas, pôde-se estimar uma função de regressão amostral (FRA ou SRF) que, por hipótese, é a melhor estimativa de uma função de regressão populacional (FRP ou PRF), que indica a relação das variáveis na população (Lopes, 2012). A FRP ou PRF é um conceito idealizado já que na prática nem todos os estudos têm acesso ao total da população de interesse. Geralmente, o que se tem é uma amostra observada de uma população, por isso se utiliza a FRA ou SRF para estimar a FRP ou PRF (Gujarati, 1995, p. 45).

Para tal, foi utilizado o método de estimação de mínimos quadrados ordinários (MQO), o qual é visto como o método de regressão mais popular e com propriedades estatísticas mais atrativas (Gujarati, 1995, p. 52). Para se ter a confirmação de que o MQO foi capaz de estimar uma FRA que seja realmente a melhor representação de uma FRP, existem sete pré-requisitos que precisam ser atendidos, os quais foram verificados, conforme será exposto no próximo capítulo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo são apresentados de forma separada, iniciando-se pelas conclusões da verificação da viabilidade de utilização da técnica da análise de regressão, seguindo do perfil dos participantes analisando-se as características demográficas dos mesmos, e finalizando com os achados referentes a relação da orientação de carreira, proteana e sem fronteira, e as ancoras de carreira dos indivíduos investigados.

4.1 Verificação da utilização da análise de regressão

A técnica estatística da análise de regressão foi utilizada no presente trabalho com a finalidade de buscar evidências que respondessem ao objetivo principal desta pesquisa, que é verificar a relação entre a orientação de carreira proteana e sem fronteira dos participantes e a escolha da âncora de carreira dos mesmos. Para isso, foram realizadas todas as verificações necessárias para o uso dessa técnica, considerando-se as características e os dados coletados no presente estudo.

Como foi dito, utilizou-se o método de estimação MQO, diante do fato de terem sido atendidos os sete pré-requisitos do modelo clássico de regressão, que com base no teorema de Gauss-Markov determinam se a MQO é, na realidade desse caso, capaz de estimar uma FRA que seja uma melhor representação de uma FRP. Inicialmente foram verificados e atendidos os três primeiros pré-requisitos:

- a) O modelo é linear nos parâmetros, todos têm expoente igual a 1.
- b) O número de observações é maior do que o número de parâmetros estimados, ou seja, foram estimados dois parâmetros, um para cada VI, e existem 45 observações;
- c) Os valores das VIs não são totalmente iguais e no presente estudo eles são diferentes entre si.

Para a verificação dos demais pré-requisitos, foram utilizadas as informações obtidas pelo *software* Minitab.

- a) Os valores das VIs são fixos e independentes do erro aleatório, já que os gráficos que plotam os resíduos em relação a cada uma das variáveis independentes, proteana e sem fronteiras, não apresentam alguma tendência ou padrão (ANEXO E).

- b) O erro aleatório apresenta uma distribuição aproximadamente normal, com média muito baixa, bem próximo de zero, o que pode ser visualizado nos gráficos referentes à normalidade dos resíduos (ANEXO E). As médias obtidas na análise de cada âncora de carreira são apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3

Média dos valores do erro aleatório para cada âncora de carreira

Âncoras de Carreira	Média
Competência técnica / funcional (TF)	-8,09229E-16
Competência para gerência geral (GG)	-6,51331E-16
Autonomia / independência (AI)	-1,36187E-15
Segurança / estabilidade (SE)	-3,75009E-16
Criatividade empreendedora (CE)	-8,7831E-16
Serviço / dedicação a uma causa (SD)	-4,61853E-15
Puro desafio (DP)	-1,49017E-15
Estilo de vida (EV)	-1,69741E-15

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

- c) A variância do erro aleatório apresentou-se constante, o que foi identificado a partir dos gráficos dos resíduos em função dos valores ajustados (ANEXO E), nos quais a distribuição dos pontos não sugeriu um padrão visível, ou seja, pode-se dizer que os resíduos são homocedásticos (Lopes, 2012).
- d) A correlação entre os erros aleatórios das VIs é zero e esse pré-requisito pode ser constatada nos mesmos gráficos que foram usados para avaliar a homocedasticidade (ANEXO E), ou seja, se fosse verificado algum padrão ou tendência na plotagem dos resíduos com valores ajustados, significaria evidência de autocorrelação serial (Lopes, 2012).

Diante disso, pôde-se concluir que a análise demonstrou o atendimento aos sete pré-requisitos do modelo clássico de regressão. Com base no teorema de Gauss-Markov, é possível afirmar que o método MQO sugere ser então o mais adequado para estimar a FRA (Gujarati, 1995).

Foi analisado também o problema da colinearidade ou multicolinearidade, ou seja, a relação que as VIs possam ter entre si. Algum grau de relacionamento é aceitável na

regressão, mas o que pode ser considerado um problema é quando essa relação é muito forte, fazendo aumentar a variância dos parâmetros da regressão, gerando estimativas muito sensíveis e testes não significativos (Lopes, 2012).

Por meio dos procedimentos indicados, observou-se que as análises realizadas não apresentaram problemas com a multicolinearidade. Inicialmente, inferiu-se que em nenhuma das análises o coeficiente de determinação, R^2 , foi alto (acima de 90%), o que indica que o que acontece com a VD, as âncoras de carreira, pode não ser provocado por variações na VI, na orientação de carreira proteana e sem fronteira, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4

Resultados de R^2 para cada âncora de carreira

Âncoras de Carreira	R^2
Competência técnica / funcional (TF)	16,1%
Competência para gerência geral (GG)	12,9%
Autonomia / independência (AI)	5,4%
Segurança / estabilidade (SE)	1,9%
Criatividade empreendedora (CE)	0,0%
Serviço / dedicação a uma causa (SD)	4,0%
Puro desafio (DP)	3,0%
Estilo de vida (EV)	2,4%

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Em seguida, foram verificados os resultados do teste F, os quais não foram significativos, ou seja, não indicaram indícios de multicolinearidade excessiva. Valores significativos podem ser representados por $p\text{-valor} < \alpha$, em que se rejeitaria a hipótese nula (H_0) e considerar-se-ia que pelo menos um dos parâmetros é diferente de zero. Baseou-se na seguinte estrutura do teste:

$$H_0: \beta_1 - \beta_2 = 0$$

H_a = pelo menos um dos parâmetros é diferente de zero

Se $p\text{-valor} < \alpha$: rejeita H_0

Se $p\text{-valor} \geq \alpha$: não rejeita H_0

Além disso, o valor de *variance inflation factors* (VIF) em todas as análises foi de 1,311, o que indica uma multicolinearidade moderada, a qual provavelmente não prejudica a análise, tendo-se a seguinte interpretação:

VIF = 1: não há multicolinearidade

$1 < \text{VIF} < 5$: multicolinearidade moderada

VIF > 5: multicolinearidade excessiva

Por fim, o principal objetivo da regressão é estimar uma FRA e verificar se ela é realmente adequada ao estudo em questão. Para isso foi necessário analisar as três características listadas a seguir (Lopes, 2012), as quais apresentaram resultados favoráveis à utilização da FRA:

- a) Todos os parâmetros da FRA, bem como o intercepto, são significativos, característica que deve ser verificada a partir do teste t, que apresenta a seguinte estrutura e interpretação:

$$H_0: \beta_1 = 0$$

$$H_a: \beta_1 \neq 0$$

Se p-valor < α : rejeita H_0

Se p-valor $\geq \alpha$: não rejeita H_0

- b) O teste F é significativo, cuja estrutura foi apresentada anteriormente.
- c) O valor de R^2 é expressivo, porém não exagerado.

4.2 Perfil dos entrevistados

A análise dos dados quantitativos referente ao perfil dos entrevistados foi realizada a partir da observação das informações pessoais dos respondentes, presentes no formulário que visava a obter os dados demográficos dos pesquisados. Todas as variáveis apresentaram concentração de respostas, permitindo breve e clara caracterização da amostra pesquisada, com referência a sexo, idade, tempo de atuação profissional e escolaridade.

Entre todos os questionários aplicados, a amostra utilizada na presente pesquisa constou de 45 respondentes, que representam os questionários válidos. A Tabela 5 mostra a classificação da amostra por sexo:

Tabela 5

Classificação da amostra por sexo

Sexo	Quantidade	%
Masculino	8	17,8
Feminino	37	82,2
Total	45	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

A amostra foi composta, em sua grande maioria, por mulheres, que representaram 82,2% do total dos envolvidos (Tabela 5).

Já a Tabela 6 mostra a classificação da amostra por faixa etária:

Tabela 6

Classificação da amostra por faixa etária

Faixa Etária	Quantidade	%
Até 20	1	2,2
21 a 25	9	20,0
26 a 30	13	28,9
31 a 35	11	24,5
36 a 40	6	13,3
41 a 45	4	8,9
46 a 50	1	2,2
> 50	0	0,0
Total	45	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que a maior concentração dos pesquisados está na faixa entre 21 e 35 anos (73,4%), sendo outros 24,4% acima de 36 anos e 2,2% abaixo de 20 anos (Tabela 7).

A Tabela 7 apresenta a classificação da amostra por escolaridade:

Tabela 7

Classificação da amostra por escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino médio completo	11	24,4
Ensino superior incompleto – graduação	13	28,9
Ensino superior completo – graduação	8	17,8
Especialização, mestrado ou doutorado	13	28,9
Total	45	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Assim, no que se refere à escolaridade dos respondentes, 24,4% tinham o ensino médio completo e 28,9% disseram ter ensino superior incompleto, sendo que menos da metade dos participantes (46,7%) declarou possuir uma escolaridade mais elevada, ou seja, ter completado o ensino superior ou ainda ter alguma especialização, mestrado ou doutorado (Tabela 7).

Por fim, a Tabela 8 apresenta a classificação da amostra por tempo de atuação profissional:

Tabela 8

Classificação da amostra por tempo de atuação profissional

Tempo de atuação profissional	Quantidade	%
Até 5 anos	13	28,9
6 a 10 anos	13	28,9
11 a 15 anos	9	20,0
16 a 20 anos	6	13,3
21 a 25 anos	3	6,7
26 a 30 anos	1	2,2
> 30 anos	0	0,0
Total	45	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Conforme demonstrado na Tabela 8, o levantamento sobre o tempo de ocupação profissional mostrou que pouco mais da metade (57,8%) dos participantes não se encontra em estágio mais avançado de sua carreira, ou seja, possuem até 10 anos de tempo de

serviço, enquanto que a minoria dos pesquisados tem acima de 20 anos de tempo de atuação (8,9%).

4.3 Achados quanto à carreira proteana, sem fronteira e às âncoras de carreira

Com a finalidade de atender ao primeiro objetivo específico deste trabalho, de verificar o alinhamento dos indivíduos pesquisados em relação às atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana e sem fronteira, a partir da escala de Briscoe *et al.* (2006), buscou-se nesta pesquisa identificar um parâmetro mínimo de escore nos questionários Escala de Atitude de Carreira Proteana e Sem Fronteira, que indicasse mais adesão do pesquisado a uma orientação de carreira em questão. Para isso, levou-se em consideração a afirmação de Briscoe & Hall (2006) de que a carreira de um profissional pode assumir, em maior ou menor grau, uma orientação proteana e sem fronteira. Não foram encontrados na literatura pesquisada parâmetros definidos de pontuação nos questionários utilizados que significassem ou mais ou menos adesão a uma orientação proteana ou sem fronteira. Nota-se que pesquisadores tendem a utilizar parâmetros de autoria própria para realizar suas análises, como é o caso de Silva (2009), que fez uso da seguinte classificação:

- a) Fraca – quando a média está abaixo de 25% do escore máximo;
- b) regular – quando a média está entre 25 e 50% do escore máximo;
- c) moderada – quando a média está entre 50 e 75% do escore máximo;
- d) forte – quando a média está acima de 75% do escore máximo;

Da mesma forma, por um critério definido pela própria pesquisadora, baseado na classificação apresentada por Silva (2009), foi considerado neste estudo um percentual de 75% dos pontos obtidos em cada questionário para indicar uma orientação de carreira por parte dos pesquisados, seja proteana ou sem fronteira, como sendo forte, ou seja, em que se considera ter mais adesão às características das carreiras em questão.

Considerando-se que na Escala de Atitude de Carreira Proteana a pontuação máxima seria de 70 pontos, aqueles que obtivessem escore de pelo menos 53 pontos, ou seja, 75% do total, estariam dentro do parâmetro definido, o que, nesse caso, ocorreu com 20 respondentes, que representam 44,4% do total de participantes. Já na Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteira, a pontuação máxima foi de 65 pontos, assim o escore de pelo

menos 49 pontos representaria 75% do total, o que foi obtido por 51,1% dos participantes, ou seja, 23 pessoas. Tais informações são apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9

Respondentes que obtiveram pontuação de pelo menos 75% do total dos pontos de cada escala de atitude de carreira

	Respondentes que obtiveram pelo menos 75% dos pontos		
	Total de Respondentes	Quantidade	%
Escala de atitudes de carreira proteana	45	20	44,4
Escala de atitudes de carreira sem fronteira	45	23	51,1

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com esse parâmetro, conclui-se que menos da metade dos respondentes (44,4%) manifesta forte orientação voltada para a carreira proteana, ou seja, adota atitude de carreira autodirigida, em que assume o controle de seu caminho profissional e de seu desenvolvimento e que também é orientada por seus próprios valores (Briscoe & Hall, 2006). Em contrapartida, um pouco mais da metade dos pesquisados (51,1%) sugere ter forte orientação em relação à carreira sem fronteira, que é marcada por caracterizar-se como uma sequência de oportunidades profissionais que vão além das fronteiras de um único empregador (Defillippi & Arthur, 1996).

Entre tais participantes que ressaltaram forte orientação de carreira - seja proteana ou sem fronteira -, de maneira complementar pôde-se ainda realizar análises estratificando-se os dados dos pesquisados por sexo, idade, tempo de atuação profissional e escolaridade a fim de investigar algum padrão nesse resultado.

Iniciando-se pela Escala de Atitude de Carreira Proteana, a Tabela 10 informa os pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificada por sexo:

Tabela 10

Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por sexo

Sexo	Quantidade	%	% sobre total
Masculino	4	20,0	50,0
Feminino	16	80,0	43,0
Total	20	100,0	-

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Detectam-se na Tabela 10 dados que caracterizam o perfil desses respondentes quanto ao sexo, em que 80% dos pesquisados são mulheres. Vale ressaltar que, de forma geral, a grande maioria dos participantes dessa pesquisa era mesmo de mulheres, conforme já sinalizado. A quantidade de mulheres que apresentaram forte orientação de carreira proteana representa 43% do total de mulheres participantes dessa pesquisa, enquanto que no caso dos homens, foram 50% do total de pesquisados do sexo masculino.

A Tabela 11 contém os pesquisados que demonstraram possuir forte orientação de carreira proteana estratificado por faixa etária:

Tabela 11

Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por faixa etária

Faixa Etária	Quantidade	%
Até 20	0	0
21 a 25	3	15,0
26 a 30	6	30,0
31 a 35	6	30,0
36 a 40	2	10,0
41 a 45	3	15,0
46 a 50	0	0
> 50	0	0
Total	20	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Avaliando-se os dados da Tabela 11 no que se refere à faixa etária, nota-se que a maior parte dos respondentes possui entre 26 e 35 anos (60%), o que pode ser entendido

considerando-se que, conforme visto na literatura, pessoas nessa faixa etária tendem a possuir características compatíveis com aquelas sugeridas por esse modelo de carreira. Cita-se como exemplo o fato de ter o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado e não apenas como uma necessidade econômica, discussão esta que pode ser encontrada em estudos que investigam sobre a geração Y, como o artigo de Vasconcelos, Merhi, Goulart, & Silva (2010).

Já a Tabela 12 traz a estratificação por escolaridade daqueles pesquisados com forte orientação de carreira proteana:

Tabela 12

Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino médio completo	3	15,0
Ensino superior incompleto - graduação	5	25,0
Ensino superior completo - graduação	1	5,0
Especialização, mestrado ou doutorado	11	55,0
Total	20	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à escolaridade, mais da metade dos participantes apresenta escolaridade mais elevada, sendo que 60% dos respondentes possuem o ensino superior completo ou acima (algum tipo de especialização, mestrado ou doutorado), conforme visto na Tabela 12. A partir desse resultado, pode-se inferir que pessoas com baixo nível de escolaridade podem tender a se orientar por um modelo de carreira tradicional, na qual estão mais voltados para a estabilidade no emprego e o retorno financeiro do que a realização profissional e direcionamento por seus próprios valores.

Por fim, na Tabela 13, verifica-se a classificação dos pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por tempo de atuação profissional:

Tabela 13

Pesquisados com forte orientação de carreira proteana estratificado por tempo de atuação profissional

Tempo de atuação profissional	Quantidade	%
Até 5 anos	6	30,0
6 a 10 anos	4	20,0
11 a 15 anos	4	20,0
16 a 20 anos	4	20,0
21 a 25 anos	1	5,0
26 a 30 anos	1	5,0
> 30 anos	0	0
Total	20	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

No tocante ao tempo de atuação profissional, nota-se tendência a maiores quantidades dos respondentes terem menos tempo de atuação, sendo que 50% deles têm até 10 anos de tempo de serviço (Tabela 13). Diante disso, tem-se a possibilidade de se abrir uma nova discussão, em estudo futuro, sobre a relação do tempo de serviço com orientação de carreira proteana, comparando-se, inclusive, com a idade dos profissionais, para verificar se realmente os mais jovens e com menos tempo de atuação profissional estariam mais abertos a esse novo modelo de carreira, diferentemente do modelo tradicional.

Avaliando-se agora o perfil dos 51,1% dos respondentes que se enquadram no parâmetro estabelecido nesta pesquisa de obtenção de escore igual ou acima de 75% do total, mas em relação ao questionário Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteira (Tabela 9), abstrai-se que nem todos os dados seguiram o mesmo padrão da avaliação anterior.

A Tabela 14 apresenta a estratificação por sexo dos pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira:

Tabela 14

Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por sexo

Sexo	Quantidade	%	% sobre total
Masculino	4	17,0	50,0
Feminino	19	83,0	51,0
Total	23	100,0	-

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Na Tabela 14 as informações são estratificadas por gênero dos pesquisados, sendo que mais uma vez a grande maioria é do sexo feminino (83%), informação que deve ser analisada com cautela já que, como dito anteriormente, a grande maioria dos pesquisados de maneira geral foi de mulheres. Observa-se que metade do total de homens e mulheres participantes da pesquisa apresentaram forte orientação de carreira sem fronteira, sendo 50% do total de homens e 51% das mulheres.

A estratificação por faixa etária dos pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira é mostrada na Tabela 15:

Tabela 15

Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por faixa etária

Faixa Etária	Quantidade	%
Até 20	0	0
21 a 25	5	21,7
26 a 30	8	34,9
31 a 35	4	17,4
36 a 40	3	13,0
41 a 45	2	8,7
46 a 50	1	4,3
> 50	0	0
Total	23	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Verificando-se a estratificação por faixa etária, nota-se diferença com relação à análise anterior (referente à carreira proteana), em que havia concentração de pesquisados entre seus 26 e 35 anos de idade (Tabela 11). Nesse caso, a maioria dos respondentes (56,6%) está entre 21 e 30 anos, ou seja, apresentam-se faixas inferiores aos resultados da Escala de Atitude de Carreira Proteana (Tabela 15). Apenas com os dados do presente estudo não é possível identificar algum significado para essa diferença. Mas pode-se fazer a mesma inferência feita na análise do resultado anterior, da carreira proteana quanto à compatibilidade das características da geração Y (pessoas nascidas a partir de 1978), também com o modelo de carreira sem fronteira. Este é caracterizado como uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de um único emprego, considerando que as pessoas dessa geração não parecem priorizar a estabilidade e o vínculo profissional com o empregador, mostrando-se mais responsáveis por sua própria carreira e menos dependentes de uma organização (Vasconcelos *et al.*, 2010).

Os pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por escolaridade são demonstrados na Tabela 16:

Tabela 16

Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino médio completo	6	26,0
Ensino superior incompleto – graduação	6	26,0
Ensino superior completo – graduação	4	17,5
Especialização, Mestrado ou Doutorado	7	30,5
Total	23	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Em relação a escolaridade, a análise nesse caso mostra-se similar ao que foi constatado entre os participantes com forte orientação voltada para a carreira proteana (Tabela 12), considerando maior volume de pesquisados possuindo pelo menos uma especialização, mestrado ou doutorado. Quanto à orientação de carreira sem fronteira, a diferença entre os níveis de escolaridade é pequena. Conforme apresentado na Tabela 16,

26% possuem ensino médio completo, outros 26% têm ensino superior incompleto e 30,5% possuem uma especialização, mestrado ou doutorado.

Já a Tabela 17 mostra os pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por tempo de atuação profissional:

Tabela 17

Pesquisados com forte orientação de carreira sem fronteira estratificado por tempo de atuação profissional

Tempo de atuação profissional	Quantidade	%
Até 5 anos	5	22,0
6 a 10 anos	8	35,0
11 a 15 anos	5	22,0
16 a 20 anos	2	8,5
21 a 25 anos	2	8,5
26 a 30 anos	1	4,0
> 30 anos	0	0
Total	23	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

A maior concentração de pessoas quanto ao tempo de atuação profissional é daquelas com até 15 anos de serviço (79%), sendo que 57% possuem até 10 anos (Tabela 17). Nota-se, nesse caso, a mesma tendência observada na análise da Escala de Atitude de Carreira Proteana, em que também grande parte dos pesquisados apresenta menos tempo de atuação profissional - 50% têm até 10 anos (Tabela 13). Assim sendo, cabe aqui também a sugestão de uma nova discussão quanto a uma possível tendência de pessoas com menos tempo de serviço a estarem mais orientados a um modelo de carreira como o sem fronteira.

A partir da verificação do perfil desses respondentes, não foi possível identificar um padrão entre as características pessoais dos mesmos que sugerisse alguma similaridade entre aqueles que atingiram nível mais alto de respostas no questionário relativo à carreira proteana e à carreira sem fronteira, a não ser pelo dado da escolaridade, conforme exposto. No entanto, os dados podem estar indicando algumas tendências, sinalizando oportunidades de pesquisa com o objetivo de se buscar padrões que espelhem as escolhas por uma carreira proteana ou sem fronteiras.

Fazendo uma nova análise, ao comparar o perfil desses pesquisados que possuem forte orientação para a carreira proteana e sem fronteira com aqueles que não atingiram o parâmetro de pelo menos 75% do escore total nos respectivos questionários, pode-se chegar a algumas conclusões.

A Tabela 18 apresenta tais dados, referentes ao perfil dos respondentes do questionário Escala de Atitude de Carreira Proteana, mostrando o comparativo daqueles que obtiveram 75% dos pontos totais e aqueles que não atingiram esse parâmetro:

Tabela 18

Dados referentes ao comparativo do perfil dos respondentes do questionário Escala de Atitude de Carreira Proteana

		< 75%	> 75%
		%	%
Sexo	Masc	16	20
	Fem	84	80
Idade (anos)	Até 20	4	0
	21 a 25	24	15
	26 a 30	28	30
	31 a 35	20	30
	36 a 40	16	10
	41 a 45	4	15
	46 a 50	4	0
	> 50	0	0
Escolaridade	Ensino médio completo	32	15
	Ensino superior incompleto – graduação	32	25
	Ensino superior completo – graduação	28	5
	Especialização, mestrado ou doutorado	8	55
Tempo de atuação profissional (anos)	Até 5	28	30
	6 a 10	36	20
	11 a 15	20	20
	16 a 20	8	20
	21 a 25	8	5
	26 a 30	0	5
	> 30	0	0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Comparando-se o perfil desses pesquisados, constata-se, como já dito, que, em ambos os públicos, a grande maioria é composta de mulheres. Em relação à faixa etária, os dois públicos apresentam maior concentração de pessoas com até 35 anos com percentuais muito próximos (76% do grupo que não atingiu os 75% do escore total e 75% do grupo que cumpriu esse parâmetro), apesar de que no primeiro grupo os participantes eram ainda mais jovens, ou seja, 28% possuíam até 25 anos contra 15% do segundo grupo. Essa informação levanta questões sobre a relação da faixa etária com a orientação de carreira dos profissionais, necessitando, assim, de um aprofundamento futuro para melhor entendimento sobre o assunto. Por fim, detectou-se menor concentração de pessoas (8%) com alto nível de formação, ou seja, com alguma especialização, mestrado ou doutorado no público dos que não atingiram o parâmetro estabelecido, o que fica mais evidente quando comparado com o percentual dos respondentes com forte orientação voltada para a carreira proteana, que representou 55% desse segundo grupo (Tabela 18).

Já a Tabela 19 mostra os dados do perfil dos respondentes do questionário Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteira, comparando-se aqueles participantes que apresentaram forte orientação de carreira sem fronteira e os que não atingiram o parâmetro estabelecido para tal.

Tabela 19

Dados referentes ao comparativo do perfil dos respondentes do questionário Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteira

		< 75%	> 75%
		%	%
Sexo	Masc	18	17
	Fem	82	83
Idade (anos)	Até 20	4,5	0,0
	21 a 25	18,2	21,7
	26 a 30	22,7	34,9
	31 a 35	31,8	17,4
	36 a 40	13,6	13,0
	41 a 45	9,2	8,7
	46 a 50	0,0	4,3
	> 50	0,0	0,0
Escolaridade	Ensino médio completo	23	26
	Ensino superior incompleto – graduação	32	26
	Ensino superior completo – graduação	18	17,5
	Especialização, mestrado ou doutorado	27	30,5
Tempo de atuação profissional (anos)	Até 5	36	22
	6 a 10	23	35
	11 a 15	18	22
	16 a 20	18	8,5
	21 a 25	5	8,5
	26 a 30	0	4,0
	> 30	0	0,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora

Considerando o perfil dos respondentes em relação ao questionário Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteira, foram registradas outras similaridades além da semelhança de que tanto o público que obteve 75% do escore total como os demais participantes constituem, a grande maioria, o sexo feminino. Os percentuais referentes à escolaridade de ambos os grupos mostram-se próximos, apesar de que a maioria dos respondentes que não atingiram os 75% dos pontos totais possuem ensino superior incompleto (32%), enquanto aqueles que atingiram esse parâmetro, em sua maior parte, possuem alguma especialização, mestrado ou doutorado (30,5%). Além disso, no tocante ao tempo de atuação profissional, nos dois grupos a maior concentração dos participantes

possui até 15 anos de tempo de serviço, sendo 77% no primeiro grupo e 79% no segundo (Tabela 19).

No que diz respeito ao objetivo de identificar as expectativas de carreira dos pesquisados com base no instrumento âncoras de carreira, desenvolvido por Schein (1993), achados revelam que a âncora de carreira predominante nesse grupo foi a Estilo de Vida (EV). Esta foi escolhida por quase 33% dos pesquisados e, segundo Schein (1996), tende a ser característica de pessoas que buscam oportunidades nas quais possam conciliar necessidades pessoais, familiares e de carreira. São pessoas que baseiam suas preferências e decisões profissionais de acordo com a possibilidade de equilibrar e integrar tais necessidades e interesses, vinculando ainda sua identidade a um determinado modo de viver. Esse conceito implica valorizar mais flexibilidade e respeito pelos interesses pessoais e familiares, o que pode ser pensado com mais possibilidade nesse contexto das carreiras modernas, em que o modelo de relacionamento entre empresa e empregado vem se configurando de maneira diferenciada do que acontecia nas carreiras tradicionais. Antes, esse relacionamento baseava-se na troca de lealdade do empregado por segurança no emprego e passa então a se caracterizar pela troca de *performance* por um aprendizado contínuo, pelo desenvolvimento e aumento da empregabilidade do indivíduo (Sullivan, 1999). Não obstante, 7% dos pesquisados escolheram Segurança / Estabilidade (SE) como sua âncora preferida, abrindo aqui a possibilidade de aprofundar na discussão de como essas pessoas que fizeram tal escolha estão se posicionando nesse contexto de mudança, e como elas estão pensando e direcionando sua carreira, ou seja, qual o seu nível de aderência às carreiras proteana e sem fronteira. Pode-se questionar se essas pessoas estariam sendo orientadas mais pelas características da carreira tradicional em que conceitualmente a dedicação seria garantia de estabilidade e senioridade, ou seja, o tempo prolongado em um emprego seria fator de segurança.

A âncora Serviço/ Dedicação (SD) a uma causa foi a segunda mais escolhida, com 25,6% dos resultados, âncora em que o sujeito tem como prioridade o desejo de servir a uma causa, contribuindo para a melhoria da sociedade. Diante dessa escolha, pode-se pensar em uma hipótese de que a preferência por essa âncora se deu em função de se tratar de profissionais ligados à área da saúde, o que poderia explicar uma sensibilidade maior a uma causa. Contudo, para se confirmar tal inferência, considera-se necessário uma pesquisa aprofundada nesse sentido com outros profissionais que atuem na área de saúde. Na Tabela 20 percebe-se a frequência de escolha de cada âncora dos participantes,

considerando-se apenas 43 respondentes, já que dois dos obtiveram resultados empatados entre mais de uma âncora preferida e por isso seu resultado nesse item foi desconsiderado.

Tabela 20

Resultados das escolhas das âncoras de carreira dos pesquisados

Âncoras de Carreira	Quantidade	%
Competência técnica / funcional (TF)	1	2,3
Competência para gerência geral (GG)	2	4,7
Autonomia / independência (AI)	3	7,0
Segurança / estabilidade (SE)	3	7,0
Criatividade empreendedora (CE)	2	4,7
Serviço / dedicação a uma causa (SD)	11	25,6
Puro desafio (DP)	7	16,3
Estilo de vida (EV)	14	32,6

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Vale também ressaltar o perfil dos 14 pesquisados que tiveram a âncora de EV como aquela de maior pontuação, o que pode possibilitar futuras correlações quanto aos dados demográficos apresentados neste estudo e as escolhas de carreira dos indivíduos.

Tabela 21

Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por sexo

Sexo	Quantidade	%	% sobre total
Masculino	2	14,0	25,0
Feminino	12	86,0	32,0
Total	14	100,0	-

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Assim, estratificando o perfil desses participantes, primeiramente por sexo, encontra-se mais uma vez uma grande concentração de mulheres, representando 86% do total de respondentes cuja âncora de mais alta pontuação foi a EV, conforme Tabela 21. Apesar da amostra do presente trabalho por si só já apresentar significativo número de mulheres e esse número de 12 mulheres representar apenas 32% do total de pesquisados do

sexo feminino, vale aqui salientar que Schein (1996) havia feito algumas considerações sobre a possibilidade de influência do gênero na escolha da âncora de carreira de um indivíduo, indicando, inclusive, que EV parecia ser a âncora predominante entre as mulheres.

Apesar dessa afirmação de Schein (1996) não ter sido feita com base em estudos sobre a população brasileira, um exemplo desse resultado pode ser visto no trabalho de Ferraz, Galli e Trevisan (2008), que tinha como objetivo analisar como o gênero influenciava as escolhas de carreira. Nessa pesquisa, realizada com alunos do último ano do curso superior de Administração, apurou-se a predominância da âncora EV entre as mulheres, corroborando a afirmação de Schein (1996). Essa âncora ainda mostrou ter peso significativo entre as escolhas do grupo de homens da pesquisa em questão.

A Tabela 22 apresenta o perfil desses 14 participantes estratificado por faixa etária:

Tabela 22

Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por faixa etária

Faixa Etária	Quantidade	%
Até 20	0	0,0
21 a 25	6	43,0
26 a 30	1	7,1
31 a 35	3	21,4
36 a 40	3	21,4
41 a 45	0	0,0
46 a 50	1	7,1
> 50	0	0,0
Total	14	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Vê-se que em sua maioria esse público constitui-se de profissionais jovens, tendo a maior parte deles entre 21 e 25 anos de idade - 43% (Tabela 22).

Já na Tabela 23 é possível verificar a estratificação por escolaridade desses pesquisados:

Tabela 23

Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por escolaridade

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino médio completo	4	28,6
Ensino superior incompleto – graduação	5	35,7
Ensino superior completo – graduação	2	14,3
Especialização, mestrado ou doutorado	3	21,4
Total	14	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 23, a distribuição dos percentuais de escolaridade desses pesquisados encontra-se muito próxima, não havendo acentuadas diferenças entre eles, apesar da maior parte das pessoas possuir o ensino superior incompleto (35,7%) ou mesmo o ensino médio completo (28,6%), o que indica predominância de pessoas com escolaridade mais baixa, já que quase 65% delas não possuem curso superior completo.

Finalmente, a Tabela 24 mostra o perfil desses pesquisados em relação ao tempo de atuação profissional dos mesmos:

Tabela 24

Perfil dos pesquisados cuja maior pontuação foi a âncora de carreira estilo de vida (EV) estratificado por tempo de atuação profissional

Tempo de atuação profissional	Quantidade	%
Até 5 anos	5	35,7
6 a 10 anos	4	28,6
11 a 15 anos	2	14,3
16 a 20 anos	2	14,3
21 a 25 anos	1	7,1
26 a 30 anos	0	0,0
> 30 anos	0	0,0
Total	14	100,0

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Esse grupo é composto, em sua maioria, de pessoas com menos tempo de experiência profissional, sendo que 35,7% possuem até cinco anos de tempo de serviço ou,

mais ainda, 64,3% dizem ter até 10 anos de atuação profissional (Tabela 24). Isso sugere que mesmo começando sua trajetória profissional há pouco tempo, essas pessoas ainda assim se preocupam em equilibrar e integrar sua ocupação com seus interesses familiares e pessoais.

Desses 14 pesquisados que tiveram a âncora de carreira EV como aquela de sua preferência, nove (64,3%) não obtiveram os 75% de pontuação na Escala de Atitude de Carreira Proteana que caracterizariam uma forte orientação dessas pessoas quanto aos conceitos de carreira proteana. E sete pessoas (50%) não alcançaram esse mesmo percentual no resultado da Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteira, o que não fornece padrões ou evidências suficientes para realizar conclusões quanto à relação entre a escolha dessa âncora de carreira e o grau de adesão dos profissionais a uma orientação proteana ou sem fronteira.

Encontram-se na literatura diversos estudos que utilizaram o conceito e o instrumento das âncoras de carreira e que também obtiveram como âncora predominante entre os participantes o EV. Um exemplo disso é o trabalho de Kilimnik, Sant'anna, Oliveira & Barros (2008), que analisa a evolução do conceito de carreira e seus significados, assim como apresenta resultados de estudo comparativo e longitudinal realizado com profissionais da área de Administração e que teve como objetivo investigar autopercepções e aspirações de carreira a partir das âncoras.

Outra pesquisa que também apresentou a âncora EV como tendo mais destaque entre os pesquisados foi a de Gomes, Moraes, Barbosa & Trevisan (2011), que investigava a possibilidade de haver mudança nas escolhas da âncora de carreira. Esse estudo foi realizado em dois momentos distintos, inicialmente com formandos do curso de Administração em 2007 e com esses mesmos profissionais após três anos. Em ambos os momentos, a âncora mais selecionada foi o EV. Neste estudo, não se tinha o objetivo somente de avaliar as âncoras e sim a alteração da escolha das mesmas no segundo momento da pesquisa.

Outro exemplo pode ser visto no estudo de Vasconcelos *et al.* (2010), que tinha como objetivo identificar e discutir as âncoras de carreira presentes na geração Y e que, da mesma forma, apresentou a âncora EV como predominante. Essa pesquisa envolveu pessoas nascidas a partir de 1978 e que possuíam no mínimo graduação completa e três anos de formadas. Segundo os autores, tal resultado está alinhado à tendência de que a geração Y busca no trabalho sua fonte de satisfação e aprendizado, além do equilíbrio com aspectos de sua vida pessoal (Vasconcelos *et al.*, 2010).

Por fim, visando investigar a relação entre as âncoras de carreira identificadas e a orientação quanto às carreiras proteanas e sem fronteira no grupo pesquisado, utilizou-se a técnica estatística da análise de regressão múltipla, conforme já apresentado. Os achados relativos a cada uma das oito âncoras de carreira no que se refere a essa relação estão representados nas equações da Figura 1.

Resultados da Análise de Regressão Múltipla
TF = 4,52 + 0,0448 Proteana - 0,0639 SemFronteira
GG = - 0,69 + 0,0567 Proteana + 0,0115 SemFronteira
AI = 0,82 + 0,0288 Proteana + 0,0211 SemFronteira
SE = 1,87 + 0,0330 Proteana - 0,0043 SemFronteira
CE = 2,89 + 0,0015 Proteana + 0,0017 SemFronteira
SD = 4,61 + 0,0314 Proteana - 0,0432 SemFronteira
DP = 2,76 + 0,0164 Proteana + 0,0128 SemFronteira
EV = 3,68 + 0,0330 Proteana - 0,0104 SemFronteira

Figura 1. Equações resultantes da análise de regressão múltipla para cada âncora de carreira.

Fonte: elaborado pela autora.

No método estatístico utilizado, cada um dos parâmetros estimados indica o grau do impacto da VI sobre a VD, parâmetros esses apresentados na Figura 1. Para saber se o conjunto de VI está realmente exercendo influência mais forte sobre a VD, é preciso acessar o coeficiente de determinação (R^2), mostrado anteriormente na Tabela 4.

Nos resultados alcançados, verificou-se que o coeficiente de determinação (R^2) obtido na análise de todas as oito âncoras de carreira mostrou-se muito baixo, o que não fornece indicações suficientes para considerar que variações ocorridas na VD (âncoras de carreira) são provocadas por alterações nas VIs (orientação de carreira proteana e sem fronteira). Ou seja, considerando-se que as variações ocorridas na VD não são devidas às variações ocorridas nas VIs, pode-se dizer que as escolhas das âncoras de carreira não devem estar relacionadas ao grau de adesão do sujeito a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira.

Nesse sentido, conclui-se que o modelo estimado da regressão mostra que a orientação proteana e sem fronteira dos pesquisados não explica uma variação significativa na escolha das âncoras de carreira. Isso responde ao objetivo da presente pesquisa, que buscou a existência de uma relação entre as âncoras de carreira identificadas e a orientação quanto às carreiras proteanas e sem fronteira no grupo pesquisado. Contudo, diante disso, pode-se considerar algumas hipóteses as quais necessitam ainda ser verificadas e melhor estudadas em pesquisas futuras, como por exemplo o fato de que as características de uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira podem ser compatíveis com mais de uma âncora de carreira, não havendo assim um padrão de relação direta entre essas variáveis. Não obstante, pode-se considerar ainda que nenhuma das oito âncoras de carreira caracterizam ou correspondem diretamente aos conceitos de uma carreira proteana ou sem fronteira, explicando assim a não identificação de uma relação entre elas.

Entende-se, contudo, que mesmo não sendo verificada uma relação entre as duas variáveis, tal resultado mostra-se relevante para o campo de pesquisa sobre carreiras, pois chama a atenção sobre a necessidade de investigar outras possíveis preferências e percepções das pessoas orientadas a uma carreira proteana ou sem fronteira, auxiliando assim, de um lado, as organizações a lidarem com as expectativas de seus empregados e, de outro lado, proporcionando aos profissionais maior possibilidade de se autoconhecerem.

Atitudes de carreira proteana e orientação para carreira sem fronteira são teoricamente conceitos relacionados (Briscoe *et al.*, 2006), mas neste trabalho a investigação realizada não permitiu que se formulassem conclusões concretas sobre esse relacionamento. Esses autores sugerem, ainda, que outras pesquisas devem ser feitas no sentido de entender como a correlação entre as perspectivas de carreira proteana e sem fronteira podem ser efetivamente pensadas e desenvolvidas e ainda como essas atitudes são ou podem ser influenciadas pela idade, modernização, identidade social, cultura organizacional e nacional, nível de escolaridades, entre outros (Briscoe *et al.*, 2006).

5 CONCLUSÕES

A proposta do estudo em buscar compreender a relação entre as âncoras de carreira dos pesquisados e atitudes relativas a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira demonstra ser um caminho válido, mas que ainda demanda mais aprofundamento em futuras pesquisas.

Inicialmente, no presente trabalho, foi investigado o alinhamento dos indivíduos participantes da pesquisa em relação às características das carreiras modernas, nesse caso as atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana e sem fronteira, utilizando-se as escalas de Briscoe *et al.* (2006). Observou-se alguma adesão dos participantes a esses conceitos, mas a ausência de um parâmetro validado para analisar tais resultados e realizar inferências a esse respeito significou um limitador aos resultados dessa pesquisa. Ademais, é importante ressaltar que se tratou aqui de atitudes de carreira e não de comportamento vocacional (Briscoe *et al.*, 2006).

Diante da lacuna deixada pela literatura quanto à ausência de um parâmetro que indique uma maior ou menor identificação com as atitudes de carreira proteana e sem fronteira, sugere-se expandir os estudos para um grupo maior de pessoas a fim de entender a aderência desse público a tais conceitos e a partir daí ser possível realizar outras inferências a esse respeito.

De outro lado, o fato de não se encontrar no grupo pesquisado uma maior aderência à carreira proteana e sem fronteira, pode gerar questionamentos quanto à real aplicação desses novos modelos de carreira, de maneira geral, entre as pessoas que se encontram atualmente no mercado de trabalho. Conforme expõe a literatura, diante de um contexto de mudanças sociais e econômicas, entre outras, o declínio do modelo de carreira tradicional estaria dando lugar ao aparecimento de novas carreiras, contudo, é preciso saber se os profissionais estão efetivamente mudando sua forma de pensar a carreira.

Assim, sugere-se a realização de novas pesquisas que possam verificar se realmente o modelo tradicional está sendo substituído ou se existem segmentos do mercado que apresentam, predominantemente, características de tal modelo. Mais ainda, vale investigar se os profissionais estão abrindo mão das características do modelo tradicional de maneira a serem mais protagonistas na condução de suas carreiras, ou seja, possuindo carreiras autogerenciáveis, com maior comprometimento consigo mesmos do que com a organização. Além disso, sugere-se pesquisar se tais características são mais acentuadas em uma determinada população, considerando-se, ainda, dados demográficos, entre outros

aspectos. Conforme citado anteriormente, essas discussões se fazem necessárias considerando-se a limitação de bases empíricas que as abordem (Arthur & Rousseau, 1996, Duberley, 2011, Sullivan, 1999).

Além disso, na presente pesquisa buscou-se identificar as expectativas e preferências de carreira dos pesquisados por meio do instrumento âncoras de carreira, desenvolvido por Schein (1993), chegando-se ao resultado de que a âncora EV foi a preferida por esse público, refletindo a necessidade dos participantes em equilibrar e integrar vida familiar e trabalho, valorizando a carreira, mas sem abrir mão de necessidades pessoais. Ao se identificar EV como a âncora preferida, pode-se supor a existência de uma correlação com as questões relacionadas à mudança no contrato psicológico de trabalho, como foi exposto na revisão da literatura desta pesquisa, em que o objetivo da relação de trabalho passa a ser o de fazer mais e melhor, buscando satisfação pessoal, equilíbrio com a vida pessoal e autodesenvolvimento, conceitos diretamente relacionados aos modelos de carreira proteana e sem fronteira.

No entanto, mesmo que a preferência pela âncora Estilo de Vida esteja conceitualmente relacionada às características das novas formas de carreira, não foi encontrada nessa pesquisa uma relação entre a escolha da âncora e a aderência a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteira, não havendo confirmação de uma relação direta entre esses fatores.

Esta investigação foi feita utilizando-se a técnica estatística da análise de regressão e, a partir dela, verificou-se que variações na orientação de carreira proteana e sem fronteira dos pesquisados não explica variação significativa na escolha das âncoras de carreira, ou seja, não foram encontradas evidências que explicassem um impacto das variáveis consideradas independentes, ou seja, a adesão a uma orientação à carreira proteana e sem fronteira, sobre a VD, a âncora de carreira.

Assim, pode-se entender que a forma de se pensar a carreira não está determinando a percepção dos profissionais quanto ao que é importante para eles no momento de uma tomada de decisão profissional, e por isso, pode ser interessante aprofundar no entendimento do que possa estar direcionando tais escolhas por partes dessas pessoas, quais os efeitos dos valores e do significado de sucesso profissional nas decisões de carreira dos indivíduos. De outro lado, como exposto anteriormente, considera-se ainda necessário investigar também as razões pelas quais os profissionais fazem transições voluntárias da orientação de carreira tradicional para as não tradicionais e o que pode influenciar a sua adaptação aos novos modelos (Sullivan, 1999).

A partir da revisão bibliográfica realizada para este trabalho, foi considerada uma lacuna teórica o fato de inicialmente não ter sido encontrado estudo que verificasse a existência de influência ou relacionamento entre a orientação para um modelo de carreira proteana e sem fronteira e a escolha do indivíduo quanto à sua âncora de carreira, testado por meio de uma metodologia estatística como a utilizada na presente pesquisa. E após este estudo, ainda assim não foi possível verificar essa relação.

Foram encontrados estudos qualitativos utilizando-se o instrumento das âncoras de carreira em alguns deles, por exemplo, relacionando esse conceito de Schein (1993) à opção de carreira tradicional e inteligente (Tieppo, Gomes, Sala & Trevisan, 2011) e à chamada geração Y (Vasconcelos *et al.*, 2010) ou mesmo utilizando-o em um estudo comparativo e longitudinal de modo a examinar se essas escolhas, ou seja, as âncoras de carreira, são estáveis ou mutáveis (Kilimnik *et al.*, 2008).

Além disso, foi possível encontrar estudos que tratam dos temas carreira proteana e sem fronteira, associando-os ao sucesso dos profissionais (De Vos & Soens, 2008), ao comprometimento dos mesmos para com a organização (Briscoe & Finkelstein, 2009), à qualidade de vida (Evans, 1996), a outras carreiras como a acadêmica (Lacombe & Chu, 2005), entre outros. Mas ainda assim não foram encontrados estudos que propusessem a avaliação dessa relação entre os termos carreira proteana ou sem fronteira ainda com o complemento da perspectiva das âncoras de carreira.

Diante dos achados deste trabalho, acredita-se que serão ainda necessários estudos posteriores sobre o tema para poder confirmar a existência ou não de uma influência entre as variáveis pesquisadas. Para que seja possível mostrar por meio de outros estudos empíricos se essas variáveis estão ou não relacionadas entre si, mesmo porque algumas limitações dessa pesquisa podem ser identificadas como, por exemplo, quanto ao tamanho da amostra utilizada.

Vale aqui recomendar que futuras pesquisas sejam realizadas com o intuito de investigar qualitativamente as motivações e realidade profissional das pessoas que optaram, por exemplo, pela âncora de carreira mais preferida no presente trabalho, o Estilo de Vida. O objetivo disso é entender as possíveis razões que levam os diferentes públicos a escolherem essa mesma âncora e que ainda permitem examinar, de forma mais ampla, as influências do contexto e de novas demandas profissionais na escolha das âncoras individuais de carreira.

Por fim, diante do que foi pesquisado, é possível perceber que as novas formas de construção de carreira reforçam a necessidade de as pessoas buscarem seu próprio critério

de sucesso, seu autodesenvolvimento e o aprimoramento de competências. Não apenas aquelas específicas requeridas pela organização empregadora, mas também conhecimentos mais sistêmicos que garantam sua empregabilidade além das fronteiras do empregador, estabelecendo um desenvolvimento mais autônomo da competência do indivíduo. E o desenvolvimento dessas competências individuais pode levar a própria empresa a obter melhor desempenho e vantagens competitivas em relação aos seus competidores (Prahalad & Hamel, 1990), já que a competência da organização está fundamentada em grande parte nas competências individuais que, quando combinadas entre si, geram resultados que podem representar o diferencial daquela organização (Fleury & Fleury, 2000).

Para Mainiero & Sullivan (2006), as organizações precisam repensar a sua estrutura e condições de trabalho oferecidas aos empregados para o desenvolvimento dos mesmos ao longo de suas carreiras, no intuito de permear uma cultura favorável à retenção de talentos e adaptando suas políticas de gestão de pessoas às demandas atuais.

O cenário atual exige que os profissionais assumam maior parcela de responsabilidade sobre o desenvolvimento de sua carreira e, nesse âmbito, é importante que as pessoas possam se conhecer e perceber o que de fato são seus valores e preferências pessoais e o que irá nortear suas decisões profissionais ao longo de sua carreira.

REFERÊNCIAS

- Arthur, M. B., Claman, P. H., & Defillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-22.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In: Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (eds). *The boundaryless career*. (p. 3-20), New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisa survey*. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG (Coleção Aprender).
- Baruch, Y. (2008). Development and validation of a measure for protean career. In: ENCONTRO ANNUAL DA ACADEMY OF MANAGEMENT, *Anais...* Anaheim, CA.
- Baruch, Y., & Hall, D.T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors? *Journal of Vocational Behavior*. 64, 241-262.
- Baruch, Y. (2011). Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: Kilimnik, Z. (org). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Briscoe, J., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*. 69, 4-18.
- Briscoe, J., & Finkelstein, L. (2009). The “new career” and organizational commitment. Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*. 14(3), 242-260.
- Briscoe, J., Hall, D.T., & Demuth, R.L.F. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*. 69, 30-47.
- Chanlat, J. F. (1995 nov-dez). Quais carreiras e para qual sociedade? (I) São Paulo, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Creswell, J. (2003). *Research design: quantitative, qualitative and mixed methods approaches*. SAGE. Thousand Oaks: USA.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*. 73, 449-456.
- Defillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1996). Boundaryless context and careers: a competency-based prospective. In: Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds). *The boundaryless career* (p. 116-131). New York: Oxford University Press.
- Defillippi, R.J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.

Duberley, J. (2011). Avaliando transições profissionais: da carreira científica para o empreendedorismo por meio de incubadoras de empresas. In: Kilimnik, Z. (org). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Dutra, J. S. (1996). *Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S., & Albuquerque, L. (1996). *Âncoras de carreira*. Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos. São Paulo: FEA-USP.

Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, (36), 14-22.

Ferraz, I., Galli, D., & Trevisan, L. (2008). Âncoras de carreira: uma questão de gênero? *Revista Administração em Diálogo*, 2(11), 90-117.

Fleury, M.T., & Fleury, A. (2000). Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. In: XXIV ENANPAD, *Anais...* Florianópolis.

Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffebach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*. 75, 303-318.

Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Gomes, D., Moraes, K., Barbosa, R., & Trevisan, L. (2011 nov.). Âncoras de carreiras: revisão do conceito sob o aspecto da mobilidade a partir de estudo com egressos do curso de Administração em dois momentos – 2007 e 2010. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. *Anais...* João Pessoa.

Gubler, M. (2011). *Protean and boundaryless career orientations: an empirical study of IT professionals in Europe*. Tese (Doutorado em Filosofia). Loughborough University.

Gujarati, D. (1995). *Basic econometrics*. McGraw-Hill International Editions, 3. ed.

Gunz, H., Evans, M., & Jalland, R. (2002). Chalk lines, open borders, glass walls, and frontiers: careers and creativity. In: Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R., & Anand, N. (ed). *Career creativity: explorations in the remaking of work*. New York: Oxford University.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE. Thousand Oaks: USA.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Scott Foresman, Glenview, IL.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8.

Hirschhorn, L., & Gilmore, T. (1992 May). The new boundaries of the “boundaryless” company. *Harvard Business Review*, 104-115.

Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 48-63.

Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V., & Sant'anna, A. S. (2006). *Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257-280.

Kilimnik, Z. (org). (2011). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Kilimnik, Z. M., Sant'anna, A. S., & Castilho, I. V. (2007). *Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: uma breve revisão de pesquisas sobre o tema*. In: Barros, D., Lima, M., & Escalda, R. (org). *Escolha e inserção profissionais: desafios para indivíduos, famílias e instituições*. São Paulo: Vetor.

Kilimnik, Z. M., Sant'anna, A. S., Oliveira, L., & Barros, D. (2011). Evolução das âncoras de carreira, imagens e trajetórias de carreiras: um estudo com profissionais de administração. In. Kilimnik, Z. (org). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Kilimnik, Z. M., Sant'anna, A. S., Oliveira, L., & Barros, D. (2008). Seriam as âncoras de carreira estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9, ed. 1.

Lacombe, B., & Chu, R. (2005). Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, DF. *Anais...* Brasília: ANPAD.

Lacombe, B. (2005). *O modelo de carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil*. GV Pesquisa.

Lopes, H. E. G. (2012). [Apostila]. *Pesquisa quantitativa em Administração*. Disciplina do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC Minas.

Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International*, 7(3).

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out generation. *Academy of Management Executive*. 19(1), 106-23.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View: Davies-Black.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Martins, H.T. (2006). Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: Balassiano, M., & Costa, I.S. *Gestão de carreiras dilemas e perspectivas*. (p. 81-93), São Paulo: Atlas.

Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mcdonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2011). As trajetórias de carreiras tradicionais estão dando passagem às proteanas? In: Kilimnik, Z. (org). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Oliveira, M. Z. (2010). *Modos reflexivos e os autorrelatos de profissionais sobre as carreiras proteanas e sem fronteiras*. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Peiperl, M. A., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.

Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993 Sep.). Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10, (2), 75-105.

Porter, M. (2000). Creating tomorrow's advantages. In: Gibson, R. (ed). *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. London: Nicholas Brealey.

Prahalad, C.K, & Hamel, G. (1990 May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Scalabrin, A. C. (2008). *Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out*. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade São Paulo.

Schein, E. H. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*. 10(4), 80-88.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structures of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. In: Zanna, M. P. (ed) *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-24. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1975). *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EDUSP.

Sennett, R. (2002). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.

Silva, J. A. (2009). *Estudo comparativo entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteira por meio de escalas de atitude*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Administração.

Sullivan, S., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.

Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.

Sullivan, S., Forret, M., Carraher, S. C., & Mainiero, L. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.

Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.

Tieppo, C., Gomes, D., Sala, O., & Trevisan, L. (2011 jul-dez.). Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. *RGO Revista Gestão Organizacional*, 4(2).

Tolfo, S. (2002 jul-dez). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 39-63.

Vasconcelos, K., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Gestão Org*, 8(2), 226-244.

Watson, G. H. (2001 nov.). Cycles of learning: observations of jack welch. Six Sigma Forum Magazine. *ASQ Publication*, 1(1).

Welch, J. (2001). *Jack: straight from the gut*. New York, N.Y.: Warner Books.

ANEXOS

ANEXO A – Escala de atitudes de carreira proteanas

ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA PROTEANAS

Indique em que medida cada uma das seguintes afirmativas é verdadeira para você, usando a escala de respostas abaixo. Por favor, assinale com "X" a resposta adequada.

	1	2	3	4	5
	Não me caracteriza	Me caracteriza de forma limitada	Me caracteriza de forma moderada	Me caracteriza de forma considerável	Me caracteriza totalmente
1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais.					
2. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.					
3. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada.					
4. Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos valores mais importantes para mim.					
5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.					
6. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.					
7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito "dono do meu nariz".					
8. Em situações passadas eu confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo trabalho quando foi necessário.					
9. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.					
10. Para mim não importa como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço a respeito da minha carreira.					
11. O que mais importa para mim é como me sinto em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.					
12. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores.					
13. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa.					
14. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava.					

ANEXO B – Escala de atitudes de carreira sem fronteiras

ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA SEM-FRONTEIRAS

Indique em que medida cada uma das seguintes afirmativas é verdadeira para você, usando a escala de respostas abaixo. Por favor, assinale com "X" a resposta adequada.

	1	2	3	4	5
	Não me caracteriza	Me caracteriza de forma limitada	Me caracteriza de forma moderada	Me caracteriza de forma considerável	Me caracteriza totalmente
1. Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo.					1 2 3 4 5
2. Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.					1 2 3 4 5
3. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora de organização.					1 2 3 4 5
4. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.					1 2 3 4 5
5. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.					1 2 3 4 5
6. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.					1 2 3 4 5
7. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora de organização.					1 2 3 4 5
8. Eu me sinto revigorado(a) em novas experiências e situações.					1 2 3 4 5
9. Eu gosto de previsibilidade decorrente do trabalho continuado para a mesma organização.					1 2 3 4 5
10. Eu me sentiria muito desorientado(a) se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.					1 2 3 4 5
11. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado(a) a buscar oportunidades em outro local de trabalho.					1 2 3 4 5
12. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações.					1 2 3 4 5
13. O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.					1 2 3 4 5

ANEXO C – Inventário Âncoras de Carreira

ÂNCORAS DE CARREIRA

Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein
Adaptado para Administração de Recursos Humanos pelos
Professores: Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque

Inventário das orientações de carreira

Inicialmente, preencha o questionário e efetue a tabulação dos dados.

Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente. Evite respostas extremadas, a não ser em situações em que você claramente tenha sentimentos fortes em uma ou outra direção.

Como classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você, em geral, atribuindo-lhe um número de um a seis. Quanto mais alto o número, mais este item é verdadeiro para você. Por exemplo, se o item diz “sonho em ser o presidente de uma empresa”, você o classificaria assim:

- “1” se a afirmação nunca é verdadeira para você
- “2” ou “3” se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente
- “4” ou “5” se a afirmação é verdadeira para você com frequência
- “6” se a afirmação é sempre verdadeira para você

Passe para a próxima página e comece sua autoavaliação, escrevendo a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item.

Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

	Nunca	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre		
	Verdadeiro para Mim	Verdadeiro para Mim	Verdadeiro para Mim	Verdadeiro para Mim		
	1	2	3	4	5	6
— 1.	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.					
— 2.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.					
— 3.	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.					
— 4.	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.					
— 5.	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.					
— 6.	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.					
— 7.	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.					
— 8.	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.					
— 9.	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.					
— 10.	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.					
— 11.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.					
— 12.	Prefiro deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.					
— 13.	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir alta posição gerencial como empregado.					
— 14.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.					
— 15.	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.					
— 16.	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.					
— 17.	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.					
— 18.	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.					
— 19.	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.					
— 20.	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.					

- 21. Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
- 22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- 23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
- 24. Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- 25. Prefiro deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
- 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
- 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
- 28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
- 29. Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
- 30. Sonho em ter uma carreira que faça real contribuição à humanidade e à sociedade.
- 31. Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
- 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
- 33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
- 34. Prefiro deixar minha organização a aceitar um emprego que me afaste da trajetória de gerência geral.
- 35. Prefiro deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
- 36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
- 37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- 38. Prefiro deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
- 39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- 40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Neste ponto, reveja suas respostas e localize todos os itens aos quais deu pontos mais altos.

Selecione os TRÊS que lhe pareçam os mais verdadeiros e acrescente a *cada* um desses itens mais QUATRO pontos. Agora você pode classificar seu questionário.

Instruções para classificação

Na próxima seção você encontrará espaços em branco para cada um dos 40 itens, arranjados de forma que você possa transferir facilmente os números das suas folhas de classificação para a folha de pontos. Após transferir todos os números, some as colunas e divida-as por cinco (quantidade de itens) para obter sua média de pontos de cada uma das oito dimensões de âncoras de carreira. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos extras para *cada* um dos três itens principais, antes de totalizar e tirar a média dos pontos.

Folha de pontos

Os espaços em branco a seguir representam os itens que você acabou de classificar. Transfira suas respostas das páginas anteriores para os espaços em branco. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos para os três itens mais verdadeiros para você. Some os números de cada coluna e divida esse total pelo número de itens na coluna (cinco). A média resultante é sua autoavaliação de quão verdadeiros os itens nesta escala são para você.

TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV
1. ___	2. ___	3. ___	4. ___	5. ___	6. ___	7. ___	8. ___
9. ___	10. ___	11. ___	12. ___	13. ___	14. ___	15. ___	16. ___
17. ___	18. ___	19. ___	20. ___	21. ___	22. ___	23. ___	24. ___
25. ___	26. ___	27. ___	28. ___	29. ___	30. ___	31. ___	32. ___
33. ___	34. ___	35. ___	36. ___	37. ___	38. ___	39. ___	40. ___
Total							
___	___	___	___	___	___	___	___
÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
Média							

ANEXO D – Dados demográficos**DADOS DEMOGRÁFICOS**

SEXO: ☐ MASC ☐ FEM

IDADE:

☐ ATÉ 20 ANOS	☐ 36 A 40 ANOS
☐ 21 A 25 ANOS	☐ 41 A 45 ANOS
☐ 26 A 30 ANOS	☐ 46 A 50 ANOS
☐ 31 A 35 ANOS	☐ ACIMA DE 50 ANOS

TEMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL:

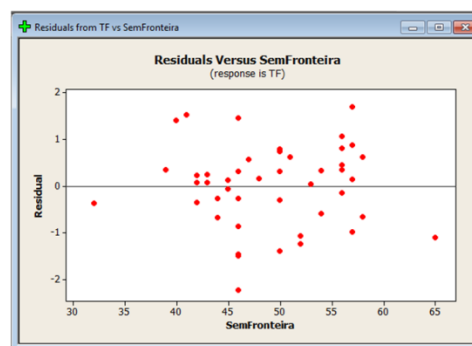
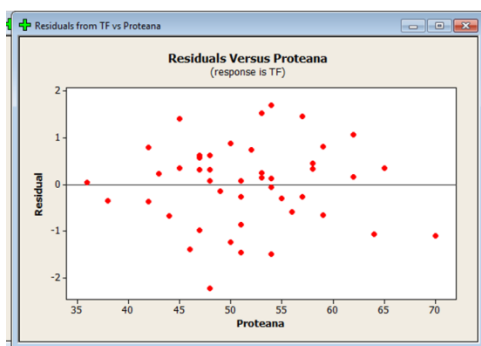
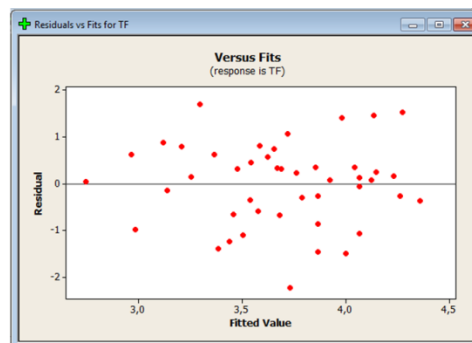
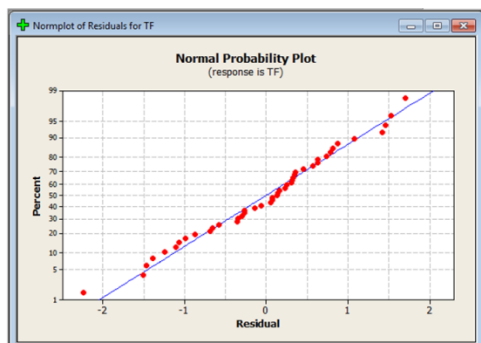
☐ ATÉ 5 ANOS	☐ 21 A 25 ANOS
☐ 6 A 10 ANOS	☐ 26 A 30 ANOS
☐ 11 A 15 ANOS	☐ ACIMA DE 30 ANOS
☐ 16 A 20 ANOS	

ESCOLARIDADE:

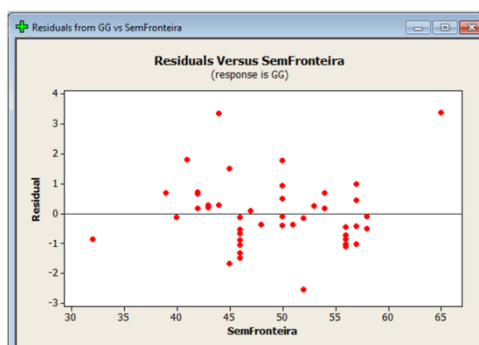
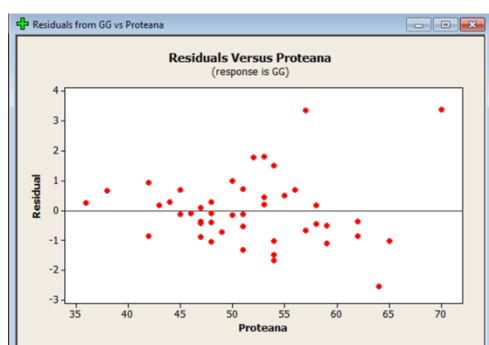
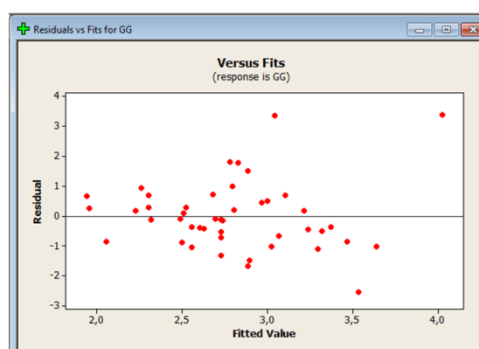
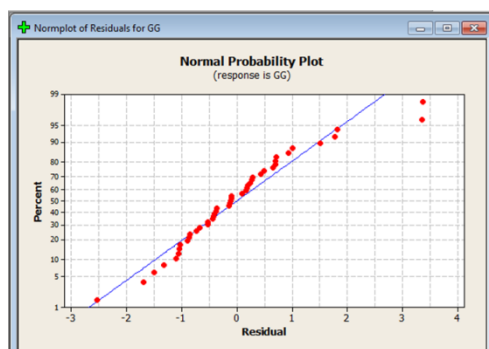
☐ ENSINO MÉDIO INCOMPLETO
☐ ENSINO MÉDIO COMPLETO
☐ ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO – GRADUAÇÃO
☐ ENSINO SUPERIOR COMPLETO – GRADUAÇÃO
☐ ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO/DOCTORADO

ANEXO E – Análises de Regressão

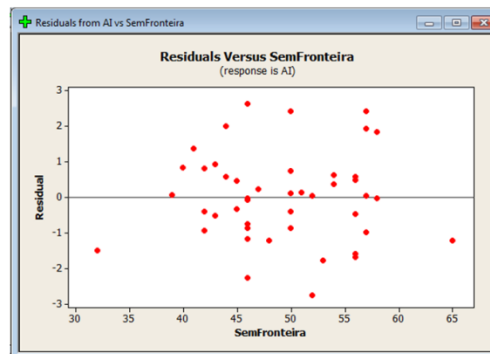
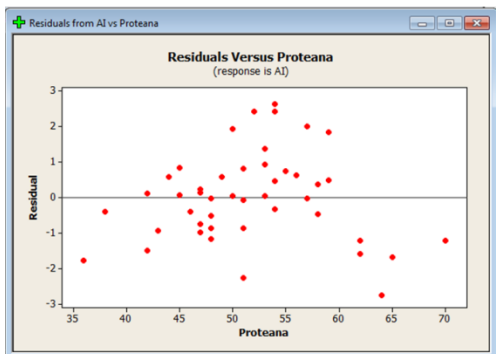
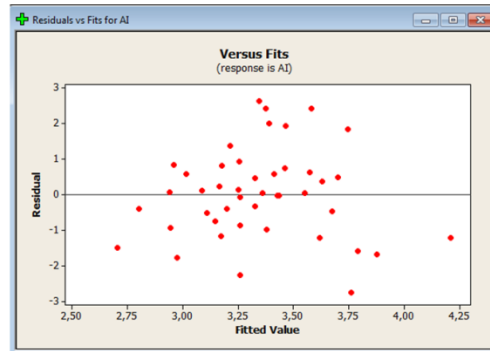
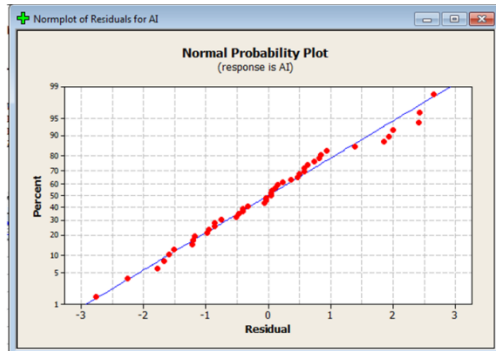
COMPETÊNCIA TÉCNICA / FUNCIONAL (TF)



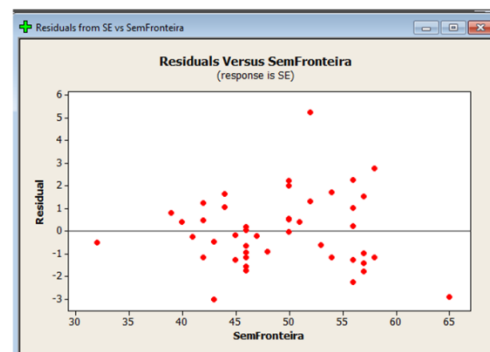
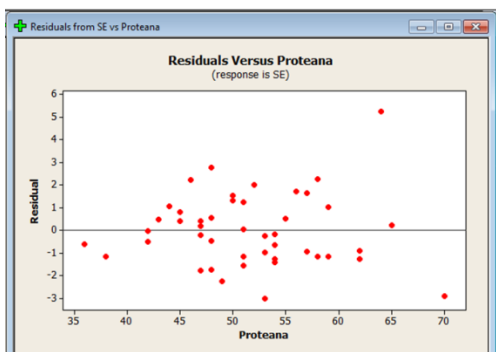
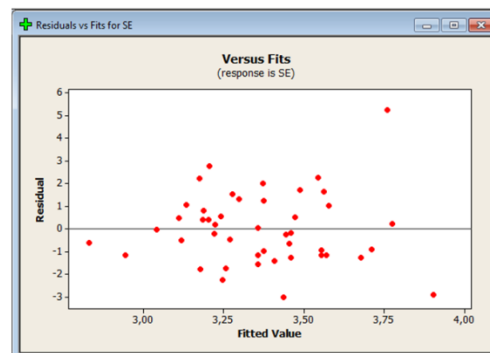
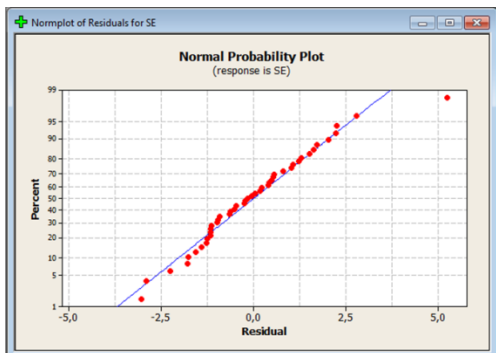
COMPETÊNCIA PARA GERÊNCIA GERAL (GG)



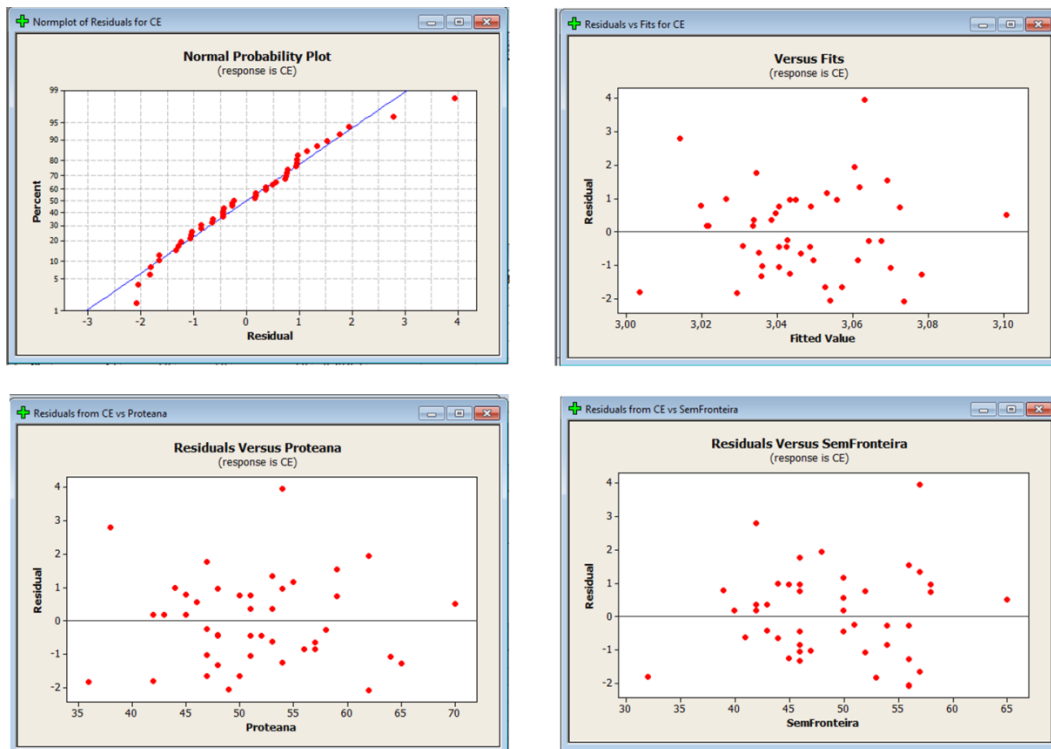
AUTONOMIA / INDEPENDÊNCIA (AI)



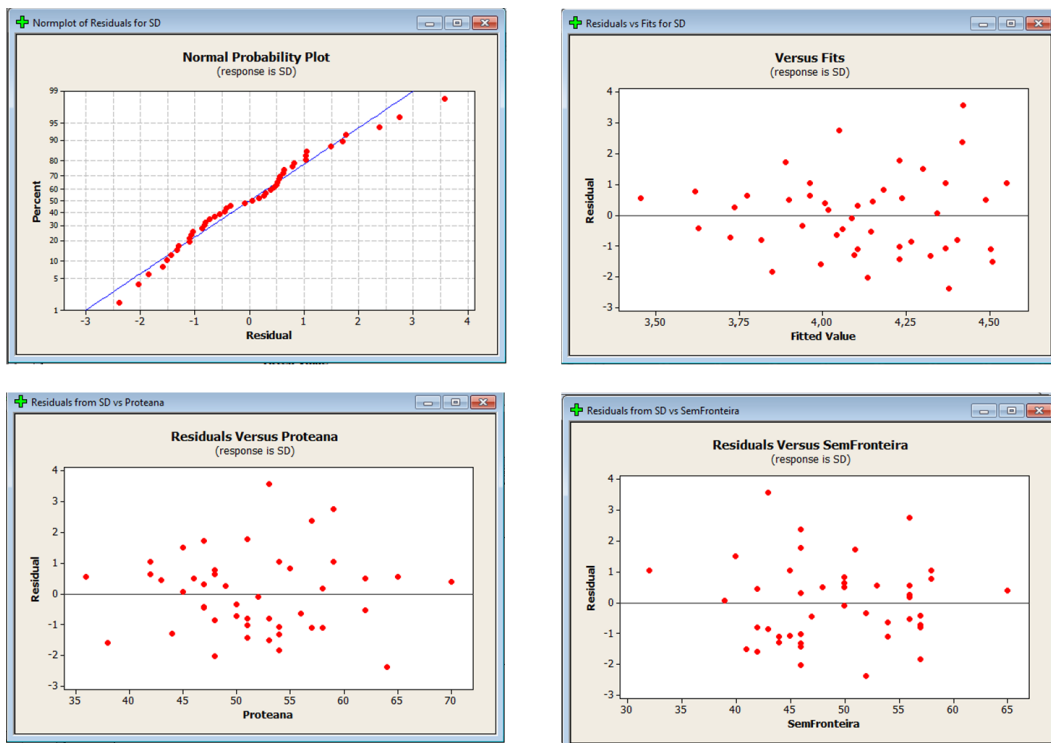
SEGURANÇA / ESTABILIDADE (SE)



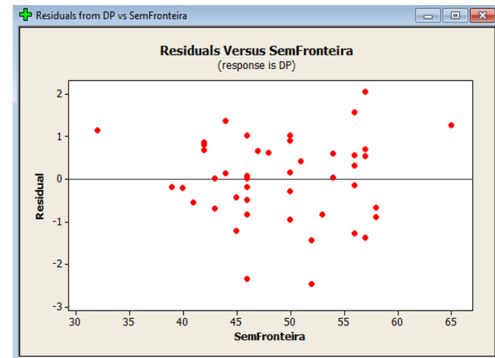
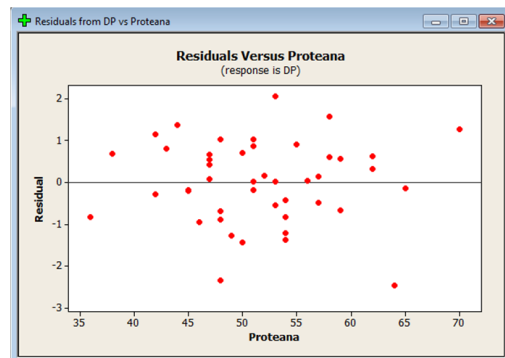
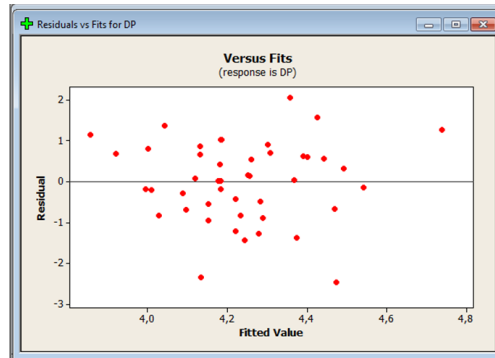
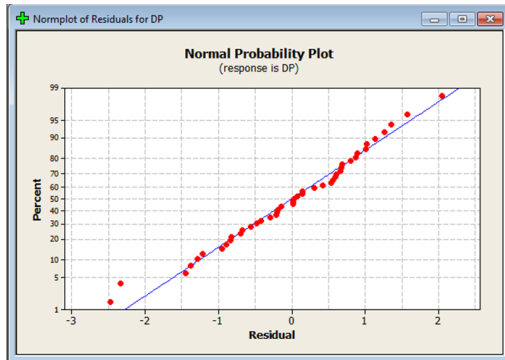
CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA (CE)



SERVIÇO / DEDICAÇÃO A UMA CAUSA (SD)



PURO DESAFIO (DP)



ESTILO DE VIDA (EV)

