

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

**CARREIRAS SEM FRONTEIRAS E TRAJETÓRIAS DESCONTÍNUAS: UM  
ESTUDO DESCRITIVO SOBRE DECISÕES DE *OPT-OUT***

**Ana Carla Scalabrin**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tania Casado**

**SÃO PAULO**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profª Drª Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**ANA CARLA SCALABRIN**

**CARREIRAS SEM FRONTEIRAS E TRAJETÓRIAS DESCONTÍNUAS: UM  
ESTUDO DESCRITIVO SOBRE DECISÕES DE *OPT-OUT***

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Tania Casado**

**SÃO PAULO**

**2008**

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

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

Scalabrin, Ana Carla

Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de *opt-out* / Ana Carla Scalabrin. São Paulo, 2008.  
255 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008  
Bibliografia.

1. Administração de carreiras 2. Sucesso profissional 3. Identidade profissional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.409

**Aos meus pais, pelas sólidas raízes onde me  
apoio e pelo constante exemplo de vida.**

**Ao André, por me transportar todos os dias  
para um mundo onde reina o amor e a  
compreensão.**

**Ao pequeno Giovanni, para que no futuro  
se permita trilhar carreiras sem fronteiras  
em busca de sua própria felicidade.**



## AGRADECIMENTOS

À professora Tania Casado, que desde a graduação tem me acompanhado e acreditado no potencial do meu trabalho: obrigada não somente pela excelente orientação, mas principalmente pela parceria e por todas as oportunidades abertas na trilha acadêmica.

Ao André – as palavras de agradecimento parecem não bastar – obrigada por estar sempre ao meu lado com tanta maturidade e amor. Obrigada por ajudar a construir não só este trabalho, mas todo o resto da minha vida.

Aos meus pais, mesmo fisicamente distantes, obrigada por estarem presentes em todos os momentos críticos desta jornada e por me incentivaram, desde pequena, a acreditar nos meus sonhos. Este estudo é certamente fruto de diversas reflexões existenciais.

Ao meu irmão, à Juliana e ao pequeno Giovanni, obrigada pelo carinho e por entenderem que os dias e noites afastada para escrever a dissertação eventualmente terminariam. Aos “Melo Ribeiro” – Mara, Marcos, Flávia e Gustavo – obrigada também pela compreensão de minha ausência e pelo constante apoio.

Aos professores Maria Aparecida Gouvea e Reinaldo Guerreiro, obrigada pelas valiosas contribuições no Exame de Qualificação. À Reni, agradeço o auxílio no tratamento estatístico dos dados.

À FEA+ e à Diretoria da faculdade, obrigada por permitirem a coleta dos dados no encontro de ex-alunos. Em especial, obrigada ao Wagner Cassimiro pelas inúmeras ajudas com os preparativos e por viabilizar a realização do trabalho de campo.

Obrigada também àqueles que participaram da amostra de validação do questionário: Mara, Flávia, Marcos, Eliane e Silvana, além dos já mencionados acima. Um agradecimento especial à equipe que ajudou na coleta de dados: Elaine, Pedro, André L. e Denise, além do André e Tania – sem vocês a realização de um censo seria certamente um objetivo muito mais difícil de ser alcançado! Obrigada por estarem presentes de corpo e alma naquele sábado, cuidando para que conseguíssemos o maior número de respondentes.

Ao Felipe e ao Guilherme da Artisan Consultoria, obrigada por entenderem meus *opt-outs* para a realização desta dissertação e por me fazerem acreditar, na prática, que era possível conciliar vida acadêmica com a de consultora. Ao Felipe, obrigada também pelos diversos textos de apoio, e ao Guilherme, obrigada por “profissionalizar” os materiais da coleta.

Obrigada também à Fator Consultoria, em especial ao Mario Marques, por viabilizar minha retomada acadêmica em paralelo com as demais atividades profissionais no início do Mestrado.

Agradeço também aos 248 ex-alunos da FEA USP que responderam o questionário desta pesquisa: obrigada por me permitirem contar suas histórias como provas de que o *opt-out* já é uma realidade destes novos tempos e dos novos rumos de carreira.

Por fim, agradeço aos tantos amigos pelo incentivo e, principalmente, por entenderem minha distância durante a elaboração deste trabalho. Um agradecimento especial à Cláudia Feliciano, que ajudou a germinar uma pequena semente de que talvez meu caminho passasse, efetivamente, pela vida acadêmica. Obrigada também à Alessandra Quishida e à Angeli Kishori pelas dicas e companheirismo ao longo do caminho.

**“Não tenho um caminho novo. O que eu  
tenho é um jeito novo de caminhar.”**

*Thiago de Mello*



## RESUMO

Diversos pesquisadores têm sinalizado que o impacto da globalização e das modernas tecnologias da informação e comunicação transformou a noção de como o trabalho é desenvolvido nas organizações. No atual contexto, antigas promessas de estabilidade de emprego não conseguem mais ser sustentadas, fazendo-se necessário repensar os paradigmas de desenvolvimento profissional. Frente a este cenário, surge uma abordagem denominada carreiras sem fronteiras, onde os indivíduos transitam mais livremente entre diversas organizações, desatrelam suas identidades de empregadores específicos e incorporam outras dimensões da vida humana, além da profissional, como elementos vitais à sua realização pessoal. Além disso, o novo paradigma comporta de forma mais natural interrupções temporárias de carreira, entendendo-as como parte da evolução profissional e de vida do indivíduo. Neste sentido, pesquisadores americanos têm crescentemente investigado um movimento denominado “revolução *opt-out*”, descrevendo indivíduos altamente qualificados e com alto desempenho que, em busca de maior realização pessoal, voluntariamente tomam alguma decisão de carreira que vai de encontro às tradicionais premissas de evolução profissional. Alguns modelos explicativos têm sido elaborados buscando compreender as motivações de tais profissionais, dentre os quais o modelo ABC de carreiras caleidoscópico utilizado neste trabalho. Embora muito se discuta sobre o cenário acima no exterior, não existem estudos científicos investigando se o movimento *opt-out* ocorre no país, e se ocorre, quais as suas características e qual o perfil dos profissionais que o adotam, sendo este, portanto, o objeto de pesquisa deste trabalho. Para examinar tais questões, realizou-se um censo quantitativo e descritivo de 248 ex-alunos de graduação e pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP), que estiveram presentes em encontro de ex-alunos realizado em 10 de novembro de 2007. Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e estatística inferencial (testes qui-quadrado, t de *Student*, análise de variância, análise de correspondência e análise fatorial). Os resultados obtidos levaram à aceitação das quatro hipóteses propostas para o trabalho, indicando que uma parcela significativa dos respondentes já fez movimentos *opt-out* ao longo da carreira, e foram comprovadas vinculações significativas entre o perfil dos respondentes e a realização de *opt-out*; entre o perfil dos respondentes e os motivos apontados para a decisão; e entre os tipos de movimento *opt-out* e as razões subjacentes à decisão.



## ABSTRACT

*Several researchers have indicated that the impact of globalization and modern information and communication technologies transformed the notion of how work is done in the organizations. In the present context, previous promises of job stability can no longer be sustained, resulting in the need to rethink the paradigms of professional development. In this scenario, it comes into play a concept called boundaryless careers, in which individuals move more freely among different organizations, dissociating their identities from specific employers and incorporating other dimensions of life – beyond their professional activities – as essential elements for their personal fulfillment. Furthermore, the new paradigm accepts temporary career interruptions in a more natural way, considering them as part of the evolution of professional and personal lives. In that regard, American researchers are increasingly investigating a movement called “opt-out revolution”, describing highly qualified and highly performing individuals who voluntarily make a career decision contrary to the traditional premises of professional evolution. Some explanatory models have been elaborated in order to understand the motivations of these individuals, including the ABC model of kaleidoscope careers used in the present study. Despite the intense discussions abroad regarding such scenario, there are no scientific studies investigating if the opt-out movement occurs in Brazil and, if it occurs, what characteristics it has and what is the profile of professionals who adopt it – and these are the objectives of the current study. To examine these questions, a quantitative and descriptive research was performed involving 248 graduate and post-graduate alumni from the School of Economics, Management, and Accounting of the University of São Paulo (FEA USP), who attended the alumni meeting occurred in November 10<sup>th</sup>, 2007. The data was analyzed through descriptive statistics and inferential statistics (chi-square test, t-Student test, analysis of variance, correspondence analysis and factor analysis). The results permit to accept the four hypotheses proposed for this study, indicating that a significant amount of the respondents had done opt-out movements along their careers, and significant connections were found between the respondents` profiles and the adoption of opt-out movements; between the respondents` profiles and the reasons for making such decisions; and between the type of opt-out movement and the reasons for making the opt-out decisions.*

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	3
LISTA DE TABELAS .....	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS .....	17
2.1 Questão de pesquisa.....	17
2.2 Objetivos do trabalho.....	17
3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	19
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
4.1 Conceito de carreira.....	21
4.2 Carreiras sem fronteiras .....	24
4.2.1 Questões de identidade.....	28
4.2.2 Competências profissionais.....	30
4.2.3 Sucesso profissional.....	33
4.3 A revolução <i>opt-out</i> .....	36
4.3.1 Caracterização do <i>opt-out</i> .....	40
4.3.2 Números do <i>opt-out</i> .....	45
4.3.3 <i>Opt-out</i> e diferenças geracionais.....	47
4.3.4 <i>Opt-out</i> e gênero.....	52
4.4 Carreiras caleidoscópio: uma explicação ao <i>opt-out</i> .....	59
4.4.1 Parâmetros do caleidoscópio: o modelo ABC .....	61
4.4.2 Relação entre carreiras caleidoscópio e carreiras sem fronteiras.....	65
4.5 <i>Opt-out</i> e trajetórias descontínuas: implicações para indivíduos e organizações .....	67
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	73
5.1 Hipóteses e operacionalização das variáveis .....	73
5.2 Tipo de pesquisa .....	76
5.3 População-alvo.....	79
5.4 Coleta de dados.....	81
5.4.1 Técnica de coleta de dados e forma de abordagem.....	82
5.4.2 Procedimentos de coleta dos dados.....	83
5.4.3 Instrumento de coleta dos dados .....	87
5.4.3.1 Construção do questionário.....	90
5.4.3.2 Pré-teste do questionário.....	93
5.5 Plano de análise e interpretação dos dados .....	96
5.6 Limitações metodológicas do estudo .....	98
6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	99
6.1 Características demográficas da população estudada .....	100
6.2 Perfil profissional da população estudada .....	106
6.2.1 Vinculação entre variáveis de perfil demográfico e profissional na população estudada.....	112
6.3 Comportamentos da população estudada em relação ao <i>opt-out</i> .....	119
6.4 Vinculação entre <i>opt-out</i> e variáveis de perfil.....	127
6.4.1 Associação entre saída para empreender (A1) e variáveis de perfil .....	131
6.4.2 Associação entre <i>off-ramps</i> e variáveis de perfil .....	135
6.4.2.1 Associação entre A3 e variáveis de perfil.....	138
6.4.2.2 Associação entre A4 e variáveis de perfil.....	139
6.4.3 Associação entre <i>scenic routes</i> e variáveis de perfil.....	141

6.4.3.1 Associação entre A5 e variáveis de perfil.....	142
6.4.3.2 Associação entre A6 e variáveis de perfil.....	143
6.4.3.3 Associação entre A8 e variáveis de perfil.....	143
6.4.4 Vinculação entre <i>off-ramps &amp; scenic routes</i> e variáveis de perfil.....	144
6.5 Análise de correspondência múltipla.....	148
6.6 Estudo dos motivos (modelo ABC) para a realização do <i>opt-out</i> .....	152
6.7 Vinculação entre variáveis de perfil e motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .....	159
6.8 Vinculação entre tipos de <i>opt-out</i> e motivos para a decisão.....	173
6.8.1 Vinculação entre A1 e motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .....	174
6.8.2 Vinculação entre A3 e motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .....	177
6.8.3 Vinculação entre A4 e motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .....	179
6.8.4 Vinculação entre A5 e motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .....	181
6.8.5 Vinculação entre A6 e motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .....	183
6.8.6 Vinculação entre A8 e motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .....	185
7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	189
7.1 Conclusões e reflexões.....	189
7.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros .....	196
7.3 Recomendações para indivíduos e organizações .....	199
REFERÊNCIAS .....	201
APÊNDICES .....	215
ANEXO .....	255

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Prescrições de negócio .....	12
Quadro 2 - Perfis de carreira .....	12
Quadro 3 - Assuntos explorados na fundamentação teórica e seções do capítulo que abordam as questões .....	21
Quadro 4 - Exemplos de orientações sobre o conceito de carreira de acordo com algumas ciências sociais .....	22
Quadro 5 - Paradigmas de carreiras tradicionais versus carreiras sem fronteiras .....	26
Quadro 6 - Tipos de fronteiras de carreira.....	28
Quadro 7 - Perfis de carreiras organizacionais versus carreiras sem fronteiras .....	31
Quadro 8 - Visões tradicionais de homens e mulheres.....	52
Quadro 9 - Tipos de pesquisa .....	77
Quadro 10 - Tipos de escalas de mensuração de dados.....	89
Quadro 11 - Itens relacionados ao parâmetro autenticidade no questionário.....	90
Quadro 12 - Itens relacionados ao parâmetro balanço no questionário.....	91
Quadro 13 - Itens relacionados ao parâmetro desafio no questionário .....	91
Quadro 14 - Outros fatores relacionados à decisão de <i>opt-out</i> no questionário.....	91
Quadro 15 - Relação entre objetivos de pesquisa, hipóteses do trabalho, técnicas de análise utilizadas e seções da dissertação que abordam as questões .....	97
Quadro 16 - Síntese das vinculações significativas entre movimentos opt-out e variáveis de perfil .....	193
Quadro 17 - Síntese das vinculações significativas entre motivos (fatores) para o opt-out e variáveis de perfil .....	194
Quadro 18 - Síntese das vinculações significativas entre os tipos de movimento opt-out e os motivos (fatores) apontados para a decisão .....	195



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critério Brasil 2008 de classificação sócio-econômica.....	106
Tabela 2 - Análise de associação entre gênero e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado	115
Tabela 3 - Tabulação cruzada: filhos e gênero .....	115
Tabela 4 - Tabulação cruzada: número de filhos e gênero .....	115
Tabela 5 - Tabulação cruzada: cargo e gênero .....	116
Tabela 6 - Tabulação cruzada: atual <i>status</i> profissional e gênero .....	116
Tabela 7 - Comparação de idades médias entre os gêneros – teste t de <i>Student</i> .....	116
Tabela 8 - Comparação de idades médias entre respondentes com e sem filhos – teste t de <i>Student</i> .....	116
Tabela 9 - Comparação de idades médias entre diferentes estados civis (descritivo).....	116
Tabela 10 - Comparação de idades médias entre diferentes cargos (descritivo).....	117
Tabela 11 - Comparação de idades médias entre respondentes com diferentes rendimentos familiares mensais (descritivo).....	117
Tabela 12 - Idade média de quando ocorreu o <i>opt-out</i> , por tipo de movimento .....	125
Tabela 13 - Análise de associação entre <i>opt-out</i> e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	128
Tabela 14 - Tabulação cruzada: atual <i>status</i> profissional e <i>opt-out</i> .....	128
Tabela 15 - Tabulação cruzada: natureza da organização onde trabalha e <i>opt-out</i> .....	128
Tabela 16 - Tabulação cruzada: nacionalidade e porte da organização onde trabalha e <i>opt-out</i> .....	129
Tabela 17 - Comparação de médias de variáveis de perfil entre respondentes que fizeram <i>opt-out</i> e aqueles que não fizeram – testes t de <i>Student</i> .....	129
Tabela 18 - Análise de associação entre A1 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado ....	132
Tabela 19 - Tabulação cruzada: gênero e saída para empreender .....	132
Tabela 20 - Tabulação cruzada: estado civil e saída para empreender.....	132
Tabela 21 - Tabulação cruzada: renda familiar mensal e saída para empreender .....	132
Tabela 22 - Tabulação cruzada: idade e saída para empreender .....	133
Tabela 23 - Análise de associação entre <i>off-ramps</i> e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	135
Tabela 24 - Tabulação cruzada: gênero e <i>off-ramp</i> .....	135
Tabela 25 - Tabulação cruzada: estado civil e <i>off-ramp</i> .....	135
Tabela 26 - Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e <i>off-ramp</i> .....	136
Tabela 27 - Tabulação cruzada: idade e <i>off-ramp</i> .....	136
Tabela 28 - Tabulação cruzada: curso de graduação e <i>off-ramp</i> .....	136
Tabela 29 - Análise de associação entre A3 e variáveis de perfil– testes Qui-Quadrado .....	138
Tabela 30 - Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e A3.....	138
Tabela 31 - Análise de associação entre A4 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	140
Tabela 32 - Tabulação cruzada: gênero e A4 .....	140
Tabela 33 - Análise de associação entre <i>scenic routes</i> e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	141
Tabela 34 - Análise de associação entre A5 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	142
Tabela 35 - Análise de associação entre A6 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	143
Tabela 36 - Análise de associação entre A8 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	143
Tabela 37 - Análise de associação entre <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i> e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado .....	144
Tabela 38 - Tabulação cruzada: gênero e <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i> .....	145
Tabela 39 - Tabulação cruzada: número de graduações e <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i> .....	145
Tabela 40 - Tabulação cruzada: atual <i>status</i> profissional e <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i> .....	145

Tabela 41 - Tabulação cruzada: cargo que ocupa atualmente e <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i>	145
Tabela 42 - Comparação de médias de variáveis de perfil entre respondentes que fizeram <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i> e aqueles que não fizeram – testes t de <i>Student</i> .....	146
Tabela 43 - Taxa de inércia das dimensões na análise de correspondência múltipla.....	149
Tabela 44 - Verificação de conformidade da análise fatorial.....	153
Tabela 45 - Comunalidades das variáveis (análise fatorial).....	154
Tabela 46 - Percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial, de acordo com o número de fatores resultantes .....	155
Tabela 47 - Fatores resultantes da análise fatorial.....	156
Tabela 48 - Comparação de médias dos motivos (fatores) entre os gêneros –testes t de <i>Student</i> .....	161
Tabela 49 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes com e sem filhos – testes t de <i>Student</i> .....	162
Tabela 50 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes que já moraram fora do Brasil e para aqueles que não o fizeram – testes t de <i>Student</i> ..	164
Tabela 51 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes jovens e maduros – testes t de <i>Student</i> .....	165
Tabela 52 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes que já fizeram pós-graduação e para aqueles que não a fizeram – testes t de <i>Student</i> .....	167
Tabela 53 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes que trabalharam em diferentes números de organizações – testes t de <i>Student</i> .....	168
Tabela 54 - Análise de variância entre as diferentes formações acadêmicas em relação aos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> – ANOVA .....	169
Tabela 55 - Análise de variância entre diferentes patamares de renda em relação aos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> – ANOVA .....	170
Tabela 56 - Análise de variância entre os diferentes estados civis em relação aos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> – ANOVA.....	171
Tabela 57 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> relacionados ao movimento A1 – testes t de <i>Student</i> .....	174
Tabela 58 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> relacionados ao movimento A3 – testes t de <i>Student</i> .....	177
Tabela 59 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> relacionados ao movimento A4 – testes t de <i>Student</i> .....	179
Tabela 60 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> relacionados ao movimento A5 – testes t de <i>Student</i> .....	181
Tabela 61 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> relacionados ao movimento A6 – testes t de <i>Student</i> .....	183
Tabela 62 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o <i>opt-out</i> relacionados ao movimento A8 – testes t de <i>Student</i> .....	185

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentuais de gênero na população estudada .....	100
Gráfico 2 - Distribuição etária da população estudada.....	101
Gráfico 3 - Percentuais de estado civil da população estudada.....	101
Gráfico 4 - Respondentes com filhos .....	101
Gráfico 5 - Formação acadêmica dos respondentes .....	102
Gráfico 6 - Número de graduações cursadas pelos respondentes.....	102
Gráfico 7 - Respondentes com pós-graduação .....	102
Gráfico 8 - Local onde cursou a pós-graduação .....	102
Gráfico 9 - Número de cursos de pós-graduação .....	103
Gráfico 10 - Respondentes que já moraram no exterior.....	103
Gráfico 11 - Número de países em que moraram os respondentes, além do Brasil .....	103
Gráfico 12 - Destinos de quem morou fora do Brasil .....	104
Gráfico 13 - Intercambistas da FEA USP pelo CCIInt (2000-2006).....	105
Gráfico 14 - Renda familiar mensal da população estudada .....	106
Gráfico 15 - Tempo de atuação profissional da população estudada .....	107
Gráfico 16 - Número de organizações em que os respondentes já trabalharam.....	107
Gráfico 17 - Tempo médio de permanência nas organizações dos respondentes .....	108
Gráfico 18 - <i>Status</i> profissional dos respondentes .....	109
Gráfico 19 - Cargos ocupados pelos respondentes.....	110
Gráfico 20 - Horas trabalhadas em média por semana pelos respondentes .....	111
Gráfico 21 - Setor de atuação dos respondentes.....	111
Gráfico 22 - Natureza da organização onde os respondentes trabalham.....	112
Gráfico 23 - Nacionalidade e porte da organização onde os respondentes trabalham .....	112
Gráfico 24 - Respondentes que já fizeram <i>opt-out</i> .....	119
Gráfico 25 - <i>Off-ramps, scenic routes</i> e empreendedor – total de respondentes .....	120
Gráfico 26 - <i>Off-ramps, scenic routes</i> e empreendedor - Homens.....	120
Gráfico 27 - <i>Off-ramps, scenic routes</i> e empreendedor – Mulheres.....	120
Gráfico 28 - Formas de <i>opt-out</i> na população estudada .....	122
Gráfico 29 - Quantidade de tipos de <i>opt-out</i> na população estudada .....	123
Gráfico 30 - Momento em que ocorreu o primeiro <i>opt-out</i> (em relação à formatura) .....	124
Gráfico 31 - Variáveis discriminantes das dimensões 1 e 2 da análise de correspondência ..	149
Gráfico 32 - Variáveis discriminantes das dimensões 1 e 3 da análise de correspondência ..	149
Gráfico 33 - Representação gráfica da análise de correspondência: dimensões 1 e 2 .....	150
Gráfico 34 - Representação gráfica da análise de correspondência: dimensões 1 e 3 .....	150
Gráfico 35 - <i>Scree test</i> (gráfico de auto-valores).....	155
Gráfico 36 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A1 .....	175
Gráfico 37 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A3 .....	177
Gráfico 38 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A4 .....	180
Gráfico 39 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A5 .....	182
Gráfico 40 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A6 .....	183
Gráfico 41 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A8 .....	186



## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade global e as mudanças na tecnologia da informação e na comunicação têm impactado cada dia mais a forma como o trabalho é realizado nas mais diversas organizações, conforme já apontava Naisbitt em seu livro *Megatendências* (1983). De acordo com o autor, a sociedade vem gradativamente migrando de um paradigma industrial para uma sociedade baseada na informação e no conhecimento, onde há uso intensivo de tecnologia em vez de uso intensivo de mão-de-obra. Nesta sociedade, o mercado é afetado diariamente pela globalização da economia, tornando-se ainda mais competitivo e tendo que se reestruturar continuamente para competir com produtos e serviços externos. Ao mesmo tempo, com a comunicação facilitada pelas modernas tecnologias, o consumidor tem acesso a informações de diversas partes do mundo e torna-se mais exigente, buscando maior qualidade e menor preço. Para as organizações, atualização constante e redução de custos tornam-se imperativos à sobrevivência no novo modelo; processos de produção e organização são constantemente repensados e automatizados, buscando aumento de produtividade e redução do quadro de colaboradores como alternativa para manter a própria sobrevivência em um ambiente marcado pela incerteza e competição agressiva (RIFKIN, 1996).

Nós estamos vivendo em tempos muito confusos, porque muitas coisas que estruturavam nossas vidas estão desaparecendo. Instituições em que confiávamos, particularmente a organização de trabalho, não são mais tão seguras ou certas. Em primeiro lugar, organizações de trabalho estão desaparecendo muito rapidamente nos dias de hoje. Um terço das empresas da *Fortune 500* nem estão mais lá sete anos depois. Em segundo lugar, mesmo que elas sobrevivam como instituições, elas não necessariamente nos proporcionam o tipo de vida que fomos induzidos a esperar de nossos pais. Se olharmos para outras instituições também – as leis, as estruturas políticas, [...] – todas estão sendo questionadas. Elas acabaram por mostrar que têm bases de barro (HANDY, 2000, p. 17).<sup>1:2</sup>

De acordo com Mainiero e Sullivan (2006), na sociedade industrial o tempo era uma medida central que balizava uma série de comportamentos, já que os trabalhadores eram pagos por hora e diversos estudos – como os da chamada Administração Científica de Frederick Taylor, analisando detalhadamente tempos e movimentos – reforçavam tal paradigma. Na atual

---

<sup>1</sup> “*We are living in very confused times, because many of the things that gave structure to our lives are disappearing. Institutions which we relied on, particularly the work organization, are no longer so sure or so certain. For one thing, work organizations disappear rather rapidly these days. One-third of the Fortune 500 companies aren’t even there seven years later. Second, even if they do survive as institutions, they don’t necessarily give us the kind of lives that we were led to expect by our parents. If we look at other institutions too – the law, the political structures [...] – these are all being questioned. They turn out to have feet of clay.*”

<sup>2</sup> *Fortune 500* é uma publicação americana anual que lista as 500 maiores empresas (critério: receita bruta) de capital aberto (FORTUNE, 2007).

economia global, porém, muitos trabalhadores são considerados muito mais do que um conjunto de horas a serem utilizadas, vendendo não mais o seu tempo, mas seus *insights*, talentos, idéias, criatividade, *expertise* e soluções de negócio – todos elementos de difícil mensuração. Além disso, o produto de tais trabalhadores muitas vezes independe do local onde está sendo gerado, e aliado às modernas tecnologias de comunicação, torna possível que se trabalhe à distância, sem a necessidade de presença física em locais específicos como escritórios centrais.

Os fatores recém expostos – a contínua globalização de produtos e de mercados, o uso crescente de dispositivos da tecnologia da informação e comunicação, as mudanças nas estruturas organizacionais e no comportamento de consumidores e trabalhadores, e a crescente e variada demanda de clientes – foram alguns dos elementos que contribuíram para um aumento da flexibilidade no mercado de trabalho nos últimos anos, entendida pelo surgimento e estabelecimento de diferentes padrões de contratação e atuação no trabalho como terceirizações, quarteirizações, aumento do empreendedorismo, do tele-trabalho, das contratações temporárias e da informalidade, dentre outros (BAKER; ALDRICH, 1996; DE MEUSE; TORNOW, 1990; PROJETO DE PESQUISA DO ACORDO DE COOPERAÇÃO SEBRAE/ CNI/ IPEA, 2004; FRIEDMAN, 2005; HANDY, 2000). Tais mudanças refletem não somente uma nova era de competição nos mercados nacionais e global, mas também uma nova postura dos profissionais frente a todo este novo contexto de incertezas que surge em resposta a tais mudanças (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996).

Confrontados com o fim das carreiras tradicionais, os indivíduos estão cada vez mais engajados em trabalhos e projetos de curto prazo em vez de contratos permanentes de emprego (JONES, 1996; BRIDGES, 1994; O'REILLY, 1994; RICHMAN, 1994; PAUL; PADUAN, 2007; MADUREIRA, 2007), além de muitos migrarem para a informalidade (LAHÓZ, 2004; PADUAN, 2006) e diversos outros emprenderem (SCHELEMM *et al*, 2007; SEBRAE, 2005; ZEVALLOS, 2003). No Brasil, tal movimento é intensificado pelos altos custos de contratação formal, o que contribui para que o setor informal represente 45% do emprego total no país (PULITI, 2007).<sup>3</sup> Além disso, apesar de vários estudos econômicos e organizacionais continuarem ressaltando a relevância das grandes organizações em nossa sociedade, ignorando, portanto, as tendências de serem os mercados cada vez mais

---

<sup>3</sup> Os encargos sobre os salários pagos pelas empresas brasileiras atingem uma ordem de 103%, valor superior ao de países desenvolvidos (PAUL; PADUAN, 2007).

pulverizados, dinâmicos e interdependentes (PRAHALAD; HAMEL, 1994), diversos dados sugerem que uma quantidade significativa de pessoas desenvolve trajetórias profissionais em empresas menores: em 2002, as micro e pequenas empresas representavam 99,2% do total de empresas formais no país, 57,2% dos empregos com carteira assinada e 26,0% da massa salarial (SEBRAE, 2005).<sup>4</sup>

De acordo com Tolfo (2002), as mudanças sociais e econômicas e as alterações na estrutura do mercado de trabalho transformaram e continuam a transformar a noção de carreira e trabalho nas modernas organizações. Em seu entender, o modelo tradicional de carreira estava em conformidade com um contexto estável, em que o emprego era entendido como sinônimo de trabalho, porém as atuais mudanças exigem um repensar nas carreiras e na forma como o trabalho é desenvolvido. A autora enfatiza que entender o que estas mudanças significam e como elas estão ocorrendo é um assunto crítico para acadêmicos e executivos.

Miles e Snow (1996) concordam que mudanças significativas têm ocorrido nas relações entre organizações e indivíduos ao longo do último século, e neste cenário promessas de estabilidade de emprego não mais se sustentam. Além disso, os autores acreditam que a estrutura, estratégia e os processos de gestão das organizações – elementos fortemente influenciados pelo ambiente externo e pelas mudanças citadas – determinam a forma como as carreiras são gerenciadas em cada contexto. Desta forma, os modelos de carreira do passado, presente e futuro, em sua visão, podem ser fortemente explicados pela contínua evolução das estruturas organizacionais e padrões de atuação do mercado.

Apoiando-se nos trabalhos de Toffler (1981, 1990), Miles e Snow (1996) exploraram a evolução simultânea das estruturas organizacionais e dos padrões de carreira ao longo do tempo, conforme sintetizado nos Quadros 1 e 2 a seguir.

---

<sup>4</sup> Diversos estudos econômicos clássicos (VASCONCELLOS; TROSTER, 1998) enfatizam questões de equilíbrio de mercado entre organizações, reforçando assim a premissa de grupos econômicos estáveis e um conjunto de colaboradores relativamente constante. Além disso, muitos dos tradicionais princípios econômicos por trás da chamada estratégia competitiva apóiam-se em modelos onde somente algumas poucas empresas controlam o mercado – considerado, portanto, não pulverizado. Da mesma forma, as teorias dos jogos frequentemente definem *players* como grandes e poucas empresas e não indivíduos.

**Quadro 1 - Prescrições de negócio**

Período de 1860 – 1970: Segunda Onda	Período de 1975 – 1995: Terceira Onda	A partir de 2000: Quarta Onda
Faça tudo você mesmo.	Faça somente o que você faz de melhor, e terceirize atividades periféricas para empresas especializadas.	Capacite-se para fazer qualquer coisa, a qualquer momento, em qualquer lugar.
Cresça em tamanho para melhorar.	Melhore aumentando relacionamentos que beneficiem mutuamente fornecedores, clientes e parceiros.	Melhore utilizando competição e colaboração simultaneamente.
Gerencie utilizando ferramentas administrativas como políticas, regras e procedimentos.	Gerencie utilizando mecanismos de mercado com foco em lucratividade e em preços competitivos.	Auto gerencie-se por meio da criação contínua de conhecimento e <i>empowerment</i> .

Fonte: Adaptado de MILES; SNOW, 1996, p. 99. Tradução da autora.

**Quadro 2 - Perfis de carreira**

Segunda Onda	Terceira Onda	Quarta Onda
Permaneça em um mesmo empregador.	Trabalhe para múltiplos empregadores executando seu trabalho técnico.	Trabalhe como um profissional auto-empregável.
Busque movimentos ascendentes na estrutura hierárquica.	Movimente-se entre projetos para obter experiência.	Expanda sua <i>expertise</i> profissional de formas variadas.
Apóie-se em competências técnicas específicas da organização.	Apóie-se em competências comerciais, de governança e colaborativas, assim como em competências técnicas.	Apóie-se em competências técnicas, comerciais, colaborativas e de governança.
Deixe o empregador definir o progresso da carreira.	Defina o progresso da carreira com o empregador.	Defina seu próprio progresso de carreira.

Fonte: Adaptado de MILES; SNOW, 1996, p. 103. Tradução da autora.

De forma geral, carreiras no período da chamada Segunda Onda desenvolveram-se em organizações altamente hierarquizadas com a Revolução Industrial, e perduraram até o início da década de setenta, aproximadamente, ao longo de um período marcado por grandes corporações e forte integração vertical. Nesta época, e principalmente no início da Segunda Onda, “fazer carreira” equivalia a subir os degraus da hierarquia da organização, que prometia estabilidade e uma relação quase vitalícia entre empregador e empresa, sendo a permanência em um único emprego algo valorizado e bem-visto na trajetória profissional do indivíduo. Foi durante a segunda metade da Segunda Onda, também, que as tradicionais estruturas hierárquicas funcionais começaram a ser repensadas em busca de maior foco no mercado, tendo evoluído então para o modelo de Unidades de Negócio, aumentando o número de postos de gestão e abrindo novas perspectivas para as carreiras executivas. Das Unidades de Negócio evoluiu-se novamente, desta vez para Estruturas Matriciais, buscando diminuir o custo de redundância das primeiras e ganhar agilidade de resposta ao mercado com as segundas. Além disso, nas chamadas Estruturas Matriciais começou-se a reconhecer como evolução de carreira os movimentos laterais (KAYE, 1997).

A Terceira Onda, por sua vez, contemplou as diversas mudanças organizacionais ocorridas nos anos setenta e oitenta – buscando reduzir custos, aumentar qualidade e diminuir o tempo de produção e entrega, dentre outros – como reengenharias, terceirizações e diversas formas de reestruturação organizacional. Foi a época das chamadas organizações em rede, onde diversas empresas uniam-se em uma cadeia de valor, alternando os papéis de cliente e fornecedor, de forma a conjuntamente entregar um produto de baixo custo e alta qualidade, em tempo reduzido, para o cliente final. Em termos de carreira, foi a época onde uma multiplicidade de profissionais – muitas vezes impulsionados por cortes no quadro de pessoal e pela tendência à terceirização – empreendeu e abriu seus negócios, abrindo novas perspectivas de carreira dentro de uma cadeia de valor maior. Para os que ficaram nas grandes organizações, o achatamento da pirâmide hierárquica e um novo jeito de fazer negócios – demandando competências mais comportamentais e maior ênfase em tomada de decisão – abriram novas cenários de crescimento, focados em maior colaboração e interdependência. Na Terceira Onda, cientes do histórico de reestruturações, das novas competências demandadas pelos mercados e principalmente das incertezas que marcavam o período, os indivíduos passaram a assumir maior responsabilidade por suas carreiras, embora ainda compartilhassem muito de sua gestão com seus empregadores.

Na Quarta Onda, por fim, momento em que nos encontramos, as organizações assumem um formato onde o que rege são as competências e habilidades dos indivíduos e não mais as estruturas hierárquicas, e onde a auto-gestão, o eterno re-aprender e a forte colaboração interna e externa permeiam toda a organização. Porter (2000) concorda com tal posicionamento afirmando que a organização do futuro é aquela que rapidamente se adequa às mudanças, tirando proveito da situação pró-ativamente. Nessas organizações, a vantagem competitiva pauta-se em informações e conhecimentos, no capital intelectual coletivo, e não mais na produção em massa ou na tecnologia – que embora essencial ao funcionamento das organizações, não é o elemento diferencial, pois se torna obsoleta rapidamente e pode ser facilmente adquirida no mercado. Mainiero e Sullivan (2006, p. 19) vão além e afirmam que, apesar dos avanços nas modernas tecnologias, sistemas de comunicação, métodos de produção, controle de qualidade e outros, a vantagem competitiva ainda vem dos corações, mentes e almas dos indivíduos. Nesta nova era, o diferencial são as pessoas e a riqueza é produto do conhecimento, o que leva ao entendimento de que as empresas dependem cada vez mais de uma rede de colaboradores capacitados e versáteis para serem competitivas. Nesse

cenário, novos significados para conceitos como carreira e sucesso profissional são necessários para harmonizar teoria e prática cotidiana, auxiliando indivíduos e organizações a repensarem seus significados e interpretarem o que está acontecendo em suas vidas e ao seu redor. É a época onde vigoram as carreiras sem fronteiras, como será brevemente descrito a seguir, e onde o indivíduo assume definitivamente o controle pela gestão de seu caminho profissional.

Embora o debate sobre as novas formas de carreira esteja longe de esgotar-se, parece haver consenso de que as mudanças sociais e econômicas expostas certamente impactam a forma como as carreiras se desenvolvem e o perfil dos indivíduos que desejem ser bem-sucedidos no novo paradigma – mesmo considerando que até a definição do que é sucesso profissional esteja sob discussão. Neste contexto, o conceito de carreiras sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b) surge como uma contribuição ao debate, propondo novas formas de atuação e interação em um modelo onde os indivíduos transitam mais livremente entre diversas organizações, adquirem competências que os permitem atuar em diversos contextos diferentes, participam de redes de relacionamentos abrangentes, desatrelam suas identidades de um empregador específico e permitem a incorporação de outras dimensões da vida humana, além da profissional, como elementos vitais à sua realização pessoal – construindo, desta forma, uma definição de sucesso que lhes é totalmente particular e subjetiva (ELIG; THATCHENKERY; 1996; MIRVIS; HALL, 1996; BAKER; ALDRICH, 1996).

No paradigma de carreiras sem fronteiras, interrupções temporárias de carreira e períodos de desaceleração profissional são vistos de forma mais natural e aceitável, sendo compreendidos como parte da evolução da trajetória profissional e de vida dos indivíduos – o que contribui para que carreiras descontínuas comecem, aos poucos, a livrar-se do estigma que sempre as rodeou e passem a ser entendidas em um contexto mais amplo de desenvolvimento humano (WEICK, 1996). É também em busca de maior realização pessoal e em protesto aos cada vez mais demandantes ambientes de trabalho que muitos indivíduos têm tomado, voluntariamente, decisões de carreira contrárias às tradicionais premissas de evolução profissional – premissas essas que entendiam progressão de carreira e sucesso profissional como movimentos ascendentes na hierarquia das organizações, cargos de maior responsabilidade, *status* e remuneração (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). Tais decisões, em um contexto de carreiras sem fronteiras, tomam a forma de afastamento temporário das organizações para cuidar de filhos pequenos, recusa de promoções financeiramente atrativas em prol de maior equilíbrio

pessoal, aceite de posições com menor *status* porém maiores desafios e empreendedorismo no esforço de aumentar o alinhamento entre atividades profissionais e valores pessoais, dentre outros. Tais são os movimentos da chamada revolução *opt-out*, termo originalmente criado por uma jornalista americana (BELKIEN, 2003) para sinalizar o êxodo de uma quantidade significativa de profissionais bem-sucedidas e altamente qualificadas, em sua maioria mães, que optavam por deixar suas carreiras executivas e trilhar caminhos alternativos aos propostos pelas grandes organizações.

Dando continuidade à investigação desta questão, diversos pesquisadores (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; HEWLETT, 2007; STONE, 2007; CABRERA, 2007) têm rejeitado como simplórias as explicações da mídia americana para a ocorrência do movimento *opt-out* – de que as demandas de trabalho são incompatíveis com as necessidades familiares –, retratando em seu lugar um complexo universo de justificativas e motivações atreladas também à falta de desafio profissional, busca de autenticidade, equilíbrio pessoal e discriminação de gênero, dentre outros. No entender destas pesquisadoras, não se trata de uma revolução, e sim de uma revolta contra ambientes de trabalho que não permitem que as pessoas atinjam seu potencial, sejam autênticas e ao mesmo tempo sintam-se realizadas nas organizações: trata-se de uma revolta contra a baixa satisfação no trabalho e decorrente do trabalho. Nas palavras de Mainiero e Sullivan (2005, p. 120): “*Opting-out* não é uma revolução; é parte da **evolução** das carreiras no novo milênio.”<sup>5</sup>

Uma reflexão interessante, neste contexto, é trazida por Bird (1996): dado que são as pessoas que detêm os conhecimentos – recurso fundamental e imprescindível para o sucesso no século XXI – sua rotatividade pode prejudicar a base de conhecimento nas organizações, o que por si só torna a questão um assunto de interesse tanto de indivíduos quanto de organizações. Reter e desenvolver talentos – e para tanto, oferecer experiências atrativas que auxiliem os indivíduos a desenvolverem experiências de carreira enriquecedoras – torna-se fundamental para qualquer organização que pretenda ser bem-sucedida no século XXI. Assim, embora o movimento *opt-out* não seja necessariamente novo, quando ocorre em uma economia onde a geração de valor decorre do conhecimento e competências da rede de colaboradores da organização, torna-se crítico, e endereçar tal questão passa a ser vital para que as organizações não percam sua maior fonte de vantagem competitiva: as pessoas.

---

<sup>5</sup> “*Opting-out is not a revolution; it is part of the evolution of careers in the new millennium.*”

Apesar do fenômeno *opt-out* estar sendo bastante discutido no exterior, principalmente nos Estados Unidos, não foram localizados estudos acadêmicos sobre a questão no Brasil, sendo este, portanto, o foco desta dissertação. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa com profissionais formados pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP), a qual será detalhada nos capítulos seguintes. A seguir, a questão de pesquisa e objetivos deste trabalho (capítulo 2) são apresentados, bem como as contribuições do estudo (capítulo 3). O capítulo 4 traz a fundamentação teórica sobre os assuntos relevantes à discussão, e no capítulo 5 os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa de campo são retratados. O capítulo 6, por sua vez, discute a apresentação, análise e interpretação dos resultados, e o capítulo 7 apresenta as conclusões e considerações finais da pesquisa. Por fim, são apresentadas as referências do estudo, os apêndices e o anexo desta dissertação.

## 2 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir a questão de pesquisa a ser empiricamente investigada e os objetivos do trabalho.

### 2.1 Questão de pesquisa

Quais as características do movimento *opt-out* entre os ex-alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP) que estiveram presentes no “II Encontro de Ex-Alunos” ocorrido em 10 de novembro de 2007?

### 2.2 Objetivos do trabalho

- Investigar de que formas e com qual intensidade o movimento *opt-out* ocorreu entre os ex-alunos da FEA USP que estiveram presentes no evento;
- Investigar a influência de variáveis de perfil demográfico e profissional (gênero, idade, filhos, cargo que ocupa, horas trabalhadas por semana e outras) na decisão de *opt-out* e nas motivações dos respondentes para adotar o movimento;
- Investigar a vinculação entre os tipos de movimento *opt-out* e os motivos apontados para a decisão de adotá-los.



### 3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Pela presente dissertação ambiciona-se colaborar com o desenvolvimento das ciências humanas, dos indivíduos, das organizações e dos gestores de pessoas.

Às ciências humanas, espera-se contribuir com informações que auxiliem o entendimento das carreiras contemporâneas de profissionais do país, bem como a compreensão das motivações subjacentes às suas decisões profissionais e de vida. Embora as carreiras sem fronteiras e os movimentos *opt-out* sejam conceitos bastante discutidos em outros países, principalmente nos Estados Unidos, existem poucos dados empíricos sobre a manifestação de tais tendências no país, daí a relevância do estudo. Acredita-se, portanto, que este trabalho auxiliará na expansão e aprofundamento das teorias de Carreira, bem como dos campos de Gestão de Pessoas e Gestão Organizacional, conseqüentemente.

Aos indivíduos, almeja-se ajudá-los no entendimento e interpretação de suas trajetórias profissionais e de vida por meio das estruturas conceituais e resultados de campo discutidos no trabalho, provocando reflexões sobre suas próprias escolhas e motivações. Espera-se que este trabalho sirva de inspiração e estímulo para que cada vez mais indivíduos se permitam trilhar caminhos além das fronteiras organizacionais e dos tradicionais paradigmas de evolução profissional, buscando um sucesso balizado por parâmetros próprios que realmente os conduza à sua auto-realização e pleno uso de seus potenciais.

Às organizações e gestores de pessoas, espera-se que o estudo provoque reflexões sobre as atuais tendências de desenvolvimento de carreiras sem fronteiras e trajetórias profissionais marcadas por descontinuidades, desacelerações e reinícios, bem como seus impactos nas diversas esferas da vida organizacional. Espera-se que este trabalho forneça subsídios que os instiguem a repensar as premissas dos modelos de negócio e a forma como o trabalho é realizado, buscando alternativas criativas que possibilitem a máxima contribuição de seus colaboradores em uma sociedade onde o valor decorre do conhecimento e da informação. Ao mesmo tempo, almeja-se que tais paradigmas evidenciem a importância de desenvolver ambientes organizacionais que contemplem as particularidades dos indivíduos e suas necessidades de serem autênticos a si mesmos, obterem equilíbrio de vida e serem desafiados.



## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar na planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

Nas seções deste capítulo serão discutidos trabalhos de interesse desta dissertação publicados sobre os assuntos carreiras, carreiras sem fronteiras, revolução *opt-out* e carreiras caleidoscópico, conforme Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3 – Assuntos explorados na fundamentação teórica e seções do capítulo que abordam as questões**

Assunto	Seção do capítulo que aborda a questão
Conceito de carreira	Seção 4.1
Carreira sem fronteiras	Seção 4.2 e subseções
Revolução <i>opt-out</i>	Seção 4.3 e subseções
Carreiras caleidoscópico	Seção 4.4 e subseções
<i>Opt-out</i> e trajetórias descontínuas: implicações para indivíduos e organizações	Seção 4.5

### 4.1 Conceito de carreira

Definir o que é carreira não é algo fácil. Como qualquer outro termo utilizado corriqueiramente, definir o conceito técnico contendo as propriedades necessárias para o estudo científico – de precisão e neutralidade – é um grande desafio na maioria das ciências sociais (NICHOLSON; WEST, 1996, p. 181). A palavra, originalmente derivada do francês – *carriere*, significando estrada ou pista de corridas – ao longo do tempo foi gradativamente incorporando novos entendimentos, relacionando-se à progressão ou desenvolvimento ao longo de uma trajetória (DALTON, 1996). Por muito tempo, a metáfora de uma jornada esteve no centro de muitas definições (NICHOLSON; WEST, 1996, p. 181).<sup>6</sup> Inkson (2002, p. 18) ressalta que utilizar a metáfora de uma jornada para representar carreiras é bastante

<sup>6</sup> Para Inkson (2002), o uso de metáforas – substituição de um conceito por outro, sendo o último mais concreto, impactante e com conotações mais contemporâneas – é uma tendência universal e inevitável, que auxilia a compreensão e entendimento comuns. Neste sentido, Morgan (1996) é um dos autores que trabalharam de forma enfática com metáforas para revelar e analisar aspectos variados das organizações.

interessante uma vez que o conceito traz consigo uma idéia de tempo e movimento, além de provocar o leitor sobre algumas questões: “A jornada foi planejada? Quais são os trechos calmos? Quais são as obstruções? Quais são os marcos no caminho, os pontos de escolha? A pessoa está acelerando ou desacelerando?”.<sup>7</sup>

Ao buscar apoio em algumas ciências sociais, Arthur *et al* (1996) identificaram diversas orientações diferentes sobre o termo, conforme Quadro 4.

**Quadro 4 - Exemplos de orientações sobre o conceito de carreira de acordo com algumas ciências sociais**

Psicologia

Carreira como vocação

Carreira como um veículo para auto-realização

Carreira como um componente da estrutura de vida pessoal

Psicologia social

Carreira como uma resposta mediadora individual às mensagens de papéis externos

Sociologia

Carreira como o desdobramento de papéis sociais

Carreira como mobilidade social

Antropologia

Carreira como transições de *status*

Economia

Carreira como uma resposta às forças de mercado

Ciência política

Carreira como representação do interesse próprio

História

Carreira como correlação de eventos históricos

Geografia

Carreira como resposta às circunstâncias geográficas

Fonte: adaptado de ARTHUR *et al*, 1996, p. 10. Tradução da autora.

O conceito de carreira vem sofrendo diversas modificações ao longo dos últimos tempos, buscando refletir as mudanças ocorridas nas vidas das pessoas e nas organizações (Handy, 2000). Inicialmente entendido como “[...] a sucessão de trabalhos relacionados, ordenados em uma hierarquia de prestígio, através do qual as pessoas se movimentam numa seqüência ordenada (e relativamente previsível).”<sup>8</sup> (WILENSKY, 1961, p. 523) – definição da qual se destacam premissas de estabilidade de emprego, hierarquia e responsabilidades bem definidas – ao longo do tempo o termo expandiu-se e hoje é entendido por muitos de forma bastante abrangente.

<sup>7</sup> “*Is the journey planned? What are the smooth stretches? What are the obstructions? What are the milestones, the choice points? Is one drifting or stalling?*”

<sup>8</sup> “[...] *a succession of related jobs, arranged in a hierarchy of prestige, through which persons move in an ordered (more or less predictable) sequence.*”

Arthur *et al* (1996, p. 8), por exemplo, entendem carreira como “[...] a seqüência evolutiva de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.”<sup>9</sup>. De acordo com esta visão, todos que trabalham possuem uma carreira, independente de haver vínculos empregatícios, remuneração e outros fatores historicamente associados ao termo. Bird (1996, p.150) complementa esta definição com a dimensão da aprendizagem, pois afirma que o significado mais profundo de carreira carrega consigo mais do que uma seqüência de posições cronológicas; sua definição de carreira é, então, “[...] acumulações de informações e conhecimentos incorporados às competências, *expertise* e redes de relacionamento que são adquiridos por meio da seqüência evolutiva de experiências de trabalho ao longo do tempo.”<sup>10</sup>. Para o autor, embora as experiências de trabalho constituam o mecanismo primeiro por meio do qual as carreiras ocorrem, elas não representam, por si só, as carreiras, precisando para tanto incorporar questões de informação e conhecimento acumulado. Para Ellig e Thatchenkery (1996, p. 174), por sua vez, tradicionalmente as empresas ofereciam carreiras às pessoas, porém em seu entender cada pessoa define sua própria carreira. Os autores consideram o termo extremamente poroso, e o entendem como “[...] uma das ferramentas mentais que as pessoas utilizam para organizar e dar significado a uma seqüência de experiências.”<sup>11</sup>. Em seu entender, a carreira é uma interpretação das experiências vividas, acrescida da visão atual de onde o sujeito gostaria de continuar seu trajeto no futuro.

Conforme exposto na introdução deste trabalho, de um ponto de vista organizacional, as carreiras podiam ser tradicionalmente entendidas em um contexto de hierarquias representativas e bem-estabelecidas. De acordo com Arthur e Rousseau (1996b, p. 8), a maioria dos estudos sobre carreira até a metade da década de noventa tomava como premissa ambientes estáveis e hierarquias bem-definidas, geralmente em empresas de grande porte, analisando desta forma a questão das carreiras no âmbito interno e particular a cada organização. Mesmo quando era admitida a mobilidade das pessoas entre diferentes organizações, entendia-se isto meramente como um problema interno da empresa, uma questão de rotatividade e propensão à saída, sendo esta uma limitação acadêmica já admitida e contornada em diversos estudos atuais. O cenário atual, porém, retrata um panorama diferente do exposto, onde antigas promessas de estabilidade de emprego e crescimento vertical de carreira não conseguem mais ser sustentadas devido à volatilidade de mercado e às mudanças

---

9 “[...] *the evolving sequence of a person’s work experiences over time.*”

10 “[...] *accumulations of information and knowledge embodied in skills, expertise, and relationship networks that are acquired through an evolving sequence of work experiences over time.*”

11 “[...] *one of the mental tools the person uses to organize and make sense out of a sequence of experiences.*”

estruturais já discutidas. Sob esta perspectiva, as tradicionais premissas de desenvolvimento de carreira são questionadas quanto à sua atualidade, e um novo paradigma de carreiras sem fronteiras é apresentado como alternativa, conforme exposto na seção seguinte.

## 4.2 Carreiras sem fronteiras

O termo carreiras sem fronteiras (*boundaryless careers*), originalmente cunhado por Arthur e Rousseau (1996b), é um dos novos entendimentos decorrentes das transições recém exemplificadas, que surge justamente contrapondo-se ao tradicional conceito de carreira organizacional (*bounded careers*), dominante até meados da década de oitenta. No conceito tradicional, entendia-se que as carreiras desenvolviam-se predominantemente em uma única organização, e sua evolução ocorria por meio de movimentações ascendentes na estrutura hierárquica. As carreiras sem fronteiras, ao contrário, não possuem um único padrão de atuação que as identifica, uma vez que podem assumir uma variedade de formas que desafiam o entendimento tradicional do termo (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b). Neste novo paradigma, os indivíduos transitam mais livremente pelas fronteiras que separam diferentes organizações e funções, sendo valorizados por seu conhecimento e valor a agregar, apoiando-se em suas redes de relacionamento e buscando cada vez mais seu auto-desenvolvimento, auto-realização e um conceito de sucesso que lhes é totalmente particular. No novo modelo, o indivíduo assume as rédeas de sua carreira e da evolução de sua vida pessoal e profissional, sendo agente ativo de seu próprio desenvolvimento (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b; WEICK, 1996).

Para Mainiero e Sullivan (2006), o termo carreiras sem fronteiras descreve uma coletânea de experiências de trabalho relacionadas ao desenvolvimento de competências, conhecimentos e percepções moldada dentro de uma trajetória de carreira integrada e significativa. Indivíduos com carreiras sem fronteiras preocupam-se em desenvolver habilidades, competências e conhecimentos que sejam portáteis, e, portanto, transportáveis através de diversas organizações. Neste sentido, pensar em alguém “[...] que aprendeu a adquirir novos conhecimentos específicos rapidamente de forma a mover-se de um tipo de trabalho para outro.”<sup>12</sup> (DRUCKER, 1994 *apud* Weick, 1996, p. 43) significa trabalhar com um modelo

---

<sup>12</sup> “[...] *who has learned to acquire additional specialties rapidly in order to move from one kind of job to another.*”

alinhado ao novo paradigma. Além disso, para muitas pessoas que desenvolvem carreiras sem fronteiras, objetivos como aprendizagem constante e crescimento substituem o lugar antes ocupado por remuneração e *status*. Mainiero e Sullivan (2006) afirmam, ainda, que tais profissionais procuram identificação pessoal por meio de trabalhos significativos, independente da organização onde trabalham. Muitas vezes, ficam um curto – e altamente produtivo – período de tempo em cada trabalho, podendo rejeitar oportunidades por motivos pessoais.<sup>13</sup> Além disso, em um cenário de estabilidade decrescente, tais pessoas tornam-se também menos leais às empresas – lealdade entendida como o compromisso de ficarem muitos anos na mesma organização, e não em termos de responsabilidade com seus projetos profissionais.

Baker e Aldrich (1996) concordam e afirmam que o número de organizações que uma pessoa trabalha ao longo de sua vida é crescente. Estatísticas dos anos 90 mostram que um típico americano trabalhava, em média, para dez diferentes empregadores ao longo de sua vida (TOPEL; WARD, 1992). Na mesma década, no Japão, apesar da reputação de estabilidade no emprego e carreiras organizacionais, este número era de sete (CHENG, 1995), e no Brasil pesquisas exploratórias indicam que executivos na faixa de até 35 anos têm trocado de empresa a cada 6,7 anos (COHEN, 1998). Tal tendência valida e dá credibilidade ao conceito de carreiras sem fronteiras exposto por Defillippi e Arthur (1996, p. 116): “[...] seqüências de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de ambientes de um único emprego.”<sup>14</sup> Uma reflexão interessante é que alguns autores consideram que atualmente as organizações precisam mais dos trabalhadores da era do conhecimento do que estes profissionais precisam das organizações (DRUCKER, 1994 *apud* WEICK, 1996; PEGLER, 2002), denotando um fortalecimento do indivíduo e reforçando, conseqüentemente, a sua menor dependência em relação às estruturas organizacionais.

De acordo com Ellig e Thatchenkery (1996), carreiras sem fronteiras são subjetivamente definidas pelo sujeito que continuamente descobre novas oportunidades de desenvolvimento e aplicação de suas competências, atribuindo, ele próprio, significado às suas experiências; em seu entendimento, as carreiras têm atualmente menos fronteiras pois os indivíduos têm mais oportunidades e recompensas que os incentivam a descobrir novos caminhos de carreira; e por

---

<sup>13</sup> Neste sentido, Bateson (1994 *apud* WEICK, 1996, p. 43) descreve um número crescente de pessoas, as quais denomina “pessoas zig-zag”, cujas carreiras sofrem múltiplas interrupções, e de tais discontinuidades seguem-se múltiplos reinícios.

<sup>14</sup> “[...] *sequences of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings.*”

fim, tais oportunidades são o resultado inevitável das mudanças organizacionais em resposta a alterações de mercado e à mudança para um trabalho intensivo em conhecimento e tecnologia.

Em suas palavras (*Ibid.*, p. 172):

O termo carreiras sem fronteiras descreve carreiras que cruzam fronteiras organizacionais, cruzam fronteiras tradicionais dentro da organização, envolvem fidelidade a uma profissão externa à organização, utilizam redes de relacionamento que cruzam organizações, ou envolvem considerações extra-ocupacionais, como família.<sup>15</sup>

Malvezzi (1999, p. 66-67) é outro autor que concorda com tal posicionamento:

O modelo emergente de carreira, aqui denominado de carreira sem fronteiras, implica uma mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na remuneração entre atividades dentro de uma mesma empresa, entre empresas ou fora delas, no trabalho autônomo. Nela, os indivíduos não recebem nem buscam empregos mas os criam e recriam, a partir de suas próprias competências e do manejo de contratos psicológicos. Nessa forma de carreira, os sinais de progresso são ambíguos e equívocos, por isso, os indivíduos dependem de constantes avaliações advindas dos resultados, da rede social e profissional nas quais se inserem e do balizamento de sua própria identidade profissional que é o capital através do qual os indivíduos negociam sua inserção em novos projetos ou cargos.

Buscando consolidar as contribuições de diversos autores, Ellig e Thatchenkery (1996) sintetizam de forma bastante clara as diferenças entre os modelos de carreira tradicionais (ou organizacionais) e carreiras sem fronteiras, conforme Quadro 5.

**Quadro 5 - Paradigmas de carreiras tradicionais versus carreiras sem fronteiras**

Paradigma de carreiras tradicionais	Paradigma de carreiras sem fronteiras
Normativo: uma visão única, externamente determinada define o que é uma boa carreira.	Subjetivo: o sujeito define o valor e significado da carreira pela interpretação e incorporação de valor subjetivo a ela.
Orientação para tarefa: trabalhos detalhados separados em unidades distintas, resultando na proliferação de carreiras altamente especialistas.	Orientação para resultado: as pessoas usam todas e quaisquer competências necessárias para alcançar o resultado esperado, geralmente mesclando papéis generalistas e especialistas.
Competências de carreira universais: carreiras demandam competências em um campo de <i>expertise</i> limitado.	Competências de carreira contextuais: carreiras demandam competências diversificadas, que variam de situação para situação.
Progresso vertical: progresso é mensurado por quão rápido a pessoa é capaz de galgar os degraus da hierarquia organizacional, do poder e das responsabilidades.	Crescimento multidirecional: os sujeitos buscam carreiras que sejam intrinsecamente recompensadoras, independente de movimentos hierárquicos.
Separação das missões pessoal e organizacional: vida profissional separada de vida pessoal e familiar, exceto para empreendedores de pequeno porte, que buscam fundir os dois propósitos.	Integração das missões pessoal e organizacional: proliferação de entidades autônomas dentro de grandes organizações permite aos empregados agir como donos de negócio, facilitando a integração dos dois propósitos.

Fonte: ELLIG; THATCHENKERY, 1996, p. 178. Tradução da autora.

<sup>15</sup> "The term *boundaryless careers* describes careers that cross organizational boundaries, cross traditional boundaries within the organization, involve allegiance to a profession outside the organization, utilize networks of relationships that cross organizations, or involve extra occupational considerations, such as the family."

Uma questão interessante trazida por Mainiero e Sullivan (2005, p. 108) é que, embora o conceito de carreiras sem fronteiras tenha sido legitimado somente há pouco tempo, o modelo vem sendo inconscientemente adotado há muitas décadas, principalmente por mulheres, uma vez que permite acomodar necessidades pessoais, familiares e profissionais de forma mais natural e compreende, se necessário, descontinuidades e períodos de desaceleração profissional. Fondas (1996) vai além e afirma que as mulheres estariam especialmente preparadas para assumirem carreiras sem fronteiras, uma vez que características tradicionalmente femininas como cooperação, abertura e desenvolvimento de relacionamentos são extremamente úteis e importantes no novo paradigma.

Por fim, apesar de muito se falar em carreiras sem fronteiras, um esclarecimento faz-se necessário, de acordo com Gunz *et al* (2002): o novo conceito trata de tornar as fronteiras mais permeáveis, ou seja, menos visíveis, presentes e detectáveis, mas não se propõe a eliminá-las completamente. Tal entendimento parece estar alinhado à conceituação proposta por Arthur e Rousseau (1996a, p. 371): “FRONTEIRAS Antigo significado: um limite; a divisão entre território familiar e hostil. Novo significado: algo a ser atravessado em termos de comportamento de carreira, ou em gestão da complexidade.”<sup>16</sup>.

Segundo Gunz *et al* (2002), seria difícil imaginar um mundo totalmente sem fronteiras de qualquer natureza – fronteiras geográficas, políticas, educacionais, de qualificação profissional, experiência, associação organizacional, e até mesmo as menos admitidas como idade, etnia, gênero ou religião. Em seu entender, fronteiras são não somente inevitáveis, mas também desempenham um papel importante na estabilidade dos sistemas sociais. Em seu trabalho, os autores distinguem quatro divisórias que circundam o novo paradigma: 1) limites – fronteiras impermeáveis que separam diferentes tipos de trabalho, principalmente devido à qualificação técnica (por exemplo, médicos); 2) linhas de giz – fronteiras mais permeáveis, separam grupos que não diferem tanto em aspectos técnicos e permitem, portanto, movimentações (por exemplo, gerentes de produto que mudam de divisão ou engenheiros que mudam de empresa); 3) paredes de vidro – fronteiras que separam grupos de papéis tecnicamente similares, porém com baixa movimentação entre eles (por exemplo, pessoas qualificadas impedidas de alcançar altos níveis em uma organização por características

---

<sup>16</sup> “BOUNDARY Old meaning: a limit; the division between familiar and hostile territory. New meaning: something to be crossed in a career behavior, or in managing complexity.”

inerentes como gênero e outros aspectos velados, entendidos como discriminação); e 4) margens abertas – fronteiras permeáveis que permitem grande mobilidade entre os lados, mesmo que envolvendo diferentes tipos de trabalho (por exemplo, um engenheiro de tecnologia que assume a posição de gerente de marketing, mesmo sem ter formação específica para a ocupação).<sup>17</sup> As quatro divisórias podem ser sintetizadas no Quadro 6:

**Quadro 6 - Tipos de fronteiras de carreira**

		Similaridade entre os papéis de trabalho em cada lado da fronteira	
		Alta	Baixa
Permeabilidade da fronteira a movimentos	Alta	Linhas de giz	Margens abertas
	Baixa	Paredes de vidro	Limites

Fonte: GUNS *et al*, 2002, p. 69. Tradução da autora.

Entendido o conceito de carreiras sem fronteiras, é interessante atentar para alguns aspectos de identidade do profissional no novo paradigma, conforme será analisado na próxima seção.

#### 4.2.1 Questões de identidade

Barley (1996, p. 50) conceitua identidade como uma definição estável do *self*, incorporada pelo indivíduo e atribuída por outros na forma de um rótulo social, que permite o desempenho de diversos papéis ao longo da vida e posterior incorporação das experiências em um todo coerente e significativo, em um eterno processo de revisão e gradativa reconstrução. A identidade é, neste sentido, o caminho pelo qual as pessoas se anunciam ao mundo e atribuem significado e propósito às suas ações e ao curso de suas vidas. Douglas Hall (1971) contribui para a discussão ao afirmar que a identidade de uma pessoa é composta por diversas sub-identidades, sendo cada sub-identidade a auto-imagem do sujeito no desempenho de um de seus papéis sociais.

De acordo com Baker e Aldrich (1996), nas sociedades ocidentais o trabalho é, tradicionalmente, um elemento extremamente significativo na expressão do indivíduo, sendo conseqüentemente um parâmetro bastante relevante para a identificação pessoal e um dos principais papéis considerados na identidade das pessoas. Além disso, afirmam, o sucesso em estabelecer e alcançar objetivos pessoalmente significativos por meio de atividades

<sup>17</sup> O termo “paredes de vidro”, segundo os autores, é uma extensão da metáfora “teto de vidro”, estudada, dentre outros, por Corsun e Costen (2001) e Lemons e Parzinger (2001).

profissionais respalda esforços futuros do indivíduo em expressar sua identidade através do seu trabalho; ao longo do tempo, a identidade de um sujeito torna-se, então, tanto determinante quanto resultado das suas experiências de trabalho. No entender dos autores, em um mundo de carreiras sem fronteiras – onde experiências de trabalho desatrelam-se de empregadores específicos – é necessário construir a identidade ao longo de diversas organizações, desenvolvendo um senso de autenticidade por meio de seguidas estruturações e evoluções nas diversas experiências de trabalho. Sobre esta questão, Mirvis e Hall (1996, p. 241) ponderam que um desafio considerável será encontrar um substituto psicológico, para a identidade profissional, à altura do papel que desempenhavam as organizações em um mundo de carreiras tradicionais.

Neste sentido, pesquisas de Stone (2007) com mulheres que temporariamente deixaram carreiras de sucesso para cuidar de filhos pequenos mostram que, ao deixarem suas atividades profissionais, muitas mulheres sentem-se perdidas, como se subitamente deixassem de ter uma identidade própria – mesmo considerando que a decisão de afastar-se havia sido voluntária. Tais profissionais falavam de seu trabalho como uma parte vital de quem eram, e lutavam contra sua perda. Aznar (1995) contribui para a discussão e analisa a questão sob a ótica do equilíbrio pessoal, afirmando que o princípio do trabalho invade a vida por completo – tanto que a própria denominação “trabalho parcial” já denuncia a norma sobre a qual estruturamos nosso viver: afinal, afirma-se trabalhar em tempo parcial em relação à norma vigente de oito horas diárias.<sup>18</sup> Vê-se, portanto, que o impacto da vida organizacional está incrustado nas histórias de vida dos trabalhadores, refletindo-se fortemente em suas identidades profissionais, pessoais e histórias de vida.

Dalton (1996) extrapola a reflexão e afirma que o trabalho é um elemento que auxilia o indivíduo a responder, ao menos temporariamente, à aterrorizante pergunta “Quem sou eu?”, além de prover um ambiente onde muitos indivíduos recebem *feedback*, crescendo e modificando seu senso de identidade. Nicholson e West (1996, p. 182) corroboram este ponto e afirmam que questões como “O que você vai ser quando você crescer?” desempenham importantes funções psicológicas e sociais na estruturação do indivíduo, fornecendo-lhe uma base sobre a qual apoiar-se. Mirvis e Hall (1996), refletindo sobre o impacto do novo paradigma em questões de identidade do indivíduo, acreditam não ser difícil imaginar pessoas

---

<sup>18</sup> Provocativo, o autor sugere chamarmos o trabalho atual de tempo duplo e adotarmos o trabalho parcial como a nova norma.

com carreiras sem fronteiras respondendo à milenar pergunta “O que você faz?” com uma simples resposta: “Eu faço muitas coisas diferentes”, para então discorrer sobre seus projetos de trabalho, seus papéis familiares, sua busca em torno de alguns objetivos pessoais, e sua afiliação a algum grupo social, uma vez que o novo paradigma permite integrar as diversas dimensões de vida do indivíduo – pessoal, familiar, profissional – de forma mais natural e harmônica. Neste sentido, Baker e Aldrich (1996) acreditam que cada vez mais trabalhadores com carreiras sem fronteiras desenvolverão identidades integradas, o que significa encontrar tempo e energia para desempenhar de forma satisfatória os demais papéis sociais que não o profissional – o papel de cônjuge, filho, pai, esportista, voluntário, membro de uma comunidade etc.

Entendido o impacto do modelo de carreiras sem fronteiras sobre a identidade do indivíduo, é importante analisar as competências profissionais alinhadas ao novo paradigma, conforme detalhado na seção seguinte.

#### **4.2.2 Competências profissionais**

Defillippi e Arthur (1996) conceberam uma estrutura conceitual de competências necessárias ao desenvolvimento de carreiras nos tempos atuais, que auxilia indivíduos a navegarem de forma mais tranqüila em épocas de mudança e organizações a compreenderem os recursos potenciais de seus colaboradores. Uma questão interessante é que tais competências reconhecem a maneira como as empresas podem adicionar competências a seu repertório por meio dos processos de recrutamento e seleção (SIMON, 1999), ou perder competências por meio de saídas não programadas e indesejadas (HALL, Richard, 1992). A estrutura proposta vai além do tradicional foco em competências técnicas e comportamentais utilizado por muitas organizações e define três formas de saber: *knowing-why* (sabendo-porque), *knowing-how* (sabendo-como), e *knowing-whom* (sabendo-quem).

A competência *knowing-why* relaciona-se às crenças pessoais, valores e identidade do indivíduo, sinalizando os motivos pelos quais ele realiza seu trabalho, enfatizando o significado de suas atividades e motivações de carreira. Tal competência pode se manifestar, por exemplo, por meio do desejo de cuidar da família, pela ambição em adquirir mais poder e *status* no trabalho, pela busca de novos aprendizados e habilidades ligados a interesses pessoais ou pela disposição e vontade de ajudar outros. Essa competência muda

constantemente ao longo da vida, conforme se mudam as circunstâncias da vida da pessoa, relacionando-se também à natureza e extensão da identificação do sujeito com a organização onde trabalha (ARTHUR *et al*, 1995; DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996; INKSON, ARTHUR, 2001).

Já a competência *knowing-how* reflete as competências e conhecimentos necessários ao bom desempenho da carreira, e explica como as pessoas contribuem para o repertório de conhecimentos e *expertises* da organização. Tal competência deriva tanto de aprendizados teóricos quanto práticos, e trata de conhecimentos tácitos e explícitos, técnicos, interpessoais ou conceituais, específicos ou genéricos, com ampla ou restrita aplicabilidade, que auxiliam o indivíduo a construir sua trajetória profissional (ARTHUR *et al*, 1995; DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996; INKSON, ARTHUR, 2001).

Por fim, a competência *knowing-whom* reflete as de redes de relacionamento relevantes para o desenvolvimento da carreira, considerando aspectos como reputação, abrangência e importância dos contatos para os objetivos da pessoa. Fazem parte de tais relacionamentos tanto indivíduos da mesma organização – colegas de trabalho, chefes, subordinados – quanto pessoas externas – fornecedores, clientes, associações de profissionais, amigos, familiares e outros, que muitas vezes auxiliam a pessoa em momentos de transição de carreira e troca de atividade profissional (INKSON, ARTHUR, 2001; POULSEN; ARTHUR, 2005).

Considerando tais competências, Defillippi e Arthur (1996) afirmam existir uma diferença entre o perfil dos profissionais que trabalham no modelo de carreiras sem fronteiras e dos que trabalham no paradigma de carreiras organizacionais, conforme exposto no Quadro 7.

**Quadro 7 - Perfis de carreiras organizacionais versus carreiras sem fronteiras**

Competência	Perfil da carreira	
	Carreiras organizacionais	Carreiras sem fronteiras
<b><i>Knowing-why</i></b>		
Identidade	Dependente do empregador	Independente do empregador
<b><i>Knowing-how</i></b>		
Contexto do trabalho	Especializado	Flexível
<b><i>Knowing-whom</i></b>		
<i>Locus</i>	Intra-organizacional	Inter-organizacional
Estrutura	Hierárquico	Não-hierárquico
Processo	Prescrito	Emergente

Fonte: DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996b, p. 124. Tradução da autora.

O Quadro 7 sugere que as carreiras organizacionais e as carreiras sem fronteiras possuem perfis bastante contrastantes. Desta forma, um trabalhador com carreira organizacional tende a ter sua identidade atrelada ao empregador (“sou gerente do banco ABC”), a desenvolver competências e adquirir conhecimentos específicos de seu empregador (exemplo, como trabalhar dentro do “jeito de ser” do banco ABC), e a desenvolver redes de relacionamento prioritariamente intra-organizacionais (exemplo, funcionários do banco ABC), hierárquicas (“quem é quem” na cadeia de comando do banco ABC) e prescritas pelo empregador. Já um típico trabalhador com carreira sem fronteiras é caracterizado por ter sua identidade desatrelada de empregadores específicos e atrelada ao escopo de seu trabalho (“sou engenheiro de produção”), por adquirir conhecimentos e desenvolver competências mais genéricas (como trabalhar de forma mais eficaz e inovadora e como aumentar a qualidade do resultado final, por exemplo), dando-lhe flexibilidade de aplicação em diversos contextos, e por desenvolver redes de relacionamento mais abrangentes, independentes do empregador (exemplo, Conselho de Engenharia), não-hierárquicas (exemplo, agremiações de engenheiros) e organizadas por trabalhadores, e não pelo empregador.

Além das questões colocadas, Anand *et al* (2002) afirmam que a criatividade e a habilidade de buscar novas perguntas e respostas para antigas questões – sobre a forma de realização do trabalho nas organizações, sobre as fronteiras entre trabalho e não trabalho – se tornarão elementos essenciais na construção de carreiras sem fronteiras em uma sociedade baseada no conhecimento. Kanter (2001, p. 261) complementa sinalizando que a sobrevivência e florescimento no que chama de *e-culture* estão atrelados a diversas competências ligadas à criatividade, dentre as quais o pensamento caleidoscópico (*kaleidoscope thinking*).<sup>19</sup>

A criatividade assemelha-se muito a olhar o mundo através de um caleidoscópio. Você olha para um conjunto de elementos, os mesmos que todos vêem, mas então reagrupa aqueles pedacinhos de pequenas coisas em uma nova e atrativa possibilidade. Os inovadores sacodem seus pensamentos como se seus cérebros fossem caleidoscópios, concebendo um conjunto de diferentes configurações a partir dos mesmos pedaços de realidade.<sup>20</sup>

O pensamento caleidoscópico, segundo a autora (2000), é uma forma de construir novos arranjos a partir de diversos fragmentos de informação disponíveis – arranjos não imaginados

---

<sup>19</sup> Para a autora, *e-culture* é a cultura contemporânea baseada na internet e outras tecnologias modernas.

<sup>20</sup> “Creativity is a lot like looking at the world through a kaleidoscope. You look at a set of elements, the same ones everyone else sees, but then reassemble those floating bits and pieces into an enticing new possibility. Innovators shake up their thinking as though their brains are kaleidoscopes, permitting an array of different patterns out of the same bits of reality.”

até então porque desafiam premissas convencionais sobre como organizações, mercados e comunidades ajustam-se mutuamente.

Drucker (1992), por fim, afirma que na sociedade do conhecimento os indivíduos precisam preparar-se para abandonar tudo o que sabem previamente e estarem dispostos a internalizar novos aprendizados – quanto mais os indivíduos trabalham em diferentes organizações, mais aprendem e, por conseqüência, mais empregáveis se tornam, facilitando sua mobilidade. Além disso, mais pessoas conhecem, e se cultivarem seus relacionamentos, mais expandem sua rede de contatos, o que certamente facilita futuras recolocações profissionais (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b) e contribui para a formação de um círculo virtuoso. Percebe-se, neste modelo, que ganham tanto o indivíduo quanto a organização e a própria sociedade: o indivíduo, de um lado, aumenta suas competências e redes de relacionamento ao desenvolver sua carreira em diversos contextos, permitindo que busque a auto-realização e a completa utilização de seu potencial; a organização, de outro, por meio destes profissionais tem acesso a novos contatos e a um conjunto de competências mais diverso, com maior potencial de contribuição em um mundo de constantes mudanças e demandante de flexibilidade; e a sociedade, por fim, com uma economia mais ativa e dinamizada, permeável a novas idéias e em constante movimento, vira palco de integração dos indivíduos às suas comunidades, permitindo que exerçam com maior plenitude seu papel de cidadãos (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b; SAXENIAN, 1996; WILENSKY, 1961; MILES; SNOW, 1996).

Isto posto, a seção seguinte discorrerá sobre os múltiplos critérios utilizados para analisar o sucesso profissional de um indivíduo e seu significado em um ambiente de carreiras sem fronteiras.

#### **4.2.3 Sucesso profissional**

Para analisar se uma pessoa é bem-sucedida profissionalmente é necessário, antes, refletir sobre as métricas utilizadas para tal avaliação. Neste sentido, Arthur e Rousseau (1996b) afirmam que a evolução das carreiras pode ser entendida por uma perspectiva subjetiva e outra objetiva: enquanto a ótica subjetiva traz a interpretação pessoal e significação das vivências profissionais pelo próprio indivíduo, o olhar objetivo retrata o entendimento destas mesmas vivências pelas instituições sociais ou organizacionais, ou seja, por um olhar coletivo e externo. Considerando uma época de carreiras sem fronteiras, Weick (1996) discorre sobre o

gradual desaparecimento de indicadores objetivos para análise do sucesso profissional, como avanço na hierarquia e aumentos da remuneração, e o surgimento de parâmetros subjetivos em seu lugar, como percepção de crescimento e auto-realização. Partindo deste princípio, a incorporação de uma nova competência ou a mudança para um trabalho onde haja maior identificação com o produto final poderia equivaler, na nova lógica, a uma promoção hierárquica na visão tradicional de evolução de carreira, sinalizando que no novo paradigma o sucesso profissional é algo cada vez mais particular aos propósitos de cada indivíduo. Mainiero e Sullivan (2006) concordam e afirmam que muitos profissionais do século XXI definem sucesso não somente em termos de altos salários e *status* mas também em termos de respeito, reconhecimento, satisfação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal, ponderando freqüentemente os aprendizados que terão de cada novo trabalho (*Ibid*, p. 8): “Se eu pegar esse trabalho, o que aprenderei dele? Eles regularmente re-examinam como o trabalho se encaixa na *gestalt* de suas vidas.”<sup>21</sup>.

Outro autor que trata de métricas para avaliação de carreiras é Bird (1996), ao afirmar que toda carreira possui um aspecto sintático e outro semântico. Em seu entendimento, a parte sintática refere-se à estrutura das carreiras, ou seja, à seqüência de experiências de trabalho da pessoa ao longo do tempo, possuindo, portanto, um caráter mais universal – já que toda carreira tem propriedades como tempo vivido em determinada posição; a parte semântica, por contraste, refere-se ao conteúdo de tais experiências, ou seja, quais informações, conhecimentos e perspectivas foram adquiridos em função de tais experiências. Assim, duas pessoas que ocuparam a mesma posição em determinada organização possuem aspectos sintáticos bastante semelhantes; em termos semânticos, porém, pode haver diferenças decorrentes de relacionamentos desenvolvidos por cada um, competências adquiridas e *expertise* acumulada. Um ponto importante a ser destacado é que a perspectiva objetiva-subjetiva proposta por Arthur e Rousseau (1996b) difere da sintática-semântica de Bird (1996), pois, embora as dimensões objetiva e sintática se aproximem em entendimento, a subjetiva-semântica não: o aspecto semântico não se refere ao significado subjetivo da experiência, e sim ao seu conteúdo.

Em 1961, Goffman (1961 *apud* ARTHUR *et al*, 1996), embora utilizando nomenclaturas diferentes, também já discorria sobre esta questão, afirmando que toda carreira possui um lado

---

<sup>21</sup> “If I take this job, what will I learn from it? They regularly reexamine how work fits into the overall *gestalt* of their lives.”

pessoal e outro público. Em seu entendimento, o lado pessoal está relacionado a questões íntimas do sujeito, como a imagem de si próprio e sua percepção de identidade, enquanto o lado público diz respeito a aspectos oficiais e legais da carreira, relacionando-se a uma estrutura complexa e acessível publicamente. Para o autor, tais aspectos são complementares e permitem o contínuo movimento entre o pessoal e o público, entre o eu e o significado social, ao longo dos quais transcorrem as vidas de cada um.

Isto posto, uma pergunta cada vez mais relevante em um cenário de carreiras sem fronteiras é a seguinte (Weick, 1996, p. 51-52): “O que acontece com o lado pessoal quando o lado público consiste de fragmentos, e quando a pessoa é tentada a dizer ‘Eu não sou praticamente nada’? Carreiras sem fronteiras geram fragmentos em busca de continuidade.”<sup>22</sup>. Analisando tal questão, Mirvis e Hall (1996) acreditam que um sujeito é bem-sucedido justamente quando consegue atribuir significado e perceber continuidade em seu constantemente mutante mundo e experiências de vida, quando consegue integrar suas experiências profissionais e pessoais em uma identidade e auto-imagem coerentes que incorporem os diversos fragmentos de sua existência.

Weick (1996) busca alternativas para promover a continuidade em carreiras sem fronteiras e pondera que experiência alguma, se considerada isoladamente, é suficiente para gerar continuidade ou descontinuidade. Bateson (1994 *apud* Weick, 1996, p. 52) pondera que a continuidade reside em parte no olhar de quem observa a situação, lembrando que ao interpretar sua história de vida duas vezes, um indivíduo pode encontrar descontinuidade na primeira vez (“Foi somente depois de muitas surpresas e escolhas, interrupções e desapontamentos, que eu cheguei a um lugar onde nunca poderia ter previsto antes.”<sup>23</sup>), e na segunda continuidade (“Tudo o que eu já fiz até hoje contribuiu para me levar onde eu estou atualmente.”<sup>24</sup>). Segundo a autora, histórias de continuidade e descontinuidade podem ser construídas a partir dos mesmos fatos, e sua sugestão é que se investiguem os aparentes fragmentos em busca da desejada continuidade – mesmo considerando a independência de um empregador específico. Em seu entender, as carreiras sem fronteiras podem ter muitas formas

---

<sup>22</sup> “What happens to the personal side when the public side consists of fragments, and when a person is tempted to say, ‘I’m not quite anything’? Boundaryless careers generate fragments in search of continuity.”

<sup>23</sup> “It is only after many surprises and choices, interruptions and disappointments, that I have arrived somewhere I could never have anticipated.”

<sup>24</sup> “Everything I have ever done has been heading me for where I am today.”

de continuidade e talvez a mais óbvia dessas formas seja o aprendizado, que é sempre cumulativo e ininterrupto.

Para Douglas Hall (1996) as pessoas buscam, através de suas carreiras, alcançar sucesso psicológico, entendido como o sentimento de orgulho e realização pessoal que decorre do alcance dos objetivos maiores de vida – sejam eles felicidade, paz interior ou outras realizações, e não somente sucesso profissional e monetário. Mirvis e Hall (1996) reforçam a questão afirmando que sucesso psicológico significa alcançar objetivos que sejam pessoalmente significativos para o indivíduo, não necessariamente relevantes também para familiares, amigos, uma organização específica ou para a sociedade. Tal sucesso varia não somente de pessoa para pessoa mas também ao longo da vida do sujeito.

Por fim, Weick (1996, p. 54) sintetiza seu pensamento afirmando que em uma época de carreiras sem fronteiras o sucesso passa a ser definido em termos de diversos elementos não tradicionais, como aprendizagem, conhecimento acumulado, construção de continuidades significativas, facilidade em retornar ao papel de aprendiz repetidas vezes, habilidade para explicar o que previamente era sabido somente tacitamente, tolerância para experiências fragmentadas, habilidade em atribuir significado aos próprios fragmentos de experiência, disposição e habilidade para improvisar, persistência e convicção de que o conjunto de suas ações faz sentido, mesmo que este sentido não seja evidente. Segundo o autor, é provável que pessoas com tais habilidades acabem por se deparar com uma série de projetos desafiadores que, em seu conjunto, equivalem à evolução tradicional.

Discorreu-se até este ponto a respeito do conceito de carreira e do paradigma de carreiras sem fronteiras, bem como suas implicações em termos de identidade pessoal, perfil de competências do profissional no cenário atual e questões de sucesso profissional. A seguir, será analisado o fenômeno *opt-out* e suas particularidades, assunto de grande relevância para o desenvolvimento deste trabalho.

### **4.3 A revolução *opt-out***

Nos últimos anos, a mídia americana e diversos pesquisadores têm publicado uma série de reportagens e estudos sobre a chamada revolução *opt-out* (DOUGLAS, 2003; WALLIS,

2004; STORY, 2005; DEUTSCH, 2005; MAINIERO; SULLIVAN, 2005; 2006; HILL, 2006; SHELTON; SHELTON, 2006; STILL, 2006; GARDNER, 2006; GRAFF, 2007; BELKIN, 2007; ESAREY; HASLBERGER, 2007; EAGLY; CARLI, 2007; CABRERA, 2007; STONE, 2007; TERGESEN, 2007), termo originalmente criado por Lisa Belkin (2003) para descrever a alarmante drenagem de mulheres altamente qualificadas – em sua maioria mães – que escolheram não seguir a carreira executiva no mercado de trabalho.

Posteriormente expandido para contemplar não somente mulheres, mas homens que também tomaram tal decisão, o fenômeno tem sinalizado um êxodo significativo de profissionais que optam voluntariamente por afastar-se, temporária ou definitivamente, de suas atividades profissionais na forma como foram tradicionalmente concebidas. Segundo Mainiero e Sullivan (2005, 2006) – que pesquisaram porque um inquietante número de mulheres com alta capacitação e desempenho estava deixando o mercado de trabalho e quais padrões de carreira estavam estabelecendo – as explicações da mídia americana para a revolução *opt-out* – de que as demandas de trabalho são incompatíveis com as necessidades familiares – são simplórias.

Não se trata somente de uma questão de equilíbrio entre questões de trabalho e vida pessoal, afirmam, até porque embora o fenômeno ocorra principalmente com mulheres que são mães, muitos homens e mulheres sem filhos têm também tomado a decisão de afastar-se, apesar do estigma e pressão social que ainda existem principalmente para os homens – tradicionalmente provedores – nesta situação. No entender das autoras, tais indícios sinalizam uma questão muito mais complexa que resulta de diversas alterações na forma pelas quais as carreiras são criadas e desenvolvidas, indicando que mais do que uma revolução, o fenômeno trata de uma revolta contra ambientes de trabalho que não permitem que as pessoas atinjam seu potencial, sejam autênticas e ao mesmo tempo sintam-se realizadas com seus trabalhos e, conseqüentemente, com suas vidas. Trata-se de uma revolta contra a baixa satisfação no trabalho e decorrente do trabalho.

Em busca de maior alinhamento de suas atividades aos propósitos de suas vidas, cansadas da inflexibilidade e políticas dos tradicionais ambientes de trabalho e preocupadas com o delicado equilíbrio familiar, pessoal e profissional, muitas pessoas estão deixando posições executivas em busca de sua auto-realização e construindo, desta forma, suas próprias definições de sucesso ao trilharem carreiras que desafiam os padrões habituais. No entender das autoras, é por isso que um número crescente de homens e mulheres tem trabalhado fora

das tradicionais fronteiras organizacionais, buscando uma maneira de melhor equacionar suas necessidades de serem autênticos a si mesmos, obterem equilíbrio de vida e serem desafiados, e construindo dessa forma novas maneiras de se definir o que é sucesso; em vez de viverem para trabalhar, muitos começam, finalmente, a trabalhar para viver.

Muitas pessoas estranham quando profissionais competentes e qualificados, que ocupam cargos de alto prestígio e responsabilidade depois de investirem muitos anos em sua formação educacional, afastam-se do mundo corporativo em momentos em que suas carreiras aparentemente vão bem. Porém, segundo as autoras, as explicações para o fenômeno passam pelo cansaço em tentar atender simultaneamente a todas as demandas – pessoais, familiares, profissionais – que as circundam, pela busca por trabalhos com os quais se identifiquem, ou ainda pela procura de atividades que intelectualmente se apresentem como mais estimulantes. A revolução *opt-out* revela profissionais ora entediados com suas perspectivas de desenvolvimento profissional, ora distantes de satisfazerem seus objetivos de vida e anseios pessoais, ora cansados de tentarem desempenhar simultaneamente todos os papéis sociais que lhes cabem – esposa(o), mãe/ pai, dona(o) de casa, executiva(o) etc – com a sensação constante de que não importa o esforço que façam, sempre falta algo, levando-os a sentirem-se cronicamente cansados e culpados. Parece simplesmente não haver horas suficientes ao longo do dia para atender a tantas demandas, e a própria tentativa de atendê-las todas é cansativa ao extremo – ainda mais quando se espera que os profissionais trabalhem cada vez mais.

Pesquisas conduzidas por Hewlett e Luce (2006) mostram que com as atuais tecnologias de comunicação e informação não somente a tradicional jornada de quarenta horas semanais foi prolongada para ocupantes de cargos executivos, mas também a semana de cinco dias úteis transforma-se em sete dias de disponibilidade vinte e quatro horas por dia graças a dispositivos como internet, aparelhos celulares e afins. Tal situação indica um paradoxo, pois ao mesmo tempo em que se trabalha cada vez mais, pesquisas (RAPOPORT *et al*, 2002) indicam que as pessoas desejam mais tempo para tratar de questões pessoais e familiares – e, segundo Mirvis e Hall (1996), tais desejos sugerem haver dimensões possivelmente negligenciadas nas identidades dos indivíduos, que uma vez atendidas, provavelmente contribuiriam para o aumento de suas percepções de auto-realização. Os autores argumentam, ainda, que os novos significados de carreira permitem um entendimento bem mais elástico do conceito, o que em termos práticos autoriza as pessoas a seriamente considerarem um

afastamento temporário do trabalho para cuidar de filhos, pais, ou por qualquer outro motivo pessoal a título de conquistar seu sucesso psicológico – e conforme sugere a revolução *opt-out*, já há evidências de que ao menos alguns profissionais qualificados e ambiciosos têm diminuído o ritmo de seus trabalhos em busca de maior satisfação pessoal e auto-realização (*Ibid.*, p. 242). Conforme Arthur e Rousseau (1996a, p. 375) propõem em seu novo léxico: “NÃO-TRABALHO Antigo significado: a vida do trabalhador fora do trabalho. Novo significado: existe um?”<sup>25</sup>.

Reforçando tal posicionamento, pesquisadores como Labich (1995) descrevem que revistas de grande circulação nos Estados Unidos têm cada vez mais noticiado uma tendência, principalmente de jovens, em buscar trabalhos que proporcionem espaço para conciliar propósitos de vida e balanço entre questões pessoais e profissionais – e preferencialmente em organizações menores, uma vez que as maiores ainda operam, muitas vezes, sob o paradigma de carreiras tradicionais, demandando muitas horas de trabalho presencial e elevada disponibilidade para questões profissionais. O autor discute também outros estudos, dentre os quais uma pesquisa conduzida com mil americanos pela *Opinion Research Corp.* apontando que somente 1% dos respondentes escolheriam por vontade própria serem gestores de grandes organizações; outra pesquisa, sinalizando que em 1994 somente 35% dos alunos que fizeram MBA na prestigiada universidade americana de Stanford foram trabalhar em grandes organizações, versus 70% em 1989; e que a taxa anual de rotatividade de grandes consultorias americanas – que demandam viagens constantes e horas excessivas de trabalho – girava, na época, em torno de 25%, número acima da média de outros segmentos de atuação.

Vislumbra-se, com isso, que em busca de um sucesso que lhes é totalmente próprio e particular, cada vez mais homens e mulheres têm construído suas carreiras de forma criativa – posição compartilhada por Anand *et al* (2002) – em vez de meramente aceitarem o que as organizações oferecem. Tais profissionais buscam, com isso, atender a diversos papéis e satisfazer a uma multiplicidade de necessidades – financeiras, familiares, de autonomia, de realização pessoal, de equilíbrio – fora das tradicionais fronteiras organizacionais, construindo desta forma carreiras e vidas únicas e subjetivas. São carreiras criadas e desenvolvidas subjetivamente, de acordo com valores, escolhas e parâmetros próprios, e não mais estruturadas sobre definições organizacionais.

---

<sup>25</sup> “NONWORK Old meaning: the worker’s life outside work. New meaning: Is there one?”

Uma questão relevante é com a possível saída de profissionais das organizações, a evasão de conhecimentos e competências que ocorre torna-se ainda mais crítica, uma vez que a sociedade atual, conforme exposto anteriormente, baseia-se em um modelo de produção de valor através do uso intensivo de conhecimentos e informações. Nesta nova era, a vantagem competitiva das organizações provém justamente dos indivíduos e de sua capacidade criativa de aplicar conhecimentos e competências na resolução de problemas e viabilização de oportunidades – e tais indivíduos, ao optarem por afastar-se das organizações, levam consigo considerável estoque de conhecimento, implicando uma perda de competitividade e fragilizando, desta forma, as organizações que deles dependiam.

Mainiero e Sullivan (2006, p. 3) afirmam, com base no exposto, que a revolta *opt-out* sinaliza a necessidade de um novo modelo de negócios que proporcione a flexibilidade necessária para que as pessoas trabalhem de forma a acomodar as diversas demandas a que são submetidas ao longo de suas vidas. Sinaliza, também, a necessidade de examinar e reformular profundamente a forma como o trabalho é desenvolvido nas organizações, para que seja não somente desafiador mas também pessoalmente significativo, pois do contrário muitas pessoas talentosas buscarão rumos profissionais alternativos.

Considerando que esta dissertação busca investigar as características do fenômeno *opt-out* entre profissionais brasileiros, faz-se necessário definir, de forma meticulosa, o que caracteriza um movimento *opt-out*, conforme exposto na seção a seguir.

#### **4.3.1 Caracterização do *opt-out***

Traduzido de forma literal, poderíamos entender *opt-out* como “optar por fora”, ou seja, optar por afastar-se da organização. Conforme anteriormente descrito, a chamada revolução *opt-out* foi um termo cunhado por uma jornalista americana (BELKIEN, 2003) que assim denominou o movimento de mulheres altamente qualificadas e competentes em seus trabalhos, muitas delas mães, que optaram por deixar a carreira executiva no mercado de trabalho. Mainiero e Sullivan (2006), dentre outros pesquisadores, deram continuidade de uso ao vocábulo, porém apesar de o utilizarem inúmeras vezes ao longo de sua argumentação, parecem não haver delimitado claramente suas fronteiras, já que o termo é empregado com significados mais ou

menos abrangentes em diferentes passagens de seu livro, e em nenhum momento é formalmente definido:

- Na página 34, as autoras afirmam:

O fenômeno *opt-out* assume muitas formas. Algumas mulheres decidem pelo *opt-out* e deixam a força de trabalho para sempre. Outras decidem pelo *opt-out* e retornam quando seus filhos são maiores. E muitas decidem pelo *opt-out* deixando trabalhos de tempo integral e trabalhando meio período.<sup>26</sup>

De tal frase, depreende-se um aparente caráter voluntário do conceito, ou seja, que o movimento *opt-out* estaria ligado a uma decisão pessoal e espontânea de deixar a força de trabalho, e não uma decisão organizacional de demitir ou cortar relações com um profissional. Além disso, parece atrelar-se o conceito a uma questão feminina, restringindo a ocorrência do fenômeno a uma questão de gênero, portanto. Por fim, da frase depreende-se também que o movimento *opt-out* assume não somente a forma de saída da organização, mas também diminuição ou flexibilização da força de trabalho, já que trabalhar meio-período foi sinalizado como uma das formas do *opt-out*.

- Na página 310, no entanto, as autoras apresentam um quadro denominado “*Reasons for Opting Out of the Workforce by Gender*”, ou “Motivos para Sair da Força de Trabalho por Gênero”, onde elencam diversas alternativas pelas quais os homens e mulheres pesquisados deixaram as organizações, dentre as opções constando razões como re-estruturação organizacional, término de contratos de prestação de serviços e aposentadoria. Tais alternativas dão a entender que o *opt-out* ocorreria não somente com mulheres, mas homens também, e que a decisão de desligamento do indivíduo de suas atividades profissionais também poderia decorrer de políticas ou determinações da organização.
- Na página 279, por sua vez, as autoras diferenciam movimentos de *opt-out* de movimentos de *stop-out*, sendo os primeiros entendidos como afastamentos de longo prazo das atividades profissionais – cinco ou mais anos – e os segundos como afastamentos de curto prazo, compreendendo períodos de um a dois anos. A diferenciação

---

<sup>26</sup> “*The opt-out phenomenon takes many forms. Some women opt-out and leave the workforce for good. Others opt-out and return once their children are older. And many opt out of full-time jobs and work part-time.*”

dos conceitos aparentemente contradiz a frase da página 34, que entende afastamentos definitivos como uma das formas que o *opt-out* pode assumir.

- Na página 25, as autoras discorrem sobre o movimento de *opt-out*:

Muitos executivos e profissionais de recursos humanos acham intrigante quando mulheres competentes, talentosas [...] habilitadas para a trajetória executiva, abandonam carreiras altamente poderosas e marcadas por alto desempenho. Por que as mulheres estão desistindo quando estão vencendo, depois de anos de esforços, quando suas carreiras vão aparentemente tão bem? <sup>27</sup>

De tal trecho pode depreender-se que são entendidos como movimentos de *opt-out* não quaisquer movimentos de carreira, mas somente aqueles que vão de encontro às tradicionais premissas de evolução profissional (conforme exposto no início desta dissertação): movimentos verticais na estrutura hierárquica, envolvendo maior remuneração, cargos de maior *status* e maiores responsabilidades. Assim, se um profissional optar por afastar-se de determinada organização para aceitar um cargo hierarquicamente superior em outra organização, tal movimento não é considerado um *opt-out*; se este mesmo profissional, porém, aceitar um trabalho que envolva menor responsabilidade, buscando com isto equilibrar melhor suas demandas pessoais e familiares, tal movimento é entendido como *opt-out*.

- Desligamentos de organizações por questões de discriminação também são considerados movimentos de *opt-out* (*Ibid.*, p. 236): “Essas mulheres podem estar presas em trabalhos monótonos e de baixa remuneração, ou seus ambientes de trabalho podem discriminá-las [...] – então elas decidem pelo *opt-out* [...]”<sup>28</sup>.
- Por fim, na página 48 as autoras apresentam o empreendedorismo como outra possível razão para o *opt-out*: “[...] muitas mulheres estão *opting out* das organizações para tentar fazer negócios da sua maneira. Para mulheres que possam estar paralisadas pelo teto de vidro corporativo, tornar-se uma empreendedora pode ser a escolha ideal.”<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> “Many executives and human resources professionals find it puzzling when competent, talented women [...] groomed for the executive suite, back out of high-powered, high-achieving careers. Why are women walking away at the top of their games, after years of struggle, when their careers seem to be going so well?”

<sup>28</sup> “These women may be locked in to low-paying and monotonous jobs, or their workplaces may discriminate against them [...] – so they opt-out [...]”

<sup>29</sup> “[...] many women are opting out of corporations to try to do business on their own. For women who may be blocked by the corporate glass ceiling, becoming an entrepreneur may be the ideal choice.”

Além disso, outros autores empregam nomes alternativos para movimentos de carreira equivalentes. Sharon Hoffman, diretora da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, denomina de *stop-out* o movimento de mulheres com cursos de MBA em afastarem-se temporariamente da força de trabalho (*WHY WOMEN MBA 'STOP OUT'*, 2002). Hewlett (2007), fazendo uso de algumas metáforas, sinaliza que muitas mulheres têm carreiras não lineares justamente porque adotaram, em algum momento de suas vidas profissionais, os chamados *off-ramps* – desacelerações voluntárias de carreira por afastamentos temporários ou definitivos das organizações – e *scenic routes*, conforme explica (*Ibid.*, p. 29-30):<sup>30</sup>

*Off-ramps* são visíveis e tendem a criar agitações – nós estamos, afinal de contas, falando de mulheres altamente qualificadas partindo. Mas existem outras formas pelas quais as mulheres saem das pistas de alta velocidade profissional. Algumas escolhem o que eu chamo de *scenic route*. Elas não saem completamente; em vez disso, elas recuam um pouco – aceitando um trabalho de meio período, um arranjo de trabalho flexível, ou uma opção de trabalho à distância, ou recusando uma promoção, decidindo que não podem assumir responsabilidades adicionais. Por um período de tempo essas mulheres deliberadamente escolhem uma trajetória de carreira menos ambiciosa. Desta forma elas podem olhar a vista, sentir o cheiro das rosas – e atender a responsabilidades importantes no resto de suas vidas.<sup>31</sup>

A autora destaca, ainda, que algumas mulheres buscavam “[...] ficar abaixo do radar [...]”<sup>32</sup> (*Ibid.*, p. 30) – elas intencionavam fazer um bom trabalho mas não queriam chamar a atenção, buscando desta forma evitar o risco de receberem uma promoção, pois entendiam que recusá-la seria percebido pelos outros como baixo comprometimento e as afetaria negativamente, impedindo reconsiderações para promoções futuras. Assim, sua estratégia era de velada e dissimuladamente diminuir esforços profissionais temporariamente ou não exporem o mérito de seus trabalhos aos tomadores de decisão – elas preferiam ficar sem o devido reconhecimento às suas contribuições a correrem o risco de serem cotadas para maiores responsabilidades, que comprometeriam outros aspectos de suas vidas devido à elevada dedicação necessária. Vale ressaltar também que, de acordo com a autora, basta a pessoa decidir uma única vez na vida não aceitar uma promoção ou afastar-se de seu trabalho temporariamente, por exemplo, para que se configure a ocorrência de um movimento do tipo

<sup>30</sup> Mainiero e Sullivan (2006, p. 282) também trabalham com o termo *off-ramps*, porém significando posições formais nas estruturas organizacionais que permitam afastamentos temporários, diminuição da carga de trabalho ou adoção de esquemas flexíveis de trabalho.

<sup>31</sup> “*Off-ramps are conspicuous and tend to create waves – we are, after all, talking about highly skilled women quitting. But there are other ways in which women veer off the professional fast track. Some choose what I call a scenic route. They don’t step out entirely; rather, they step back a bit – taking a part-time job, a flexible work arrangement, or a telecommuting option, or turning down a promotion, deciding that they cannot take on additional responsibility. For a period of time these women deliberately choose a less ambitious career path. This way they are able to look at the scenery, smell the roses – and fulfill serious responsibilities in the rest of their lives.*”

<sup>32</sup> “[...] stay below the radar [...]”

*scenic route* ou *off-ramp* em sua trajetória profissional.<sup>33</sup> Por fim, a autora afirma (*Ibid.*, p. 39) que tais movimentos não se restringem a uma questão de gênero: “*Off-ramping* não se limita às mulheres.”<sup>34</sup>

Uma última questão que vale ser ressaltada é que nem sempre movimentos *opt-out* implicam em transições de carreira, uma vez que algumas de suas formas – como a recusa de promoções, por exemplo – implicam simplesmente na manutenção das atividades profissionais do jeito como estão. Além disso, se considerarmos a definição de transição conforme exposta por Arthur e Rousseau (1996a, p. 378) – “[...] ciclos dominantes de mudança e adaptação, incluindo estágios de preparação, encontro, ajustamento, estabilização e preparação renovada.”<sup>35</sup>, entende-se que o conceito traz em seu significado uma visão processual, o que nem sempre ocorre em decisões de *opt-out*.

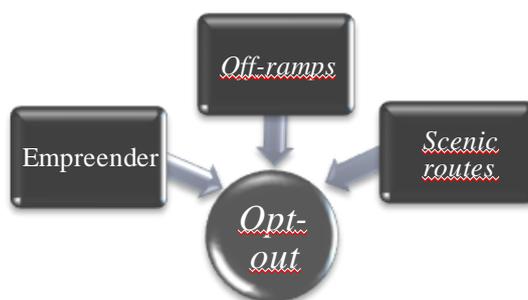
Em síntese, devido à multiplicidade de significados para o termo, para fins desta dissertação o movimento de *opt-out* será entendido como aquele feito de forma voluntária pelo indivíduo, independente do gênero, e que vá de encontro aos tradicionais padrões de evolução de carreira. Tal definição prevê o atendimento simultâneo dos seguintes fatores: 1) a decisão deve ser tomada por livre e espontânea vontade pelo profissional, não sendo imposta pela organização; 2) a decisão de carreira deve ir, explícita ou veladamente, de encontro às tradicionais premissas de evolução profissional (movimentos ascendentes na hierarquia organizacional, maior remuneração e cargos de maior *status* e maiores responsabilidades); e 3) o movimento deve assumir alguma das seguintes formas: *off-ramps* (afastamentos temporários ou definitivos das atividades profissionais), *scenic routes* (redução ou flexibilização da carga de trabalho, recusa de promoções ou diminuição de esforços para evitá-las), ou saída da organização para empreender (Ilustração 1).

---

<sup>33</sup> Hewlett (2007) descreve casos de indivíduos que optaram, somente uma vez ao longo de suas carreiras, por adotar afastamentos temporários de suas atividades profissionais e os considera em suas estatísticas de *off-ramps*.

<sup>34</sup> “*Off-ramping is not limited to women.*”

<sup>35</sup> “[...] *prevailing cycles of change and adaptation, including stages of preparation, encounter, adjustment, stabilization, and renewed preparation.*”



**Ilustração 1 – Formas do *opt-out***

As movimentações que não atenderem ao critério exposto, porém implicarem em afastamento ou término de relações entre profissionais e organizações (por exemplo, aceitar um cargo de maior remuneração e *status* em outra organização), serão entendidas simplesmente como movimentações habituais de carreira.

Entendido o que caracteriza o movimento *opt-out*, é interessante analisar quantos profissionais têm decidido por sua adoção, para se ter uma idéia da magnitude que assume tal questão, conforme exposto na seção a seguir.

#### **4.3.2 Números do *opt-out***

Hewlett (2007) retrata os resultados de uma pesquisa denominada “Drenagem de Talentos Oculta”<sup>36</sup>, realizada com mais de três mil homens e mulheres pertencentes a trinta e quatro empresas globais que, juntas, representam dois milhões e meio de trabalhadores no mundo, e afirma que 60% das mulheres altamente qualificadas de tais empresas têm carreiras não lineares, marcadas por *off-ramps* (37%) e *scenic routes* (30%). Dentre as *scenic routes* adotadas, 38% afirmam já ter aceitado um cargo de menor responsabilidade ou remuneração buscando melhor equilíbrio de vida, 36% já trabalharam meio período (atualmente 16% estão nesta condição), 25% regularmente trabalham em casa alguns dias da semana, 25% afirmam já ter reduzido as horas dedicadas a um trabalho de tempo integral ou configurado horários flexíveis, 16% já recusaram uma promoção e 8% utilizam *home office* como sua configuração padrão de trabalho. Das 37% que fizeram *off-ramps*, 93% desejavam retomar as atividades profissionais e 74% conseguiram, 40% delas assumindo posições de dedicação integral após uma média de 2,2 anos afastadas. Tais resultados parecem estar alinhados aos de Cabrera (2007), que investigou as trajetórias de mulheres formadas em Administração de Empresas

<sup>36</sup> *Hidden Brain Drain Task Force.*

nos Estados Unidos e verificou que 47% das entrevistadas já tinham feito um *off-ramp*, 70% posteriormente retornando ao mercado de trabalho. Em relação aos movimentos de *opt-out* masculinos, embora Hewlett (2007) não revele detalhes, afirma que 24% dos homens pesquisados já fizeram *off-ramps* em algum momento de suas trajetórias profissionais.

Outros dados, explorados por Mainiero e Sullivan (2006, p. 34) e referentes a pesquisas conduzidas por entidades americanas como o *Center for Work-life Policy*, descrevem movimentos *opt-out* e sugerem que o tradicional modelo de carreira merece ser repensado: das mulheres graduadas pela universidade americana de Harvard, apenas 38% das formadas nas turmas de 1981, 1985 e 1991 trabalham hoje em tempo integral, e das graduadas em 1981 na universidade americana de Stanford 57% estão atualmente fora da força de trabalho. Pesquisa da universidade americana Yale descobriu que 60% das graduandas pretendem diminuir o ritmo de trabalho ou parar de trabalhar completamente quando tiverem filhos (STORY, 2005); além disso, 33% das mulheres americanas com MBA não trabalham período integral (versus 5% dos homens) e 51% das mulheres entre 25 e 45 anos com renda familiar anual superior a cento e vinte mil dólares optaram por afastar-se do trabalho enquanto seus filhos eram pequenos (WALLIS, 2004). Morris (1995), por fim, contribui para a discussão ao descrever os resultados de um estudo realizado pela empresa de pesquisa americana Yankelovich, com 300 executivas entre 35 e 49 anos, mostrando que, buscando contornar a insatisfação com o trabalho, 45% das pesquisadas já tinham aberto seu próprio negócio ou mudado de emprego, 40% já tinham se afastado para estudar ou tirado um sabático (ou estavam seriamente considerando fazê-lo) e 31% estavam seriamente considerando simplesmente deixar seus trabalhos atuais.

Embora não tenham sido encontrados estudos acadêmicos sobre o fenômeno *opt-out* no Brasil, reportagens publicadas em revistas de circulação nacional (GARCIA, 1998; DIEGUEZ, 2002; DINIZ, 2004; 2006; SCHIBUOLA, 2006; ARANHA, 2007) descrevem decisões de profissionais brasileiros de interromper suas carreiras (temporária ou definitivamente) ou adotar regimes de trabalho flexíveis e tempo parcial, buscando com isso cuidar de outros aspectos de suas vidas como filhos e maior equilíbrio pessoal e familiar. Embora careçam de aprofundamento, tais reportagens trazem indícios de que o movimento ocorre no país e, embora a decisão seja aparentemente tomada predominantemente por mulheres, alguns homens também a têm adotado. Schibuola (2006) descreve em seu artigo uma pesquisa realizada pela entidade *International Stress Association*, com mais de mil e

trezentos homens brasileiros, afirmando que 8% de tais profissionais, a maioria entre trinta e quarenta anos de idade, já tomaram alguma das seguintes decisões para ter mais tempo com a família: renunciar a alguma promoção ou outro benefício profissional (28%), abrir o próprio negócio (12%), fazer alterações na trajetória de carreira (10%) e trabalhar meio-período (6%).

Cabe, por fim, uma consideração sobre diferenças na oferta de emprego entre Estados Unidos e Brasil, variável que pode exercer influências significativas na decisão de *opt-out* por parte de profissionais de ambos os países. De acordo com pesquisadores americanos (DYCHTWARD *et al*, 2006; CAPPELLI, 2005; EAGLY; CARLI, 2007), os Estados Unidos começam vagarosamente a enfrentar uma falta de talentos decorrente da aposentadoria de profissionais pertencentes à geração *Baby Boomers*, queda na taxa de natalidade e queda no número de imigrantes, configurando um mercado de trabalho que carece de profissionais qualificados. No Brasil, ao contrário, prevalece uma situação de desemprego e abundância de profissionais (BARROS, 1997; FLORI, 2003), enfraquecendo a posição do indivíduo uma vez que existe a percepção de que substituí-lo não é uma tarefa tão difícil e custosa frente à alta oferta, principalmente para cargos de baixa complexidade. Para cargos de alta complexidade, porém, a situação é um pouco diferente, conforme indicam estudos de Sarsur *et al* (2003), que pesquisaram mais de trezentos executivos brasileiros e descreve a dificuldade de encontrar e manter profissionais capacitados e preparados para assumir posições de alta responsabilidade no país, questão que se torna crítica ao considerar que são tais profissionais – que fazem uso intensivo de seu conhecimento e informações como insumos de trabalho – os de maior potencial de contribuição para a criação de valor na nova era, e os mais propensos também a desenvolverem carreiras sem fronteiras.

Analisadas a amplitude e intensidade do fenômeno *opt-out*, é interessante atentar para alguns fatores relacionados à decisão de adoção de tais movimentos, dentre os quais questões de diferenças geracionais, conforme exposto na seção a seguir.

#### **4.3.3 *Opt-out* e diferenças geracionais**

De acordo com Mainiero e Sullivan (2006), a resposta à pergunta “Por que as pessoas estão deixando as organizações?” não é simples e requer um exame da complexa interação entre diversos fatores que impactam as escolhas de carreira feitas ao longo da vida, dentre os quais diferenças geracionais. Estudiosos (KUPPERSCHMIDT, 2000; SMOLA; SUTTON, 2002;

RAINES, 2006; DYCHTWARD *et al*, 2006) têm sinalizado que diferentes gerações possuem diferentes sistemas de valores e demandas profissionais, reagindo e respondendo de forma distinta às situações. Muitas pessoas, afirmam os pesquisadores, assumem que suas premissas de vida e visões de mundo são semelhantes aos dos profissionais que os cercam, e ao falharem em atender às diferenças geracionais acabam contribuindo para o aumento de conflitos no ambiente de trabalho, queda na produtividade e insatisfação profissional de todos.

Para Kupperschmidt (2000, p. 66), uma geração é um grupo identificável de pessoas que compartilha um período de anos de nascimento e eventos históricos significativos ao longo de suas vidas – como mudanças sociais e econômicas –, além de um conjunto de valores, atitudes, preferências e comportamentos semelhantes, que o ajuda a interpretar as diversas experiências de vida. Questões geracionais relacionam-se à atitude geral frente a autoridades e organizações, o que os indivíduos precisam e o que esperam de seus trabalhos, como planejam atender às suas necessidades e sua atitude frente a questões como casamento e responsabilidades familiares, dentre outros. De acordo com o autor, ao longo do tempo cada geração muda o significado de alguns fenômenos sociais para a geração seguinte, que os incorpora e dá continuidade às transformações.

Embora não haja consenso quanto ao período exato que compreende cada geração, existe relativa concordância quanto à caracterização de cada uma delas, apesar da ressalva de que os indivíduos que nasceram no início de determinada geração podem diferir substancialmente dos que nasceram ao seu final. Em seu trabalho, Kupperschmidt (2000) trata de três gerações: 1) *Traditionals*, nascidos antes de 1940; 2) *Baby Boomers*, nascidos entre 1940 e 1960; 3) Geração X, nascidos entre 1960 e 1980. Já Smola e Sutton (2002), em seu trabalho, descrevem cinco gerações: 1) *World War II-ers*, nascidos entre 1909 e 1933; 2) *Swingers*, nascidos entre 1934 e 1945; 3) *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; 4) Geração X, nascidos entre 1965 e 1978; 5) *Millenials, Nexters* ou Geração Y, nascidos entre 1979 e 1994. Para fins desta dissertação, serão consideradas as gerações *Baby Boomers*, X e Y, que por sua idade estão atualmente mais presentes nas organizações.

Pesquisadores descrevem os *Baby Boomers* como indivíduos que cresceram em uma época de grande agitação popular, marcada pela guerra do Vietnã, pela luta em prol dos direitos civis, pela revolução sexual, pelo avanço do movimento feminista e por diversos escândalos políticos. Muitos indivíduos desta geração desenvolveram carreiras organizacionais, conforme

exposto no início desta dissertação, conservando valores tradicionais em suas atuações profissionais e buscando crescimento de carreira vertical e estável e sucesso material; além disso, muitos deles estão hoje em posições de alta liderança e gerenciam indivíduos da Geração X que os sucederão (SMOLA; SUTTON, 2002). Kupperschmidt (2000) aponta ainda que muitos *Baby Boomers* caracterizaram-se ao longo do tempo como *workaholics*, dedicando-se intensamente às organizações e esperando em troca lealdade e oportunidades de crescimento, bem como sinais externos de reconhecimento de sua dedicação (títulos e privilégios, dentre outros). Foi também durante esta geração que a taxa de divórcios aumentou exponencialmente, colocando em pauta assuntos como educação de filhos com pais separados.

No Brasil, foi a geração que alavancou a entrada das mulheres no mercado de trabalho, movimento que segundo Gomes (2005, p. 4) e Pazello (2004) foi impulsionado por uma série de fatores: o fortalecimento do movimento feminista no país, a expansão da qualificação e de oportunidades de trabalho para mulheres, a difusão de idéias reforçando a diversificação de gênero nas organizações, e o advento da pílula anticoncepcional e outros mecanismos de controle da gravidez. Segundo Probst e Ramos (2004), o crescimento da taxa de participação feminina no mercado brasileiro está definitivamente atrelado à queda no número médio de filhos por mulher: de 6,3 filhos na década de sessenta para 2,3 filhos atualmente, o que certamente as auxiliou a conciliarem os papéis de mãe e profissional.

Indivíduos da Geração X, por sua vez, cresceram em um ambiente de instabilidade financeira, familiar e social, com rápidas mudanças tecnológicas e diversidade crescente, em um ambiente de respostas imediatas por meio da tecnologia e marcados fortemente pela explosão da AIDS e competição global. Foi uma geração que viu seus pais *Baby Boomers* dedicarem-se intensamente às organizações nas quais trabalhavam em busca da prometida estabilidade de emprego e crescimento, para depois serem simplesmente demitidos a título de reestruturações e reengenharias, sendo, portanto, consideravelmente descrentes e desconfiados em relação às organizações (SMOLA; SUTTON, 2002). De acordo com Wallis (2004), indivíduos pertencentes à Geração X não querem ter que fazer as escolhas e *trade-offs* que seus pais fizeram, podendo muitas vezes rejeitar posições de alto *status* e remuneração para atender a necessidades pessoais. Pesquisas de Hewlett (2002, p. 6) confirmam tal rejeição, conforme demonstra a fala de uma entrevistada da Geração X: “As mulheres pioneiras dos anos 70 e 80 pagaram uma espécie de preço excepcional por suas carreiras. Para nós, as coisas

são diferentes.”<sup>37</sup>. Kupperschmidt (2000) reforça que a diversidade que marcou a Geração X advém de diversas fontes: diversidade étnica e cultural decorrente da liberação de leis de imigração, diversidade familiar marcada pela tolerância crescente ao divórcio e novos arranjos familiares, e diversidade de tecnologias incluindo o advento dos computadores pessoais. O autor afirma ainda que indivíduos da Geração X aprenderam desde cedo que tinham poucas certezas em suas vidas – principalmente certezas relacionadas à trajetória de suas carreiras e promessas de estabilidade profissional – uma vez que cresceram em ambientes marcados pela instabilidade. Além disso, afirma, esta é uma geração multitarefa, que desenvolve várias atividades simultaneamente.

No Brasil, pesquisas (COHEN, 1998) indicam que executivos pertencentes à Geração X valorizam mais do que seus predecessores questões de qualidade de vida, e apesar de acreditaram que trabalham mais do que deveriam, buscam continuamente maior equilíbrio entre aspectos profissionais e pessoais. Isto não significa, porém, que sejam pouco comprometidos com seus trabalhos: apesar de pouco leais às organizações, indivíduos da Geração X buscam desafios profissionais cada vez maiores e são altamente dedicados a seus projetos profissionais e ao desenvolvimento de suas carreiras, buscando formação contínua e valorizando novos aprendizados. Além disso, preferem trabalhar até 14 horas por dia envolvidos em um projeto com boas perspectivas de crescimento pessoal e término determinado, a ficar exercendo atividades burocráticas ou improdutivas pelo menor tempo que seja. Neste sentido, da organização eles esperam não somente remuneração justa por suas atividades, mas também crescimento, desenvolvimento pessoal, autonomia, auto-realização e atividades prazerosas que contribuam para o aumento de sua empregabilidade. Outra questão é que, refletindo as mudanças provocadas pela entrada da mulher no mercado de trabalho brasileiro, os homens da Geração X também iniciaram um processo de repensar de seu lugar na sociedade, conforme sinaliza Isabel Cristina Gomes (O NOVO HOMEM CHEGOU!, 2005), ao afirmar que o homem contemporâneo aprecia cuidar dos filhos, aceita com naturalidade a independência financeira da mulher, divide tarefas e responsabilidades da família e participa de forma mais intensa e igualitária no dia a dia familiar.

Por fim, membros da Geração Y já nasceram conectados a uma rede global ativa 24 horas por dia, são bem articulados e informados e fazem questão de exprimir suas opiniões, afirmam

---

<sup>37</sup> “The pioneer women of the 1970s and 1980s paid some kind of special price for their careers. For us, things are different.”

Smola e Sutton (2002). É a geração que está atualmente entrando no mercado de trabalho e sinaliza que não somente dará continuidade às reivindicações da geração anterior, principalmente quanto a questões de equilíbrio pessoal e profissional, como também as aprofundará. De acordo com pesquisas recentes (CATALYST, 2001), indivíduos da Geração Y valorizam objetivos pessoais e familiares acima de objetivos profissionais – embora isto não signifique baixo comprometimento organizacional – e possuem forte intenção de balancear aspectos pessoais e profissionais por meio de semanas de trabalho reduzidas e outros arranjos flexíveis. Pesquisas de Hewllet e Luce (2006) com pessoas entre 25 e 34 anos (Gerações X e Y) envolvidas com o que chamam de trabalhos extremos – aqueles que envolvem 60 horas ou mais de trabalho por semana, com disponibilidade 24 horas por dia durante os sete dias da semana, fluxos de trabalho imprevisíveis e prazos apertados, dentre outras características – mostram que 36% dos entrevistados afirmam pretender manter o trabalho atual conforme descrito por no máximo mais um ano, 58% admitindo que isto prejudica relacionamentos mais profundos com familiares e amigos e 65% afirmando que recusariam uma proposta profissional caso ela demandasse mais dedicação, mesmo que financeiramente bastante atrativa. É interessante refletir que, se consideradas as âncoras de carreira de Edgar Schein (1971) – combinações de áreas percebidas de competências, necessidades e valores dos quais o indivíduo não abre mão, as quais representam o seu próprio ‘eu’ –, poderia-se supor que a âncora Estilo de Vida aparecesse com maior frequência entre profissionais das Gerações X e Y, uma vez que privilegia o equilíbrio e integração entre necessidades de trabalho, pessoais e familiares.

Um aspecto importante é que a descrição das gerações exposta baseia-se prioritariamente na literatura americana, o que sinaliza a possibilidade de haver diferenças quando da aplicação dos conceitos no Brasil – principalmente considerando que eventos históricos significativos que caracterizam uma geração ao longo de sua existência podem diferir com a nacionalidade dos indivíduos que a compõe. Trabalhos realizados no Brasil (ALVES, 2000; GOLDANI, 2002; SOUZA, Guaraci, 2003; NASCIMENTO, 2006; SOUZA, Carolina, 2006), porém, parecem confirmar a existência de diferenças de valores e premissas de vida entre gerações, posição esta que será então tomada como premissa para fins desta dissertação. Assim, mesmo que as características específicas de cada geração brasileira possam diferir em algumas questões das americanas, entende-se que indivíduos com idades significativamente diferentes possuem características que lhes são particulares e tal fato pode influenciar na decisão de adotar um *opt-out*.

Pesquisas de Mainiero e Sullivan (2006) corroboraram tal posição ao identificar que indivíduos pertencentes a diferentes gerações possuem pré-disposições distintas em relação ao desenvolvimento de suas carreiras e priorização de atividades profissionais no conjunto de suas vidas, bem como inclinações e entendimentos diversos quanto à decisão e movimentos de *opt-out* – e por conseqüência, quanto à construção de carreiras marcadas por descontinuidades e desatreladas de um empregador específico, aproximando-se do paradigma de carreiras sem fronteiras.

Entendidas as questões de diferenças geracionais e seu impacto em decisões de *opt-out*, é interessante analisar o fenômeno sob a ótica de diferenças de gênero, outra variável que influencia a decisão do profissional de adotá-lo ou não, conforme será exposto na seção a seguir.

#### 4.3.4 *Opt-out* e gênero

Considerando que o fenômeno *opt-out* começou a ser estudado com tal denominação devido às movimentações voluntárias de mulheres que deixavam as organizações, e uma vez que são elas as que tradicionalmente possuem carreiras mais descontínuas (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; HEWLETT; LUCE, 2005), entende-se ser necessário analisar a questão de gênero como outra variável relevante que influencia decisões de carreira – incluindo o *opt-out* – ao longo da vida. Para tanto, é interessante contextualizar brevemente algumas características que tradicionalmente diferenciaram homens e mulheres (Quadro 8) e suas implicações nos ambientes organizacionais.

**Quadro 8 - Visões tradicionais de homens e mulheres**

	Mulheres	Homens
Decisões tradicionalmente guiadas por	Relacionamentos	Ordem hierárquica social
Papel tradicional	Educador	Provedor
Objetivo tradicional	Pertencimento	Separação
Necessidades	Sacrifício das próprias necessidades em prol das necessidades alheias	Desenvolvimento da auto-identidade
Seqüência de desenvolvimento	Colocar as necessidades alheias primeiro para depois colocar no mesmo patamar as necessidades pessoais	Individualidade para intimidade

Fonte: adaptado de MAINIERO; SULLIVAN, 2006, p. 53. Tradução da autora.

De forma geral, afirmam Mainiero e Sullivan (2006, p. 11), as carreiras das mulheres tendem a ser mais relacionais que a dos homens – ou seja, as ações e decisões tomadas pela mulher são analisadas pelo impacto que gerarão em outros a seu redor, cientes de que as mudanças que fazem para si próprias provocam mudanças nos demais. Assim, em vez de simplesmente esforçarem-se para alcançar objetivos profissionais, as mulheres tendem a buscar o melhor arranjo para si e para os que as cercam em determinado contexto. Suas carreiras, por conta disto, tendem a ser mais descontínuas e caracterizadas por interrupções, não apresentando necessariamente um padrão dominante. As autoras (*Ibid.*, p. 78) entendem que as decisões de carreira são tomadas através de lentes relacionais e integradoras para as mulheres, enquanto os homens orientam-se prioritariamente pela busca de resultados e ação independente, privilegiando a separação entre questões de trabalho e não-trabalho.

Além disso, como o mundo do trabalho foi originalmente concebido por homens e para homens, comportamentos masculinos alinhados aos elementos expostos no Quadro 8 – como comando centralizado, controle, autonomia, foco em hierarquia, ação e respostas rápidas – foram tradicionalmente valorizados e recompensados (RAPOPORT *et al*, 2002). De acordo com Mainiero e Sullivan (2006, p. 55), as mulheres – que valorizam primordialmente conexões, afeto, cuidado e processo – se percebem como estranhas em um ambiente onde predominam valores corporativos masculinos, sendo que muitas de suas contribuições para o processo organizacional – empatia, atenção e entendimento das necessidades dos colaboradores, contribuição ao bom relacionamento interdepartamental, liderança democrática e participativa e *empowerment* – ainda não foram devidamente reconhecidas, embora estejam sendo cada vez mais percebidas como adequadas ao estilo de liderança desejado para os tempos atuais (EAGLY; CARLI, 2007).

Hewlett (2007) concorda que o antigo modelo de carreira foi concebido para homens que trabalhavam no paradigma de carreiras organizacionais e que possuíam uma esposa em casa para dar suporte às suas longas jornadas de trabalho, privilegiando elevada remuneração e sinais exteriores de *status* e poder – questões estas valorizadas em grau consideravelmente menor por mulheres em geral e homens das Gerações X e Y. Para a autora, diversos outros fatores – incluindo troca de experiências com colegas altamente capacitados, reconhecimento e alternativas flexíveis de trabalho – são mais desejados do que dinheiro para uma parcela significativa da força de trabalho. Além disso, afirma, o modelo tradicional de trabalho prevê que o período de maior evolução profissional do indivíduo ocorra ao redor de seus trinta anos,

justamente quando muitas mulheres têm diversos comprometimentos familiares como filhos pequenos que demandam muito tempo fora do trabalho, sendo esta uma das razões pela qual as mulheres decidem pelo *opt-out*. Muitas mulheres, cansadas de tentar atender a todas as demandas simultaneamente, se cansaram de tal situação e optam por permanecer um tempo fora do mercado, buscando com isso dar a devida atenção a questões prioritárias em suas vidas.

De acordo com Mainiero e Sullivan (2006), existem muitos motivos pelos quais homens e mulheres deixam a força de trabalho. As autoras, em seu livro *The opt-out revolt*, descrevem os resultados de cinco estudos que realizaram ao longo de cinco anos com 3.360 indivíduos, sendo que uma das pesquisas quantitativas sinaliza que 98,4% das mulheres que deixaram o mercado de trabalho o fizeram porque consideravam importante estar em casa com seus filhos, 86% precisavam de mais tempo para lidar com tarefas domésticas e criação de filhos e 81,2% porque seus trabalhos exigiam dedicação e horas excessivas, dentre outros motivos; se comparados tais motivos aos apontados pelos homens, percebe-se uma nítida diferença: 66,7% dos respondentes deixaram suas atividades profissionais para viajar e em busca de aventuras e 63,3% buscavam desafios em outro lugar (*Ibid.*, p. 310).

Apesar disso, afirmam as autoras, quando tais resultados são investigados de forma mais minuciosa e profunda, um novo e complexo universo de justificativas e motivações vem à tona, indicando que além de demandas familiares, contribuem também para a decisão de *opt-out* questões de falta de desafio profissional, busca de autenticidade, equilíbrio pessoal e discriminação de gênero, dentre outros, que se influenciam mútua e simultaneamente. Stone (2007) conduziu entrevistas em profundidade com cinquenta e quatro mulheres que possuíam carreiras de sucesso e abandonaram suas trajetórias profissionais e retrata, em seu trabalho, a existência de uma multiplicidade de fatores que motivam suas saídas dos ambientes organizacionais. A autora (*Ibid.*, p. 128) rejeita a hipótese de que tais decisões sugiram uma volta ao tradicionalismo e afirma que muitas mulheres simplificam suas explicações quanto aos motivos de saída, apoiando-se na facilidade de alegar questões familiares uma vez que essa é uma mensagem socialmente aceitável; em seu entender, porém, o que efetivamente as leva a saírem é o insucesso em obter flexibilidade e reconhecimento nos tradicionais ambientes de trabalho. Em suas palavras (*Ibid.*, p. 19): “Não são as mulheres que são tradicionais; em vez disso, é o ambiente de trabalho, preso em uma aberração anacrônica

de tempo que ignora a realidade das vidas de mulheres com alto desempenho [...], e resiste e recusa a seus esforços de mudá-lo.”<sup>38</sup>.

Hewlett (2007, p. 34) é outra autora que parece confirmar a descoberta apresentada, de que apesar do antigo conflito entre maternidade e trabalho continuar existindo, outras questões também têm se configurado como o estopim para a decisão de *opt-out*<sup>39</sup>. Dentre os motivos apontados pela pesquisadora para as mulheres de negócios deixarem o mercado de trabalho, destacam-se carreira não satisfatória (52% das respondentes), necessidade de ter mais tempo para cuidar das crianças (43%) ou de familiares idosos (31%) e estagnação na carreira (26%).<sup>40</sup> Importante destacar também que 31% das mulheres pesquisadas relacionaram a decisão de saída a uma situação financeira confortável – renda do parceiro suficiente para manter o padrão de vida desejado – permitindo, portanto, que tais mulheres se afastassem de suas atividades profissionais sem maiores impactos econômicos. Cabrera (2007) é outra autora que pesquisou mulheres de negócio e indica que, das mulheres entrevistadas que já tinham feito *off-ramps* em suas vidas, 35% buscavam mais tempo para cuidar dos filhos, 10% estavam desiludidas com a cultura organizacional, 7% saíram para continuar sua educação, 4% para abrir o próprio negócio e 4% estavam insatisfeitas com seus trabalhos, dentre outros resultados.<sup>41</sup> Além de tais elementos, outro fator que contribui para a decisão relaciona-se à dupla jornada de trabalho que muitas mulheres ainda têm: de acordo com Winkler (2002), mulheres americanas afirmam gastar uma média de 37 horas por semana entre atividades domésticas e cuidados com filhos, enquanto homens que trabalham gastam 20 horas.<sup>42</sup>

Para Moore (2000), muitas mulheres com alta capacitação e elevado nível de desempenho deixam as organizações para empreender, impulsionadas por uma profusão de fatores: falta de reconhecimento, busca de maiores desafios e flexibilidade, percepção da dificuldade em progredir devido à discriminação de gênero, pré-disposição em iniciar um negócio próprio e a busca por maior autenticidade, dentre outros. Uma estratégia utilizada por muitas destas

<sup>38</sup> “*It is not women who are traditional; rather it is the workplace, stuck in an anachronistic time warp that ignores the reality of the lives of high-achieving women [...], and resists and rebuffs their efforts to change it.*”

<sup>39</sup> Vale ressaltar que 44% das mulheres pesquisadas por Hewlett não tinham filhos.

<sup>40</sup> Interessante notar que para o conjunto total de mulheres pesquisadas (não somente as de negócio), os percentuais alteram-se da seguinte forma: carreira não satisfatória (29%), necessidade de ter mais tempo para cuidar das crianças (45%) ou de familiares idosos (24%) e estagnação na carreira (23%).

<sup>41</sup> Cabrera (2007) atenta para o fato que, originalmente, 47% das mulheres pesquisadas mencionaram sair para cuidar dos filhos, porém como 25% destas mulheres também citaram outros motivos, o total que deixa o mercado exclusivamente para cuidar de filhos cai para 35%.

<sup>42</sup> No Brasil, as mulheres gastam em média 36 horas por semana em tais atividades, enquanto os homens gastam 14 horas (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

mulheres é iniciar a carreira em grandes organizações, buscando com isso ganhar experiência, para depois abrir seu próprio negócio, concretizando desta forma uma idéia pré-concebida e amadurecida por muito tempo. Para a autora, que pesquisou mulheres empreendedoras, uma mensagem é clara: uma quantidade significativa de mulheres que não encontrarem espaço para se realizar dentro das organizações trilhará seu próprio caminho empreendendo, o que sinaliza um ponto de atenção para empresas que desejam manter seus talentos femininos.

Quanto aos motivos para o *opt-out* masculino, pesquisas de Hewlett (2007, p. 39) indicam que a atenção a questões profissionais ainda se destaca: 29% dos homens deixaram as organizações para trocar de carreira, 25% afastaram-se por fins educacionais, 24% afirmaram que a carreira não era satisfatória, 18% afirmaram não estarem interessados no ramo de atuação e 12% buscavam mais tempo para ficar com filhos. A autora, assim como Mainiero e Sullivan (2006), acredita que ainda existe uma grande pressão e expectativa social no sentido de os homens manterem seus tradicionais postos de provedores, o que faz do trabalho um elemento vital e determinante no conjunto de suas vidas, dificultando posicionar questões profissionais em um segundo plano.

Um ponto interessante é que, dependendo do contexto, estudos sobre rotatividade organizacional têm identificado que as razões pelas quais as mulheres deixam seus trabalhos muitas vezes não estão ligadas à estrutura familiar e sinalizam causas semelhantes às masculinas: falta de oportunidades de crescimento, baixa satisfação e baixo comprometimento organizacional (STROH *et al.*, 1996). Stone (2007) reforça tal hipótese ao descrever suas investigações sobre os motivos de saída de organizações por mulheres altamente capacitadas, com elevado desempenho e casadas com maridos cuja remuneração era suficiente para mantê-las fora da força de trabalho: seus resultados indicam que elas deixam a força de trabalho somente em último caso, e não por causa de suas famílias, mas por conta do próprio trabalho em si – por conta de discriminação e da inflexibilidade dos ambientes de trabalho tradicionais que exigem “tudo ou nada”, demandando horas excessivas de dedicação. Em seu entender, as mulheres não optam por sair, elas estão sendo empurradas para sair. Neste sentido, Hewlett (2007, p.32) afirma que a opção de afastar-se ou diminuir o ritmo de trabalho resulta de complexas interações entre o que chama de *pull factors* – fatores centrados no indivíduo e que “puxam” as pessoas para fora da força de trabalho, como necessidades familiares e pessoais – e *push factors* – fatores centrados no trabalho e que “empurram” as pessoas para fora de suas

atividades profissionais, como falta de desafios e oportunidades de crescimento, políticas corporativas inflexíveis, ambientes cada vez mais exigentes e discriminação.

Para entender um pouco melhor a questão da discriminação, é interessante analisar a questão de gênero sob a ótica da educação. De acordo com a organização de pesquisas americana Catalyst (2004, 2007), as mulheres já representam mais de metade dos formandos em cursos de graduação (57,3%) e pós-graduação (58,5%) nos Estados Unidos, embora haja mais homens (89%) do que mulheres (76%) com diploma de curso superior empregados (MAINIERO; SULLIVAN, 2006, p. 2). Outro dado interessante, complementam Eagly e Carli (2007), é que embora as mulheres representem quase metade da força de trabalho remunerada americana (46,5%), elas ocupam somente 40% das posições de gestão e 14,6% dos cargos de alta direção.

No Brasil, dados do IBGE (2007a) mostram que as mulheres possuem um número médio de anos de estudo maior que os homens: 7,55 para elas e 6,18 para eles. Bruschini e Ramos (2004) confirmam que elas prevalecem nas salas de aula tanto do ensino médio (55,1% do total de alunos) quanto do ensino superior (61%), inclusive em antigos redutos masculinos como Administração, Direito e Arquitetura. Prates (2006) vai além e afirma que dentre as chamadas 150 melhores empresas para se trabalhar no país, 16,4% das mulheres possuem cursos de pós-graduação versus 12% dos homens.<sup>43</sup> Apesar disso, elas representam 41% da força de trabalho remunerada no país, 24% das posições de gestão e somente 10,73% dos cargos de alta direção, complementam Probst e Ramos (2003).

Como pode ser percebido do exposto, embora as mulheres estejam aparentemente mais capacitadas e preparadas do que os homens, elas continuam pouco presentes em posições de alta direção. De acordo com Wellington *et al* (2003), que pesquisaram 705 executivas das maiores empresas americanas, algumas razões que explicam tal constatação são a falta de experiência em posições de liderança (79% de concordância), exclusão de redes de relacionamento informais (77%), estereótipos sobre papéis e competências femininos (72%) e falhas da alta liderança em assumir a responsabilidade pelo avanço feminino nas organizações (68%), dentre outros. Mainiero e Sullivan (2006, p. 41) contribuem para a discussão ao afirmar que muitas mulheres ficam estagnadas em suas carreiras ou deixam as organizações

---

<sup>43</sup> A Revista Exame publica anualmente a relação das “150 melhores empresas para você trabalhar” no Brasil, pesquisa realizada em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA).

por questões de discriminação de gênero, principalmente por irem de encontro ao chamado teto de vidro (CORSUN; COSTEN, 2001; LEMONS; PARZINGER, 2001) – fenômeno que descreve uma barreira invisível que impede muitas mulheres capacitadas e preparadas de ascenderem ao topo da hierarquia organizacional pelo simples fato de serem mulheres.

Para Eagly e Carli (2007), porém, o que mais tem impedido mulheres de alcançarem altas posições executivas não é o teto de vidro, e sim a soma de diversos obstáculos que enfrentam ao longo do caminho, como baixo envolvimento em projetos de alta exposição e responsabilidades, utilização de critérios nem sempre objetivos para mensurar desempenho e a expectativa de dedicação de longas e exaustivas horas de trabalho regularmente. Além disso, em seu entender, o problema da discriminação atua ao longo de toda a hierarquia, e não somente nas posições mais elevadas (“próximas ao teto”). As autoras afirmam também que a discriminação manifesta-se não somente no acesso a posições privilegiadas, mas também por meio de diferenças de remuneração entre os gêneros, uma vez que as mulheres americanas recebem, em geral, 81% do valor total recebido por pares masculinos desempenhando funções equivalentes. No Brasil, dados de Giuberti e Menezes-Filho (2005) indicam que embora a diferença de remuneração entre os gêneros esteja diminuindo, ela ainda existe: em 1999, as mulheres recebiam pouco mais da metade (60,7%) do salário dos homens no país.

Na percepção de Bruschini e Ramos (2004), a discriminação manifesta-se geralmente de forma velada, estando muitas vezes atrelada à maternidade e suas implicações, como afastamento por licença legal e menor disponibilidade de horários e locomoção em decorrência de filhos. Pesquisas de Hewlett (2007) e Stone (2007) reforçam tal aspecto ao sinalizar o estigma que fica atrelado a profissionais que adotaram benefícios corporativos como jornadas de trabalho flexíveis ou de tempo parcial, configurações de trabalho do tipo *home office* ou afastamentos temporários de carreira – mesmo que tais benefícios fizessem parte das políticas oficiais das organizações. De acordo com Hewlett (2007, p. 225), o estigma – entendido como uma marca de desonra ou vergonha – leva à marginalização nos ambientes de trabalho contemporâneos, e descreve a negativa e dissimulada reputação que se atrela muitas vezes a arranjos de trabalho não convencionais.

Como pode ser percebido do exposto, embora o processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho esteja se consolidando, este não é um processo simples e requer adaptação de diversas questões dos tradicionais paradigmas de carreira ao universo feminino.

Uma questão interessante colocada por Mainiero e Sullivan (2005, 2006), e compartilhada por Stone (2007), por fim, é que as mulheres pesquisadas em suas amostras não pediam para serem tratadas de forma especial em seus trabalhos: elas possuíam longas jornadas de trabalho diárias e estabeleciam elevados patamares de desempenho para si próprias, enfatizando as recompensas intrínsecas de fazerem um trabalho de alta qualidade. Para tais mulheres, o trabalho era um pilar fundamental de suas identidades e deixá-lo não era uma decisão fácil – e mesmo para as que se afastavam, a questão profissional permanecia como um forte fundamento que as auxiliava a atribuir significado e propósito às suas próprias existências, evidenciando a magnitude que a questão profissional assumia em suas vidas (HEWLETT; LUCE, 2005; STONE, 2007). Tais mulheres batalhavam imensamente por sua realização profissional, mas o que as frustrava imensamente era a falta de desafios e oportunidades no trabalho, a discriminação de gênero e a exaustão ao tentarem atender a todas as demandas simultaneamente. Neste sentido, uma conclusão de diversos autores (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; HEWLETT, 2007; FELS, 2004; STONE, 2007) ao fim de suas pesquisas, é a seguinte: não é ambição ou comprometimento que falta no lado feminino, afirmam, e não são estes os motivos pelos quais as mulheres decidem pelo *opt-out*. O que falta, isso sim, são estruturas sociais e organizacionais que considerem as particularidades de homens e mulheres e não os conduzam a escolhas impossíveis entre trabalho, família e aspirações pessoais.

Isto considerado, e buscando organizar as explicações de porque profissionais altamente capacitados e com alto desempenho adotam movimentos *opt-out*, Mainiero e Sullivan (2005, 2006) propuseram um modelo conceitual de carreiras caleidoscópico como forma de ampliar o entendimento sobre o fenômeno, conforme exposto na seção a seguir.

#### **4.4 Carreiras caleidoscópico: uma explicação ao *opt-out***

Conforme discutido no início desta dissertação, a era da informação e do conhecimento traz um cenário diferente para o desenvolvimento de trajetórias profissionais, e os padrões de carreira de homens e mulheres têm mudado rapidamente como resposta a este novo contexto. Mainiero e Sullivan (2006), em seu trabalho, oferecem diversos exemplos de carreiras que não apresentam trajetórias lineares, contínuas e pré-determinadas, sendo compostas por fragmentos de experiência que não seguem a tradicional trajetória de evolução de carreira; são

trajetórias marcadas por movimentos *opt-out*, repletas de desacelerações, afastamentos das atividades profissionais e reinícios.

Como forma de ampliar o entendimento sobre o fenômeno *opt-out*, auxiliando sua explicação, as pesquisadoras propõem, então, uma conceituação de carreira que contempla mecanismos de priorização de necessidades e demandas ao longo da história de vida de cada pessoa, individualizando as trajetórias pessoais e profissionais de cada um. Em suas palavras (*Ibid.*, p. xiii): “Para aqueles que deixaram as grandes organizações e construíram carreiras fora das fronteiras corporativas, a mensagem é clara: vocês não são um fracasso. Em vez disso, vocês são os corajosos pioneiros em uma nova era de carreiras caleidoscópico.”<sup>44</sup>. As autoras, inspiradas no conceito de pensamento caleidoscópico proposto por Kanter (2000, 2001), adaptaram a metáfora buscando conceber uma estrutura que justificasse porque movimentos *opt-out* ocorrem e lançaram o modelo de carreiras caleidoscópico, onde qualquer mudança em um elemento – em questões de autenticidade, balanço e desafio – imediatamente afeta todo o resto, provocando readequações de prioridades que se refletem, em última instância, em movimentações de carreira.<sup>45</sup>

O dicionário Houaiss (2001) define caleidoscópico da seguinte forma:

[...] artefato óptico que consiste num pequeno tubo cilíndrico no fundo do qual há pequenos pedaços coloridos de vidro ou de outro material, cuja imagem é refletida por espelhos dispostos ao longo do tubo, de modo que, quando se movimenta o tubo ou esses pedaços, formam-se imagens coloridas múltiplas, em arranjos simétricos. [...] conjunto de objetos, cores, formas etc. que formam imagens em constante mutação.

Em um caleidoscópico, conforme uma parte move-se, a outra invariavelmente muda de posição também. Para Mainiero e Sullivan (2006, p. 111), caleidoscópios são instrumentos que sugerem existir muitas formas de se organizar fragmentos em novos padrões. Assim como em um caleidoscópico que produz diversos arranjos conforme seu tubo é rodado e os pequenos pedaços de vidro ajustam-se em novas configurações, os trabalhadores alteram a configuração de suas carreiras conforme suas vidas alteram-se de forma a ajustarem-se a tais mudanças – as pessoas retificam, modificam e ajustam o rumo de suas carreiras “rodando seu caleidoscópico” para harmonizar diversas demandas e necessidades de suas vidas. Elas avaliam as escolhas e opções disponíveis pelas lentes de seus caleidoscópios para determinar o melhor ajuste dentre

<sup>44</sup> “*To those who have left the corporations to forge a career outside company boundaries, the message is clear: you are not a failure. Rather, you are a courageous trailblazer in a new age of kaleidoscope careers.*”

<sup>45</sup> O conceito de pensamento caleidoscópico foi discutido anteriormente nesta dissertação – vide página 28.

seus relacionamentos, restrições profissionais e oportunidades. Uma vez que a decisão é tomada, ela afeta todo o resultado da configuração da carreira caleidoscópica. Ao adotarem movimentos *opt-out*, motivados pela configuração de seus caleidoscópios de vida, muitos homens e mulheres têm criado carreiras não tradicionais e configurações de trabalho alternativas ao modelo organizacional – carreiras desenvolvidas em contínuo repensar conforme giram seus caleidoscópios de necessidades e prioridades.

O conceito de carreira caleidoscópica é útil ao nível pessoal, uma vez que auxilia indivíduos a fazerem uma auto-análise em termos de carreira e desenvolvimento profissional, e também ao nível organizacional, dado que as pessoas tomam decisões – inclusive de afastarem-se de suas atividades profissionais – baseadas no arranjo das lentes de seus caleidoscópios, tornando-se desta forma imperativo aos gestores de pessoas entender as necessidades de seus talentos para forjarem alternativas interessantes com vistas à sua retenção e máxima contribuição.

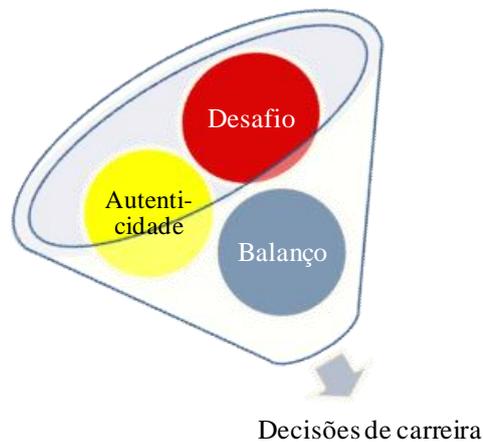
Compreendido o conceito geral de carreiras caleidoscópicas, a seção seguinte detalhará os parâmetros do modelo proposto, aprofundando o entendimento sobre a questão.

#### **4.4.1 Parâmetros do caleidoscópico: o modelo ABC**

Para que o conceito de carreiras caleidoscópicas fizesse jus ao objeto físico que as inspirou, Mainiero e Sullivan (2006) definiram três parâmetros que equivaleriam, metaforicamente falando, aos pequenos pedaços de vidro em seu interior: autenticidade (parâmetro A), balanço (parâmetro B) e desafio (parâmetro C, de *challenge*). Os três parâmetros compõem, juntos, o modelo ABC da carreira caleidoscópica, oferecendo uma abordagem holística para se pensar carreira nos tempos atuais, integrando questões profissionais a aspectos da vida pessoal de cada um, conforme Ilustração 2.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Ruderman e Ohlott (2002), em uma abordagem semelhante e que busca auxiliar o entendimento de decisões de carreira, discorrem sobre cinco dimensões que deveriam ser endereçadas ao considerar a trajetória de desenvolvimento profissional de cada um: 1) a necessidade de agir de forma autêntica; 2) estabelecer relacionamentos; 3) controlar o próprio destino; 4) integrar os diferentes papéis ao longo da vida; e 5) obter clareza sobre os próprios valores e necessidades. As autoras afirmam que tais dimensões são priorizadas de forma diferente ao longo da vida, alternando-se e mudando de prioridade conforme se alternam os muitos papéis e possibilidades a elas relacionados, integrando-se e formando uma espécie de tapete bordado – e configurando, desta forma, carreiras totalmente próprias e dinâmicas para cada um.



**Ilustração 2 – Parâmetros do caleidoscópio de carreira**

O parâmetro autenticidade está ligado à questão da identidade e auto-conceito de cada um, relacionando-se à crença que as pessoas têm de que devem permanecer verdadeiras e em contato com o seu verdadeiro “eu”. É o parâmetro que induz o indivíduo a questionar-se se está fazendo as escolhas certas e se as decisões tomadas permitem que realize todo seu potencial, instigando-o a encontrar maneiras genuínas em busca de sua auto-realização e garantindo que suas atitudes e comportamentos pessoais e profissionais sejam congruentes com seus valores. Para as autoras, a autenticidade pode assumir formas diferentes para cada pessoa, destacando-se: 1) ânsia por um propósito maior, não desperdiçando tempo e buscando realizar o que é realmente importante e significativo; 2) aspiração por crescimento espiritual, busca por conhecimento e verdades superiores – um compasso moral que auxilie o indivíduo a manter a integridade em tempos difíceis; 3) necessidade de seguir o próprio caminho, fazendo o que acha certo e se necessário rejeitando práticas corporativas questionáveis; 4) desejo de transformar em realidade sonhos ainda não realizados, uma pressão para colocar em prática antigos desejos como viajar o mundo, empreender ou dedicar-se a alguma atividade de lazer ou esportiva; e 5) força para superar uma crise, vencendo algum desafio difícil ou transitando de forma tranqüila em tempos de mudança.

O parâmetro balanço, por sua vez, está ligado ao delicado equilíbrio relacionado à divisão de esforços dedicados a atividades pessoais, profissionais e familiares, sendo sua busca muitas vezes associada a altos níveis de estresse e a conflitos diários entre as diversas demandas do indivíduo. Tal parâmetro, ao contrário do que talvez possa ser imaginado, não é ativo somente para pessoas casadas ou com filhos, estando presente em todos os indivíduos e evidenciando-se, principalmente, para aqueles que ocupam posições de elevada dedicação profissional.

Conflitos neste parâmetro relacionam-se diretamente à insatisfação pessoal e profissional, baixo comprometimento organizacional, rotatividade e *burnout*. Para as autoras, existem cinco abordagens principais utilizadas na busca pelo equilíbrio: 1) ajuste de necessidades, onde a atuação do indivíduo é ajustada em favor de algumas demandas privilegiadas, minimizando-se os esforços dedicados às demais; 2) abordagem consecutiva, onde se opta por interromper alguma dimensão temporariamente para retomá-la após algum tempo (por exemplo, parar de trabalhar para cuidar de filhos pequenos, e retornar ao mercado um tempo depois); 3) abordagem concorrente, onde se tenta atender a todas as demandas e papéis, geralmente levando a altos níveis de estresse e cansaço; 4) abordagem alternativa, utilizada por casais que alternam quem trabalha e quem não trabalha para cuidar de outras questões; e 5) abordagem sinérgica, com tentativas de combinar trabalho e não-trabalho de forma que um enriqueça o outro (por exemplo, trazer experiências de voluntariado para dentro das organizações).

Por fim, o parâmetro desafio é um dos maiores motivadores do ser humano e está relacionado às necessidades de aprendizado, crescimento, novas experiências, realizações e alargamento das capacidades, habilidades e competências de cada um. Tal parâmetro é individual e subjetivo, uma vez que está diretamente atrelado às concepções de sucesso de cada um; para alguns, é uma forma de reforçar a identidade pessoal e valorizar quem são: “Se eu posso fazer isso, posso fazer qualquer coisa.”<sup>47</sup> (*Ibid.*, p. 218). Para as autoras, existem cinco propósitos principais ligados ao parâmetro: 1) desafio como forma de motivar-se, mostrando que trabalho significa muito mais do que dinheiro; 2) desafio como forma de obter validação externa, constituindo um importante aspecto no processo de construção da identidade do indivíduo; 3) desafio como forma de desenvolvimento e crescimento, transformando problemas em oportunidades; 4) desafio como forma de exercer impactos positivos sobre outros e influenciar decisões, fazendo as coisas acontecerem; e 5) desafio como forma de incorporar competências, estimulando a criatividade e forçando a saída da zona de conforto.

Conforme exposto, no modelo ABC cada parâmetro equivale a um dos pequenos fragmentos que formarão imagens dentro do caleidoscópio de carreira do indivíduo. Mainiero e Sullivan (2006, p. 114 – grifo nosso) descrevem os movimentos do caleidoscópio ao longo da vida da pessoa:

---

<sup>47</sup> “If I can do this, I can do anything.”

[...] busca-se o melhor ajuste que combine as particularidades e o contexto de sua vida, e as cores do caleidoscópio mudam em resposta, com uma cor (parâmetro) movendo-se para o primeiro plano e se intensificando conforme o parâmetro assume prioridade naquele momento da vida. As outras duas cores (parâmetros) diminuem a intensidade e recuam a um segundo plano, embora estejam ainda presentes e ativas, uma vez que todos os aspectos são necessários para criar a atual configuração de vida e carreira. [...] O contexto modela suas decisões. Por esta razão, *opting out* se torna uma decisão natural baseada na configuração das cores do caleidoscópio naquele momento.<sup>48</sup>

Além disso, enfatizam as autoras, a força de um parâmetro para modelar um movimento de carreira depende do que está acontecendo na vida da pessoa naquele momento. Se dinheiro é necessário, então questões profissionais tornam-se prioritárias; ao contrário, se a necessidade é por balanço familiar, então ajustes devem ser pensados de forma que a família seja mais bem atendida; se, por outro lado, estes dois parâmetros estiverem inativos, então este é o momento em que a pessoa reflete sobre importantes questões existenciais, como “Estou fazendo o que deveria da minha vida?”, tornando-se mais centrada, reflexiva e espiritual.

A pesquisa das autoras detectou, ainda, que questões de gênero e diferenças geracionais impactam profundamente as escolhas de carreira feitas nos diferentes estágios do ciclo de vida, o que as levou a delinear dois padrões de carreira predominantes, os quais denominaram de configurações Alfa e Beta de carreiras caleidoscópio. Na configuração Alfa, detectada em diversos homens das gerações *Baby Boomers* e anteriores, predomina a seguinte seqüência de parâmetros ao longo da vida: desafio, autenticidade e balanço. Em grande parte das mulheres e em diversos homens das Gerações X e Y constatou-se a configuração Beta, onde os parâmetros alteram a ordem ao longo da vida para desafio, balanço e autenticidade. Isto significa que para as mulheres, por exemplo, o parâmetro de desafio predomina no início da carreira, mas retrocede para um plano secundário conforme avançam na carreira, dando lugar então ao parâmetro de balanço – esta é a época em que muitas mulheres têm de lidar com filhos pequenos e pais idosos, dentre outros, buscando, portanto, maior flexibilidade. É somente a partir de um determinado ponto avançado em sua carreira que predominam questões de autenticidade e a busca de realizações significativas e mais alinhadas a seus valores. Vale ressaltar, no entanto, que os três parâmetros do modelo ABC estão sempre ativos ao longo da vida do indivíduo, variando, porém, em intensidade.

---

<sup>48</sup> “[...] searches for the best fit that matches the character and context of her life, the colors of the kaleidoscope shift in response, with one color (parameter) moving to the forefront and intensifying as that parameter takes priority at that time in her life. The other two colors (parameters) lessen in intensity and recede to the background but are still present and active as all aspects are necessary to create the current pattern of her life and career. [...] Her context shapes her choices. Therefore, *opting out* becomes a natural decision based on the fit of the colors of her kaleidoscope at that time.”

Por fim, as autoras afirmam que as diferenças apontadas em termos de seqüência de parâmetros ajudam a explicar porque muitas mulheres não se encaixam no modelo tradicional de carreira, originalmente concebido para homens; ajudam a explicar, também, porque algumas mulheres capacitadas e com alto desempenho optam por interrupções na carreira justo no momento em que são percebidas como prontas para assumir posições de maior responsabilidade – enquanto muitos homens focam primeiramente suas carreiras para depois considerar questões familiares, as mulheres focam mais simultânea e alternadamente questões de desafios, balanço e autenticidade. Além disso, para muitas mulheres é durante os anos de maior fertilidade e propensão biológica à maternidade que se exige maior dedicação ao trabalho, muitas vezes levando-as a postergar planos de ter filhos ou resolvendo tê-los e arcando com as conseqüências organizacionais. Conforme descrito, homens e mulheres priorizam demandas pessoais, profissionais e familiares em momentos diferentes da vida, implicando em diferentes seqüências de decisões de carreira, o que seguramente influencia sua rotatividade nas organizações – que enquanto fracassarem no entendimento de tais diferenças, impondo tradicionais modelos de carreira baseados em excessiva dedicação, presença física e viagens constantes, continuarão a perder uma grande quantidade de capital humano.

Conforme exposto até o momento, o modelo de carreiras caleidoscópico foi proposto como forma de ampliar o entendimento sobre movimentos *opt-out*; tal modelo, porém, insere-se em um contexto mais amplo do paradigma de carreiras sem fronteiras, conforme descrito no início desta fundamentação teórica. A seção a seguir se propõe, portanto, a analisar a relação entre ambos, ressaltando suas semelhanças.

#### **4.4.2 Relação entre carreiras caleidoscópico e carreiras sem fronteiras**

Baseando-se no referencial teórico já apresentado (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b), o entendimento desta dissertação é que a carreira caleidoscópico constitui um modelo explicativo das decisões e configurações de trajetórias profissionais inseridas no paradigma de carreiras sem fronteiras, havendo diversas similaridades e pontos de convergência entre carreiras sem fronteiras e carreiras caleidoscópico, pois ambas:

- Acreditam que a era do conhecimento e da informação clama por um repensar da forma como o trabalho é desenvolvido nas organizações;
- Não possuem um padrão de atuação único que as identifica, podendo assumir uma variedade de formas;
- Acreditam que o indivíduo, ao mover-se de um trabalho para o outro – seja multilateralmente dentro da organização, ou entre diversas organizações – busca maior realização e satisfação no conjunto de sua vida, encarando com maior naturalidade a existência de múltiplas interrupções e reinícios e construindo uma trajetória que mescla continuidades e descontinuidades de experiências de trabalho;
- Acreditam que identidades mutantes e trajetórias interrompidas podem livrar-se do estigma que ainda hoje carregam e serem percebidas como oportunidades;
- Entendem que o indivíduo deve assumir as rédeas de sua carreira e da evolução de sua vida, repensando-as continuamente;
- Entendem que sucesso profissional é algo subjetivo e particular a cada indivíduo, sinalizando o desaparecimento de guias externas e objetivas para sua avaliação.

Além disso, ambas acreditam que a atual configuração do mercado de trabalho e, de forma mais abrangente, da economia e da sociedade, sinalizam o fim do modelo de carreira tradicional e vislumbram novos tempos nos quais é possível acomodar, de forma mais natural, demandas pessoais, familiares e profissionais, integrando-as em um todo coerente e significativo. Ambas, também, permitem acomodar com naturalidade movimentos *opt-out*, descontinuidades e rupturas com antigos padrões de evolução de carreira.

Neste ponto da fundamentação teórica, as principais questões referentes às carreiras sem fronteiras e aos movimentos *opt-out* já foram expostas. Desta forma, algumas considerações finais referentes a trajetórias descontínuas, relativas às implicações para indivíduos e organizações, serão comentadas na seção a seguir.

#### 4.5 *Opt-out* e trajetórias descontínuas: implicações para indivíduos e organizações

Embora o *opt-out* possa ser entendido em um contexto onde o indivíduo decide adotá-lo por livre e espontânea vontade, baseado na configuração de seu caleidoscópio de vida e buscando por meio de tal decisão sua auto-realização e satisfação, e apesar de cada vez mais se falar no desenvolvimento de carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas na nova configuração do mercado de trabalho, muitas ainda são suas implicações para os profissionais que decidem adotá-los e para as organizações envolvidas – ainda mais quando tais movimentos assumem a forma de afastamentos do mercado de trabalho.

Pesquisas de Stone (2007, p. 143) retratam uma forte perda de identidade pessoal por parte dos indivíduos que decidem descontinuar suas carreiras, mesmo que temporariamente. Por mais que a decisão tenha sido tomada conscientemente e por vontade própria, muitos profissionais não conseguem desatrelar-se de suas identidades profissionais, muitas vezes extrapolando tal sentimento a ponto de sentirem não ter identidade alguma e “[...] sempre se desculpendo por não estarem trabalhando.”<sup>49</sup>. Um sentimento retratado constantemente nas pesquisas da autora era a estranheza de em determinado momento serem altamente respeitadas por suas ocupações, e no momento seguinte sentirem não ser ninguém. Nas palavras de uma de suas entrevistadas (*Ibid.*, p. 145-146): “Eu acho que em nossa sociedade nós não percebemos o quanto da nossa identidade vem do nosso trabalho.”<sup>50</sup>.

Além disso, pesquisas de Hewlett (2007, p. 33) com profissionais que adotaram *off-ramps* ou *scenic routes* em algum momento de suas trajetórias profissionais retratam a discriminação percebida após a adoção de esquemas de trabalho à distância (39% das mulheres e 32% dos homens sentiram-se discriminados), jornadas de meio período (35% das mulheres e 27% dos homens), ano sabático (32% das mulheres e 34% dos homens) e horários flexíveis (26% das mulheres e 22% dos homens), mesmo considerando que tais alternativas faziam parte das políticas formais das organizações, o que sinaliza a discrepância entre teoria e prática na cultura organizacional (STONE, 2007). Pesquisas de King *et al* (2005) reforçam tal percepção, indicando que trajetórias descontínuas e carreiras desenvolvidas em diversas organizações ainda possuem efeitos negativos sobre o acesso a oportunidades de trabalho – mesmo em segmentos acostumados com alto índice de rotatividade de funcionários –,

---

<sup>49</sup> “[...] always apologizing for not working.”

<sup>50</sup> “I think in our society we don’t realize how much of our identity comes from our work.”

sugerindo que o histórico de decisões profissionais do indivíduo impacta sua probabilidade de recolocar-se no mercado. Bateson (1994 *apud* WEICK, 1996, p. 40) concorda que o tradicional mundo organizacional ainda vê com cautela algumas trajetórias alinhadas ao novo paradigma:

Currículos repletos de mudanças mostram resiliência e criatividade, vigor para acolher novos aprendizados; apesar disso, recrutadores geralmente discriminam qualquer um cujo currículo não mostre uma progressão evidente. Uma pergunta bastante comum em entrevistas de emprego é, ‘O que você pretende estar fazendo em cinco anos?’ ‘Algo que eu não posso agora imaginar’ ainda não é uma resposta vencedora.<sup>51</sup>

Pesquisas de Hewlett (2007) também convergem para o entendimento de que o novo paradigma ainda não foi completamente assimilado pelas organizações, uma vez que o mercado raramente dá segundas chances para pessoas que decidem interromper temporariamente suas trajetórias profissionais. Em suas pesquisas, a autora descreve relatos de mulheres extremamente competentes e com histórico consistente de alto desempenho que optaram por afastar-se de suas atividades profissionais para cuidar de questões familiares, tendo depois encontrado diversas dificuldades para recolocar-se no mercado de trabalho. Nas palavras de uma de suas entrevistadas (*Ibid.*, p. 9-10):

Eu tenho me perguntando repetidas vezes: ‘Onde está o problema? Por que estou batendo contra a parede?’ Isto é o que cheguei à conclusão: recrutadores e empregadores desconfiam imensamente do fato de eu ter ficado um tempo fora do mercado, de eu ter voluntariamente largado meu último trabalho. [...] Será que eu perdi meu empenho, minha ambição? Será que eu posso ser contada no futuro? [...] a lacuna no meu currículo permanece sendo meu problema principal. [...] Como pode uma pausa de vinte meses no trabalho cancelar um histórico de vinte anos? Não faz sentido. Eu não consigo acreditar que as pessoas realmente pensem que eu perdi minhas competências.<sup>52</sup>

Uma queixa comum daqueles que desenvolvem trajetórias fora dos paradigmas de evolução tradicional é que suas reputações, potencial de crescimento percebido e inclusive seus salários são prejudicados por conta de tal decisão (GOOGINS, 1991 *apud* MIRVIS; HALL, Douglas, 1996). Neste sentido, alguns autores (MARIANNE, 2001; MAINIERO; SULLIVAN, 2006; HEWLETT, 2007) descrevem as penalidades por afastar-se do mercado, mesmo que temporariamente: não somente tais profissionais deixam de ganhar seus salários no período

---

<sup>51</sup> “Resumes full of change show resiliency and creativity, the strength to welcome new learning; yet personnel directors often discriminate against anyone whose resume does not show a clear progression. Quite a common question in job interviews is, ‘What do you want to be doing in five years?’ ‘Something I cannot now imagine’ is not yet a winning answer.”

<sup>52</sup> “I’ve asked myself time and time again, ‘Where’s the problem? Why am I hitting the wall?’ This is what I’ve come up with: recruiters and employers are hugely suspicious of the fact that I’ve taken some time out, that I voluntary left my last job. [...] Have I lost my drive, my ambition? Can I be counted on in the future? [...] the gap in my résumé remains my key problem. [...] How can a twenty-month break cancel out a twenty-year track record? It makes no sense. I can’t believe that people really think I’ve lost my skill set.”

em que estão fora, mas quando retornam o valor de sua remuneração é menor se comparado àqueles profissionais que nunca saíram do mercado. Hewlett (2007, p. 45-46) afirma que quanto maior o período afastado, maiores as penalidades para os que retornam: resultados de suas pesquisas indicam que afastamentos de um ano geram perdas de 11% da capacidade de remuneração, percentual que chega a 18% quando o afastamento é de dois anos e 37% para três anos ou mais.

Olhando-se sob esta perspectiva, a mensagem parece ser clara: muitas organizações simplesmente não valorizam ou confiam em quem opta por afastar-se, mesmo que temporariamente, subutilizando ou mesmo inutilizando muitos potenciais. Em muitos casos, afirma a autora, não parece haver uma segunda chance de voltar às grandes organizações para aqueles que optam por carreiras fora dos padrões tradicionais, o que faz com que uma decisão de interrupção concebida como temporária possa tornar-se, muitas vezes, semi-permanente. Nas palavras da autora (*Ibid.*, p. 43): “[...] existem *off-ramps* a cada curva da estrada, mas uma vez que a mulher tenha optado por um deles, as oportunidades para retomar a carreira são raras – e excessivamente difíceis de encontrar.”<sup>53</sup>.

Em suas pesquisas, a autora constatou que 50% das profissionais que procuram tais oportunidades – conhecidas por *on-ramps* ou movimentos *opt-in* – não as encontram, gerando uma grande perda de talentos na re-entrada ao mercado de trabalho. Pesquisas de Cabrera (2007) sinalizam que as maiores barreiras percebidas para voltar ao mercado de trabalho são a desatualização (23% de concordância), dificuldade de explicar o período de desemprego (15%), responsabilidades familiares (13%), idade (13%), ausência de posições de meio-período de trabalho ou flexíveis (11%) e falta de respeito por profissionais que ficam um tempo fora (10%), dentre outros. Ao analisarmos os motivos pelos quais tais mulheres desejam voltar ao mercado de trabalho, nota-se que 46% buscam uma fonte de renda própria, 43% gostariam de retomar o sentimento de realização e satisfação que derivavam de suas carreiras, 24% querem retribuir algo para a sociedade por meio de seus trabalhos, 24% afirmam que a renda de seus parceiros não é mais suficiente para as demandas financeiras da família, 19% afirmam que a família não precisa mais de tanto tempo e dedicação, 16% gostariam de recuperar o *status* e poder que tinham antigamente e 6% voltam por conta das amizades feitas no trabalho, dentre outros (HEWLETT, 2007, p. 41). Vê-se, dos dados

---

<sup>53</sup> “[...] *off-ramps* may be around every curve in the road, but once a woman has taken one, opportunities to reenter a career are few and far between – and exceedingly difficult to find.”

expostos, que embora a questão financeira seja importante para o retorno de tais profissionais ao mercado de trabalho, questões relacionadas à importância de suas atividades profissionais para o sentimento de realização pessoal são também fortes motivadores.

Uma reflexão interessante trazida pela autora (*Ibid.*, p. 19) é que, com o aumento da expectativa de vida das mulheres americanas para oitenta e um anos, espera-se que elas trabalhem e contribuam de forma plena pelo menos até os sessenta anos, o que torna ainda mais insensato não viabilizar o retorno daquelas que optam por afastar-se por algum tempo – tome-se, como exemplo, uma jovem mãe que se afaste de suas atividades profissionais dos trinta aos trinta e cinco anos, e que ainda teria, ao reentrar no mercado, vinte e cinco anos de possíveis contribuições. No Brasil, apesar de estatísticas do IBGE (2006) indicarem uma expectativa de vida um pouco mais baixa – de setenta e dois anos –, Corrêa (2006) complementa que, para a classe média, o número sobe para oitenta anos, aproximando-se então da tendência americana.

Embora impactem diretamente o profissional, é importante atentar para o fato de que as penalidades não se aplicam somente para os indivíduos, uma vez que as organizações incorrem em custos significativos para recolocar profissionais afastados (DARMON, 1990). Embora tais custos variem de país para país e dependam das condições gerais de trabalho, quanto mais experiente a pessoa, maiores os custos para recolocá-la – ainda mais considerando que, além dos custos diretos de contratação, existem custos indiretos como perda de contatos, de histórico de clientes e tempo de socialização do novo empregado, dentre outros. Lee e Maurer (1997) reforçam que a retenção de profissionais é hoje mais crítica ainda, uma vez que as organizações dependem cada vez mais de seu conhecimento e informações para gerar riqueza.

Por fim, considerando que o fenômeno *opt-out* parece ocorrer predominantemente com mulheres, cabem algumas reflexões sobre a importância de retê-las nos quadros de colaboradores das organizações. Em primeiro lugar, trabalhar com mulheres significa incorporar contribuições de indivíduos que refletem uma parte significativa da base de consumidores de muitas organizações: de acordo com Peters (2004, p. 172), as mulheres estão envolvidas em 83% de todas as compras de bens de consumo, incluindo decisões de férias (92%), abertura de contas bancárias (89%), produtos de saúde (80%) e automóveis (60%),

dentre outros.<sup>54</sup> Em segundo lugar, dado que a escolaridade das mulheres é cada vez maior (superando, inclusive, a dos homens em muitos casos), empresas focadas em retê-las terão acesso a um rico reservatório de competências e talentos (CATALYST, 2004). Em terceiro lugar, estudos sinalizam que grupos diversos, quando adequadamente gerenciados, desenvolvem soluções de negócio mais inovadoras e eficazes do que grupos não-diversos (BANTEL; JACKSON, 1989), aprimorando os processos de resolução de problemas e tomada de decisão por meio da complementaridade de perspectivas (LATTIMER, 1998) e evitam o chamado *groupthing*: a tendência de grupos homogêneos de levarem adiante idéias descabidas ou pouco interessantes simplesmente porque todos no grupo pensam da mesma maneira (SUROWIECKI, 2005). Finalmente, diversos estudos (CATALYST, 2004; CARTER; SIMKINS; SIMPSON, 2003; GOLL *et al*, 2001; SHRADER *et al*, 1997; GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT, 2006) sugerem haver alta correlação entre diversidade de gênero – e presença significativa de mulheres em posições de gestão – e desempenho financeiro da organização, reforçando os ganhos de empresas que optam por manter mulheres em seus quadros de colaboradores.

Isto posto, Mainiero e Sullivan (2006) argumentam que as organizações deveriam repensar a forma como estruturam seus trabalhos e as condições que oferecem para os profissionais se desenvolverem ao longo de suas carreiras, considerando as implicações do modelo ABC, cultivando culturas corporativas favoráveis à retenção de talentos e re-estruturando suas políticas de gestão de pessoas de forma a melhor adequá-las aos tempos atuais.

Entendidos os conceitos e teorias expostos neste capítulo, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que darão sustentação ao desenvolvimento da pesquisa de campo desta dissertação.

---

<sup>54</sup> Conforme afirma o autor (p. 177), o consumidor não é rei, é rainha.



## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.” (GIL, 2007, p. 26). De forma a viabilizar os objetivos da pesquisa de campo a que esta dissertação se propõe, uma série de considerações metodológicas se fazem necessárias; as seções a seguir apresentarão, portanto, questões relacionadas à operacionalização das variáveis, ao tipo de pesquisa, à população-alvo, à coleta de dados e ao seu plano de análise.

### 5.1 Hipóteses e operacionalização das variáveis

De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 28), uma hipótese “[...] é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória.”. Para Selltiz *et al* (1975, p. 42-44), uma hipótese pode declarar que algo ocorre em determinado caso, que um fenômeno ou situação possui certas características, ou pode referir-se à frequência de acontecimentos ou à ligação entre variáveis, dentre outros. Em seu entender, as hipóteses podem ser criadas a partir de várias fontes – desde palpites ou intuições até resultados de outros estudos e em teorias gerais – e servem como guia para o tipo de dado a ser coletado, a fim de responder à questão de pesquisa, e à maneira mais eficiente de organizá-los para a análise posterior. Cooper e Schindler (2003, p. 59) complementam afirmando que a hipótese especifica quem deve ser estudado, em que contexto e o que, especificamente, deve ser estudado.

Para fins deste trabalho, as seguintes hipóteses foram adotadas:

- Hipótese 1: Existem ex-alunos da FEA USP, dentre os que estiveram presentes no “II Encontro de Ex-Alunos” realizado em 10 de novembro de 2007, que já fizeram movimentos *opt-out* em algum momento de suas carreiras.

- Hipótese 2: Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional e a ocorrência de movimentos *opt-out* entre os ex-alunos da FEA USP presentes no evento.
- Hipótese 3: Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional de ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão de *opt-out*.
- Hipótese 4: Existe vinculação entre os movimentos *opt-out* realizados por ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão.

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 56), a fase teórica de uma pesquisa baseia-se na identificação de construtos e suas relações com as proposições e teorias em estudo.<sup>55</sup> Na fase empírica, as proposições são convertidas em hipóteses e trabalha-se com variáveis a serem estudadas. O termo variável pode, desta maneira, ser utilizado como sinônimo de construto ou propriedade em estudo, onde se busca conhecer melhor suas características e relações. Gil (2007, p. 50) complementa afirmando que “[...] um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas.” e define variável como “[...] qualquer coisa que possa ser classificada em duas ou mais categorias.” (*Ibid.*, p. 57). Na presente pesquisa, têm-se três blocos de variáveis principais:

- Bloco 1: variáveis vinculadas a dados de perfil demográfico e profissional dos respondentes (gênero, estado civil, escolaridade, *status* profissional e número de organizações onde já trabalhou, dentre outros);
- Bloco 2: variáveis ligadas à realização de movimentos *opt-out*;
- Bloco 3: variáveis vinculadas aos motivos que influenciaram a decisão de *opt-out* – fundamentadas nas necessidades de autenticidade, balanço e desafio (parâmetros do modelo ABC) expostas na seção 4.4.1 desta dissertação.

Para Gil (2007, p. 58), as variáveis podem ser independentes ou dependentes – sendo as independentes aquelas que se pressupõem influenciar outras variáveis, as dependentes. Cooper e Schindler (2003, p. 56) complementam ao afirmar que há pelo menos uma variável

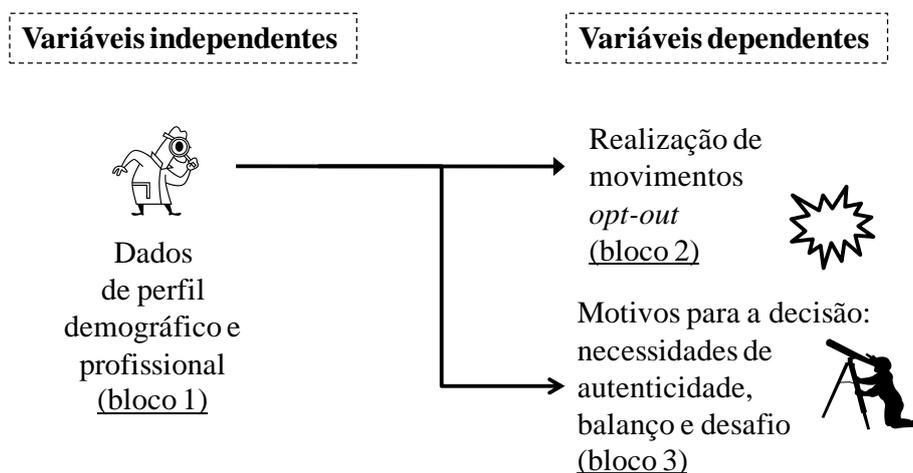
---

<sup>55</sup> Construto é um termo, imagem ou idéia concebido especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria, construído pela combinação de conceitos simples (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 53).

independente e uma variável dependente em cada relação, e saber se determinada variável deve ser tratada como dependente ou independente depende da hipótese. Isto considerado, para fins desta dissertação tem-se a distribuição dos blocos de variáveis, para as hipóteses 2 a 4, da seguinte forma:<sup>56</sup>

- Para as hipóteses 2 e 3: a) variáveis independentes: extraídas do bloco 1 (dados de perfil demográfico e profissional); e b) variáveis dependentes: extraídas do bloco 2 (realização de movimentos *opt-out*) e do bloco 3 (motivos para a decisão de *opt-out* – necessidades de autenticidade, balanço e desafio).
- Para a hipótese 4: a) variáveis independentes: extraídas do bloco 2 (realização de movimentos *opt-out*); e b) variáveis dependentes: extraídas do bloco 3 (motivos para a decisão de *opt-out* – necessidades de autenticidade, balanço e desafio).

Para as hipóteses 2 a 3, tal concepção pressupõe que a realização de movimentos *opt-out* e os motivos para a decisão (necessidades de autenticidade, balanço e desafio dos indivíduos) estão vinculados a dados de perfil demográfico e profissional, conforme Ilustração 3 a seguir, que evidencia a forma de interação dos três blocos de variáveis.

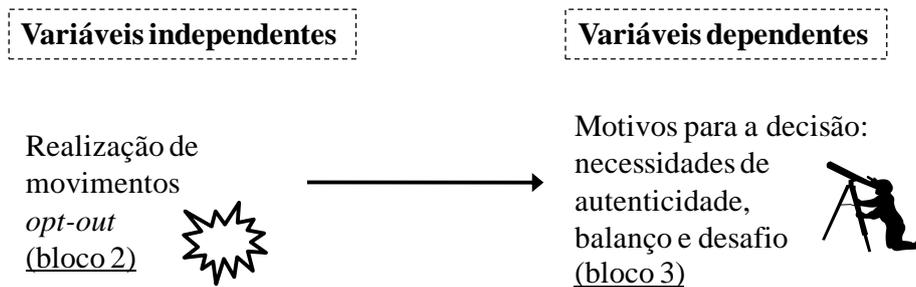


**Ilustração 3 – Interação dos blocos de variáveis (hipóteses 2 e 3)**

Para a hipótese 4, pressupõe-se que os motivos para a decisão de *opt-out* (necessidades de autenticidade, balanço e desafio dos indivíduos) estão vinculados ao tipo de movimento *opt-*

<sup>56</sup> A hipótese 1 não envolve relações entre variáveis – e, portanto, não há como analisá-la sob a ótica de variáveis dependentes e independentes.

*opt-out* realizado, conforme Ilustração 4 a seguir, que evidencia a forma de interação dos dois blocos de variáveis.



**Ilustração 4 – Interação dos blocos de variáveis (hipótese 4)**

Definidas as hipóteses e variáveis do estudo, faz-se necessário discutir o tipo de pesquisa adotado no trabalho, conforme seção a seguir.

## 5.2 Tipo de pesquisa

“O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos.” (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 5). Para que o objetivo da pesquisa seja alcançado, é necessário ter clareza quanto ao tipo de pesquisa mais adequado aos seus propósitos, que segundo Selltiz *et al* (1975, p. 59) podem corresponder à: 1) familiarização com um fenômeno ou busca de uma nova compreensão para ele; 2) apresentação precisa das características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico; 3) verificação da frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma coisa; e 4) verificação de uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Cooper e Schindler (2003), por sua vez, afirmam que as pesquisas acadêmicas costumam ser classificadas, em relação ao grau em que as questões foram cristalizadas, basicamente em dois tipos: pesquisas exploratórias e conclusivas; além disso, ao considerar os objetivos dos estudos, as pesquisas podem enquadrar-se em duas categorias: descritivas ou causais. O Quadro 9 a seguir sintetiza os objetivos e métodos de pesquisa mais utilizados em cada tipo de pesquisa.

**Quadro 9 - Tipos de pesquisa**

Categoria	Tipo	Objetivos	Métodos mais usados
Grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	Exploratórias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno;</li> <li>- Esclarecer novos conceitos e idéias;</li> <li>- Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores e alternativas de ação;</li> <li>- Formular um problema para investigação mais aprofundada;</li> <li>- Desenvolver hipóteses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da literatura;</li> <li>- Levantamento de experiências;</li> <li>- Estudo de casos.</li> </ul>
	Conclusivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concluir sobre determinado assunto;</li> <li>- Testar hipóteses específicas;</li> <li>- Examinar relações entre variáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite a utilização de vários métodos de coleta e dados (observação, entrevistas, questionários, técnicas projetivas e exame de registro, dentre outros).</li> </ul>
Objetivos do estudo	Descritivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever as características de determinada população ou fenômeno;</li> <li>- Descobrir respostas para: quem, o que, onde, quando ou quanto.</li> <li>- Estimar a proporção de pessoas, de uma população especial, que mantêm determinadas opiniões ou atitudes;</li> <li>- Verificar a existência de associações entre variáveis;</li> <li>- Investigar hipóteses previamente formuladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite a utilização de vários métodos de coleta e dados (observação, entrevistas, questionários, técnicas projetivas e exame de registro, dentre outros), com processos cuidadosamente planejados e padronizados.</li> </ul>
	Causais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos;</li> <li>- Verificar hipóteses de causalidade a partir da manipulação de uma ou mais variáveis independentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de métodos experimentais;</li> <li>- Inferência causal em métodos não experimentais.</li> </ul>

Fonte: baseado em Sellitz *et al* (1975), Gil (2007), Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2001).

Cooper e Schindler (2003) afirmam que, dentre as principais características da pesquisa exploratória, destacam-se: flexibilidade do processo de pesquisa e menor estruturação; utilização de amostras pequenas e não representativas; constatações experimentais; e resultados geralmente seguidos por outras pesquisas exploratórias e conclusivas. Já as pesquisas conclusivas possuem como principais características: formalização e estruturação do processo de pesquisa; utilização de amostras grandes e representativas; e a análise de dados primordialmente quantitativa. Muitas vezes, porém, torna-se difícil estabelecer claramente a diferenciação entre os tipos de pesquisa, conforme apontado por Sellitz *et al* (1975, p. 60):

Na prática, esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa considerada pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo. Em qualquer estudo isolado, no entanto, geralmente

existe a acentuação de apenas uma dessas funções, podendo-se pensar que o estudo se classifica na categoria correspondente à sua principal função.

Cooper e Schindler (2003) concordam e afirmam que pesquisas exploratórias e conclusivas devem ser encaradas como complementares e não concorrentes ou excludentes, dado que cada uma dá suporte e validação à outra.

Isto posto, e considerando as hipóteses formuladas no capítulo 5.1 desta dissertação, entende-se que o presente trabalho possui, primordialmente, caráter exploratório e descritivo. Vale ressaltar que embora a pesquisa possua elementos de natureza conclusiva (por exemplo, testar hipóteses), sua maior contribuição e o aspecto que mais a destaca é seu caráter inovador e sua proposta de trazer contribuições para um assunto ainda pouco explorado no país. Além disso, também é objetivo desta pesquisa descrever os movimentos *opt-out* feitos pelos ex-alunos da FEA USP presentes no evento de 10 de novembro de 2007 e analisar associações e vinculações entre os blocos de variáveis descritos anteriormente, propósitos cobertos por pesquisas descritivas.

Complementarmente, Richardson (1999, p. 70) afirma que as pesquisas também podem ser classificadas em qualitativas ou quantitativas. No entender do autor, esses métodos se diferenciam não somente pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema. Não há um tipo de pesquisa melhor do que outro, e sim um mais adequado à finalidade da pesquisa do que outro. De acordo com Malhotra (2001, p. 155), métodos qualitativos são utilizados principalmente em pesquisas do tipo exploratório e buscam proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema, ao passo que métodos quantitativos procuram quantificar dados e aplicar a eles alguma análise estatística, sendo utilizados primordialmente em estudos descritivos e causais.

Percebe-se, novamente, que a presente pesquisa comportaria, ao menos em teoria, tanto métodos qualitativos quanto quantitativos – porém, dado o objetivo de quantificar o movimento *opt-out* e verificar associações entre variáveis por meio de análises estatísticas, e considerando sua natureza descritiva, adotou-se o método quantitativo para o trabalho.

Apresentadas as considerações em relação ao tipo de pesquisa, a seção a seguir discutirá aspectos relacionados à população-alvo do trabalho.

### 5.3 População-alvo

Para iniciar a discussão desta seção, cabe esclarecer alguns conceitos-chave, segundo Malhotra (2001, p. 301):

- “População é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa”;
- “Censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população”;
- “Amostra é um subgrupo de uma população, selecionado para participação no estudo”.

A população-alvo escolhida para este trabalho foi a de ex-alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração, Economia e Contabilidade da FEA USP que compareceram ao “II Encontro de Ex-Alunos”, ocorrido em 10 de novembro de 2007.

De forma a entender a importância da FEA USP no contexto nacional, cabe uma breve contextualização da universidade e da faculdade. Criada em 1934, a USP é hoje a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do país. É a terceira da América Latina e está classificada entre as primeiras cem organizações similares dentre as cerca de seis mil existentes no mundo. A USP tem projeção marcante no ensino superior de todo o continente, forma grande parte dos mestres e doutores do corpo docente do ensino particular brasileiro e carrega um rico lastro de realizações, evoluindo nas áreas da educação, ciência, tecnologia e artes (USP, 2007). A FEA USP, por sua vez, criada em 1946, corresponde ao nível de excelência e qualidade estabelecido pela USP. Todos os anos, quase doze mil candidatos disputam suas 590 vagas nos três cursos de graduação oferecidos (FEA USP, 2006b), que têm recebido todos os anos notas máximas nas avaliações do Ministério da Educação do Brasil (INEP, 2007) e no Guia do Estudante – Melhores Universidades (2006). Na pós-graduação, seus cursos também têm seguidamente recebidos altos conceitos na avaliação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES, 2007). Suas publicações científicas estão presentes nas mais importantes revistas científicas do mundo, e existem acordos de intercâmbio com diversas universidades e instituições de ensino internacionais. Além disso, suas fundações – FIA, FIPE e FIPECAFI – servem como importantes instituições de apoio ao ensino e à pesquisa. No total, a FEA USP possui hoje

mais de 3.500 alunos e um corpo de cerca de duzentos professores, dos quais 96% doutores (FEA USP, 2006b).<sup>57</sup> Ao longo de seus sessenta anos de funcionamento, 33.088 alunos de graduação e pós-graduação já se formaram em seus três cursos (FEA USP, 2006), e pode-se supor que tais ex-alunos mereçam a atenção das organizações onde trabalham tanto por seu alto potencial de contribuição aos objetivos corporativos quanto por seu alto potencial de impacto caso adotem movimentos *opt-out* em suas trajetórias profissionais.

Vale comentar que o evento onde foram coletados os dados, denominado “II Encontro de Ex-Alunos”, foi organizado pela associação de ex-alunos da FEA USP, a FEA+, e teve como público-alvo ex-alunos de graduação e pós-graduação dos três cursos da faculdade.<sup>58</sup> A proposta do evento, de acordo com seus organizadores, era propiciar a seus participantes um ambiente de confraternização e reencontro com ex-colegas, promovendo oficinas com temáticas gastronômicas e outras programações como uma palestra sobre Economia e um discurso do atual diretor da faculdade. O evento ocorreu em um sábado, das 11h às 18h, nas próprias instalações da faculdade, localizada na Cidade Universitária, em São Paulo – as oficinas ocorreram na parte da manhã nas salas de aula, e a confraternização, com barracas de comidas típicas e música, ocorreu nos jardins internos do prédio principal da faculdade ao longo da tarde. Foi cobrada uma tarifa de entrada de R\$ 5,00 por pessoa e era possível que os ex-alunos levassem acompanhantes (FEA+, 2006).<sup>59</sup>

É importante expor que optou-se pela realização de um censo da população estudada, decisão que foi bastante bem-sucedida uma vez que compareceram ao evento 251 ex-alunos e 248 (98,8%) participaram da presente pesquisa.<sup>60</sup>

Por fim, vale comentar que, dentre os principais motivos para a seleção do público-alvo da pesquisa e para a decisão de realizar um censo, destacam-se:

---

<sup>57</sup> As siglas FIA, FIPE e FIPECAFI significam, respectivamente, Fundação Instituto de Administração, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas e Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FEA USP, 2006).

<sup>58</sup> Em 2006, a FEA USP criou o projeto institucional FEA+, associação com o objetivo de reatar laços com seus ex-alunos, propiciando benefícios mútuos em um programa perene de relacionamento. O projeto surgiu como desdobramento da comemoração aos sessenta anos da faculdade e é o responsável por organizar eventos com seus ex-alunos, dentre outras responsabilidades (FEA+, 2006).

<sup>59</sup> Para mais detalhes sobre a programação do evento “II Encontro de Ex-Alunos”, ver anexo A.

<sup>60</sup> Dados fornecidos pelos organizadores do evento.

- Importância da faculdade no cenário educacional brasileiro e a relevância dos profissionais formados em seus cursos no quadro organizacional do país – muitos dos quais ocupam hoje cargos de altas responsabilidades em organizações nacionais e multinacionais (USP, 2007; FEA USP, 2006, FEA+, 2006);
- Acesso facilitado aos elementos da população;
- Maior facilidade na coleta dos dados no que tange à rapidez do processo – redução do período de coleta a um dia;
- Possibilidade de obter grande quantidade de respostas e efetivamente coletar os dados de praticamente toda a população-alvo;
- Obtenção de maior índice de respostas ao coletar os dados presencialmente, em comparação a se o processo fosse feito via email ou correio;<sup>61</sup>
- Possibilidade de coletar dados de profissionais que geralmente não teriam tempo de participar da pesquisa no dia-a-dia, caso fossem solicitados a fazê-lo via email ou correio, mas que, por estarem em uma ocasião social da faculdade, eventualmente estavam mais pré-dispostos a colaborar.

Apresentadas as considerações em relação à população-alvo da pesquisa, a seção a seguir discutirá aspectos relacionados à coleta de dados do trabalho.

#### **5.4 Coleta de dados**

A seguir serão expostas as considerações referentes à técnica e forma de abordagem, procedimentos de campo e instrumento de coleta de dados.

---

<sup>61</sup> Segundo Aaker, Day e Kumar (1995), uma das principais fontes de distorção de resultados de *surveys* é a baixa quantidade de respondentes, o que compromete as análises e conseqüentemente a validade do estudo. De acordo com Selltiz *et al* (1975, p. 271), questionários enviados pelo correio costumam ter taxa de retorno variando entre dez e cinquenta por cento.

#### **5.4.1 Técnica de coleta de dados e forma de abordagem**

Considerando a natureza quantitativa da presente pesquisa, e dentre as técnicas utilizadas em estudos desta natureza – levantamentos (*surveys*), observação e experimentação (MALHOTRA, 2001) – optou-se por utilizar a técnica de levantamento (*survey*) para a coleta de dados do trabalho.

Tal técnica, segundo Malhotra (2001), pode ser entendida como a coleta estruturada de dados por meio de questionários formais que apresentam uma seqüência de questões em ordem pré-determinada, concebidos de forma a extrair informações específicas dos respondentes. A principal vantagem desse método, segundo Aaker, Day e Kumar (1995), é que é o pesquisador pode coletar uma grande quantidade de dados de um indivíduo de uma só vez, o que torna o processo menos dispendioso e mais rápido; além disso, este é um método bastante versátil, dado que pode ser aplicado a contexto e públicos-alvo bastante distintos, visando extrair informações de comportamentos, intenções, atitudes, percepções, motivações, características demográficas e estilos de vida. Dentre suas desvantagens, destacam-se a incapacidade ou relutância do respondente em fornecer a informação desejada, seja por não saber o que se pergunta, seja por sentir-se desconfortável em tratar do assunto, e a dificuldade de se montar um questionário com perguntas formuladas de forma correta para os dados que se deseja coletar. Sellitz *et al* (1975, p. 265-267) complementam afirmando que, embora a utilização de *surveys* restrinja-se a pessoas alfabetizadas e as informações obtidas limitem-se às respostas escritas às questões pré-determinadas, sua utilização permite coletar dados de grandes amostras com mais facilidade e exigindo menor habilidade de aplicação dos instrumentos. Além disso, a natureza impessoal e padronizada do questionário assegura certa uniformidade entre as mensurações, além de ser percebida maior confiança no anonimato – o que permite que as pessoas se expressem de forma mais verdadeira.

Apenas como contraponto, as técnicas de observação são utilizadas quando é necessário avaliar o comportamento efetivo de determinado fenômeno e não a descrição do respondente em relação a ele (MALHOTRA, 2001), o que não se aplicava, porém, aos objetivos deste trabalho. As técnicas de experimentação, por sua vez, são utilizadas basicamente em experimentos de natureza causal, não sendo condizentes, portanto, com a presente pesquisa.

Em relação à forma de abordagem, por sua vez, vale ressaltar que adotou-se o levantamento por auto-preenchimento, dado que os próprios participantes responderam ao questionário, sem intervenção direta da pesquisadora (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Entendidas as considerações referentes à técnica de coleta de dados e forma de abordagem, a seção seguinte discutirá os procedimentos de campo utilizados no processo de coleta de dados.

#### **5.4.2 Procedimentos de coleta dos dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 32-33), a coleta dos dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos de coleta do estudo, e quanto mais cuidadoso e detalhado for o planejamento deste processo, menor o desperdício de tempo no trabalho de campo propriamente dito e maior a qualidade das informações obtidas. Isto considerado, a coleta de dados da presente pesquisa foi concebida buscando incluir diversos elementos que facilitassem o trabalho de campo.

Primeiramente, dois dias antes da data do evento “II Encontro de Ex-Alunos”, enviou-se um email (Apêndice 1) para todos os ex-alunos associados à FEA+ explicando o propósito do estudo e pedindo sua colaboração para que reservassem um tempo durante o evento para contribuir com a pesquisa. A decisão de enviar o email dois dias antes foi tomada buscando deixar tempo hábil para que os respondentes se preparassem psicologicamente para participar do estudo e se motivassem com seu propósito, porém sem estar tão distante do dia efetivo da coleta – procurando evitar, desta forma, que o pedido de colaboração caísse no esquecimento. Vale destacar que o email foi escrito em tom empático e pessoal, buscando aproximar a pesquisadora dos ex-alunos e reforçando similaridades entre as partes – como, por exemplo, que tanto a pesquisadora como sua orientadora também eram ex-alunas da FEA USP. O email continha informações sobre como colaborar com o estudo, explicando onde seriam aplicados os questionários e como identificar a pesquisadora e sua equipe no dia do evento, trazendo inclusive uma foto para facilitar a identificação. Para aqueles que desejassem conhecer melhor o trabalho, disponibilizou-se o endereço de email da pesquisadora para esclarecimentos – o

que de fato ocorreu, uma vez que foram recebidas vinte e três mensagens de ex-alunos buscando mais informações antes do evento.<sup>62</sup>

Disponibilizou-se também, no portal de ex-alunos da FEA USP, uma página com um breve resumo do trabalho (Apêndice 2), o qual era acessado por meio de um *link* enviado no email mencionado no parágrafo anterior. Tomou-se o cuidado, em todas as comunicações sobre a pesquisa, de não divulgar previamente à coleta detalhes específicos sobre o movimento *opt-out*, tentando com isto não criar vieses prévios de resposta – como, por exemplo, uma menor pré-disposição em participar da pesquisa por parte daqueles que não tivessem feito movimentos *opt-out* em suas carreiras. Além disso, em todas as comunicações com os respondentes, usou-se uma frase curta e fácil de lembrar que servia de *slogan* da pesquisa – “Como vai sua carreira?” – ajudando a identificá-la e despertando a atenção das pessoas.

Um ponto importante, conforme lembrado por Aaker, Day e Kumar (1995), é que os respondentes deveriam estar pré-dispostos a cooperar, participando de forma espontânea da pesquisa e não coagidos a fazê-lo, para que se minimizasse, desta forma, a possibilidade de obter respostas distorcidas. Isto considerado, além dos elementos mencionados anteriormente, foi elaborado um cartaz (Apêndice 3) em tamanho de folha A3 visando informar os ex-alunos sobre os objetivos do trabalho e motivá-los a participar voluntariamente do estudo. O cartaz foi concebido em tom amigável e utilizando logomarcas da faculdade e figuras atrativas, itens apontados por Sellitz *et al* (1975, p. 271) como possíveis facilitadores do processo. No dia do evento, os cartazes foram espalhados em pontos estratégicos onde os ex-alunos circulavam, reforçando o pedido de colaboração e informando os locais de aplicação dos questionários. Tais cartazes foram afixados em locais de destaque próximos às salas onde havia palestras, na entrada dos prédios e nos corredores.

Além disso, foi incluída uma nota sobre a pesquisa (Apêndice 4) no material de divulgação do evento distribuído pela FEA+, o qual era entregue para todos os ex-alunos no balcão de credenciamento do evento no momento de sua chegada; destacou-se, em seu conteúdo, o caráter inédito da pesquisa no Brasil e a natureza inovadora de sua abordagem metodológica e de sua fundamentação teórica. Tal nota não somente reforçou o pedido de cooperação como

---

<sup>62</sup> Alguns destes ex-alunos lamentavam o fato de que não estariam presentes no dia do evento mas gostariam de colaborar com a pesquisa: nestes casos, enviou-se um questionário via email para seu preenchimento, porém tal amostra espontânea – composta por nove respondentes – foi posteriormente desconsiderada das análises.

também conferiu um caráter oficial à pesquisa, uma vez que era percebida como parte relevante da programação do evento.

Somando-se ao material de divulgação mencionado no parágrafo anterior, cada ex-aluno também recebia, no momento de seu credenciamento, um pequeno bilhete (Apêndice 5) instigando-o a procurar o pessoal da pesquisa de carreira e trocar o bilhete por uma estrela – o que literalmente ocorria, uma vez que depois de respondido o questionário, uma estrela (Apêndice 6) era colada em seu crachá.<sup>63</sup> Tal recurso tinha duplo propósito: de um lado, chamar a atenção e estimular a curiosidade dos ex-alunos, aumentando o número de respondentes, e de outro, marcar visivelmente quem já havia respondido à pesquisa e quem era o público-alvo de novas abordagens. Vale ressaltar que até mesmo a figura de estrela escolhida reforçava o caráter amigável de toda a comunicação, pois o desenho era atrativo e chegou a ser objeto de desejo daqueles que ainda não o tinham.

Marconi e Lakatos (2007, p. 32-33) salientam que o rigoroso controle na aplicação do instrumento de coleta é fator fundamental para evitar erros e defeitos do processo, aumentando a qualidade das informações obtidas. Atenção significativa foi dada a esta questão, principalmente considerando que a pesquisadora contou com uma equipe de seis pessoas auxiliando na aplicação dos questionários no dia (Apêndice 7); para facilitar a identificação da equipe, todos usavam um crachá da pesquisa com seu nome e vestiam uma camiseta cuja estampa (Apêndice 8) era bastante semelhante à utilizada nos cartazes anteriormente mencionados.

A proposta de reunir uma equipe para o processo de coleta de dados surgiu para viabilizar a realização do censo dos ex-alunos presentes no evento, uma vez que seria necessário dar conta do fluxo de respondentes em momentos de pico. Antes de iniciar o evento, a equipe foi instruída sobre os objetivos da pesquisa, o instrumento de coleta e outras questões relevantes ao atendimento dos interessados em participar do estudo. Houve um cuidado especial na preparação da equipe quanto à checagem de consistência dos questionários entregues, especificamente em relação a quais campos deveriam necessariamente ser preenchidos e de que forma: ao longo do dia, caso houvesse algum preenchimento errado ou informações

---

<sup>63</sup> No momento do credenciamento, os recepcionistas da organização do evento (da FEA+) solicitavam aos ex-alunos que utilizassem seu crachá pendurado no pescoço durante todo o dia, para facilitar o reconhecimento e a integração entre as pessoas.

faltantes, o respondente era imediatamente solicitado a acertá-los. Tal procedimento foi bastante bem-sucedido, propiciando o alcance de um elevado grau de aproveitamento do material coletado (234 questionários de um total de 248 coletados, ou 94,3% do total).

Além disso, houve também uma divisão de papéis e responsabilidades entre a equipe: enquanto alguns abordavam os ex-alunos e os encaminhavam ao local da pesquisa, outros recepcionavam os ex-alunos e conferiam os questionários depois de entregues, e aqueles respondentes com dúvidas referentes ao estudo eram direcionadas à pesquisadora. Cabe destacar que antes de iniciar o preenchimento dos questionários, confirmava-se se o indivíduo era realmente ex-aluno da FEA USP, restringindo a coleta a este público – tal procedimento foi adotado pois era possível levar acompanhantes ao evento que não necessariamente ex-alunos da faculdade.

De acordo com Selltiz *et al* (1975, p. 82):

A mensuração sempre ocorre numa situação mais ou menos complexa em que inumeráveis fatores podem influir nas características medidas e no processo de mensuração. Tenta-se controlar ou manter constantes as mais importantes dessas variáveis e esperar que a variação dos fatores não-controlados atue de forma a anular mutuamente os respectivos efeitos.

Gil (2007, p. 138) concorda e afirma que ao se aplicarem os questionários em papel, torna-se necessário criar uma atmosfera suficientemente séria para que sejam respondidos objetivamente, evitando um clima de frivolidade. Como os dados foram coletados durante um evento festivo, e buscando obter respostas sérias e ponderadas que refletissem da melhor forma as carreiras dos respondentes, optou-se pela utilização prioritária de uma sala própria para a pesquisa (Apêndice 9), próxima ao estande de credenciamento, onde os ex-alunos pudessem responder ao questionário em um ambiente mais calmo e sereno, propício a reflexões e isolado de outras atividades que pudessem distraí-los. Além desta sala, disponibilizaram-se algumas mesas e cadeiras em local reservado próximo ao estande de credenciamento (Apêndice 10), constituindo ponto alternativo de coleta de dados para aqueles que desejassem responder ao questionário sem pressa e de forma confortável porém sem ter que se deslocar até a sala. Em ambos os locais, havia sempre alguém da equipe de coleta monitorando o preenchimento dos questionários e à disposição para sanar eventuais dúvidas. Vale destacar que a coleta de dados iniciou-se às onze horas da manhã, momento de abertura do evento, e terminou às dezoito horas.

Para aqueles que respondiam à pesquisa era oferecida a possibilidade de receber os resultados do estudo via email, além de investigar seu interesse em receber informações selecionadas sobre questões de carreira e sua pré-disposição em participar futuramente de pesquisas semelhantes; para garantir o anonimato dos respondentes, tais opções eram assinaladas em formulário à parte (Apêndice 11). Tais elementos buscavam não somente retribuir a contribuição à pesquisa como também delinear uma possível amostra interessada em participar de estudos futuros focados no desenvolvimento de carreiras de profissionais do país. Destaca-se o grande interesse manifesto dos respondentes em tais questões, uma vez que 80,2% solicitaram receber os resultados via email, 72,2% gostariam de receber informações sobre carreira e 74,2% afirmaram ter interesse em participar de estudos futuros.

Por fim, uma semana após o evento, enviou-se um email (Apêndice 12) de agradecimento aos respondentes, informando-os de que graças à sua colaboração a pesquisa havia conseguido adesão de 98,8% dos ex-alunos presentes no evento. Decorrentes deste email foram recebidas quatorze respostas de incentivo ao trabalho e interesse no assunto.

Entendidas as considerações referentes aos procedimentos de campo da presente pesquisa, a seção seguinte discutirá aspectos relativos ao instrumento de coleta de dados.

### **5.4.3 Instrumento de coleta dos dados**

Considerando a opção pelo método de *survey*, foi criado um questionário baseado nas teorias expostas na fundamentação conceitual desta dissertação destinado a coletar as informações necessárias à pesquisa. De acordo com Gil (2007, p.128), pode-se definir questionário “[...] como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas [...] às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, [...], situações vivenciadas etc.”. Questionários que apresentem questões por escrito aos respondentes são denominados, segundo o autor, questionários auto-aplicados.

O questionário criado é composto por três partes: a primeira examina dados pessoais da pessoa, a segunda investiga se o indivíduo já tomou alguma decisão de carreira que envolvesse movimentos *opt-out* e os motivadores de tal decisão, e a terceira parte explora informações profissionais do sujeito. Ressalta-se que os questionários não exigem o nome do

participante na parte de identificação, visando com isso garantir a confidencialidade dos dados e a real percepção sobre as questões apresentadas.

Um ponto importante é que se restringiu o tamanho do questionário a quatro páginas e cuidou-se para que seu formato fosse de fácil manuseio, buscando tornar o mais amigável possível o processo de preenchimento das informações, questão reforçada pela carta da pesquisadora explicando os propósitos da pesquisa e pedindo colaboração, logo na primeira folha do instrumento. Além disso, indicou-se a entidade ligada à pesquisa (FEA USP) como forma de obter maior credibilidade ao trabalho, e ofereceu-se o envio dos resultados do estudo para cada respondente como forma de retribuição ao tempo e empenho dedicados ao preenchimento do questionário. Tais questões são apontadas por Selltiz *et al* (1975, p. 271) e por Cooper e Schindler (2003, p. 252) como importantes estímulos à motivação dos respondentes.

Quanto ao conteúdo das perguntas, tem-se que é dirigido para a verificação de fatos (dados demográficos atuais), comportamentos passados e motivações de tais comportamentos. Em relação a esta questão, faz-se necessária uma consideração a respeito das escalas de mensuração utilizadas no instrumento, definidas como o contínuo de valores ordenados entre um ponto inicial e final que atribuem números ou símbolos ao fenômeno em estudo de forma a ser possível mensurá-lo e quantificá-lo (GIL, 2007, p. 91). Conforme apontado no Quadro 10 a seguir, existem quatro tipos de escalas numéricas: ordinal, nominal, intervalar e razão. O instrumento de coleta de dados utiliza largamente escalas nominais, uma vez que busca investigar a ocorrência de movimentos de carreira (analisa se o indivíduo pertence ou não ao grupo dos que tomaram determinada decisão profissional, por exemplo); utiliza, também, escalas intervalares, quando solicita que o respondente atribua notas de zero a sete em termos de importância de cada possível motivo que o influenciou em sua decisão de *opt-out*, por exemplo; por fim, embora em menor escala, solicita alguns dados que foram posteriormente analisados na escala de razão, como data de nascimento para examinar idades da população estudada, por exemplo.

**Quadro 10 - Tipos de escalas de mensuração de dados**

Tipo	Características
Nominais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consistem em duas ou mais categorias denominadas, nas quais são classificados objetos ou indivíduos de acordo com o atributo considerado;</li> <li>- A única relação especificada é que as categorias sejam diferentes entre si, não existindo a suposição de que representem mais ou menos da característica que está sendo medida;</li> <li>- A operação empírica é determina se o indivíduo ou objeto pertence ou não a determinada categoria.</li> <li>- Exemplos: gênero e nacionalidade.</li> </ul>
Ordinais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definem a posição relativa de objetos ou indivíduos, com relação a uma característica, mas não têm suposições quanto à distância entre as posições;</li> <li>- Determina a ordem de posições dos indivíduos ou objetos, indicando se cada um tem maior, igual ou menor quantidade da característica;</li> <li>- Pressupõe que o pesquisador possa colocar cada indivíduo em um único ponto em relação à característica.</li> <li>- Exemplo: escala de conservadorismo.</li> </ul>
Intervalares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não apenas as posições estão dispostas através de maior, menor ou igual, mas as unidades ou intervalos de mensuração são iguais;</li> <li>- O ponto zero da escala é convencional – a arbitrariedade é indicada pelo fato de que uma constante pode ser adicionada a todas as posições da escala sem mudar sua forma.</li> <li>- Exemplo: escalas de temperatura Celsius e Fahrenheit.</li> </ul>
Razão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui todas as características da escala intervalar, com a diferença que possui um zero absoluto.</li> <li>- Exemplo: preços de algum produto.</li> </ul>

Fonte: baseado em Selltiz (1975, p. 212-218), Gil (2007, p. 92).

Por fim, ressalta-se que foram utilizadas questões de alternativas fixas em grande parte do instrumento, embora em alguns momentos complementadas com questões abertas. Para Selltiz *et al* (1975, p. 287), uma questão de alternativa fixa é “[...] aquela em que as respostas estão limitadas às alternativas apresentadas.”, como as perguntas sobre renda familiar, *status* profissional e outras que listavam opções previamente definidas no questionário. Optou-se por usar tais questões por serem padronizadas, facilmente aplicáveis, analisáveis de maneira rápida e pouco dispendiosa, vantagens apontadas pelos autores (*Ibid.*, p. 289). Questões de alternativas abertas, por sua vez, não apresentam nem sugerem qualquer estrutura para a resposta, sendo que a pessoa tem a oportunidade de responder com suas próprias palavras. Tal questão foi utilizada como complemento às alternativas fechadas da questão B, parte II do questionário, por exemplo.

Entendidas as questões gerais do instrumento de coleta de dados, a seguir serão detalhados o processo de construção do questionário e a lógica de sua estruturação.

### 5.4.3.1 Construção do questionário

Para Gil (2007, p. 129), “Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas.”. Como primeiro passo para a construção do questionário, estabeleceu-se a lógica de sua estruturação e divisão em três grandes partes, segundo descrito na seção anterior. A partir de então, detalhou-se cada uma de suas partes, conforme explicações a seguir.

A primeira parte do questionário coleta informações referentes à variável 1 da pesquisa (dados demográficos): investiga dados pessoais (idade, gênero, estado civil, filhos, renda familiar e se já morou fora do país) e informações acadêmicas (natureza da formação acadêmica e período de formação) do respondente.

A segunda parte do questionário, por sua vez, é composta por duas subdivisões. A primeira subdivisão investiga se o respondente já tomou alguma decisão de carreira entendida como um movimento de *opt-out* (bloco 2 de variáveis da pesquisa), conforme definição proposta para o conceito na seção 4.3.1 desta dissertação. Em caso positivo, o respondente passa para a segunda subdivisão, que investiga a importância dos motivos e fatores que o influenciaram a tomar tal decisão (bloco 3 de variáveis da pesquisa). Para estruturar a segunda subdivisão, foram considerados os três parâmetros do modelo ABC conforme exposto na seção 4.4.1 desta dissertação, além de fatores adicionais entendidos como relevantes. Seis afirmações foram elaboradas para cada um dos três parâmetros do modelo ABC, e dez itens foram incluídos como questões adicionais, totalizando 28 alternativas para escolha do respondente, conforme demonstrado nos Quadros 11 a 14 a seguir.

**Quadro 11 - Itens relacionados ao parâmetro autenticidade no questionário**

Item:	Número do item no questionário:	Baseado em:
Buscava uma atividade ou organização mais alinhada aos meus valores.	1	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Buscava uma atividade onde eu fizesse a diferença e/ou deixasse um legado significativo.	6	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Desejava uma atividade que representasse melhor quem eu realmente sou ou quem eu gostaria de me tornar.	11	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Tomei essa decisão para me dedicar a uma causa social.	14	Mainiero e Sullivan (2006, p. 165-176)
Desapontamento com o trabalho – ele não refletia minhas expectativas de auto-realização.	20	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Tomei essa decisão para colocar em prática um sonho até então não realizado.	23	Mainiero e Sullivan (2006, p. 165-176)

**Quadro 12 - Itens relacionados ao parâmetro balanço no questionário**

Item:	Número do item no questionário:	Baseado em:
Carga de trabalho (dedicação de tempo e energia às atividades profissionais) acima do nível desejado.	3	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Estava muito cansado(a).	5	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Desejava uma atividade que não comprometesse minha dedicação à família e/ou necessidades pessoais.	12	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Precisava de tempo para cuidar do(s) meu(s) filho(s).	16	Mainiero e Sullivan (2006, p. 310)
Precisava de tempo para cuidar dos meus pais.	17	Mainiero e Sullivan (2006, p. 262)
Queria / precisava de tempo para ficar com meu cônjuge ou parceiro(a).	18	Mainiero e Sullivan (2006, p. 189)

**Quadro 13 - Itens relacionados ao parâmetro desafio no questionário**

Item:	Número do item no questionário:	Baseado em:
Estava desmotivado(a) e/ou buscava novos desafios.	2	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Vislumbrei um nicho de mercado ou uma oportunidade que poderia me trazer resultados promissores.	8	Mainiero e Sullivan (2005, p. 112)
Desejava uma atividade intelectualmente mais estimulante.	10	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Desejava uma atividade que me proporcionasse contínua aprendizagem e novos conhecimentos.	15	Mainiero e Sullivan (2006, p. 309-310)
Desejava uma atividade que explorasse melhor meu potencial e talento.	19	Mainiero e Sullivan (2007, p. 1)
Não via perspectivas de crescimento profissional.	24	Mainiero e Sullivan (2006, p. 262)

**Quadro 14 - Outros fatores relacionados à decisão de *opt-out* no questionário**

Item:	Número do item no questionário:	Baseado em:
Meu cônjuge/parceiro(a) ou família mudou-se de cidade e eu acompanhei.	4	Mainiero e Sullivan (2005, p. 112)
Me sentia discriminado(a) na organização na qual trabalhava.	7	Mainiero e Sullivan (2006, p. 236)
Precisava de tempo para me dedicar aos estudos.	9	Hewlett (2007, p. 34)
Dinheiro não era um problema e eu podia tomar esta decisão.	13	Hewlett (2007, p. 34)
Houve incentivos da organização para que eu tomasse essa decisão (por exemplo, plano de demissão voluntária).	21	Outras questões levantadas no pré-teste.
Houve pressão política da organização para que eu tomasse essa decisão.	22	Mainiero e Sullivan (2006, p. 309)
Estava com idade avançada e próximo(a) à minha aposentadoria.	25	Mainiero e Sullivan (2006, p. 310)
Tive sérios problemas de saúde que me motivaram a tomar essa decisão.	26	Outras questões levantadas no pré-teste.
Percebi a possibilidade de ser desligado do trabalho e resolvi me antecipar.	27	Outras questões levantadas no pré-teste.
Não gostava, ou queria mudar, de área, ramo de atuação, tipo de atividade ou negócio	28	Hewlett (2007, p. 39)

Vale destacar que alguns motivos derivam dos estudos de Hewlett (2007) e não foram concebidos, originalmente, levando em consideração o modelo ABC de Maineiro e Sullivan (2006). Encontram-se nesta situação os motivos 28 (“Não gostava, ou queria mudar, de ramo de atuação, tipo de atividade ou negócio.”), 9 (“Precisava de tempo para me dedicar aos estudos.”) e 13 (“Dinheiro não era um problema e eu podia tomar esta decisão.”), todos pertencentes ao bloco “Outros fatores relacionados à decisão de *opt-out* no questionário”. Quando analisados sob a ótica do modelo ABC, não é possível determinar, sem investigações mais detalhadas, a qual parâmetro (A, B ou C) tais motivos se referem: o motivo 28, por exemplo, não especifica se o indivíduo não gostava do trabalho porque este o exigia em demasia, porque não atendia suas expectativas de auto-realização ou porque não o desafiava; situação semelhante ocorre com o motivo 9, que não deixa claro se a questão prioritária era exatamente a falta de tempo para estudar (o que estaria contemplado no parâmetro balanço), ou o desejo de realizar uma atividade com a qual a pessoa se identificasse mais (estudar – o que estaria contemplado no parâmetro autenticidade) ou ainda que a desafiasse mais (parâmetro desafio). Apesar da dificuldade de alocar estes motivos a um parâmetro específico do modelo ABC, tais questões foram reconhecidas como possíveis razões para a decisão de *opt-out* – e optou-se, portanto, por sua manutenção no questionário.

É importante ressaltar também que alguns itens foram traduzidos de instrumentos em inglês para o português e adaptados, e outros foram incluídos como questões adicionais ou complementaram questões originais visando captar de forma mais completa e adequada os conceitos do modelo ABC na realidade brasileira; foram, também, dispostos de forma aleatória no conjunto de itens para que sua ordem não influenciasse as respostas. Outra consideração relevante é que os itens refletem o que os participantes sentem em relação ao seu conteúdo, não necessariamente refletindo a percepção de outras pessoas – por exemplo, um indivíduo pode acreditar ter sido discriminado na organização onde trabalhava, mesmo que seus colegas de trabalho discordem.

A terceira parte do questionário, por fim, coleta informações profissionais do respondente (ano de ingresso no mercado de trabalho, em quantas organizações já trabalhou, *status* profissional e, caso o respondente esteja trabalhando atualmente, informações sobre seu trabalho atual), podendo ser entendida no contexto do bloco 1 de variáveis do estudo (dados de perfil demográfico e profissional).

### 5.4.3.2 Pré-teste do questionário

De acordo com Selltiz *et al* (1975, p. 82), “Muita dificuldade pode ser evitada por um pré-teste cuidadoso das técnicas a serem empregadas, a fim de ter a certeza de que permitirão a informação necessária.” Gil (2007, p. 137) concorda ser importante passar o questionário por uma prova preliminar antes de sua aplicação definitiva, buscando evidenciar possíveis falhas na redação, eliminar ambigüidades, analisar a complexidade e desnecessidade das questões, constrangimento aos respondentes e exaustão, dentre outros.

Como o instrumento de coleta de dados foi elaborado especificamente para esta dissertação – carecendo, portanto, de validação – realizou-se um pré-teste com onze pessoas escolhidas segundo critérios da pesquisadora, constituindo uma amostra intencional – que segundo Gil (2007, p. 104), é aquela formada por elementos percebidos por terem alto potencial de contribuição aos objetivos do estudo.<sup>64</sup> Buscou-se, dentre os indivíduos selecionados para esta etapa, diversidade de gênero, idade, estado civil, formação acadêmica e trajetória profissional, visando com isto obter diferentes pontos de vista e reflexões sobre o instrumento de coleta de dados.

Os pré-testes ocorreram no período de 1º a 16 de outubro de 2007 e o processo de validação com cada indivíduo foi realizado da seguinte forma:

- Primeiramente o questionário foi respondido pelas pessoas que o validaram;
- A isso se seguiu uma entrevista em profundidade na qual foram levantados aspectos relevantes em cada parte do questionário, conforme exposto na seção 5.4.3.1 desta dissertação;
- Os dados obtidos pelo instrumento de coleta e pelas entrevistas foram comparados, visando identificar possíveis incoerências ou imperfeições do instrumento;
- Foi solicitado que os respondentes da amostra de pré-teste lessem as definições dos parâmetros de autenticidade, balanço e desafio conforme expostas na seção 4.4.1 desta

---

<sup>64</sup> Cooper e Schindler (2003, p. 83) afirmam não haver necessidade de selecionar estatisticamente respondentes na fase de pré-teste.

dissertação, e classificassem os motivos para o *opt-out* (questão B, parte II do questionário) entre estas três categorias e “outras questões”. Buscou-se, com isto, verificar a validade das questões propostas, e perguntou-se também se os respondentes conseguiam pensar em algum outro motivo relevante à decisão de *opt-out*.<sup>65</sup>

- Por fim, uma sessão explicitamente focada no questionário foi conduzida entre a pesquisadora e cada pessoa da amostra de validação, de modo a identificar melhorias na maneira de redigir cada questão, averiguando o entendimento de expressões utilizadas e coletando sugestões quanto ao formato do instrumento, dentre outros.

Algumas das alterações e sugestões feitas no instrumento decorrentes do pré-teste são descritas a seguir:

- Simplificação da forma de redação das frases, tornando-as mais amigáveis e permitindo maior identificação do respondente com as questões propostas. Um exemplo foi a alternativa A3, questão A, parte II do questionário, cuja redação inicial era: “Afastar-se voluntariamente de suas atividades profissionais por período propositadamente superior a dois meses, mantendo ou não vínculo com a organização onde trabalhava, com intenção de retorno futuro ao mercado de trabalho.”, tendo sido simplificada para: “Decidi parar de trabalhar por mais de dois meses, pretendendo voltar ao mercado de trabalho no futuro, na mesma organização ou em outra.”.
- Complementação de questões de forma a captar melhor o conteúdo desejado. Por exemplo, na parte II do questionário, questão B, motivo 6 – “Buscava uma atividade onde eu fizesse a diferença e/ou deixasse um legado significativo.” – o trecho grifado foi adicionado após surgirem dúvidas de se a questão referia-se ao parâmetro desafio ou autenticidade. Situação semelhante ocorreu na parte II do questionário, questão B, motivo 20 – “Desapontamento com o trabalho – ele não refletia as minhas expectativas de auto-realização.” (a parte grifada foi também adicionada).
- Alguns termos foram excluídos por carregarem um significado indesejado: a palavra “veladamente” era utilizada na alternativa A7, questão A, parte II do questionário, e foi

---

<sup>65</sup> Validade é entendida como “[...] o fato de saber se uma medida atinge seu objetivo.” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 324).

considerada muito negativa – tendo sido, portanto, suprimida. A palavra “entediado(a)” era utilizada na parte II do questionário, questão B, motivo 2, porém deixava dúvidas quanto ao que se referia, tendo sido substituída por “desmotivado(a)”, dentre outras.

- Foram incorporadas sugestões quanto à ordenação dos motivos listados na parte II do questionário, questão B, tendo sido colocadas as questões 16 a 18, por exemplo, antes dispersas, uma após a outra, uma vez que investigam necessidades similares – de ter tempo para cuidar de pais, filhos e cônjuges –, facilitando o processo de resposta.
- As instruções foram também aperfeiçoadas, buscando eliminar ambigüidades. Na parte III do questionário, questões 1 e 2, por exemplo, surgiram dúvidas de se estágios deveriam ser considerados na análise, e portanto a frase “considerar período de estágio inclusive” foi adicionada.
- Motivos adicionais foram incluídos na listagem da parte II, questão B do questionário: “Houve incentivo da organização para que eu tomasse essa decisão (por exemplo, plano de demissão voluntária).”, “Não gostava, ou queria mudar, de área, ramo de atuação, atividade ou negócio.” e “Percebi a possibilidade de ser desligado(a) do trabalho e resolvi me antecipar.”.
- A menção ao tempo médio de preenchimento do questionário foi suprimida da nota de explicação inicial da pesquisa, no cabeçalho dos questionários, por sugestão dos respondentes. Houve grande variação no tempo de seu preenchimento (entre 9 e 40 minutos nesta amostra), oscilando de acordo com a trajetória profissional de cada um.
- Diversas sugestões quanto ao formato do instrumento foram feitas, tendo sido adotada a orientação horizontal no *layout* das páginas 2 e 3.

A precisão e formato do instrumento puderam, portanto, ser aperfeiçoados pelas críticas e comentários realizados com a amostra, tendo sido incorporadas, também, sugestões quanto aos procedimentos de coleta dos dados.

## 5.5 Plano de análise e interpretação dos dados

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

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

O processo de análise e interpretação dos dados coletados incluiu, conforme sugerido pelos autores (*Ibid.*, p. 87), a codificação das respostas do questionário (colocar cada item na categoria adequada), a tabulação dos dados (contagem da quantidade de itens em cada categoria), os cálculos estatísticos adequados à pesquisa e a interpretação de tais cálculos face os objetivos e hipóteses de pesquisa e o referencial teórico exposto nesta dissertação.

A codificação das respostas – “[...] processo técnico pelo qual são categorizados os dados.” (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 451) – considerou três grandes categorias: 1) dados de perfil demográfico e profissional do respondente (partes I e III do questionário); 2) movimentos *opt-out* (parte II do questionário, questão A), atentando-se para o fato de que bastava o respondente ter assinalado ao menos uma das alternativas A1 a A8 para que se considerasse que já fez *opt-out* em sua carreira, conforme definição exposta para o conceito na seção 4.3.1 desta dissertação; e 3) motivos para a decisão de *opt-out* (parte II do questionário, questão B, itens 1 a 28), considerando quatro sub-categorias de motivos: aqueles relacionados a autenticidade, a balanço, a desafios e a outras questões, conforme exposto na seção 5.4.3.1 desta dissertação. Como pode ser percebido, as três grandes categorias de análise coincidem com os três blocos de variáveis adotados para a pesquisa, conforme exposto na seção 5.1 da dissertação.

A tabulação dos dados foi feita inicialmente no *software* Excel, do pacote de programas Microsoft Office, sendo posteriormente migrada para o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). De acordo com Selltiz *et al* (1975, p. 458), a operação essencial na tabulação é a contagem, para determinar o número de casos que estão em cada categoria, sendo possível também fazer tabulações cruzadas – tabulação do número de casos que ocorrem juntamente em duas ou mais categorias. A tabulação cruzada foi utilizada na pesquisa como parte do processo de verificação de relações entre variáveis, sendo parte das análises estatísticas descritivas utilizadas no estudo – que de acordo com Cooper e Schindler

(2003, p. 359), são aquelas que têm por objetivo “desenvolver conhecimento suficiente para descrever um conjunto de dados.”.

Os cálculos estatísticos, por sua vez, foram todos realizados no *software* SPSS. As técnicas de análise utilizadas constam do Quadro 15 a seguir, bem como os objetivos de pesquisa e as hipóteses a que se referem. O Quadro 15 traz, ainda, qual seção do próximo capítulo aborda cada questão analisada. Vale destacar que a explicação de cada técnica utilizada será feita ao longo das seções do próximo capítulo.

**Quadro 15 - Relação entre objetivos de pesquisa, hipóteses do trabalho, técnicas de análise utilizadas e seções da dissertação que abordam as questões**

Objetivos da pesquisa	Hipóteses relacionadas	Técnicas de análise relacionadas aos objetivos e/ou hipóteses	Seções da dissertação que abordam as questões
1. Investigar de que formas e com qual intensidade o movimento <i>opt-out</i> ocorreu entre os ex-alunos da FEA USP que estiveram presentes no evento.	<b>Hipótese 1:</b> Existem ex-alunos da FEA USP, dentre os que estiveram presentes no evento, que já fizeram movimentos <i>opt-out</i> em algum momento de suas carreiras.	Estatística descritiva.	Seção 6.3.
2. Investigar a influência de variáveis de perfil demográfico e profissional na decisão de <i>opt-out</i> e nas motivações dos respondentes para adotar o movimento.	<b>Hipótese 2:</b> Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional e a ocorrência de movimentos <i>opt-out</i> entre os ex-alunos da FEA USP presentes no evento.	Testes qui-quadrado, t de <i>Student</i> e análise de correspondência (estatística inferencial).	Seções 6.4 (e subseções) e 6.5.
	<b>Hipótese 3:</b> Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional de ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão de <i>opt-out</i> .	Análise fatorial, testes t de <i>Student</i> e ANOVA – análise de variância (estatística inferencial).	Seções 6.6 e 6.7.
3. Investigar a vinculação entre os tipos de movimento <i>opt-out</i> e os motivos apontados para a decisão de adotá-los.	<b>Hipótese 4:</b> Existe vinculação entre os movimentos <i>opt-out</i> realizados por ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão.	Testes t de <i>Student</i> (estatística inferencial).	Seção 6.8 e subseções.

Entendidas as principais considerações em relação ao plano de análise e interpretação dos dados, a seção seguinte apresentará limitações do estudo.

## 5.6 Limitações metodológicas do estudo

De acordo com Selltiz *et al* (1975, p. 169):

Infelizmente, nosso conhecimento e nossas tentativas de controle poucas vezes são inteiramente adequados. Por isso, os resultados da mensuração refletem não apenas a característica que está sendo medida, mas também outros fatores desconhecidos que influem [...] no processo de mensuração.

Além das limitações já expostas ao longo deste capítulo, algumas outras merecem ser destacadas, por sugerirem possíveis vieses:

- Em relação ao método selecionado, uma consideração relevante é que os resultados dependerão fortemente da cooperação dos respondentes e de sua pré-disposição em fornecer respostas completas e ponderadas;
- O auto-diagnóstico exigido na questão B da parte II do questionário pode ser afetado pelo tempo decorrido desde o acontecimento do evento em questão (o indivíduo pode não lembrar claramente do evento solicitado, ou confundir suas motivações sobre ele), ou ainda a pessoa pode não ter compreensão de suas próprias atitudes;
- A questão 6 da parte I do questionário, sobre renda familiar mensal, pode gerar possíveis constrangimentos, levando o indivíduo a assinalar um valor maior do que o real, por mais que se enfatize o anonimato e confidencialidade do processo de pesquisa;
- Dada a proposta de realizar um censo dos ex-alunos presentes no evento de 10 de novembro de 2007, é importante destacar que os resultados obtidos com a pesquisa não se propõem a representar a totalidade de ex-alunos da FEA USP, mas somente aqueles que participaram do encontro – não permitindo, portanto, maiores extrapolações.

Entendidas as limitações metodológicas do estudo, o capítulo seguinte apresentará os resultados e análises da pesquisa.

## 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para facilitar o entendimento do perfil da população estudada, optou-se por apresentá-la de forma segmentada: primeiro, focando dados demográficos; segundo, explorando questões relativas à atuação profissional; e, por fim, analisando seu comportamento em relação a movimentos *opt-out*. Foram utilizadas análises descritivas que, segundo Gil (2007, p. 173), têm como objetivo caracterizar o que é típico no grupo, indicar a variabilidade dos indivíduos no conjunto e verificar sua distribuição em relação a determinadas variáveis; para tanto, foram empregadas medidas de tendência central (médias aritméticas e medianas), medidas de dispersão (desvios-padrão) e frequências e percentuais.

Além das análises descritivas, serão apresentados, também, os resultados das análises inferenciais efetuadas para verificar relações entre variáveis de perfil, tipos de movimentos *opt-out* e os motivos subjacentes a tais decisões – análises estas que, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 609), são utilizadas para estimar valores de uma população e testar hipóteses estatísticas previamente definidas. Para este fim, foram realizados testes qui-quadrado, testes t de *Student* e análise de variância (ANOVA). Somando-se a tais questões, serão apresentados ainda os resultados da análise de correspondência e da análise fatorial elaboradas para esta pesquisa, todos discutidos à luz do referencial teórico exposto no capítulo 4 desta dissertação.

Vale lembrar que embora tenham sido coletados 248 questionários, somente 234 foram considerados nas análises, sendo este, portanto, o tamanho final da população do trabalho (N=234). De acordo com Corrar *et al* (2007, p.37), “[...] raramente o pesquisador consegue evitar a perda de dados, pois é difícil controlar todos os motivos que geram este tipo de situação [...]”. Hair *et al* (1995, p. 34) afirmam que dados perdidos são as informações não disponíveis para alguns sujeitos devido a falhas de preenchimento de uma ou mais questões no instrumento de coleta. Isto considerado, Corrar *et al* (*op. cit.*) sugerem que observações contendo valores perdidos sejam eliminadas, objetivando com isso manter a fidedignidade do estudo – procedimento adotado neste trabalho. Os autores ressaltam ainda que muitas técnicas de análise requerem um conjunto de dados completos para todas as variáveis envolvidas no problema, o que ratifica o recurso adotado de descartar observações com dados perdidos. Tal

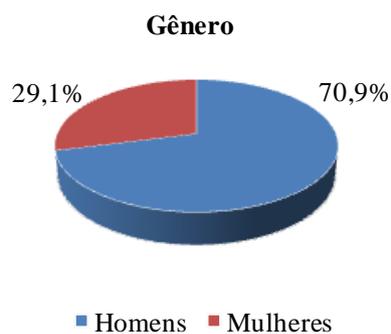
tratamento, conhecido como abordagem dos dados completos, é apropriado quando a extensão dos dados perdidos é pequena (no caso desta pesquisa, 5,6% do total).

Dando início, então, à apresentação e discussão dos resultados, serão expostas na seção a seguir as características demográficas da população estudada.

### 6.1 Características demográficas da população estudada

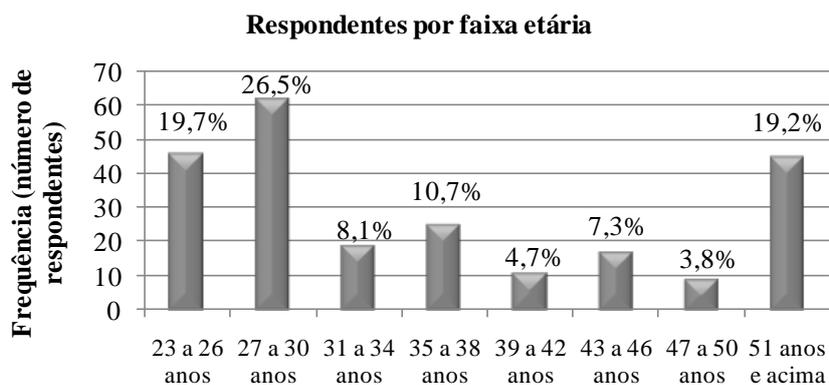
Os resultados apresentados nesta seção referem-se aos dados coletados na “Parte I – Dados pessoais” do questionário aplicado.

Em relação ao gênero, conforme demonstrado pelo Gráfico 1, observa-se o predomínio de homens (70,9%, ou 166 respondentes) em comparação ao número de mulheres (29,1%, ou 68 respondentes). Apenas como referência, tais percentuais assemelham-se aos de formandos da FEA USP como um todo: de acordo com dados da Secretaria de Graduação da faculdade, 62,3% dos formandos nos cursos de Administração, Economia e Contabilidade da FEA USP em 2007 eram homens e 37,7% eram mulheres.



**Gráfico 1 - Percentuais de gênero na população estudada**

A idade média da população estudada é de 37,1 anos (desvio-padrão de 12,2 anos), e a idade mediana é de 32 anos. A frequência de distribuição das idades e respectivos percentuais podem ser observados no Gráfico 2.



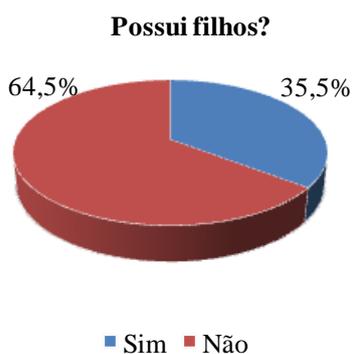
**Gráfico 2 - Distribuição etária da população estudada**

Quanto ao estado civil, praticamente metade da população estudada é solteira (49,1%) e uma parcela expressiva (44%) é casada ou vive uma união estável, conforme indicado no Gráfico 3.



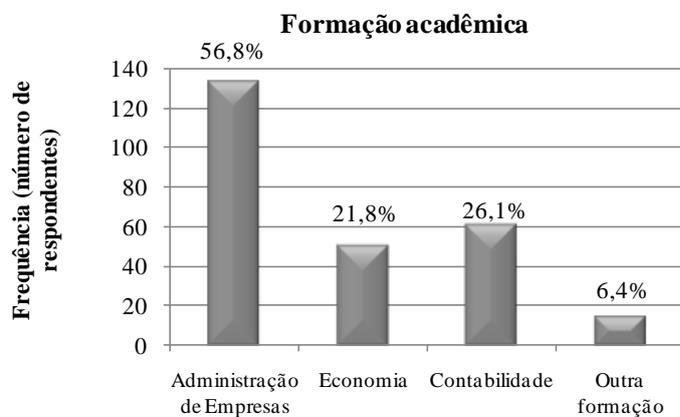
**Gráfico 3 - Percentuais de estado civil da população estudada**

Uma característica que se destaca é que a maioria dos respondentes não tem filhos (64,5% - ver Gráfico 4), e para os que os têm, a média é de 1,9 filhos/ pessoa (desvio-padrão de 0,8 filhos).

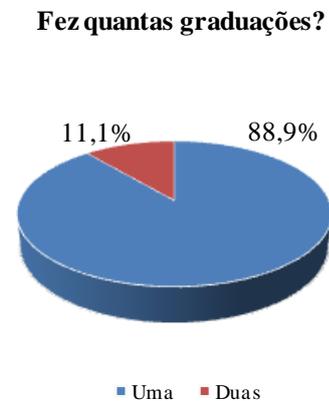


**Gráfico 4 - Respondentes com filhos**

Em termos de formação acadêmica, mais de metade da população estudada (56,8%) cursou Administração de Empresas, conforme demonstrado pelo Gráfico 5, que indica tanto o número de pessoas que cursaram cada graduação quanto seu percentual em relação ao total de respondentes.<sup>66;67</sup> Uma informação interessante é que 11,1% dos respondentes cursaram duas graduações, conforme verificado no Gráfico 6.



**Gráfico 5 - Formação acadêmica dos respondentes**<sup>68</sup>



**Gráfico 6 - Número de graduações cursadas pelos respondentes**

Sobressai-se na população estudada sua alta escolaridade, em especial o fato de 55,6% dos respondentes serem pós-graduados (Gráfico 7), tendo a maioria deles feito o curso exclusivamente no Brasil (84,6% – ver Gráfico 8). É interessante notar também que, dentre aqueles com pós-graduação, 19,2% fizeram mais de um curso (Gráfico 9).



**Gráfico 7 - Respondentes com pós-graduação**



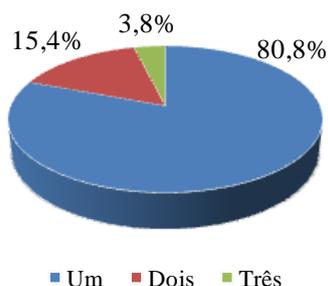
**Gráfico 8 - Local onde cursou a pós-graduação**<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Cabe destacar que 11,1% dos respondentes cursaram duas graduações, e por este motivo a soma dos percentuais dos cursos no Gráfico 5 é maior do que 100%.

<sup>67</sup> Apenas como referência, dados informais dos gestores das associações estudantis da faculdade (FEA Júnior USP, Associação Atlética Acadêmica Visconde de Cairu e Centro Acadêmico Visconde de Cairu) indicam que mais de metade de seus integrantes pertencem ao curso de Administração de Empresas, constatação que se alinha aos percentuais de participação da presente pesquisa.

<sup>68</sup> Cursos incluídos na categoria “Outra formação”: Engenharia, Artes Plásticas, Matemática, Direito, Psicologia, Ciências Sociais, Veterinária e Comunicação.

### Fez quantos cursos de pós-graduação?

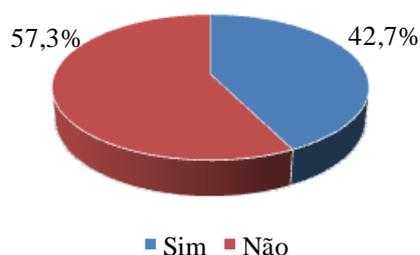


**Gráfico 9 - Número de cursos de pós-graduação**<sup>70</sup>

Considerando o contexto brasileiro – que possui taxa de analfabetismo de 10,5% para pessoas com 15 ou mais anos de idade; média de anos de estudo de 6,7 anos para pessoas com 25 ou mais anos de idade; e média de anos de estudo de 10,2 anos para os 20% mais ricos do país (IBGE, 2007b, p. 40-60) – a população estudada na presente pesquisa certamente se destaca pela alta escolaridade.

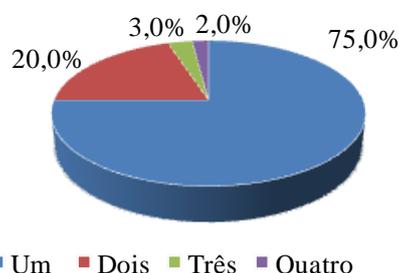
Destaca-se também o elevado índice de respondentes que já moraram no exterior (42,7% - Gráfico 10), ressaltando o fato de que 25,0% daqueles com vivência internacional moraram, inclusive, em dois ou mais países (em períodos distintos) além do Brasil (Gráfico 11); os países de língua inglesa foram os destinos mais procurados (Gráfico 12).<sup>71</sup>

### Já morou no exterior?



**Gráfico 10 - Respondentes que já moraram no exterior**

### Morou em quantos países além do Brasil?



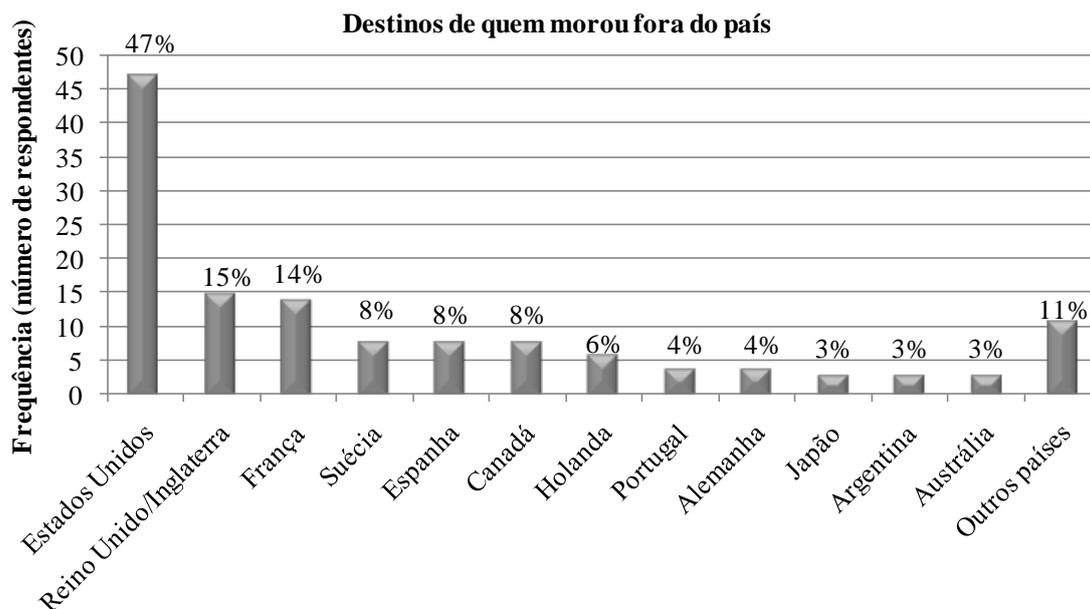
**Gráfico 11 - Número de países em que moraram os respondentes, além do Brasil**<sup>72</sup>

<sup>69</sup> A alternativa de ter cursado a pós-graduação “Em ambos (no país e fora)” contempla: a) indivíduos cuja pós-graduação realizou-se parcialmente no Brasil e parcialmente no exterior; b) pessoas que fizeram mais de um curso de pós-graduação, sendo pelo menos um no Brasil e outro fora.

<sup>70</sup> Somente para os respondentes que fizeram pós-graduação.

<sup>71</sup> Como 25,0% dos respondentes moraram em dois ou mais países além do Brasil, a soma dos percentuais dos países no Gráfico 12 ultrapassa 100%.

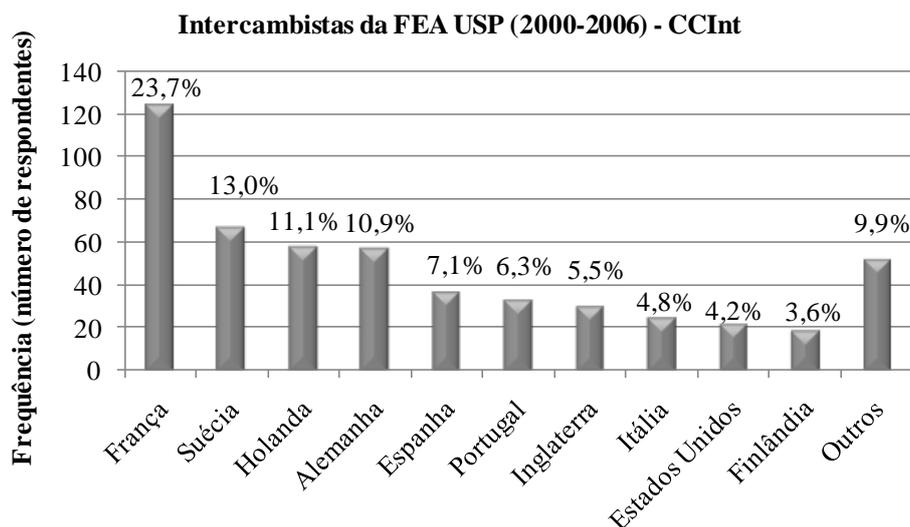
<sup>72</sup> Somente para respondentes que já moraram fora do país.



**Gráfico 12 - Destinos de quem morou fora do Brasil**

Apenas como referência, o Gráfico 13 indica os destinos de alunos da FEA USP que fizeram intercâmbio acadêmico no período de 2000 a 2006 pela Comissão de Cooperação Internacional da faculdade (CCIInt FEA USP, 2008). Nota-se, do exposto, que diferentemente do verificado na presente pesquisa, a França foi o destino mais procurado, ficando os países de língua inglesa na 7ª e 9ª posições (Inglaterra e Estados Unidos, respectivamente). Tal constatação leva à hipótese de que muitos dos respondentes que moraram no exterior possivelmente não o fizeram por intercâmbio acadêmico via CCIInt, e sim por outras questões como expatriação profissional ou realização de MBAs, por exemplo – suposição fortalecida pela lembrança de que muitas multinacionais possuem sede nos Estados Unidos (FORTUNE, 2007) e muitos dos melhores MBAs do mundo são de universidades norte-americanas (FINANCIAL TIMES, 2008).<sup>73</sup>

<sup>73</sup> De acordo com o ranking do jornal Financial Times (2008), seis dos dez melhores MBAs no mundo são de universidades norte-americanas.



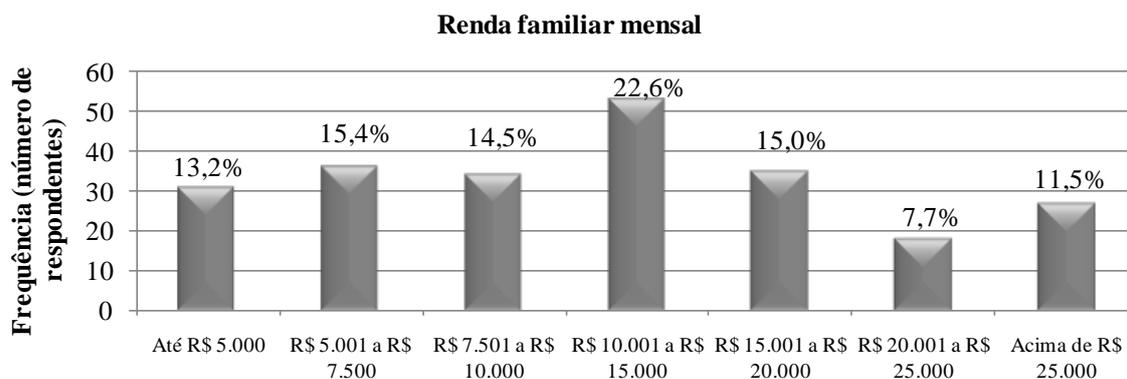
**Gráfico 13 - Intercambistas da FEA USP pelo CCInt (2000-2006)**

Fonte: CCInt (2008)

De qualquer forma, o fato de uma parcela expressiva dos respondentes já ter morado fora do país parece condizente com a constatação do IBGE (2007b, p. 38) de que mais da metade dos estudantes que freqüentam o ensino superior na rede pública pertence às famílias situadas no quinto superior de rendimentos no Brasil (os 20% mais ricos), que têm condições facilitadas, portanto, para viajar ao exterior.

Reforçando tal percepção, a população estudada também se sobressai pelos elevados rendimentos mensais (Gráfico 14), tendo mais da metade dos respondentes (56,8%) indicado renda familiar mensal superior a R\$ 10.000. De acordo com o critério de classificação sócio-econômica Brasil 2008 (ABEP, 2007, p. 30 – ver Tabela 1), indivíduos com renda familiar mensal igual ou superior a R\$ 6.563,73 são considerados classe A no Brasil, o que colocaria aproximadamente três quartos da população estudada no estrato mais elevado de rendimentos do país (71,4% das pessoas ganham R\$ 7.501 ou mais).<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Conforme exposto por ABEP (2007), os valores apresentados na Tabela 1 referem-se ao ano de 2005.



**Gráfico 14 - Renda familiar mensal da população estudada**

**Tabela 1 - Critério Brasil 2008 de classificação sócio-econômica**

Classe	Renda familiar mensal
A1	R\$ 9.733,47
A2	R\$ 6.563,73
B1	R\$ 3.479,36
B2	R\$ 2.012,67
C1	R\$ 1.194,53
C2	R\$ 726,26
D	R\$ 484,97
E	R\$ 276,70

Fonte: ABEP, 2007, p. 30.

As constatações expostas anteriormente, em especial o alto percentual de respondentes que já moraram fora do país e sua elevada escolaridade, aliada aos altos rendimentos familiares mensais, reforçam a percepção de que a população estudada pertence, de fato, à elite do país – e é, pelas características expostas, muito provavelmente identificada como composta por potenciais líderes das organizações brasileiras.

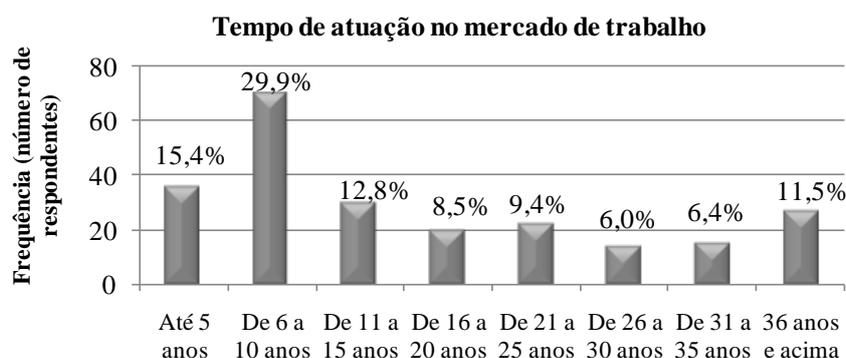
Entendido o perfil demográfico, a seção a seguir apresentará o perfil profissional da população estudada, proporcionando desta maneira um entendimento mais amplo sobre o conjunto de respondentes da pesquisa.

## **6.2 Perfil profissional da população estudada**

Os resultados apresentados nesta seção referem-se aos dados coletados na “Parte III – Histórico profissional” do questionário aplicado. Assim como a análise de dados

demográficos, a análise de perfil profissional busca ampliar o entendimento sobre o perfil da população estudada.

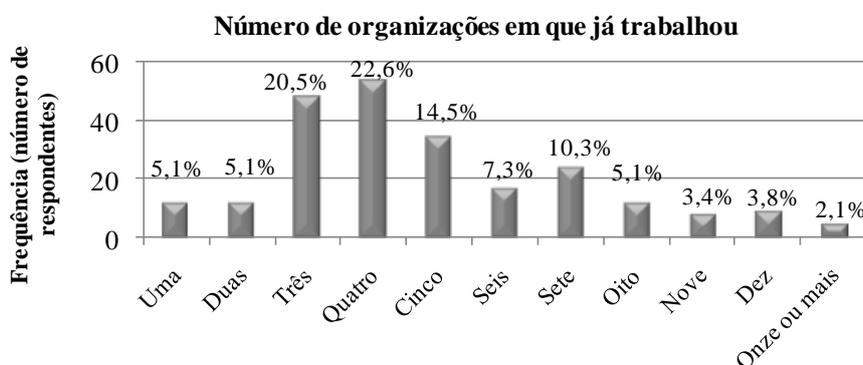
Em relação ao tempo de atuação profissional dos respondentes desde o ingresso no mercado de trabalho (considerando período antes da formatura), tem-se uma distribuição bastante variada de faixas de tempo, conforme pode ser verificado pelo Gráfico 15. Em média, os respondentes atuam há 16,7 anos no mercado de trabalho (desvio-padrão de 12,2 anos), sendo o número mediano de 12 anos.



**Gráfico 15 - Tempo de atuação profissional da população estudada**

Quanto ao número de organizações em que os respondentes já trabalharam, a média é de 5,0 organizações (desvio-padrão de 2,6 organizações), e o número mediano é de 4 organizações.<sup>75</sup>

A frequência de distribuição do número de organizações e respectivos percentuais podem ser observados no Gráfico 16.

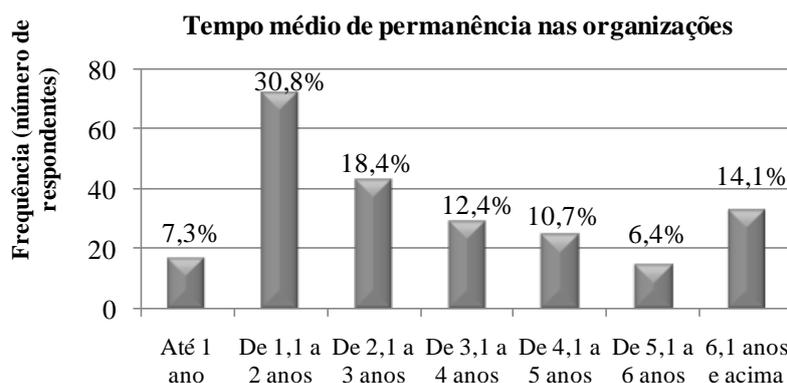


**Gráfico 16 - Número de organizações em que os respondentes já trabalharam**

<sup>75</sup> Incluídas organizações em que os respondentes trabalharam antes da formatura.

Considerando a tendência de cada vez mais as pessoas desenvolverem suas carreiras em mais de uma organização ao longo de suas vidas (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b), pode-se dizer que a grande maioria dos pesquisados (94,9%) já atua dentro deste novo paradigma, o que reforça a percepção de que cada vez mais as pessoas trilharão suas trajetórias profissionais para além das fronteiras de uma única organização (BAKER; ALDRICH, 1996). Apenas a título de comparação, e retomando o exposto na seção 4.2 desta dissertação, estatísticas dos anos 90 mostravam que um típico americano trabalhava, em média, para dez diferentes empregadores ao longo de sua vida (TOPEL; WARD, 1992); na mesma década, no Japão, apesar da reputação de estabilidade no emprego e carreiras organizacionais, este número era de sete (CHENG, 1995). Vale lembrar que o número médio de cinco organizações encontrado na presente pesquisa relaciona-se a uma população cuja idade média é, ainda, de 37,1 anos – tendo, portanto, muitos anos de vida profissional pela frente.

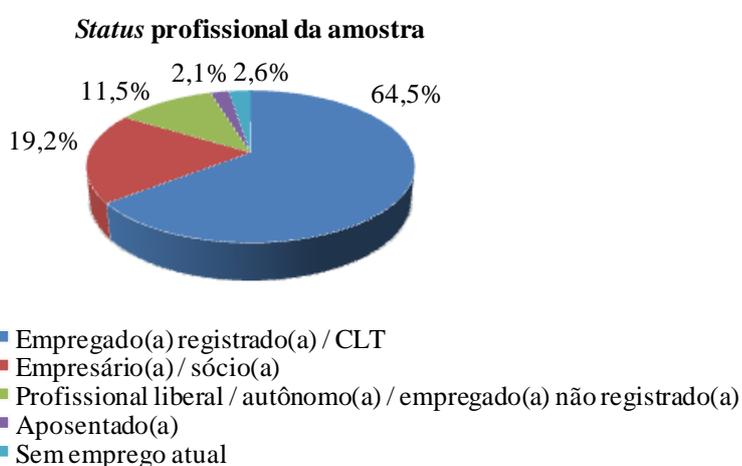
Outra informação interessante, que reforça o exposto no parágrafo anterior, refere-se ao tempo de permanência em cada organização, que possui média para a população estudada de 4,1 anos (desvio-padrão de 4,9 anos) e mediana de 2,7 anos (Gráfico 17). Cabe recordar, conforme exposto na seção 4.2, que estudos exploratórios de Cohen (1998) com executivos brasileiros na faixa de até 35 anos sinalizavam que tais pessoas trocavam de empresa a cada 6,7 anos, sendo este um tempo médio de permanência nas organizações superior ao encontrado na presente pesquisa (onde troca-se de organização mais frequentemente). Apenas como reflexão, faz-se a seguinte extrapolação dos resultados: se a idade média dos pesquisados é de 37,1 anos e seu tempo médio de atuação no mercado de trabalho 16,7 anos, e supondo que manterão o mesmo ritmo de troca de trabalho (a cada 4,1 anos) até os 65 anos (quando supostamente se aposentarão), pode-se estimar que atuarão, em média, em quase doze organizações (11,8 organizações) ao longo de sua vida profissional.



**Gráfico 17 - Tempo médio de permanência nas organizações dos respondentes**

Uma suposição cabível é que a alta escolaridade da população estudada facilita o seu trânsito entre diferentes organizações, e tal fato, alinhado ao acúmulo de experiências profissionais e pessoais diversas (por exemplo, atuação em diversas organizações e vivência em outros países), colabora para a identificação de tais pessoas como talentos potenciais em um mundo que demanda, cada vez mais, profissionais com competências diversificadas, preparados para rapidamente adequar-se a mudanças e atuar na chamada sociedade do conhecimento e da informação (PORTER, 2000).

Dando continuidade à apresentação dos resultados, tem-se que atualmente a maior parte dos respondentes (64,5%) identifica-se como empregado registrado atuando sob o regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), conforme indicado no Gráfico 18.<sup>76</sup> Destaca-se, contudo, o fato de quase um terço da população estudada (30,7%) enquadrar-se nas categorias de empresário/ sócio ou profissional liberal/ autônomo/ empregado não registrado, *status* profissionais bastante alinhados às carreiras sem fronteiras. Conforme sinalizado por diversos autores (BAKER; ALDRICH, 1996; DE MEUSE; TORNOW, 1990; FRIEDMAN, 2005; HANDY, 1996), e discutido na introdução desta dissertação, o estabelecimento de diferentes padrões de contratação e atuação no trabalho – como terceirizações, quarteirizações, empreendedorismo, contratações temporárias e informalidade, dentre outros – surge como resposta às mudanças nos mercados e no comportamento dos consumidores e trabalhadores face a um contexto de crescentes incertezas.



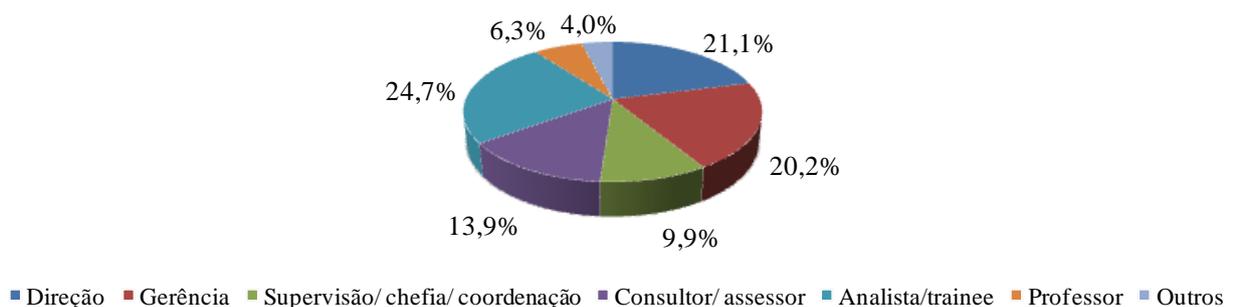
**Gráfico 18 - Status profissional dos respondentes**

<sup>76</sup> Caso o respondente se enquadrasse em mais de uma alternativa, o questionário solicitava que fosse assinalada somente a alternativa de maior importância para ele.

Vale lembrar que, segundo Hofstede (1997), o brasileiro é um povo com alta aversão à incerteza, o que significa que procura, sempre que possível, evitar o desconhecido e os riscos que o acompanham. Ao relacionar-se tal afirmação ao elevado índice de empreendedores no país (PASSOS, 2008) – refletido nesta pesquisa pelo alto percentual de empresários/ sócios na população estudada – pode-se supor que empreender seja efetivamente percebido como uma alternativa para se obter maior controle sobre o ambiente onde se está inserido – ainda mais considerando que tal ambiente, conforme já exposto, está cada vez mais sujeito a mudanças e incertezas constantes. De um lado, tal reflexão leva à hipótese de que, ao menos para os empresários/ sócios investigados, empreender possa ser uma alternativa entendida como mais segura do que manter-se no tradicional meio organizacional, com maior sensação de controle sobre o rumo profissional e menor sujeição às intempéries e decisões de outras pessoas. Por outro lado, ao lembrar-se que muitos dos que empreendem o fazem por necessidade e não por livre e espontânea vontade (PASSOS, 2008), pode-se pensar que empreender talvez seja o último recurso para aqueles que acreditam na estabilidade proporcionada por organizações já estabelecidas e atuantes no mercado – sendo a decisão de empreender, portanto, tomada somente após esgotarem-se as demais possibilidades. De qualquer forma, tais afirmações são apenas conjecturas que merecem ser exploradas futuramente com maior profundidade.

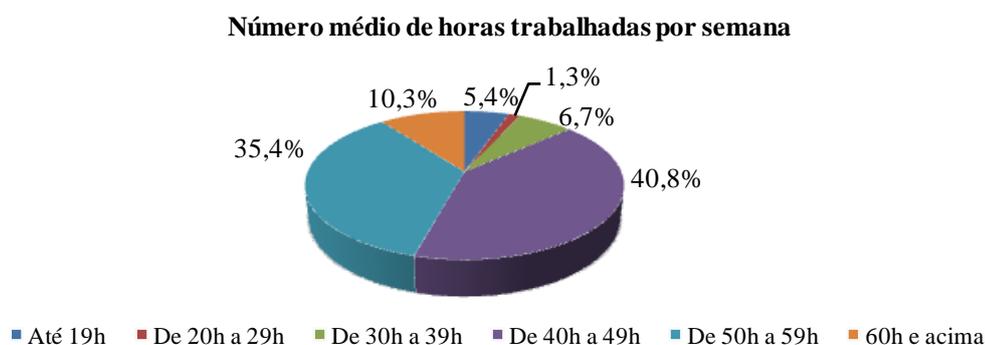
Retomando os resultados da presente pesquisa, para aqueles que estão atualmente trabalhando nota-se relativa concentração em cargos de Analista/ *trainee* (24,7%), Direção (21,1%) e Gerência (20,2%), conforme sinalizado pelo Gráfico 19. Ao agruparem-se as categorias, evidencia-se também que mais da metade (51,2%) dos respondentes está atualmente em posições de comando (direção, gerência ou supervisão/ chefia/ coordenação), o que torna claro o potencial impacto e contribuição do público pesquisado às organizações onde trabalham.

**Cargos atualmente ocupados pelos respondentes**



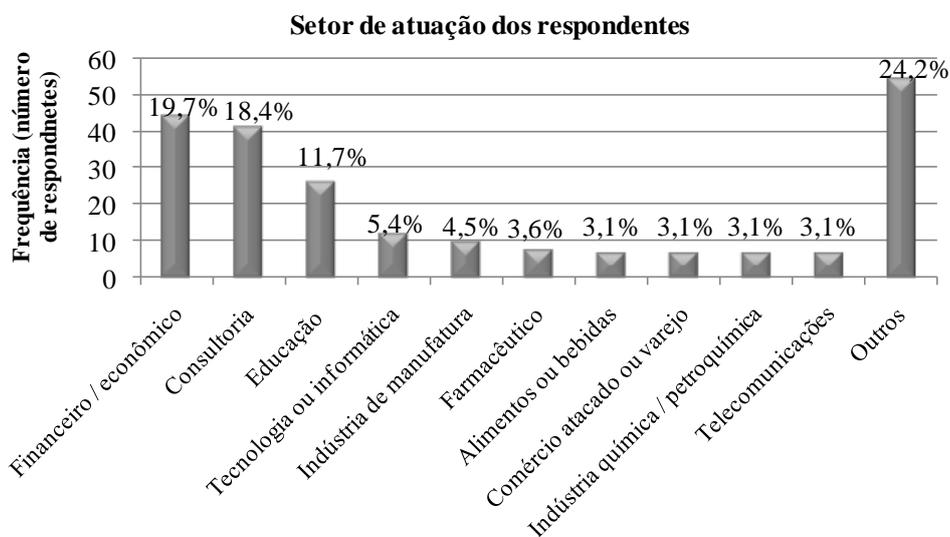
**Gráfico 19 - Cargos ocupados pelos respondentes**

O número médio de horas trabalhadas pela população estudada é de 44,5 (desvio-padrão de 23,7 horas), com número mediano de 44 horas.<sup>77</sup> Percebe-se, pelo Gráfico 20, que a grande maioria das pessoas (86,5%) trabalha tempo integral (40h semanais ou mais). Vale destacar que 10,3% dos respondentes seriam candidatos a enquadrar-se na categoria de “trabalhos extremos” (HEWLETT; LUCE, 2006), ao menos considerando o critério de quantidade de horas trabalhadas (60 horas ou mais semanais).



**Gráfico 20 - Horas trabalhadas em média por semana pelos respondentes**

Embora os setores de atuação das organizações onde os respondentes trabalham sejam bastante variados, nota-se relativa concentração no mercado financeiro/ econômico (19,7%), consultoria (18,4%) e educação (11,7%), conforme demonstrado pelo Gráfico 21.

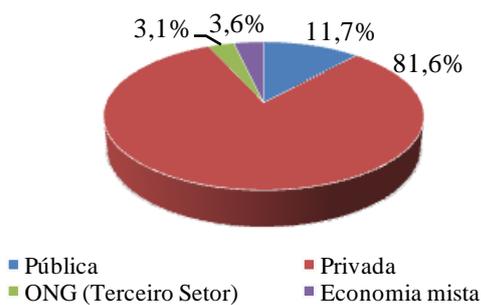


**Gráfico 21 - Setor de atuação dos respondentes**

<sup>77</sup> Tais resultados consideram somente respondentes que estão atualmente trabalhando.

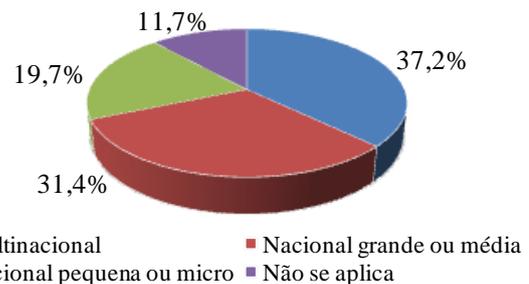
Em relação à natureza da organização onde os respondentes trabalham, nota-se vasto predomínio de organizações privadas (81,6%), como pode ser observado no Gráfico 22. Já em relação à nacionalidade e porte da organização onde os pesquisados trabalham, a atuação predominante ocorre em empresas nacionais (51,1%) em seus diversos portes, conforme demonstrado no Gráfico 23. Ressalta-se o fato de quase um quinto (19,7%) das pessoas trabalha em empresas nacionais pequenas ou micro, evidenciando a importância das empresas menores como alternativa de desenvolvimento econômico para o país e opção de trajetória de carreira para uma parcela crescente de profissionais (SEBRAE, 2005).

**Natureza da organização onde trabalha**



**Gráfico 22 - Natureza da organização onde os respondentes trabalham**

**Nacionalidade e porte da organização onde trabalha**



**Gráfico 23 - Nacionalidade e porte da organização onde os respondentes trabalham**

Entendido o perfil profissional da população estudada, a seção a seguir apresentará os resultados da análise que investigou a vinculação entre variáveis de perfil demográfico e profissional, contribuindo para o entendimento de quais as relações significativas em relação a tais questões.

### **6.2.1 Vinculação entre variáveis de perfil demográfico e profissional na população estudada**

Dado o objetivo da presente dissertação em analisar movimentos *opt-out*, serão descritos a seguir os resultados de análises que investigaram a vinculação entre variáveis de perfil demográfico e variáveis de perfil profissional que auxiliem na explicação dos próximos itens do trabalho.

Para analisar a vinculação entre as variáveis foram utilizados os Testes de Hipóteses Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) e t de *Student*, que fazem parte da estatística inferencial, para amostras independentes.<sup>78</sup>

O Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) é um teste de significância não-paramétrico que utiliza dados derivados de mensurações não métricas como as nominais, podendo também ser utilizado para escalas ordinais (GIL, 2007, p. 181).<sup>79</sup> Seu objetivo é determinar a significância de diferenças entre amostras, ou seja, se os grupos diferem em termos de frequência relativa (ou percentual) em relação a determinada característica. Gil (*op. cit.*, p. 184) ressalta que, para a correta realização dos testes, o número de células de frequências esperadas menor que 5 deve ser inferior a 25% do total de células. Tal questão foi verificada previamente à realização dos testes qui-quadrado na presente pesquisa, e, quando necessário, agrupou-se uma ou mais categorias da variável em questão até que a premissa de quantidade mínima de frequência esperada nas células fosse atendida.<sup>80</sup>

Já o teste t de *Student*, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 617), é um teste de significância paramétrico que utiliza dados de mensurações métricas como as intervalares ou de razão (com distribuição normal), e cujo objetivo é testar se as médias de duas amostras são iguais (hipótese de nulidade).<sup>81</sup> Na presente pesquisa, para a realização do teste, levou-se em consideração o pressuposto de igualdade de dispersão, que foi avaliado pelos testes de homogeneidade de Levene, indicado para avaliar se as variâncias de uma variável métrica são iguais em qualquer número de grupos (HAIR *et al*, 1995, p. 75).<sup>82</sup>

Para as análises deste trabalho, considerou-se em primeira análise nível de significância de 0,05, e dado seu caráter inovador, casos com nível de significância de 0,1 também foram

---

<sup>78</sup> “O número de amostras é determinado com base na maneira pela qual os dados são tratados para fins de análise, e não segundo a forma como os dados foram coletados. As amostras são independentes se extraídas aleatoriamente de populações diferentes. Para fins de análise, os dados referentes a diferentes grupos de entrevistados – por exemplo, homens e mulheres – em geral são tratados como amostras independentes.” (MALHOTRA, 2001, p. 415)

<sup>79</sup> Segundo Hair *et al* (1995), testes não paramétricos são aqueles que não exigem suposições sobre parâmetros populacionais e sobre seus estimadores – ao contrário dos testes paramétricos que supõe, por exemplo, determinada distribuição das variáveis – e a variável pesquisada não precisa ser métrica.

<sup>80</sup> Para tabelas de dupla entrada e considerando amostras pequenas, uma alternativa seria utilizar a prova de Fisher.

<sup>81</sup> De acordo com Malhotra (2001, p. 415-416), o teste t baseia-se na estatística t de *Student*, que supõe, dentre outros, que a variável tenha distribuição normal. Segundo o autor, à medida que o número de graus de liberdade aumenta, a distribuição t tende para a distribuição normal, e para grandes amostras (120 ou mais, caso desta dissertação), a distribuição t e a distribuição normal praticamente não se distinguem uma da outra.

<sup>82</sup> Os testes de Levene foram realizados considerando nível de significância de 0,1.

ressaltados. Vale lembrar que o nível de significância ( $\alpha$ ) refere-se à probabilidade de rejeitar uma hipótese nula ( $H_0$ ) – que é sempre a hipótese de não haver diferenças entre os grupos estudados – quando ela é verdadeira (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 613).<sup>83</sup> Ainda neste sentido, diz-se que a diferença tem significância estatística se for improvável que tal diferença tenha ocorrido por acaso. Habitualmente, o nível de significância adotado é de 0,05 (5%), podendo chegar a 0,1 (10%) no caso de experimentos extremamente caros, pioneiros ou preliminares, ou quando se deseja explorar melhor os dados (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 221).<sup>84</sup> Para facilitar a identificação de casos significantes nas tabelas e gráficos deste capítulo, aqueles com significância de 0,05 foram destacados em laranja e aqueles com significância 0,1 em amarelo.

A seguir serão apresentados os resultados das estatísticas dos testes Qui-Quadrado e t de *Student* para as variáveis de perfil e níveis descritivos obtidos.<sup>85</sup> É importante atentar para a diferença entre os termos “nível de significância” ( $\alpha$ ) e “nível descritivo” (p): enquanto o primeiro refere-se ao patamar adotado como critério para a aceitação ou rejeição das hipóteses em questão (sendo, portanto, um valor fixo), o segundo indica o resultado dos testes empregados para analisar tais hipóteses (variando, portanto, de acordo com cada teste) – e assim sendo, o nível descritivo encontrado deve ser sempre comparado ao nível de significância estabelecido para analisar se a hipótese nula deve ser aceita ou rejeitada (se “p” for menor ou igual a “ $\alpha$ ”, rejeita-se a hipótese nula). Ao longo deste capítulo, e considerando a elevado quantidade de análises realizadas, serão sempre enfatizadas e discutidas as associações significativas encontradas nos resultados da pesquisa, embora também sejam comentadas de forma breve as associações não significativas constatadas.

Isto posto, a Tabela 2 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre as variáveis de perfil utilizando os testes Qui-Quadrado. Para as associações significativas, as Tabelas 3 a 6 mostram as distribuições conjuntas das variáveis (tabulações cruzadas), e para as associações não significativas, tais informações constam do Apêndice 13. As Tabelas 7 e 8, por sua vez, trazem os resultados das comparações de médias utilizando os testes t de *Student*.

---

<sup>83</sup> Quando uma hipótese nula verdadeira é rejeitada, ocorre o chamado Erro tipo I (COOPER; SCHINDLER, 2007, p. 608).

<sup>84</sup> Quando se adota um nível de significância igual a 0,05, por exemplo, isto significa que a probabilidade de ocorrência de erro tipo I (rejeitar a hipótese nula quando ela é verdadeira) é de 5%.

<sup>85</sup> A expressão “variáveis de perfil” é utilizada, nesta dissertação, para referir-se às variáveis de perfil demográfico e profissional.

Por fim, as Tabelas 9 a 11 apresentam, descritivamente, os resultados de algumas comparações de idades médias e outras variáveis de perfil.

**Tabela 2 - Análise de associação entre gênero e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado<sup>86</sup>**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Filhos	5,971	0,015
Número de filhos	6,441	0,040
Estado civil	1,741	0,419
Já morou fora do país?	2,067	0,150
Fez pós-graduação?	0,265	0,606
Cargo	12,569	0,050
Atual <i>status</i> profissional	7,113	0,029

**Tabela 3 - Tabulação cruzada: filhos e gênero**

Tem filhos?		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Sim	Frequência	67	16	83
	%	40,4%	23,5%	35,5%
Não	Frequência	99	52	151
	%	59,6%	76,5%	64,5%
Total	Frequência	166	68	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 4 - Tabulação cruzada: número de filhos e gênero**

Número de filhos		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Um	Frequência	20	10	30
	%	29,9%	62,5%	36,1%
Dois	Frequência	31	5	36
	%	46,3%	31,3%	43,4%
Três ou mais	Frequência	16	1	17
	%	23,9%	6,3%	20,5%
Total	Frequência	67	16	83
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>86</sup> As categorias de algumas variáveis foram agrupadas para atender ao critério de quantidade mínima esperada de frequência por célula (premissa para a realização dos testes qui-quadrado) – isto ocorreu, dentre outros, com a variável “número de filhos” (agrupada em três categorias: 1, 2 e 3 ou mais filhos). Vale ressaltar também que a análise das variáveis “atual *status* profissional” e “cargo que ocupa atualmente” engloba somente respondentes atualmente trabalhando – excluindo, portanto, aposentados e aqueles sem emprego atualmente. Tais observações aplicam-se a todas as demais análises efetuadas nesta dissertação, exceto se expressamente mencionado.

**Tabela 5 - Tabulação cruzada: cargo e gênero**

Cargo que ocupa atualmente		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Direção	Frequência	38	9	47
	%	23,8%	14,3%	21,1%
Gerência	Frequência	37	8	45
	%	23,1%	12,7%	20,2%
Supervisão/ chefia/ coordenação	Frequência	16	6	22
	%	10,0%	9,5%	9,9%
Consultor/ assessor	Frequência	22	9	31
	%	13,8%	14,3%	13,9%
Analista/ <i>trainee</i>	Frequência	30	25	55
	%	18,8%	39,7%	24,7%
Professor	Frequência	10	4	14
	%	6,3%	6,3%	6,3%
Outros	Frequência	7	2	9
	%	4,4%	3,2%	4,0%
Total	Frequência	160	63	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 6 - Tabulação cruzada: atual *status* profissional e gênero**

Atual <i>status</i> profissional		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Empregado registrado	Frequência	100	51	151
	%	62,5%	81,0%	67,7%
Empresário/ sócio	Frequência	37	8	45
	%	23,1%	12,7%	20,2%
Profissional liberal/ autônomo/ empregado não registrado	Frequência	23	4	27
	%	14,4%	6,3%	12,1%
Total	Frequência	160	63	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 7 - Comparação de idades médias entre os gêneros – teste t de *Student***

Gênero	Homens		Mulheres		Estatística do teste (t)	Nível descritivo (p)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Idade (anos)	38,5	12,8	33,7	10	3,022	0,003

**Tabela 8 - Comparação de idades médias entre respondentes com e sem filhos – teste t de *Student***

Gênero	Tem filhos		Não tem filhos		Estatística do teste (t)	Nível descritivo (p)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Idade (anos)	49,2	10,3	30,4	7	14,9	0,000

**Tabela 9 - Comparação de idades médias entre diferentes estados civis (descritivo)**

Estado civil	Idade média (anos)	Desvio-padrão (anos)	Frequência
Casado/ união estável	44,7	12,0	103
Divorciado/ separado	47,3	8,4	16
Solteiro	28,9	5,7	115
Total	37,1	12,2	234

**Tabela 10 - Comparação de idades médias entre diferentes cargos (descritivo)**

<b>Cargo</b>	<b>Idade média (anos)</b>	<b>Desvio-padrão (anos)</b>	<b>Frequência</b>
Professor	45,9	14,7	14
Direção	44,7	10,4	47
Consultor/ assessor	38,0	14,3	31
Gerência	36,6	10,2	45
Outros	34,4	10,9	9
Supervisão/ chefia/ coordenação	33,0	8,2	22
Analista/ <i>trainee</i>	27,9	5,2	55

**Tabela 11 - Comparação de idades médias entre respondentes com diferentes rendimentos familiares mensais (descritivo)**

<b>Renda familiar mensal</b>	<b>Idade média (anos)</b>	<b>Desvio-padrão (anos)</b>	<b>Frequência</b>
Até R\$ 10.000	35,4	11,9	101
Acima de R\$ 10.001	38,4	12,4	133

Os resultados encontrados nas Tabelas 2 a 11 são sintetizados a seguir:

- Na população estudada, a presença de filhos é, relativamente, mais acentuada no público masculino do que no feminino (40,4% dos homens têm filhos versus 23,5% das mulheres).
- Ainda em relação a filhos, os homens possuem, relativamente, maior número de filhos do que as mulheres (70,2% dos homens têm dois ou mais filhos, ao passo que 62,5% das mulheres possuem um único filho).
- A idade média dos respondentes se diferencia conforme o gênero, sendo os homens, em média, mais velhos do que as mulheres (média de 38,5 anos para eles e 33,7 para elas). Pode-se pensar neste fato (homens mais velhos que as mulheres) como um elemento explicativo para os fatos colocados anteriormente – de que são eles, também, os que mais têm filhos.
- Em linha com o exposto até então, a idade média da população estudada também se diferencia para aqueles que têm filhos: os que são pais são, em média, mais velhos do que aqueles que não o são (idade média de 49,2 anos quem têm filhos e 30,4 anos para quem não os têm), constatação plenamente compreensível e alinhada ao que foi apresentado nos itens anteriores.

- Descritivamente, os solteiros da população estudada são mais jovens (idade média de 28,9 anos) do que os respondentes casados/ com união estável (idade média de 44,7 anos) e divorciados/ separados (idade média de 47,3 anos).
- Também em relação à idade, descritivamente tem-se que, quanto maior a idade, mais elevado é o cargo, sendo a posição de analista/ *trainee* aquela com menor idade média (27,9 anos), e professor e direção os cargos ocupados com maior idade média (45,9 anos e 44,7 anos, respectivamente).
- Reforçando os resultados anteriores, cargos mais elevados, na população estudada, relacionam-se ao gênero masculino (46,9% dos homens estão hoje em posições de direção/ gerência versus 27,0% das mulheres). Há, entre as mulheres, relativamente maior participação de analistas/ *trainees* (39,7% versus 18,8% dos homens). De um lado, pode-se supor que tais dados reflitam a diferença etária exposta anteriormente – dado que as mulheres da população estudada são mais novas, ainda não tiveram tempo de galgar posições mais elevadas na hierarquia. De outro lado, porém, pode-se questionar se tais resultados não começam também a refletir a distribuição de gênero e em posições de liderança nas organizações – no Brasil, somente 10,73% dos cargos de alta direção e 24% das posições de gestão são ocupadas por mulheres, de acordo com Probst e Ramos (2003). De qualquer forma, tais suposições são meramente hipóteses que merecem ser investigadas com maior profundidade em estudos futuros.
- Dando continuidade à apresentação dos resultados, há maior participação relativa de empregados registrados entre as mulheres (81,0% para elas versus 62,5% para eles). Entre os homens, há relativamente mais empresários/ sócios (23,1% para eles e 12,7% para elas) e profissionais liberais/ autônomos/ empregados não registrados (14,4% para eles e 6,3% para elas).
- Descritivamente, tem-se que, quanto maior a idade, mais elevado é o rendimento familiar mensal, sendo a idade média para aqueles com rendimentos de até R\$ 10.000 de 35,4 anos e para aqueles com renda acima de R\$ 10.001 de 38,4 anos.

- Para as variáveis “Estado civil”, “Já morou fora do país?” e “Fez pós-graduação?” não se pode concluir pela diferenciação entre a amostra masculina e feminina, segundo os testes estatísticos realizados ao nível de significância de 0,05 e 0,10.

Entendidas as vinculações significativas relativas ao perfil demográfico e profissional da população estudada, a seção a seguir tratará dos comportamentos dos respondentes em relação ao *opt-out*.

### 6.3 Comportamentos da população estudada em relação ao *opt-out*

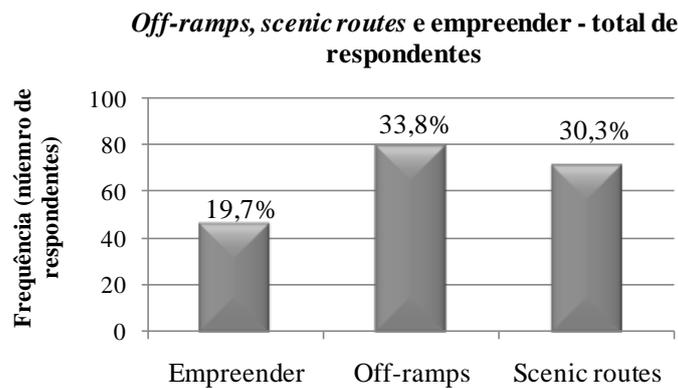
Os resultados apresentados nesta seção referem-se aos dados coletados na “Parte II – A – decisões de carreira” do questionário aplicado, e objetivam discutir os comportamentos dos respondentes em relação aos movimentos *opt-out*. Vale lembrar que tais questão integram, especificamente, o primeiro objetivo de pesquisa desta dissertação: “Investigar de que formas e com qual intensidade o movimento *opt-out* ocorreu entre os ex-alunos da FEA USP que estiveram presentes no evento.”. Tal seção visa, ainda, examinar a primeira hipótese da pesquisa: “Hipótese 1: Existem ex-alunos da FEA USP, dentre os que estiveram presentes no evento, que já fizeram movimentos *opt-out* em algum momento de suas carreiras.”.

Isto posto, e consideradas todas as formas pelo qual o *opt-out* pode manifestar-se – *off-ramps*, *scenic routes* e empreendedorismo – tem-se que 60,3% dos respondentes (141 pessoas) já fizeram movimentos *opt-out* em algum momento de suas carreiras, conforme pode ser verificado no Gráfico 24. Ao analisar-se a questão sob a ótica de gênero, os resultados mantêm-se bastante próximos: 59,6% dos homens da população estudada já fizeram *opt-out*, versus 61,8% das mulheres.

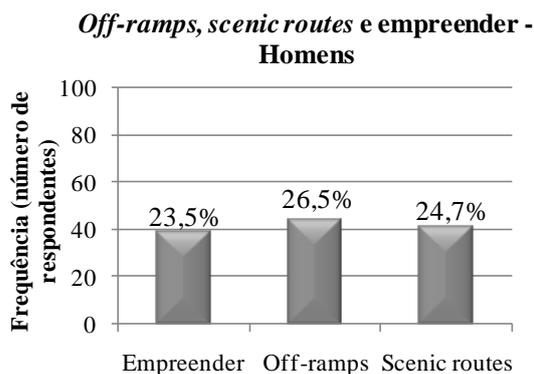


**Gráfico 24 - Respondentes que já fizeram *opt-out***

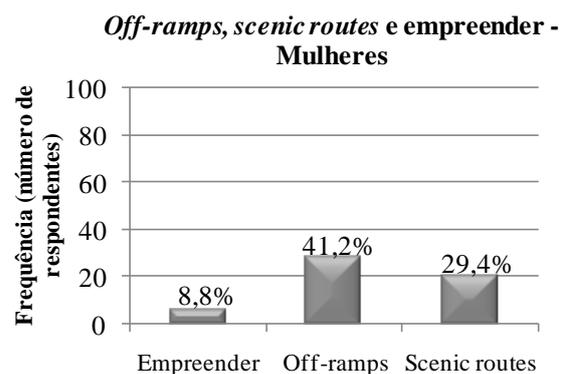
Analisando os resultados de forma desagregada, tem-se que 33,8% já fizeram *off-ramps* e 30,3% já adotaram *scenic routes* em suas trajetórias de carreira, além de 19,7% já terem saído para empreender, conforme demonstrado no Gráfico 25.<sup>87</sup> Tais resultados sofrem considerável variação quando desmembrados para homens e mulheres, conforme apresentado nos Gráficos 26 e 27: mais homens já empreenderam (23,5% para eles e 8,8% para elas), e mais mulheres já fizeram *off-ramps* (41,2% para elas e 26,5% para eles); em relação às *scenic routes*, os resultados são mais semelhantes em relação a gênero (24,7% para eles e 29,4% para elas).



**Gráfico 25 - Off-ramps, scenic routes e empreender – total de respondentes**



**Gráfico 26 - Off-ramps, scenic routes e empreender - Homens**



**Gráfico 27 - Off-ramps, scenic routes e empreender – Mulheres**

É interessante comparar os resultados apresentados nos Gráficos 25 a 27 aos verificados por Hewlett (2007): em sua pesquisa, a autora constatou que 60,0% das mulheres investigadas apresentavam carreiras não lineares (versus 61,8% na presente pesquisa), sendo que 37% já haviam feito *off-ramps* (41,2% nesta pesquisa) e 30% *scenic routes* (29,4% neste estudo) – valores consideravelmente semelhantes. Cabrera (2007), por sua vez, constatou em suas

<sup>87</sup> Respondentes que fizeram *off-ramps* correspondem àqueles que adotaram as formas A2, A3 e A4 apresentadas na parte II – A do questionário; respondentes que adotaram *scenic routes*, por sua vez, correspondem àqueles das alternativas A5, A6, A7 e A8. Vale lembrar que os percentuais referem-se ao total de respondentes.

pesquisas que 45,1% das mulheres analisadas já haviam feito *off-ramps* – um resultado, novamente, relativamente próximo ao encontrado neste trabalho.<sup>88</sup>

Em relação ao empreendedorismo feminino, porém, Cabrera (*op. cit.*) encontrou resultados consideravelmente diferentes: em sua pesquisa, 1,9% das mulheres haviam decidido sair da organização onde trabalhavam para montar seu próprio negócio, versus 8,8% no presente estudo. Buscando compreender tais diferenças, pode-se pensar se os elevados custos de contratação formal no Brasil não contribuem para a explicação da questão, supondo com isso que ao menos algumas das mulheres investigadas poderiam ter aberto sua empresa como forma de continuar prestando serviços para determinada organização, porém sem a implicação de alguns encargos financeiros para o empregador (FILARDI, 2006). Outro elemento que pode auxiliar na explicação destas diferenças refere-se à reconhecida “vocação empreendedora do povo brasileiro”, conforme identificado por estudos do Instituto *Global Entrepreneurship Monitor* (PASSOS, 2008, p. 7), que coloca o país dentre os dez mais empreendedores do mundo.<sup>89</sup> De qualquer forma, dada a reduzida quantidade de mulheres que tomaram a decisão de empreender na presente popula o, recomenda-se um estudo de maior escala para investigar melhor a questão.

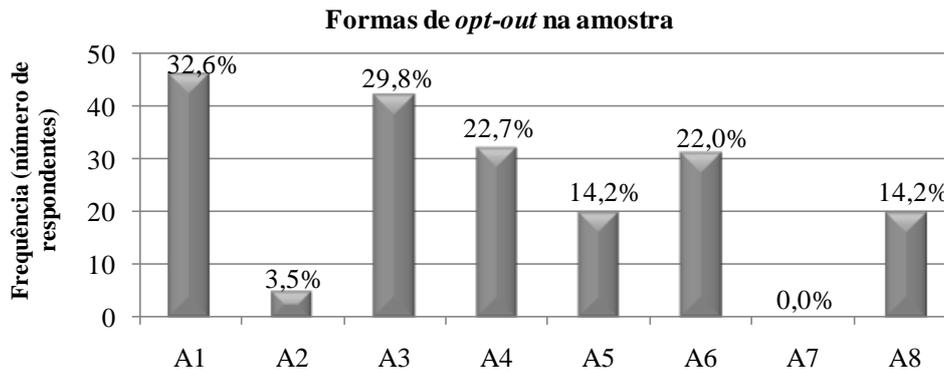
Por fim, em rela o ao *opt-out* masculino, embora a disponibilidade de informa es seja menor, estudos de Hewlett (2007) afirmam que 24% dos homens pesquisados já fizeram *off-ramps*, valor bastante próximo aos 26,5% encontrados no presente trabalho.

Ao analisar-se separadamente cada movimento possível de *opt-out*, vê-se que as formas adotadas com maior frequência foram sair para montar o próprio negócio (32,6% das pessoas, conforme já mencionado), parar de trabalhar por mais de dois meses pretendendo voltar no futuro (29,8%) e sair do trabalho sem ter outra proposta de recoloca o e buscando oportunidades (22,7%), como pode ser verificado no Gráfico 28.

---

<sup>88</sup> Cabrera (2007) inclui, dentre o que considera *off-ramps*, o empreendedorismo – e portanto, se retirarmos as mulheres que saíram para montar seu próprio negócio (1,9%) do total, tem-se o valor mencionado de 45,1%.

<sup>89</sup> Apenas como contextualiza o, o *Global Entrepreneurship Monitor* (PASSOS, 2008) afirma que 41,6% dos brasileiros que empreendem não o fazem voluntariamente, mas por necessidade – o que excluiria esta parcela dos movimentos *opt-out*, uma vez que, por defini o, *opt-outs* devem ocorrer por livre e espontânea vontade. Outra informa o interessante   que embora o país ocupe o 10  lugar no ranking de países mais empreendedores (considerando um total de 42 países analisados), quando considerado somente o empreendimento por necessidade, tal posi o sobe para a 6  coloca o (PASSOS, 2008).



**A1:** Saí da organização para montar meu próprio negócio.

**A2:** Parei de trabalhar sem intenção de voltar ao mercado no futuro.

**A3:** Parei de trabalhar por mais de 2 meses, pretendendo voltar no futuro.

**A4:** Saí do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades.

**A5:** Saí do trabalho e assumi posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status*.

**A6:** Recusei promoção ou proposta para cargo de maior remuneração, *status* ou responsabilidade.

**A7:** Diminuí minha dedicação ao trabalho para evitar receber promoções.

**A8:** Aceitei proposta para trabalhar menos horas semanais, mesmo com menor remuneração.

**Gráfico 28 - Formas de *opt-out* na população estudada** <sup>90</sup>

Cabem algumas considerações em relação aos resultados encontrados nas alternativas A2 e A7 expostos no Gráfico 28:

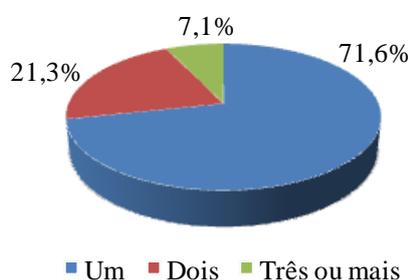
- Uma vez que a alternativa A2 refere-se à decisão de “Parar de trabalhar sem intenção de retornar ao mercado no futuro”, pode-se pensar que tais pessoas tenham se afastado não somente do mercado de trabalho, mas também de sua rede de relacionamentos profissionais, o que poderia contemplar ex-colegas de faculdade. Aceitando tal suposição, como os dados da presente pesquisa foram coletados em encontro de ex-alunos da FEA USP, torna-se mais compreensível a baixa incidência de respondentes que assinalaram a alternativa A2 (parte-se da premissa que muitos daqueles que deixaram o mercado de trabalho não compareceram ao evento). De qualquer maneira, tal questão merece ser investigada com maior profundidade em estudos futuros.
- Já em relação à alternativa A7, “Diminuí minha dedicação ao trabalho para evitar receber promoções”, uma possível explicação para o resultado nulo obtido é que esta é uma questão delicada de ser mensurada objetivamente, principalmente por meio de um

<sup>90</sup> Os percentuais referem-se somente aos respondentes que já fizeram *opt-out*. Como 28,4% dos respondentes fizeram mais de uma alternativa de *opt-out* ao longo de sua carreira, a soma dos percentuais no Gráfico 28 ultrapassa 100%.

questionário auto-aplicado composto basicamente por perguntas de alternativa fixa. Entende-se que o assunto é de difícil verbalização, uma vez que sua adoção pode ter ocorrido subliminarmente; além disso, dependendo do contexto, tal movimento pode ser encarado com desdém (“Quem em sã consciência não gostaria de ser reconhecido pelo bom trabalho e receber uma promoção?” – citação espontânea de uma respondente no momento de coleta do questionário), e tal percepção pode ter contribuído negativamente para o resultado. Hewlett (2007, p. 30) afirma ter identificado tais questões, qualitativamente, empregando o método de grupos de foco, que utiliza diferentes dinâmicas de grupo para explorar idéias, sentimentos e experiências – permitindo, portanto, maior interação pessoal entre pesquisador e pesquisado (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 610). Novamente, para melhor interpretar decisões desta natureza, faz-se necessário empreender estudos adicionais, e não se descarta a possibilidade de que tal movimento, na população estudada, efetivamente seja significativamente reduzido ou nulo.

Continuando a apresentação dos resultados, outra informação interessante é que, dentre aqueles que fizeram *opt-out*, 28,4% já fizeram mais de um tipo de movimento *opt-out* – por exemplo, já saiu para empreender (alternativa A1 do questionário) e também já recusou promoção (alternativa A6) –, conforme pode ser verificado no Gráfico 29.<sup>91</sup>

**Fez quantos tipos de movimento *opt-out* ao longo da carreira?**



**Gráfico 29 - Quantidade de tipos de *opt-out* na população estudada**<sup>92</sup>

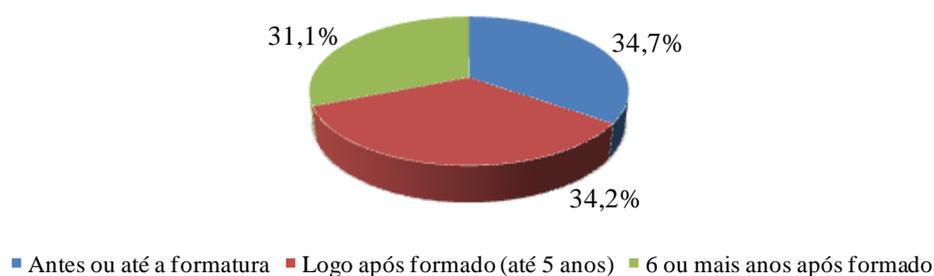
Ao analisar-se o momento em que o *opt-out* ocorreu na carreira dos respondentes, tem-se que aproximadamente um terço da população estudada (34,7%) tomou tal decisão antes de formar-se. Além disso, aproximadamente outro terço da população (34,2%) decidiu pelo *opt-*

<sup>91</sup> Para o detalhamento das combinações de tipos de movimentos na amostra, consultar o Apêndice 14.

<sup>92</sup> Somente para respondentes que fizeram *opt-out* e considerando as oito formas possíveis do movimento (A1 a A8).

*out* nos cinco primeiros anos depois da formatura, conforme indicado no Gráfico 30.<sup>93</sup> Vale destacar que, em média, o *opt-out* ocorreu 4,7 anos após a formatura (desvio-padrão de 7,4 anos) – sinalizando que, ao menos para a população estudada, são os primeiros anos de atividade profissional os mais sujeitos à incidência de movimentos *opt-out*.

**Quando ocorreu o *opt-out*, em relação à formatura?**



**Gráfico 30 - Momento em que ocorreu o primeiro *opt-out* (em relação à formatura)**

Ao analisar-se tal questão sob a ótica de tempo no mercado de trabalho, tem-se que o movimento ocorreu, em média, 8,8 anos após a entrada no mercado de trabalho (desvio-padrão de 7,6 anos), sendo que pouco mais da metade dos respondentes (51,5%) decidiu pelo *opt-out* até seis anos após entrar no mercado – reforçando a percepção de que tais decisões, ao menos para a população estudada, ocorreram predominantemente no início da carreira profissional.<sup>94</sup>

Reforçando tal percepção, tem-se que a idade média quando ocorreu o *opt-out* foi de 29,0 anos (desvio-padrão de 7,8 anos), conforme pode ser verificado na Tabela 12, que traz também a informação detalhada por tipo de movimento.<sup>95</sup>

<sup>93</sup> O gráfico refere-se somente à primeira vez que o respondente fez um movimento *opt-out*. Para aqueles que fizeram movimentos *opt-out* mais vezes, o segundo movimento ocorreu, em média, 8,9 anos após formados (desvio-padrão de 6,6 anos), ressaltando que para 50,0% destas pessoas o segundo *opt-out* ocorreu até 7 anos após formadas.

<sup>94</sup> Tais informações referem-se somente à primeira vez que o respondente fez um movimento *opt-out*. Para aqueles que fizeram *opt-out* mais vezes, o segundo movimento ocorreu, em média, 12,5 anos após a entrada no mercado de trabalho (desvio-padrão de 7,8 anos), sendo que 50% de tais pessoas fizeram o segundo movimento até 10 anos após entrarem no mercado.

<sup>95</sup> A Tabela 12 considera somente o primeiro movimento *opt-out* do respondente, caso tenha sido feito mais de um. Além disso, nesta seção e nas demais, estatísticas referentes ao movimento A2 foram excluídas dada sua baixa incidência.

**Tabela 12 - Idade média de quando ocorreu o *opt-out*, por tipo de movimento**

Tipo de movimento	Média (anos)	Desvio-Padrão (anos)
<b>A1:</b> Saí da organização para montar meu próprio negócio.	33,9	7,7
<b>A3:</b> Parei de trabalhar por mais de 2 meses, pretendendo voltar no futuro.	25,3	4,6
<b>A4:</b> Saí do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades.	27,3	5,8
<b>A5:</b> Saí do trabalho e assumi posição de menor responsabilidade, remuneração ou <i>status</i> .	25,5	5,8
<b>A6:</b> Recusei promoção ou proposta para cargo de maior remuneração, <i>status</i> ou responsabilidade.	28,6	6,7
<b>A8:</b> Aceitei proposta para trabalhar menos horas semanais, mesmo com menor remuneração.	32,1	11,6
<i>Todos os movimentos opt-out</i>	29,0	7,8

Uma informação interessante é que, para quase um terço (30,2%) dos respondentes que fizeram *opt-out* e moraram fora do Brasil, a decisão do *opt-out* foi tomada em período próximo à vivência no exterior (de um ano antes a um ano depois de morar fora).<sup>96</sup> Em média, a decisão do *opt-out* foi tomada 3,6 anos após morar fora do país (ressalta-se a grande dispersão dos dados, sinalizada pela desvio-padrão de 7,9 anos), conforme pode ser verificado no Apêndice 15. De um lado, pode-se pensar que a decisão de *opt-out* possa ter ocorrido justamente para viabilizar a ida ao exterior; de outro, talvez a vivência internacional e as experiências decorrentes do período fora (contato com pessoas e culturas diferentes) possam ter sinalizado formas alternativas de desenvolver a trajetória profissional, que culminaram na decisão de *opt-out*. Novamente, tais reflexões são meramente hipóteses que merecem ser aprofundadas futuramente.

Em relação à pós-graduação, tem-se que a decisão de *opt-out* ocorreu, em média, pouco menos de um ano antes de iniciá-la (0,8 anos, desvio-padrão de 8,2 anos).<sup>97</sup> Embora aproximadamente um terço dos respondentes (31,9%) tenha tomado a decisão de *opt-out* em período próximo ao início do curso (dois anos ou menos), há aqui novamente grande dispersão de dados, conforme se verifica no Apêndice 16. As considerações feitas no parágrafo anterior parecem aplicar-se, também, à questão da pós-graduação: por um lado, surge a reflexão de se a decisão de *opt-out* não foi tomada para possibilitar a realização do curso (por exemplo, para assegurar tempo disponível para as aulas); de outro, talvez o contato com pessoas diversas – colegas e professores com carreiras e experiências diferentes – possa ter revelado a possibilidade de traçar outros caminhos profissionais.

<sup>96</sup> Tal informação refere-se somente à primeira vez que o respondente fez um movimento *opt-out* e à primeira vez que morou fora do país.

<sup>97</sup> Somente para respondentes que fizeram pós-graduação e *opt-out*.

Outra questão que merece ser destacada refere-se à relação entre tomar a decisão de *opt-out* e a idade dos filhos – onde, novamente, verifica-se grande dispersão de dados, não sendo possível destacar concentração alguma das informações, conforme verificado no Apêndice 17.<sup>98</sup> De qualquer maneira, a idade média do primeiro filho, quando foi tomada a decisão de *opt-out*, era de 3,6 anos (desvio-padrão de 10,1 anos). Tal constatação leva a crer que, na população estudada, a decisão de *opt-out* não parece estar relacionada ao nascimento dos filhos ou à necessidade de tempo para ficar com filhos pequenos, sob este aspecto contradizendo a polêmica inicial gerada por Belkien (2003), que sugeriu que o *opt-out* ocorria para ficar em casa com os filhos. De qualquer forma, dado que somente pouco mais de um terço da população estudada (35,5%) tem filhos, sugere-se a realização de estudos adicionais para melhor entender tal questão.

Vale ressaltar que das pessoas que pararam de trabalhar por mais de dois meses pretendendo voltar no futuro (alternativa A3 do questionário), 97,6% efetivamente retornaram ao mercado, e o fizeram após um período médio de pouco mais de 10 meses (10,3 meses, desvio-padrão de 6,4 meses); destaca-se ainda o fato de que a grande maioria (92,7%) dessas pessoas voltou ao mercado em outra organização.<sup>99</sup> Ao compararem-se tais resultados a estudos internacionais com propósitos semelhantes, vê-se que a taxa de retorno é claramente superior na presente pesquisa: das mulheres investigadas por Hewlett (2007) que decidiram parar de trabalhar por um tempo pretendendo retornar no futuro, 74% efetivamente o fizeram, percentual que cai para 70% nos trabalhos de Cabrera (2007). Além disso, o tempo médio fora do mercado foi maior nos estudos de Hewlett (2007): 2,2 anos, comparados aos pouco mais de 10 meses no presente trabalho. A compreensão de tais resultados é facilitada ao lembrar-se da alta escolaridade da população estudada, fator que pode ter contribuído para uma recolocação mais rápida e em maior proporção.

Por fim, quando considerada a alternativa A4 do questionário (sair do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades), tem-se que todos os respondentes que tomaram tal decisão recolocaram-se no mercado de trabalho (em outra organização) após um período médio de afastamento de 3,8 meses (desvio-padrão de 3,3 meses). Novamente o fator “alta escolaridade” parece contribuir para o resultado.

---

<sup>98</sup> Os dados referem-se somente ao nascimento do 1º filho para pessoas que fizeram *opt-out*.

<sup>99</sup> Tais informações consideram somente a primeira vez que os respondentes fizeram a alternativa A3.

Retomando as hipóteses da pesquisa, conclui-se, com base no exposto ao longo desta seção, pela aceitação da Hipótese 1: “Existem ex-alunos da FEA USP, dentre os que estiveram presentes no evento, que já fizeram movimentos *opt-out* em algum momento de suas carreiras.”. Desta forma, apresentado o comportamento da população estudada em relação ao *opt-out*, discutem-se a seguir as possíveis vinculações do movimento com variáveis de perfil demográfico e profissional.

#### **6.4 Vinculação entre *opt-out* e variáveis de perfil**

A presente seção, bem como suas subseções, objetiva examinar a segunda hipótese da pesquisa: “Hipótese 2: Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional e a ocorrência de movimentos *opt-out* entre os ex-alunos da FEA USP presentes no evento.” Para analisar a vinculação entre tais variáveis foram utilizados os Testes de Hipóteses Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) e t de *Student* já explicados anteriormente.

A Tabela 13 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre as variáveis de perfil e a realização de movimentos *opt-out* utilizando os testes Qui-Quadrado. Para as associações significativas, as Tabelas 14 a 16 mostram as distribuições conjuntas das variáveis diferenciadoras do *opt-out* (tabulações cruzadas), e para as associações não significativas, tais informações constam do Apêndice 18. A Tabela 17, por sua vez, traz os resultados da comparação de médias utilizando os testes t de *Student*.

**Tabela 13 - Análise de associação entre *opt-out* e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado <sup>100</sup>**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	0,091	0,763
Estado civil	1,882	0,390
Tem filhos?	0,000	0,997
Número de filhos	1,091	0,580
Curso de graduação	2,230	0,328
Número de graduações	0,502	0,479
Fez pós-graduação?	0,514	0,473
Onde fez pós-graduação	0,596	0,440
Número de pós-graduações	1,028	0,598
Já morou fora do país?	0,222	0,638
Renda familiar mensal	1,836	0,968
Atual <i>status</i> profissional	11,010	0,004
Cargo que ocupa atualmente	5,705	0,457
Natureza da organização onde trabalha	8,777	0,012
Nacionalidade e porte da organização onde trabalha	15,796	0,001

**Tabela 14 - Tabulação cruzada: atual *status* profissional e *opt-out***

Atual <i>status</i> profissional		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Empregado registrado	Frequência	73	78	151
	%	80,2%	59,1%	67,7%
Empresário/ sócio	Frequência	11	34	45
	%	12,1%	25,8%	20,2%
Profissional liberal/ autônomo/ empregado não registrado	Frequência	7	20	27
	%	7,7%	15,2%	12,1%
Total	Frequência	91	132	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 15 - Tabulação cruzada: natureza da organização onde trabalha e *opt-out***

Natureza da organização onde trabalha		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Pública	Frequência	15	11	26
	%	16,5%	8,3%	11,7%
Privada	Frequência	66	116	182
	%	72,5%	87,9%	81,6%
Outras	Frequência	10	5	15
	%	11,0%	3,8%	6,7%
Total	Frequência	91	132	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>100</sup> Novamente ressalta-se que algumas variáveis foram agrupadas nas análises para atender ao critério de quantidade mínima esperada de frequência por célula para a realização do teste Qui-Quadrado. Além disso, a variável “Curso de graduação” considera somente a primeira resposta do respondente e os cursos de Administração, Economia e Contabilidade, o que faz com que o total de respondentes considerado para esta análise seja de 231. Tais observações aplicam-se a todas as demais análises efetuadas nesta dissertação, exceto se expressamente mencionado.

Tabela 16 - Tabulação cruzada: nacionalidade e porte da organização onde trabalha e *opt-out*

Nacionalidade e porte da organização onde trabalha		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Multinacional	Frequência	39	44	83
	%	42,9%	33,3%	37,2%
Nacional grande ou média	Frequência	30	40	70
	%	33,0%	30,3%	31,4%
Nacional pequena ou micro	Frequência	7	37	44
	%	7,7%	28,0%	19,7%
Não se aplica	Frequência	15	11	26
	%	16,5%	8,3%	11,7%
Total	Frequência	91	132	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 17 - Comparação de médias de variáveis de perfil entre respondentes que fizeram *opt-out* e aqueles que não fizeram – testes t de *Student*<sup>101</sup>

Variável	Respondentes que não fizeram <i>opt-out</i>		Respondentes que fizeram <i>opt-out</i>		Estatística do teste	Nível descritivo (p)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Idade (anos)	37,0	12,4	37,1	12,2	t = -0,078	0,938
Tempo de formado (anos)	12,7	11,6	12,8	11,4	t = -0,085	0,932
Tempo total das graduações (anos)	5,8	2,0	6,2	2,4	t = -1,345	0,180
Tempo total de pós-graduação (anos)	4,0	4,2	3,7	2,7	t = 0,503	0,616
Quanto tempo morou fora? (anos)	2,1	1,3	2,5	2,4	t = -0,978	0,331
Número de organizações em que já trabalhou	4,5	2,4	5,3	2,7	t = -2,429	0,016
Horas trabalhadas em média por semana	45,3	11,6	45,0	13,8	t = 0,158	0,875

Os resultados com significância de 0,05 encontrados nas Tabelas 13 a 17 são sintetizados a seguir:

- A amostra que fez não fez *opt-out* possui uma proporção maior de pessoas trabalhando atualmente como empregados registrados (80,2% versus 59,1% na amostra que fez *opt-out*). Dentre aqueles que fizeram *opt-out*, há maior proporção de empresários e sócios (25,8% versus 12,1%) e profissionais liberais, autônomos e não registrados (15,2% versus 7,7%). Tal resultado faz sentido ao lembrar-se que a alternativa A1 do questionário de *opt-out* aborda, justamente, a decisão de empreender; além disso, conforme já discutido na seção 6.2 da dissertação, as categorias profissional liberal/

<sup>101</sup> A variável “Quanto tempo morou fora?” foi filtrada somente para respondentes que já moraram no exterior.

autônomo/ empregado não registrado são *status* profissionais bastante alinhados aos paradigmas de desenvolvimento de carreiras no século XXI.

- Apesar de haver alta proporção, em ambas as amostras, de respondentes trabalhando em organizações privadas, nota-se diferença significativa em prol daqueles que fizeram *opt-out* (87,9% versus 72,5% da amostra que não fez *opt-out*). Funcionários de empresas públicas, por sua vez, estão proporcionalmente mais presentes na amostra que não fez *opt-out* (16,5% versus 8,3%). Pode-se pensar que muitas carreiras desenvolvidas em empresas públicas são ainda influenciadas por uma cultura de estabilidade no emprego e manutenção do *status quo* (BANDEIRA *et al*, 2000), elementos mais alinhados ao paradigma de carreiras organizacionais do que ao de carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas.
- A amostra realizadora do *opt-out* caracteriza-se também por ter maior proporção de pessoas trabalhando, hoje, em empresa nacional pequena ou micro (28,0% versus 7,7%), enquanto respondentes que não fizeram *opt-out* estão, proporcionalmente, mais presentes em multinacionais (42,9% versus 33,3%). Novamente, pode-se supor que muitos dos que estão atualmente trabalhando em micro ou pequenas empresas são donos do seu próprio negócio, sendo esta uma das formas assumidas pelo *opt-out*.
- Alinhada ao paradigma de carreiras sem fronteiras, a amostra que fez *opt-out* trabalhou, em média, em mais organizações do que a amostra que não fez este tipo de movimento ao longo de sua carreira (média de 5,3 organizações versus 4,5 organizações, respectivamente).

Para as demais variáveis analisadas, presentes nas Tabelas 13 e 17, não se pode concluir pela diferenciação entre a amostra que já fez movimentos *opt-out* ao longo de sua carreira e aquela que não os fez, segundo os testes estatísticos realizados ao nível de significância de 0,05 e 0,10. Alguns comentários em relação a esta questão:

- As variáveis não significativas em relação ao *opt-out* foram gênero, estado civil, ter filhos, número de filhos, curso de graduação, número de graduações, ter feito pós-graduação, onde fez pós-graduação, número de pós-graduações, ter morado fora do país, renda familiar mensal, cargo que ocupa atualmente, idade, tempo de formado, tempo

total da graduação, tempo total da pós-graduação, quanto tempo morou fora e horas trabalhadas em média por semana.

- Dentre tais variáveis, vale destacar que embora não tenha sido encontrada vinculação significativa entre o *opt-out* como um todo e idade – resultado que seria esperado considerando o exposto por Mainiero e Sullivan (2006) –, quando os tipos de movimento *opt-out* (empreender, *off-ramps* e *scenic routes*) são analisados separadamente, tais vinculações são constatadas, conforme será exposto nas seções a seguir. O mesmo ocorre com as variáveis gênero, estado civil, curso de graduação, número de graduações, ter morado fora do país, renda familiar mensal, cargo que ocupa atualmente e tempo de formado.

Isto considerado, e de forma a entender melhor a ocorrência do *opt-out* na população estudada, serão apresentados a seguir os resultados das análises que investigaram a vinculação entre variáveis de perfil e as três formas que o movimento *opt-out* pode assumir: saída para empreender, *off-ramps* e *scenic routes*, conforme definidas no capítulo 4.3.1 desta dissertação (“Caracterização do *opt-out*”). Ao final, serão apresentados também os resultados da análise de vinculação considerando conjuntamente *off-ramps* e *scenic routes*.

#### **6.4.1 Associação entre saída para empreender (A1) e variáveis de perfil**

A Tabela 18 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e a decisão de montar o próprio negócio (alternativa A1 do questionário), utilizando os testes Qui-Quadrado. Para as associações significativas, as Tabelas 19 a 22 mostram as distribuições conjuntas das variáveis diferenciadoras da decisão de sair para empreender (tabulações cruzadas), e para as associações não significativas, tais informações constam do Apêndice 19.

**Tabela 18 - Análise de associação entre A1 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado**<sup>102</sup>

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	5,322	0,021
Estado civil	24,229	0,000
Já morou fora do país?	0,1999	0,655
Renda familiar mensal	8,1166	0,044
Idade	28,395	0,000
Curso de graduação	0,395	0,821

**Tabela 19 - Tabulação cruzada: gênero e saída para empreender**

Gênero		Fez A1?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	127	39	166
	%	67,6%	84,8%	70,9%
Feminino	Frequência	61	7	68
	%	32,4%	15,2%	29,1%
Total	Frequência	188	46	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 20 - Tabulação cruzada: estado civil e saída para empreender**

Estado civil		Fez A1?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	74	29	103
	%	39,4%	63,0%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	8	8	16
	%	4,3%	17,4%	6,8%
Solteiro	Frequência	106	9	115
	%	56,4%	19,6%	49,1%
Total	Frequência	188	46	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 21 - Tabulação cruzada: renda familiar mensal e saída para empreender**

Renda familiar mensal		Fez A1?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000	Frequência	29	2	31
	%	15,4%	4,3%	13,2%
Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	Frequência	60	10	70
	%	31,9%	21,7%	29,9%
Entre R\$ 10.001 e R\$ R\$ 20.000	Frequência	67	21	88
	%	35,6%	45,7%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	32	13	45
	%	17,0%	28,3%	19,2%
Total	Frequência	188	46	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>102</sup> A variável “idade” foi analisada, pelos testes qui-quadrado, em duas categorias: jovens e maduros, de acordo com o valor mediano (32 anos) da variável. Tal observação aplica-se às demais análises desta natureza na dissertação.

**Tabela 22 - Tabulação cruzada: idade e saída para empreender**

Idade		Fez A1?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	111	7	118
	%	59,0%	15,2%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	77	39	116
	%	41,0%	84,8%	49,6%
Total	Frequência	188	46	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Os resultados encontrados nas Tabelas 18 a 22 são sintetizados a seguir:

- Na população estudada, o empreendedorismo se diferencia por gênero: a amostra que decidiu sair da organização para montar o próprio negócio tem, proporcionalmente, mais homens do que a amostra que nunca fez esse tipo de movimento (84,8% versus 67,6%, respectivamente). Tais resultados – predominância do gênero masculino na decisão de montar o próprio negócio – foram encontrados também por Passos (2008, p. 90), embora com a ressalva de que, cada vez mais, as mulheres também estão empreendendo.
- Os empreendedores também se diferenciam por idade, sendo mais maduros (maior proporção de pessoas acima de 32 anos) do que a amostra que nunca montou seu próprio negócio (84,8% de pessoas mais maduras versus 41,0%, respectivamente). Machado (2003) é um dos autores que enfatiza a importância de ter significativa experiência profissional anterior à decisão de montar o próprio negócio, fator que pode auxiliar na explicação da maior idade média encontrada nos resultados nos empreendedores desta pesquisa. Vale lembrar, também, que os homens da população estudada são mais velhos do que as mulheres, conforme discutido na seção 6.2.1, o que reforça o exposto anteriormente.
- A amostra que já montou seu próprio negócio é, relativamente, mais constituída por não solteiros do que a amostra que não empreendeu (63,0% versus 39,4% para casados/ união estável, respectivamente, e 17,4% versus 4,3% para divorciados/ separados, respectivamente). Embora tal constatação aparentemente contradiga o senso-comum – de que solteiros tenderiam a empreender mais, já que poderiam “arriscar” sem comprometer maiores responsabilidades familiares – a compreensão de tal questão é facilitada ao

lembrar-se que, na população estudada, os solteiros são mais jovens e os casados/divorciados mais maduros, conforme apresentado na seção 6.2.1.

- Na população estudada, verifica-se associação entre empreendedorismo e renda familiar mensal: a amostra que já montou seu próprio negócio tem, proporcionalmente, níveis mais elevados de renda (74,0% têm renda familiar mensal acima de R\$ 10.001 entre os empreendedores, versus 52,6% dentre aqueles que nunca saíram para montar seu próprio negócio). De um lado, pode-se pensar que rendas mais elevadas facilitem a decisão de montar o próprio negócio, uma vez que o acesso ao capital seria, ao menos em teoria, mais direto; por outro lado, vale lembrar que, descritivamente, respondentes com rendas familiares mensais mais elevadas (acima de R\$ 10.000) possuem idade média maior do que aqueles com rendas inferiores, conforme exposto na seção 6.2.1, e os empreendedores são, em média, mais maduros do que aqueles que nunca montaram seu próprio negócio. De qualquer maneira, recomenda-se o desenvolvimento de estudos adicionais objetivando compreender melhor tal questão.

Para as variáveis “Já morou fora do país?” e “Curso de graduação” não se pode concluir pela diferenciação entre a amostra que já empreendeu e aquela que não o fez, segundo os testes estatísticos realizados ao nível de significância de 0,05 e 0,10. Especificamente em relação à associação entre a decisão de montar o próprio negócio e o curso de graduação, e considerando que disciplinas de empreendedorismo fazem parte da grade curricular do curso de Administração de Empresas, poderia-se esperar maior incidência de administradores dentre os que já decidiram montar seu próprio negócio – e como tal resultado não foi encontrado nesta pesquisa, recomenda-se o desenvolvimento de estudos futuros para melhor avaliar a questão.

Entendidas as associações entre a decisão de montar o próprio negócio (A1) e as variáveis de perfil, serão apresentados a seguir os resultados das análises de associação entre a decisão de fazer um *off-ramp* e tais variáveis.

### 6.4.2 Associação entre *off-ramps* e variáveis de perfil

Para o estudo de associação entre *off-ramps* e variáveis de perfil foram considerados os movimentos A2 (“Decidi parar de trabalhar sem intenção de voltar ao mercado de trabalho no futuro.”), A3 (“Decidi parar de trabalhar por mais de dois meses, pretendendo voltar ao mercado de trabalho no futuro, na mesma organização ou em outra.”) e A4 (“Decidi sair do meu trabalho mesmo sem ter uma proposta de recolocação em outra organização, e busquei imediatamente novas oportunidades.”) da parte II-A do instrumento de coleta de dados.

A Tabela 23 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e a realização de movimentos *off-ramps* utilizando os testes Qui-Quadrado. Para as associações significativas, as Tabelas 24 a 28 mostram as distribuições conjuntas das variáveis diferenciadoras do *off-ramp* (tabulações cruzadas), e para a associação não significativa, tais informações constam do Apêndice 20.

**Tabela 23 - Análise de associação entre *off-ramps* e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	5,386	0,020
Estado civil	4,918	0,085
Já morou fora do país?	3,283	0,070
Renda familiar mensal	1,332	0,722
Idade	5,962	0,015
Curso de graduação	5,892	0,053

**Tabela 24 - Tabulação cruzada: gênero e *off-ramp***

Gênero		Fez <i>off-ramp</i> ?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	121	45	166
	%	75,6%	60,8%	70,9%
Feminino	Frequência	39	29	68
	%	24,4%	39,2%	29,1%
Total	Frequência	160	74	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 25 - Tabulação cruzada: estado civil e *off-ramp***

Estado civil		Fez <i>off-ramp</i> ?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	78	25	103
	%	48,8%	33,8%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	11	5	16
	%	6,9%	6,8%	6,8%
Solteiro	Frequência	71	44	115
	%	44,4%	59,5%	49,1%
Total	Frequência	160	74	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 26 - Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e *off-ramp***

Já morou fora do país?		Fez <i>off-ramp</i> ?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	62	38	100
	%	38,8%	51,4%	42,7%
Não	Frequência	98	36	134
	%	61,3%	48,6%	57,3%
Total	Frequência	160	74	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 27 - Tabulação cruzada: idade e *off-ramp***

Idade		Fez <i>off-ramp</i> ?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	72	46	118
	%	45,0%	62,2%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	88	28	116
	%	55,0%	37,8%	49,6%
Total	Frequência	160	74	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 28 - Tabulação cruzada: curso de graduação e *off-ramp***

Curso de graduação		Fez <i>off-ramp</i> ?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	84	49	133
	%	52,8%	68,1%	57,6%
Economia	Frequência	35	14	49
	%	22,0%	19,4%	21,2%
Contabilidade	Frequência	40	9	49
	%	25,2%	12,5%	21,2%
Total	Frequência	159	72	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Os resultados encontrados nas Tabelas 23 a 28 são sintetizados a seguir:

- Os movimentos do tipo *off-ramps*, na população estudada, são mais característicos do gênero feminino (na amostra que fez *off-ramps*, 39,2% dos respondentes são mulheres, versus 24,4% de mulheres na amostra que não os fez).
- Relativamente, são os mais jovens (respondentes com até 32 anos) que fizeram este movimento (62,2% dos jovens já o fizeram versus 45,0% de jovens na amostra que não fez *off-ramps*). De um lado, tal constatação alinha-se ao exposto por Mainiero e Sullivan (2006); de outro, vale lembrar que, na população estudada, as mulheres são mais jovens do que os homens, conforme exposto na seção 6.2.1 da dissertação.

- Considerando significância de 0,1, *off-ramps*, na população estudada, também são movimentos mais característicos de quem é solteiro (da amostra que fez *off-ramps*, 59,5% são solteiros versus 44,4% na amostra de quem não os fez). Os casados aparecem, proporcionalmente, em maior número na amostra que não fez *off-ramps* (48,8% dos que não fizeram eram casados versus 33,8% na amostra que fez *off-ramps*). Ao lembrar-se que os solteiros da população estudada são, também, os mais jovens, a compreensão de tal resultado fica facilitada.
- Os movimentos *off-ramps* ocorrem, proporcionalmente, mais entre os respondentes que já moraram fora do Brasil (51,4% versus 38,8% na amostra que não fez *off-ramps*), considerando significância de 0,1. Conforme discutido na seção 6.3, pode-se pensar, de um lado, que o *off-ramp* tenha acontecido para viabilizar a ida ao exterior; de outro, talvez a vivência internacional e as novas experiências adquiridas tenham contribuído para a percepção de que existem muitas formas de desenvolver a carreira, o que eventualmente culminou na decisão de fazer um *off-ramp*.
- Os *off-ramps*, na população estudada, são movimentos mais próprios dos administradores (68,1% versus 52,8% de administradores na amostra que não fez *off-ramps*). A compreensão de tal resultado é facilitada ao lembrar-se que a própria formação do administrador é mais generalista do que as formações dos economistas e contadores, propiciando conhecimentos diversificados sobre uma ampla gama de assuntos – o que possivelmente os leva a considerarem formas alternativas de carreira, que incluam, por exemplo, movimentos *opt-out*. De qualquer forma, dada a inexistência de pesquisas similares comparando formação acadêmica e movimentos *opt-out*, sugere-se o desenvolvimento de estudos adicionais de forma a melhor entender a questão.<sup>103</sup>

Para a variável “renda familiar mensal” não se pode concluir pela diferenciação entre a amostra que já fez movimentos *off-ramps* ao longo de sua carreira e aquela que não os fez, segundo os testes estatísticos realizados ao nível de significância de 0,05 e 0,10. Conforme já exposto, a população estudada na presente pesquisa possui, em geral, rendimentos bastante

---

<sup>103</sup> Vale ressaltar que, descritivamente, não foram encontradas diferenças expressivas de gênero entre respondentes com diferentes formações acadêmicas, e a tampouco diferenças relevantes em relação às suas idades médias (ver Apêndice 21).

elevados, e para melhor analisar a questão, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas adicionais com públicos mais diversos em termos de rendas auferidas.

Serão apresentados a seguir os resultados das análises de associação considerando as alternativas componentes de *off-ramps*: A3 (“Decidi parar de trabalhar por mais de dois meses, pretendendo voltar ao mercado de trabalho no futuro, na mesma organização ou em outra.”) e A4 (“Decidi sair do meu trabalho mesmo sem ter uma proposta de recolocação em outra organização, e busquei imediatamente novas oportunidades.”) da parte II-A do instrumento de coleta de dados. A alternativa A2 (“Decidi parar de trabalhar sem intenção de voltar ao mercado de trabalho no futuro.”) não será analisada separadamente dado o baixo número de casos na população estudada (cinco pessoas).

#### 6.4.2.1 Associação entre A3 e variáveis de perfil

A Tabela 29 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e a decisão de parar de trabalhar por mais de dois meses, pretendendo retornar no futuro (alternativa A3 do questionário), utilizando os testes Qui-Quadrado. Para a associação significativa, a Tabela 30 mostra a distribuição conjunta da variável diferenciadora do A3 (tabulação cruzada), e para as associações não significativas, tais informações constam do Apêndice 22.

**Tabela 29 - Análise de associação entre A3 e variáveis de perfil– testes Qui-Quadrado**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	0,453	0,501
Estado civil	3,984	0,136
Já morou fora do país?	11,979	0,001
Renda familiar mensal	0,448	0,930
Idade	2,697	0,101
Curso de graduação	2,834	0,242

**Tabela 30 - Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e A3**

Já morou fora do país?		Fez A3?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	72	28	100
	%	37,5%	66,7%	42,7%
Não	Frequência	120	14	134
	%	62,5%	33,3%	57,3%
Total	Frequência	192	42	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Os resultados encontrados nas Tabelas 29 e 30 são sintetizados a seguir:

- Na população estudada, decidir parar de trabalhar por mais de dois meses (pretendendo retornar ao mercado de trabalho no futuro) é uma escolha mais característica de pessoas que já moraram fora do país (na amostra que fez a alternativa A3, 66,7% dos respondentes já moraram no exterior, versus 37,5% na amostra que não a fez). Tal constatação leva à reflexão de que a decisão de parar de trabalhar temporariamente possa ter ocorrido, em muitos casos, para viabilizar a mudança de país.

Para as demais variáveis da Tabela 29 não se pode concluir pela diferenciação entre a amostra que já optou pela alternativa A3 em algum momento de sua carreira e aquela que não o fez, segundo os testes estatísticos realizados ao nível de significância de 0,05 e 0,10. Alguns comentários em relação a esta questão:

- As variáveis não significativas em relação à decisão de parar de trabalhar por mais de dois meses, pretendendo retornar no futuro, foram gênero, estado civil, renda familiar mensal, idade e curso de graduação.
- Dentre tais variáveis, e de acordo com Mainiero e Sullivan (2006) e Hewlett (2007), esperaria-se encontrar associação entre a alternativa A3 e gênero, supondo com isto haver mães que decidissem afastar-se temporariamente do mercado de trabalho para cuidar de seus filhos pequenos. Vale lembrar, porém, da baixa incidência de mulheres com filhos na população estudada, o que facilita o entendimento dos resultados obtidos nesta pesquisa (não diferenciação da decisão por gênero).

Entendidas as associações entre a decisão de parar de trabalhar por mais de dois meses pretendendo retornar no futuro (A3) e as variáveis de perfil, serão apresentados a seguir os resultados das análises de associação entre a decisão A4 e tais variáveis.

#### **6.4.2.2 Associação entre A4 e variáveis de perfil**

A Tabela 31 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e a decisão de sair do trabalho mesmo sem proposta de recolocação e buscando prontamente alternativas (alternativa A4 do questionário), utilizando os testes Qui-Quadrado. Para a

associação significativa, a Tabela 32 mostra a distribuição conjunta da variável diferenciadora do A4 (tabulação cruzada), e para as associações não significativas, tais informações constam do Apêndice 23.

**Tabela 31 - Análise de associação entre A4 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	3,880	0,049
Estado civil	3,492	0,174
Já morou fora do país?	0,145	0,519
Renda familiar mensal	1,890	0,596
Idade	2,161	0,183
Curso de graduação	4,417	0,110

**Tabela 32 - Tabulação cruzada: gênero e A4**

Gênero		Fez A4?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	148	18	166
	%	73,3%	56,3%	70,9%
Feminino	Frequência	54	14	68
	%	26,7%	43,8%	29,1%
Total	Frequência	202	32	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Os resultados encontrados nas Tabelas 31 e 32 são sintetizados a seguir:

- Na população estudada, decidir sair do trabalho sem ter uma proposta de recolocação em outra organização e buscar imediatamente novas oportunidades é uma escolha mais característica de mulheres (na amostra que fez a alternativa A4, 43,8% das pessoas eram do gênero feminino, versus 26,7% na amostra que não a fez).

Para as demais variáveis da Tabela 31 não se pode concluir pela diferenciação entre a amostra que já optou pela alternativa A4 em algum momento de sua carreira e aquela que não o fez, segundo os testes estatísticos realizados ao nível de significância de 0,05 e 0,10. Alguns comentários em relação a esta questão:

- As variáveis não significativas em relação à decisão de sair do trabalho sem proposta de recolocação e buscando prontamente alternativas foram estado civil, já ter morado fora do país, renda familiar mensal, idade e curso de graduação.

- Cabe ressaltar que algumas destas constatações contrariam o senso-comum – por exemplo, poderia-se supor que os mais novos e os solteiros adotassem mais este movimento de carreira, uma vez que, ao menos em teoria, possuem menores responsabilidades familiares, dentre outras. Como tal resultado não foi encontrado nesta pesquisa, sugere-se o desenvolvimento de estudos adicionais para melhor entender a questão.

Entendidas as associações entre a decisão de sair do trabalho mesmo sem proposta de recolocação e buscando prontamente alternativas (A4) e as variáveis de perfil, serão apresentados a seguir os resultados das análises de associação entre a decisão de tomar uma *scenic route* e tais variáveis.

#### 6.4.3 Associação entre *scenic routes* e variáveis de perfil

Para o estudo de associação entre *scenic routes* e variáveis de perfil foram considerados os movimentos A5 (“Decidi sair do meu trabalho e assumir uma posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status* em outra organização.”), A6 (“Recusei uma promoção ou proposta de trabalho em outra organização para um cargo de maior responsabilidade, remuneração ou *status*.”) e A8 (“Aceitei uma proposta para trabalhar menos horas semanais do que estava trabalhando, mesmo eventualmente implicando em menor remuneração.”) da parte II-A do instrumento de coleta de dados. Embora o movimento A7 (“Resolvi diminuir minha dedicação ao trabalho para evitar receber promoções para um cargo de maior responsabilidade.”) seja uma das formas assumidas pelas *scenic routes*, não obteve respondentes na população estudada e, portanto, não foi considerado nas análises.

A Tabela 33 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e as *scenic routes*, utilizando os testes Qui-Quadrado.

**Tabela 33 - Análise de associação entre *scenic routes* e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	0,556	0,456
Estado civil	3,760	0,153
Já morou fora do país?	0,000	0,984
Renda familiar mensal	0,385	0,943
Idade	1,594	0,207
Curso de graduação	0,072	0,965

Por meio dos testes Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05 e 0,1 não foi possível concluir em relação à associação alguma entre as *scenic routes* e variáveis de perfil (as tabulações cruzadas das variáveis constam do Apêndice 24). Pode-se pensar, desta forma, que ao menos na população estudada não há um perfil específico em relação a quais pessoas são mais propensas a fazer este tipo de movimento.

Quando analisadas individualmente, as alternativas componentes de *scenic routes* – movimentos A5 (“Decidi sair do meu trabalho e assumir uma posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status* em outra organização.”), A6 (“Recusei uma promoção ou proposta de trabalho em outra organização para um cargo de maior responsabilidade, remuneração ou *status*.”) e A8 (“Aceitei uma proposta para trabalhar menos horas semanais do que estava trabalhando, mesmo eventualmente implicando em menor remuneração.”) – tampouco possuem associação significativa com qualquer variável de perfil, segundo testes Qui-Quadrado realizados com nível de significância de 0,05 e 0,1, conforme demonstrado nos itens a seguir.

#### 6.4.3.1 Associação entre A5 e variáveis de perfil

A Tabela 34 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e movimentos A5 (decidir sair do trabalho e assumir uma posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status* em outra organização), utilizando os testes Qui-Quadrado.

**Tabela 34 - Análise de associação entre A5 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	1,270	0,260
Estado civil	1,653	0,438
Já morou fora do país?	1,449	0,229
Renda familiar mensal	0,417	0,519
Idade	1,858	0,173
Curso de graduação	0,514	0,473

Por meio dos testes Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05 e 0,1 não foi possível concluir em relação à associação alguma entre movimentos A5 e variáveis de perfil (as tabulações cruzadas das variáveis constam do Apêndice 25).

### 6.4.3.2 Associação entre A6 e variáveis de perfil

A Tabela 35 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e movimentos A6 (recusar promoção ou proposta de trabalho em outra organização para um cargo de maior responsabilidade, remuneração ou *status*), utilizando os testes Qui-Quadrado.

**Tabela 35 - Análise de associação entre A6 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	1,614	0,204
Estado civil	0,953	0,621
Já morou fora do país?	2,139	0,144
Renda familiar mensal	1,032	0,793
Idade	1,687	0,194
Curso de graduação	0,091	0,955

Por meio dos testes Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05 e 0,1 não foi possível concluir em relação à associação alguma entre movimentos A6 e variáveis de perfil (as tabulações cruzadas das variáveis constam do Apêndice 26).

### 6.4.3.3 Associação entre A8 e variáveis de perfil

A Tabela 36 a seguir mostra os resultados da análise de associação entre variáveis de perfil e movimentos A8 (aceitar uma proposta para trabalhar menos horas semanais do que estava trabalhando, mesmo eventualmente implicando em menor remuneração), utilizando os testes Qui-Quadrado.

**Tabela 36 - Análise de associação entre A8 e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	0,175	0,676
Estado civil	2,268	0,322
Já morou fora do país?	0,046	0,830
Renda familiar mensal	0,030	0,862
Idade	0,258	0,647
Curso de graduação	0,264	0,607

Por meio dos testes Qui-Quadrado com nível de significância de 0,05 e 0,1 não foi possível concluir em relação à associação alguma entre movimentos A8 e variáveis de perfil (as tabulações cruzadas das variáveis constam do Apêndice 27).

Apresentadas as estatísticas de associação entre as decisões ligadas às *scenic routes* e as variáveis de perfil, serão apresentados a seguir os resultados das análises de associação entre *off-ramps & scenic routes* e tais variáveis.

#### 6.4.4 Vinculação entre *off-ramps & scenic routes* e variáveis de perfil

Considerando os respondentes que fizeram movimentos *off-ramps* e/ou *scenic routes* (ou seja, excluindo a alternativa de empreender do total de respondentes que fizeram *opt-out*), a Tabela 37 mostra os resultados da análise de associação entre as variáveis de perfil e a realização destes movimentos utilizando os testes Qui-Quadrado. Para as associações significativas, as Tabelas 38 a 41 mostram as distribuições conjuntas das variáveis diferenciadoras (tabulações cruzadas), e para as associações não significativas, tais informações constam do Apêndice 28. A Tabela 42, por sua vez, traz os resultados da comparação de médias utilizando os testes t de *Student*.

**Tabela 37 - Análise de associação entre *off-ramps* e/ou *scenic routes* e variáveis de perfil – testes Qui-Quadrado<sup>104</sup>**

Variável	Estatística do teste ( $\chi^2$ )	Nível descritivo (p)
Gênero	3,333	0,068
Estado civil	2,350	0,309
Tem filhos?	2,406	0,121
Número de filhos	0,374	0,829
Curso de graduação	1,745	0,418
Número de graduações	2,939	0,086
Fez pós-graduação?	0,014	1,000
Onde fez pós-graduação	1,349	0,245
Número de pós-graduações	0,106	0,745
Já morou fora do país?	0,012	0,912
Renda familiar mensal	3,858	0,796
Atual <i>status</i> profissional	6,196	0,045
Cargo que ocupa atualmente	18,918	0,004
Natureza da organização onde trabalha	3,984	0,136
Nacionalidade e porte da organização onde trabalha	3,462	0,326

<sup>104</sup> A variável “Número de pós-graduações” foi re-agrupada considerando somente respondentes que a fizeram, passando a ter duas categorias: a) uma pós-graduação; e b) duas ou três pós-graduações.

**Tabela 38 - Tabulação cruzada: gênero e *off-ramps* e/ou *scenic routes***

Gênero		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	95	71	166
	%	76,0%	65,1%	70,9%
Feminino	Frequência	30	38	68
	%	24,0%	34,9%	29,1%
Total	Frequência	125	109	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 39 - Tabulação cruzada: número de graduações e *off-ramps* e/ou *scenic routes***

Número de graduações		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Uma	Frequência	107	101	208
	%	85,6%	92,7%	88,9%
Duas	Frequência	18	8	26
	%	14,4%	7,3%	11,1%
Total	Frequência	125	109	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 40 - Tabulação cruzada: atual status profissional e *off-ramps* e/ou *scenic routes***

Atual status profissional		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Empregado registrado	Frequência	77	74	151
	%	63,1%	73,3%	67,7%
Empresário/ sócio	Frequência	32	13	45
	%	26,2%	12,9%	20,2%
Profissional liberal/ autônomo/ empregado não registrado	Frequência	13	14	27
	%	10,7%	13,9%	12,1%
Total	Frequência	122	101	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 41 - Tabulação cruzada: cargo que ocupa atualmente e *off-ramps* e/ou *scenic routes***

Cargo que ocupa atualmente		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Direção	Frequência	35	12	47
	%	28,7%	11,9%	21,1%
Gerência	Frequência	23	22	45
	%	18,9%	21,8%	20,2%
Supervisão/ chefia/ coordenação	Frequência	12	10	22
	%	9,8%	9,9%	9,9%
Consultor/ assessor	Frequência	21	10	31
	%	17,2%	9,9%	13,9%
Analista/ <i>trainee</i>	Frequência	19	36	55
	%	15,6%	35,6%	24,7%
Professor	Frequência	7	7	14
	%	5,7%	6,9%	6,3%
Outros	Frequência	5	4	9
	%	4,1%	4,0%	4,0%
Total	Frequência	122	101	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 42 - Comparação de médias de variáveis de perfil entre respondentes que fizeram *off-ramps* e/ou *scenic routes* e aqueles que não fizeram – testes t de Student**

Variável	Respondentes que não fizeram <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i>		Respondentes que fizeram <i>off-ramps</i> e/ou <i>scenic routes</i>		Estatística do teste	Nível descritivo (p)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão		
Idade (anos)	38,9	12,6	35,0	11,5	t = 2,513	0,013
Tempo de formado (anos)	14,5	11,9	10,8	10,7	t = 2,494	0,013
Tempo total das graduações (anos)	6,0	2,2	6,0	2,3	t = 0,089	0,929
Tempo total de pós-graduação (anos)	4,0	3,8	3,7	2,7	t = 0,562	0,575
Quanto tempo morou fora? (anos)	2,4	1,7	2,3	2,4	t = 0,189	0,851
Número de organizações em que já trabalhou	4,9	2,8	5,0	2,3	t = -0,360	0,719
Horas trabalhadas em média por semana	45,6	11,9	44,5	14,1	t = 0,598	0,551

Os resultados com significância de 0,05 e 0,1 encontrados nas Tabelas 37 a 42 são sintetizados a seguir:

- A amostra que fez *off-ramps* e/ou *scenic routes* é, em média, mais nova do que aquela que não fez esses movimentos (média de 35,0 anos versus 38,9 anos), e, conseqüentemente, tem também menos tempo de formada (média de 10,8 anos versus 14,5). Vale lembrar que a amostra que empreendeu (alternativa excluída da presente análise) era mais madura, o que auxilia a compreensão dos resultados.
- Considerando nível de significância de 10%, nota-se diferença de gênero entre as amostras, sendo aquela que fez *off-ramps* e/ou *scenic routes* mais composta por mulheres do que a que não fez esses movimentos (34,9% versus 24,0%, respectivamente).
- O atual *status* profissional também se diferencia entre as amostras, sendo aquela que fez *off-ramps* e/ou *scenic routes* mais composta, proporcionalmente, por empregados registrados (73,3% versus 63,1%); além disso, como seria esperado, tal amostra também possui, relativamente, menos empresários/ sócios (12,9% versus 26,2%). Vale lembrar, conforme exposto na seção 6.2.1, que há, relativamente, mais mulheres como empregadas registradas, o que reforça a diferenciação de gênero em relação à questão.

- Em relação ao cargo, percebe-se maior concentração relativa de analistas/ *trainees* na amostra que fez *off-ramps* e/ou *scenic routes* (35,6% versus 15,6%) e, nesta mesma amostra, menor proporção de pessoas em cargos de direção (11,9% versus 28,7%). Novamente, vale lembrar que, descritivamente, cargos de analistas/ *trainees* estão associados, na população estudada, a pessoas mais jovens do que aquelas em posições de direção.
- Também em nível de significância de 10% percebe-se diferenças em relação à quantidade de graduações, tendo a amostra que não fez *off-ramps* e/ou *scenic routes*, proporcionalmente, maior incidência de respondentes com dois cursos do que a amostra que fez estes movimentos (14,4% versus 7,3%). Pode-se pensar que aqueles com mais graduações tenham mais oportunidades profissionais e acabem optando, muitas vezes, por seguirem carreiras mais tradicionais – afastando-se, portanto, de decisões *opt-out*. De qualquer forma, tal suposição é meramente uma hipótese que merece ser investigada com maior profundidade em estudos futuros.

Para as demais variáveis analisadas, presentes nas Tabelas 37 e 42, não se pode concluir pela diferenciação entre a amostra que já fez movimentos *off-ramps* & *scenic routes* ao longo de sua carreira e aquela que não os fez, segundo os testes estatísticos realizados ao nível de significância de 0,05 e 0,10.

- As variáveis não significativas em relação aos movimentos *off-ramps* & *scenic routes* foram estado civil, ter filhos, número de filhos, curso de graduação, ter feito pós-graduação, onde fez pós-graduação, número de pós-graduações, ter morado fora do país, renda familiar mensal, natureza da organização onde trabalha, nacionalidade e porte da organização onde trabalha, tempo total da graduação, tempo total da pós-graduação, quanto tempo morou fora, número de organizações onde já trabalhou e horas trabalhadas em média por semana.

Retomando as hipóteses da pesquisa, conclui-se, com base no exposto ao longo da seção 6.4 e subseções, pela aceitação da Hipótese 2: “Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional e a ocorrência de movimentos *opt-out* entre os ex-alunos da FEA USP presentes no evento.” Apenas lembrando, foram encontradas vinculações significativas em relação a diversas variáveis demográficas (gênero, idade e estado civil, dentre outras) e profissionais

(atual *status* profissional, cargo e número de organizações onde já trabalhou, dentre outras). Isto posto, a seção seguinte apresentará os resultados da análise de correspondência múltipla.

### 6.5 Análise de correspondência múltipla

Buscando sintetizar as principais questões referentes a associações entre a população estudada e variáveis de perfil demográfico e profissional, serão descritos a seguir os resultados da análise de correspondência múltipla.

A análise de correspondência múltipla é uma técnica exploratória multivariada que objetiva o estudo simultâneo de múltiplas variáveis nominais, e resulta em uma representação gráfica simplificada dos dados.<sup>105</sup> Por meio da análise deste gráfico é possível identificar padrões de associações existentes entre as variáveis investigadas – visualmente, quanto mais próximas estiverem duas variáveis no gráfico, maior o nível de associação existente entre elas (HAIR *et al*, 1995, p. 513). A presente pesquisa utilizou a técnica para explorar associações existentes entre as seguintes variáveis: grupo etário (jovens e maduros), gênero, graduação (administração, economia ou contabilidade), realização de pós-graduação, ter morado fora do Brasil, atual *status* profissional, cargo que ocupa atualmente, nacionalidade e porte da organização, natureza da organização (somente pública), realização de *opt-out*, realização de *off-ramps* e renda familiar mensal.

O gráfico resultante da análise de correspondência múltipla pode ser mostrado em dois ou três eixos ou dimensões. Uma vez que múltiplas variáveis são representadas em um gráfico bidimensional, é importante conhecer quanto da variabilidade total dos dados é explicada pelos eixos, o que é expresso pela taxa de inércia. Conforme pode ser verificado na Tabela 43, na presente pesquisa a primeira dimensão é a de maior inércia (26,0%), ou seja, a que mais explica a variabilidade dos dados. A segunda dimensão, por sua vez, explica 17,3% da variabilidade dos dados e a terceira dimensão 15,5%, totalizando 58,8% de explicação para as três dimensões.

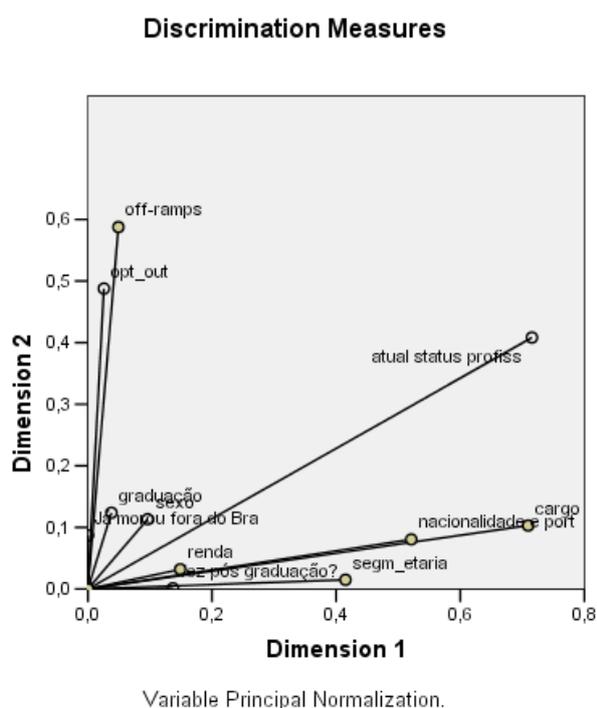
---

<sup>105</sup> De acordo com Corrar *et al* (2007, p. 2), a análise multivariada refere-se a um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado.

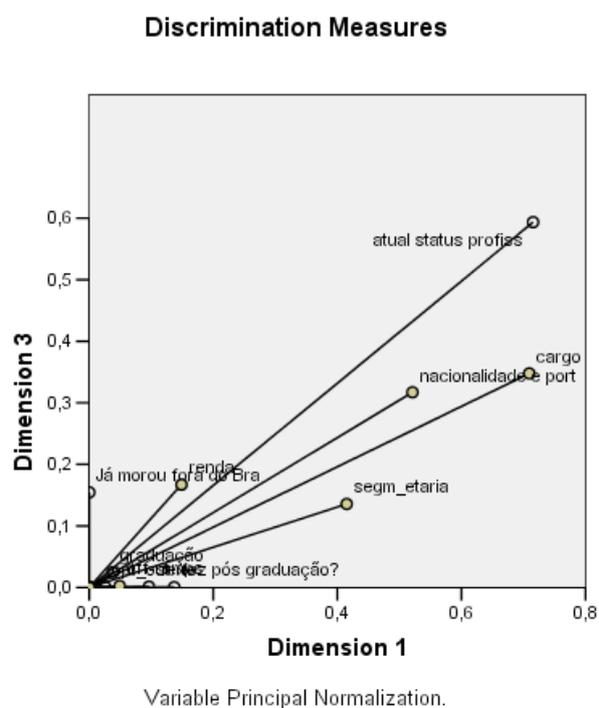
**Tabela 43 - Taxa de inércia das dimensões na análise de correspondência múltipla**

Dimensão	Auto-valor	Inércia	Inércia (%)	% acumulado de inércia
1	2,855	0,260	26,0%	26,0%
2	1,905	0,173	17,3%	43,3%
3	1,705	0,155	15,5%	58,8%
4	1,65	0,150	15,0%	73,8%
Total	8,116	0,738	73,8%	

Os Gráficos 31 e 32 a seguir mostram as variáveis discriminadas em cada dimensão (aquelas com maior pontuação), ou seja, aquelas que mais contribuem para o percentual explicativo de cada eixo.



**Gráfico 31 - Variáveis discriminantes das dimensões 1 e 2 da análise de correspondência**

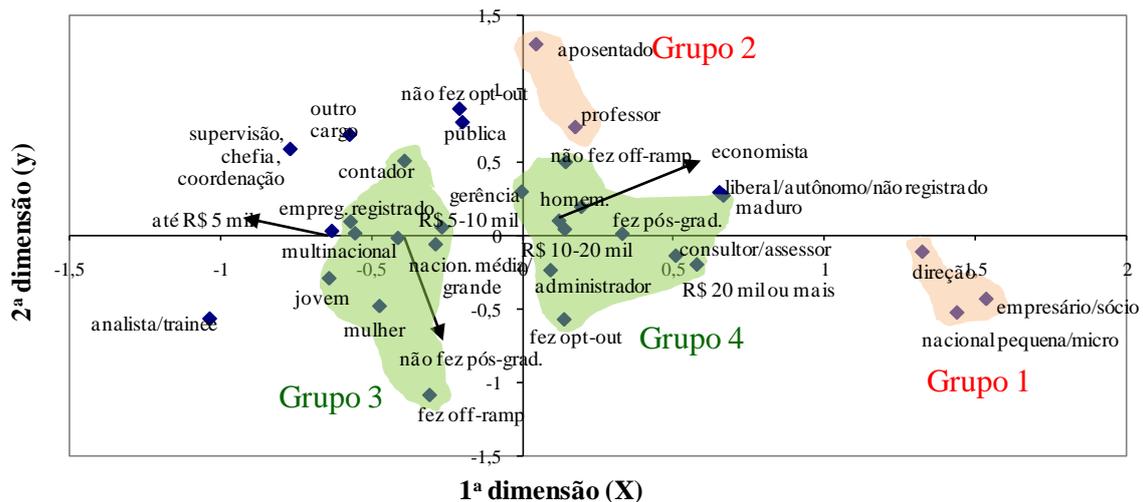


**Gráfico 32 - Variáveis discriminantes das dimensões 1 e 3 da análise de correspondência**

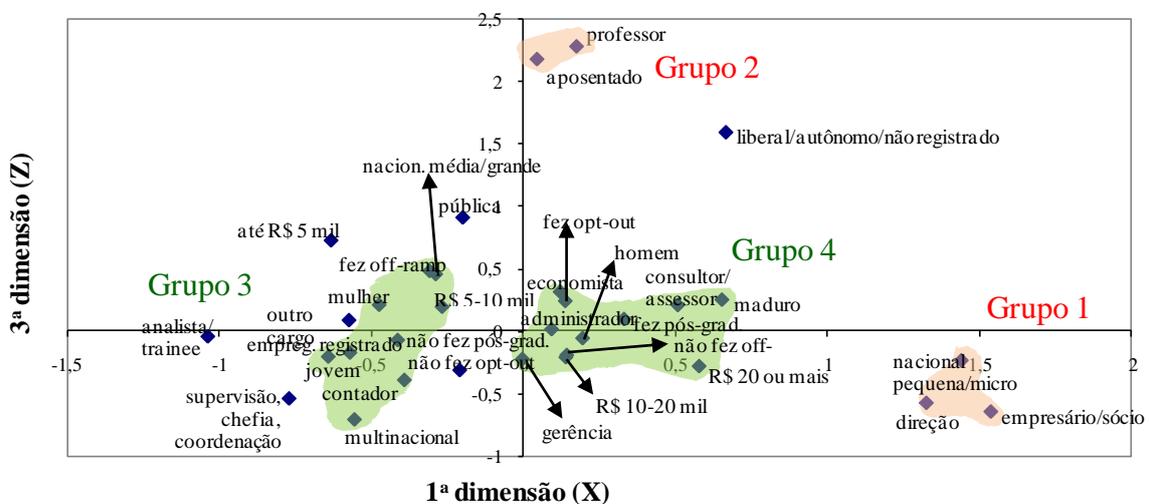
Vê-se, pelo Gráfico 31, que as variáveis com maior discriminação na 1ª dimensão (eixo horizontal) são “atual *status* profissional”, “cargo que ocupa atualmente”, “nacionalidade e porte da organização onde trabalha” e “segmentação etária”; em relação às variáveis que mais discriminam a 2ª dimensão (eixo vertical), tem-se “*off-ramps*” e “*opt-out*”. A análise do Gráfico 32, por sua vez, sinaliza que as variáveis que mais discriminam na 3ª dimensão (eixo vertical) estão dentre aquelas mais discriminantes da 1ª dimensão, conforme já exposto: “atual *status* profissional”, “cargo que ocupa atualmente” e “nacionalidade e porte da organização onde trabalha”. Vale lembrar que as variáveis mencionadas estão dentre aquelas que tiveram

associações significativas ( $\alpha$  0,05 ou 0,1) nas análises qui-quadrado da seção 6.4 e sub-seções 6.4.1 a 6.4.4 desta dissertação, conforme seria esperado.

Quando plotadas simultaneamente em um mesmo espaço visual, tais variáveis assumem configurações e disposições específicas – permitindo observar sua divisão em grupos de variáveis, identificados a partir da proximidade entre os pontos que representam tais variáveis. O Gráfico 33 a seguir mostra a representação gráfica da análise de correspondência em um plano contendo as dimensões X e Y (1ª e 2ª dimensões), e o Gráfico 34 mostra o arranjo de dados formado pelas dimensões X e Z (1ª e 3ª dimensões). Para facilitar a identificação dos grupos, aqueles mais nítidos são hachurados em rosa e os menos nítidos em verde.



**Gráfico 33 - Representação gráfica da análise de correspondência: dimensões 1 e 2**



**Gráfico 34 - Representação gráfica da análise de correspondência: dimensões 1 e 3**

A análise dos Gráficos 33 e 34 permite a identificação de dois grupos claramente diferenciados (hachurados em rosa). No primeiro grupo, evidencia-se uma associação direta entre empresa nacional pequena ou micro, cargo de direção e *status* profissional de empresário/ sócio. O segundo grupo, por sua vez, revela uma associação direta entre *status* profissional de aposentado e cargo de professor.

É possível distinguir, ainda, outros dois grupos nos gráficos (hachurados em verde), apesar de não serem tão evidentes quanto os dois grupos recém mencionados. Um deles (grupo três) é composto por jovens contadoras do gênero feminino (até 32 anos), atualmente trabalhando em multinacionais ou empresas nacionais de grande ou médio porte, empregadas registradas, sem pós-graduação, com renda familiar mensal entre R\$ 5.000 e R\$ 10.000, que fizeram *off-ramps*. O quarto grupo, por fim, evidencia homens, com cargo de consultores/ assessores ou gerência, mais maduros (acima de 32 anos), com renda mensal familiar acima de R\$ 10.000, graduados em administração ou economia, com pós-graduação, que não realizaram *off-ramps* porém já fizeram *opt-out* (fizeram, portanto, *scenic routes* ou empreenderam).

Embora a análise de correspondência seja uma técnica exploratória e descritiva dos dados, nota-se, do exposto nos parágrafos anteriores, sua contribuição para um maior entendimento da questão do *opt-out* na população estudada, claramente segmentando grupos conforme variáveis de perfil demográfico e profissional e seu comportamento em relação a movimentos *opt-out*. Embora os grupos 1 e 2 não possuam, especificamente, variáveis ligadas ao *opt-out*, os grupos 3 e 4 as possuem, e contribuem com outro olhar para o entendimento de tais questões. Vale ressaltar que tais resultados, apesar de exploratórios, contribuem para a aceitação da Hipótese 2: “Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional e a ocorrência de movimentos *opt-out* entre os ex-alunos da FEA USP presentes no evento.”

Entendida a análise de correspondência, e dando continuidade às investigações, serão apresentados no próximo item os resultados da análise fatorial referente aos motivos pelos quais os respondentes decidiram pelo *opt-out*.

## 6.6 Estudo dos motivos (modelo ABC) para a realização do *opt-out*

Os resultados apresentados nesta seção referem-se aos dados coletados na “Parte II – B – motivos para as decisões de carreira” do questionário aplicado, e objetivam discutir as razões para a adoção de movimentos *opt-out*. Vale lembrar, especificamente, que a análise dos motivos é necessária para a investigação da hipótese 3 (“Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional de ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão de *opt-out*.”) e hipótese 4 (“Existe vinculação entre os movimentos *opt-out* realizados por ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão.”) do trabalho.

De forma a proceder ao estudo dos motivos pelo qual os respondentes decidiram pelo *opt-out*, realizou-se uma análise fatorial por componentes principais objetivando resumir as 28 possíveis razões de ter-se realizado o *opt-out*.<sup>106</sup> Tal decisão foi tomada após constatar-se que a média de motivos assinalados para cada decisão foi de aproximadamente 10 motivos (10,3, com desvio-padrão de 5,9) dentre os 28 motivos disponíveis, e trabalhar com tamanha magnitude traria um elevado grau de complexidade para a interpretação dos dados, inviabilizando-a.<sup>107</sup>

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 604), a análise fatorial pode ser entendida como um conjunto de técnicas utilizadas para revelar padrões entre variáveis a fim de determinar se uma combinação subjetiva de variáveis originais (um fator) pode resumir o conjunto original de variáveis. É um procedimento da estatística multivariada utilizado para entender se existe, dentre as variáveis iniciais, um pequeno número de fatores resultantes que se correlacionem entre si (KINNEAR; TAYLOR, 1996).<sup>108</sup> A análise por componentes principais, utilizada nesta dissertação, é um dos métodos mais populares da análise fatorial, e resulta na quantificação destes componentes e na medida de contribuição de cada um para a explicação do comportamento dos indicadores iniciais (REIS, 2001, p. 253). Vale destacar ainda que a

---

<sup>106</sup> Para a análise fatorial foram desconsiderados os motivos incluídos no campo “outros motivos”, na parte II-B do questionário, dada sua baixa incidência (11 casos de um total de 189, ou 5,8%, considerando todas as decisões de todas as formas de *opt-out*).

<sup>107</sup> Vale ressaltar que somente 7,1% das decisões foram sinalizadas como possuindo um único motivo dentre os 28 possíveis do questionário – o que significa que além de uma única nota 7 atribuída pelos respondentes à razão mais relevante, 92,9% dos respondentes assinalaram, complementarmente, outros motivos com pontuações distintas para explicar a decisão.

<sup>108</sup> A correlação busca demonstrar a existência e a intensidade de relações métricas entre variáveis – ou, em outras palavras, em que medida a variação em uma variável está ligada a variações em outra (GIL, 2007, p. 175).

análise fatorial utilizada neste trabalho é confirmatória, uma vez que visa testar uma proposição inicial de que os dados podem ser reduzidos a dimensões pré-determinadas (REIS, 2001, p. 253) – no caso, o modelo ABC de carreiras caleidoscópico de Mainiero e Sullivan (2006). Em relação a esta questão, é importante mencionar que, decorrente da análise fatorial, a “Parte II – B – motivos para as decisões de carreira” do questionário poderá ser aprimorada e utilizada futuramente para dar continuidade às pesquisas. Considerando os poucos estudos existentes sobre o assunto e sua relevância no atual cenário organizacional, espera-se que a validação do instrumento de coleta de dados contribua para um melhor entendimento sobre questões de *opt-out* e suas motivações.

Antes de iniciar a análise fatorial na presente pesquisa, e para verificar sua conformidade aos dados coletados, foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett e a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), conforme exposto na Tabela 44. De acordo com Hair *et al* (1995), resultados maiores do que 0,5 para a estatística KMO e nível de significância menor que 0,05 para o teste de esfericidade de Bartlett são considerados satisfatórios para a realização da análise fatorial.

**Tabela 44 - Verificação de conformidade da análise fatorial**

<i>KMO and Bartlett's Test</i>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1636,898
	DF	325
	Sig.	0,000

Como pode ser verificado na Tabela 44, a Estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0,778) revelou a adequabilidade da análise fatorial aos dados da pesquisa e o teste de esfericidade reforçou a pertinência de se realizar este tipo de análise ( $\chi^2 = 1.636,9$ ;  $p < 0,05$ ).

A Tabela 45 a seguir apresenta as comunalidades para cada um dos 28 motivos possíveis para o *opt-out* constantes da parte II-B do questionário aplicado. Vale lembrar que comunalidade, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 606), é o percentual de cada variável (no caso, cada um dos 28 motivos do questionário) captada pelos fatores resultantes, que são lineares e não correlacionados uns com os outros (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 606).<sup>109;110</sup>

<sup>109</sup> Por linearidade entende-se a suposição, em uma análise de correlação, de que a coleta de dados pode ser descrita em uma linha reta passando através dos dados agrupados (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 612).

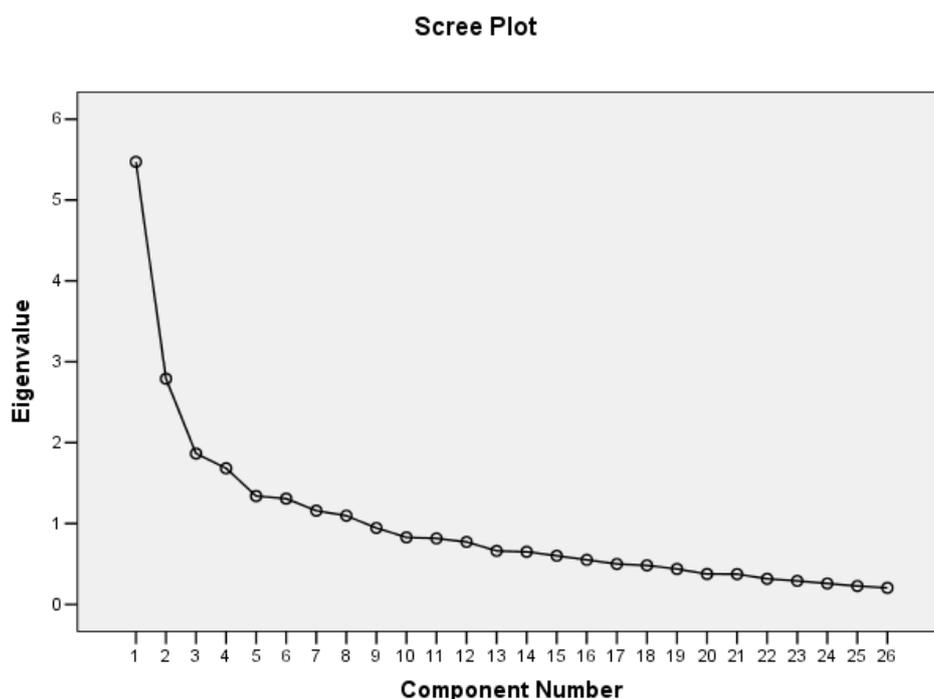
<sup>110</sup> Isto considerado, ressalta-se que quanto maior a comunalidade de cada variável e o percentual da variância total explicada pela análise fatorial, melhor.

**Tabela 45 - Comunalidades das variáveis (análise fatorial)**

Variáveis (motivos para o <i>opt-out</i> )	Comunalidades
1. Buscava uma atividade ou organização mais alinhada aos meus valores.	0,638
2. Estava desmotivado(a) e/ou buscava novos desafios.	0,579
3. Carga de trabalho (dedicação de tempo e energia às atividades profissionais) acima do nível desejado.	0,657
4. Meu cônjuge/parceiro(a) ou família mudou-se de cidade e eu acompanhei.	0,697
5. Estava muito cansado(a).	0,657
6. Buscava uma atividade onde eu fizesse a diferença e/ou deixasse um legado significativo.	0,578
7. Me sentia discriminado(a) na organização onde trabalhava.	0,446
8. Vislumbrei um nicho de mercado ou uma oportunidade que poderia me trazer resultados promissores.	0,616
9. Precisava de tempo para me dedicar aos estudos.	0,643
10. Desejava uma atividade intelectualmente mais estimulante.	0,664
11. Desejava uma atividade que representasse melhor quem eu realmente sou ou quem eu gostaria de me tornar.	0,582
12. Desejava uma atividade que não comprometesse minha dedicação à família e/ou necessidades pessoais.	0,710
13. Dinheiro não era um problema e eu podia tomar esta decisão.	0,384
14. Tomei essa decisão para me dedicar a uma causa social.	0,640
15. Desejava uma atividade que me proporcionasse contínua aprendizagem e novos conhecimentos.	0,648
16. Precisava de tempo para cuidar do(s) meu(s) filho(s).	0,665
17. Precisava de tempo para cuidar dos meus pais.	0,555
18. Queria / precisava de tempo para ficar com meu cônjuge ou parceiro(a).	0,672
19. Desejava uma atividade que explorasse melhor meu potencial e talento.	0,737
20. Desapontamento com o trabalho – ele não refletia minhas expectativas de auto-realização.	0,753
21. Houve incentivos da organização para que eu tomasse essa decisão (por exemplo, plano de demissão voluntária).	0,500
22. Houve pressão política da organização para que eu tomasse essa decisão.	0,717
23. Tomei essa decisão para colocar em prática um sonho até então não realizado.	0,659
24. Não via perspectivas de crescimento profissional.	0,571
25. Estava com idade avançada e próximo(a) à minha aposentadoria.	0,529
26. Tive sérios problemas de saúde que me motivaram a tomar essa decisão.	0,610
27. Percebi a possibilidade de ser desligado(a) do trabalho e resolvi me antecipar.	0,582
28. Não gostava, ou queria mudar, de área, ramo de atuação, atividade ou negócio.	0,584

Vale ressaltar que motivos com comunalidades menores do que 0,5 (destacados em verde na Tabela 45) foram excluídos da análise, uma vez que a fatorial pouco explica essas variáveis. Dois foram os motivos enquadrados nesta situação: a) motivo 7: “Me sentia discriminado(a) na organização onde trabalhava.”; e b) motivo 13: “Dinheiro não era um problema e eu podia tomar esta decisão.”. É importante destacar que tais motivos constam do bloco de “Outros fatores relacionados à decisão de *opt-out* no questionário” (vide Quadro 14 da seção 5.4.3.1), não sendo, desta forma, itens diretamente relacionados aos parâmetros do modelo ABC utilizado como referencial teórico do instrumento de coleta de dados.

O Gráfico 35 a seguir mostra os resultados do *scree test* (gráfico de auto-valores), que auxilia na identificação do número ótimo de fatores resultantes da análise fatorial. De acordo com Hair *et al* (1995, p. 378), o formato da curva do *scree test* auxilia neste processo, uma vez que tal número é identificado quando o declive da curva começa a tornar-se horizontal. Contribuindo para a questão, a Tabela 46 apresenta o percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial de acordo com o número de fatores resultantes.



**Gráfico 35 - Scree test (gráfico de auto-valores)**

**Tabela 46 - Percentual de variância total dos dados explicada pela análise fatorial, de acordo com o número de fatores resultantes**

Fator	% da variância	% acumulado da variância
1	21,0%	21,0%
2	10,7%	31,7%
3	7,2%	38,9%
4	6,5%	45,4%
5	5,2%	50,6%
6	5,0%	55,6%
7	4,5%	60,1%
8	4,2%	64,3%
9	3,6%	67,9%
10	3,2%	71,1%

A partir dos resultados mostrados no Gráfico 35 e na Tabela 46, optou-se por trabalhar com dez fatores resultantes para a presente pesquisa, que respondem, então, por 71,1% da variância dos dados. De acordo com Hair *et al* (1995, p. 378), soluções de análise fatorial nas

ciências sociais que respondam por 60% da variância dos dados já são consideradas satisfatórias, o que torna bastante aceitável a solução desenvolvida para a presente pesquisa.

Para melhor interpretar os fatores resultantes aplicou-se a rotação Varimax, um dos métodos mais populares de rotação da análise fatorial (REIS, 2001, p. 276). A Tabela 47 (apresentada na página a seguir) traz os resultados da rotação, apresentando os dez fatores resultantes, os motivos originais que compõe cada fator, as cargas fatoriais de cada motivo original e o parâmetro (autenticidade, balanço, desafio ou outros motivos) no qual cada um dos motivos originais baseou-se.<sup>111</sup>

Conforme exposto na Tabela 47, a solução encontrada pela análise fatorial parece confirmar, em grande medida, a validade do modelo ABC de Mainiero e Sullivan (2006) para a população estudada. Vejamos em detalhes:

- O primeiro fator resultante, “Desafio”, é composto por seis motivos, cinco dos quais originalmente concebidos como “desafio” e um concebido como “autenticidade”. Pode-se dizer que este fator é predominantemente relacionado a necessidades de desafio intelectual e uso das potencialidades do indivíduo.
- O segundo fator resultante, “Dedicação em demasia”, é composto por três motivos, todos originalmente concebidos como “balanço”. O fator capta, nitidamente, a questão de sobrecarga de trabalho e seus impactos no equilíbrio pessoal e familiar.
- O terceiro fator, “Autenticidade”, é composto por quatro motivos, três dos quais originalmente concebidos como “autenticidade” e um como “desafio”. Em linha com o exposto por Mainiero e Sullivan (2006, p. 165) – de que questões de autenticidade podem assumir múltiplas facetas – o fator abrange tanto questões ligadas a valores e à necessidade de a pessoa fazer a diferença no meio em que está inserida, quanto à necessidade de seguir o seu próprio caminho.
- O quarto fator, “Vontade da organização”, é composto por três motivos, todos referentes a “outros fatores” que poderiam motivar o *opt-out* – nesse caso, elementos de pressão ou incentivo para sair da organização, ou a possibilidade de ser desligado.

---

<sup>111</sup> As cargas fatoriais mostram a correlação de cada variável original (os motivos) com o fator resultante (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 606).

**Tabela 47 - Fatores resultantes da análise fatorial**

Fator resultante	Motivos originais	Cargas Fatoriais	Parâmetro do motivo (modelo ABC)
1. Desafio	19. Desejava uma atividade que explorasse melhor meu potencial e talento.	0,790	Desafio
	10. Desejava uma atividade intelectualmente mais estimulante.	0,724	Desafio
	24. Não via perspectivas de crescimento profissional.	0,713	Desafio
	15. Desejava uma atividade que me proporcionasse contínua aprendizagem e novos conhecimentos.	0,709	Desafio
	2. Estava desmotivado(a) e/ou buscava novos desafios.	0,640	Desafio
	20. Desapontamento com o trabalho – ele não refletia minhas expectativas de auto-realização.	0,539	Autenticidade
2. Dedicção em demasia	3. Carga de trabalho (dedicação de tempo e energia às atividades profissionais) acima do nível desejado.	0,820	Balanço
	5. Estava muito cansado(a).	0,813	Balanço
	12. Desejava uma atividade que não compromettesse minha dedicação à família e/ou necessidades pessoais.	0,675	Balanço
3. Autenticidade	14. Tomei essa decisão para me dedicar a uma causa social.	0,743	Autenticidade
	8. Vislumbrei um nicho de mercado ou uma oportunidade que poderia me trazer resultados promissores.	0,611	Desafio
	1. Buscava uma atividade ou organização mais alinhada aos meus valores.	0,594	Autenticidade
	6. Buscava uma atividade onde eu fizesse a diferença e/ou deixasse um legado significativo.	0,539	Autenticidade
4. Vontade da organização	22. Houve pressão política da organização para que eu tomasse essa decisão.	0,831	Outros fatores
	27. Percebi a possibilidade de ser desligado(a) do trabalho e resolvi me antecipar.	0,751	Outros fatores
	21. Houve incentivos da organização para que eu tomasse essa decisão (por exemplo, plano de demissão voluntária).	0,682	Outros fatores
5. Outra atividade	28. Não gostava, ou queria mudar, de área, ramo de atuação, atividade ou negócio.	0,754	Outros fatores
	11. Desejava uma atividade que representasse melhor quem eu realmente sou ou quem eu gostaria de me tornar.	0,624	Autenticidade
6. Família	16. Precisava de tempo para cuidar do(s) meu(s) filho(s).	0,866	Balanço
	18. Queria / precisava de tempo para ficar com meu cônjuge ou parceiro(a).	0,478	Balanço
7. Estudo/ sonhos	9. Precisava de tempo para me dedicar aos estudos.	0,816	Outros fatores
	23. Tomei essa decisão para colocar em prática um sonho até então não realizado.	0,724	Autenticidade
8. Saúde	26. Tive sérios problemas de saúde que me motivaram a tomar essa decisão.	0,874	Outros fatores
	17. Precisava de tempo para cuidar dos meus pais.	0,519	Balanço
9. Mudança de cidade	4. Meu cônjuge/parceiro(a) ou família mudou-se de cidade e eu acompanhei.	0,903	Outros fatores
10. Aposentadoria	25. Estava com idade avançada e próximo(a) à minha aposentadoria.	0,933	Outros fatores

- O quinto fator, “Outra atividade”, é composto por dois motivos, um originalmente concebido como “autenticidade” e outro como “outros fatores” que influenciam o *opt-out*. Tal fator evidencia o desejo de atuar profissionalmente em uma atividade que traga maior realização pessoal para o indivíduo.
- O sexto fator, “Família”, é composto por dois motivos, ambos originalmente concebidos como “balanço”. É, nitidamente, um fator que exprime a necessidade de se ter tempo para ficar com filhos ou parceiros.
- O sétimo fator, “Estudo/ sonhos”, é composto por dois motivos, um ligado a questões de “autenticidade” e outro concebido como “outros fatores”. Tal fator manifesta a necessidade do indivíduo de ir atrás de seus ideais, sejam eles sonhos ou estudos.
- O oitavo fator, “Saúde”, é composto por dois motivos, um ligado a questões de “balanço” e outro concebido originalmente como “outros fatores”. A influência de questões de saúde – sejam elas do próprio indivíduo ou de pessoas próximas (no caso, os pais) – são captadas por este fator.
- O nono fator, “Mudança de Cidade”, é composto por somente um motivo (“outros fatores”), sendo, portanto, auto-explicativo.
- O mesmo ocorre com o décimo fator, “Aposentadoria”, originalmente concebido como “outros fatores”.

Ao analisar-se o conjunto de fatores resultantes em relação ao modelo ABC, tem-se que questões de desafio estão basicamente agrupadas no primeiro fator (“Desafio”), questões de balanço prioritariamente distribuídas entre os fatores 2 (“Dedicação em Demasia”) e 6 (“Família”), e questões de autenticidade, embora evidenciem-se no terceiro fator (“Autenticidade”), estão também dispersas em outros fatores – o que não causa grande surpresa, uma vez que assumem formas diversas (MAINIERO; SULLIVAN, 2006, p. 165). Portanto, embora o modelo ABC de Mainiero e Sullivan (*op. cit.*) pareça efetivamente captar os reais motivos para a decisão de *opt-out* na população estudada, cabe a reflexão de que

diversos outros elementos foram inseridos e validados pela análise fatorial como relevantes à explicação das decisões, sugerindo uma possível adaptação do modelo ABC para a presente população (buscando englobar tais variáveis).

Vale lembrar, todavia, que o estudo dos motivos pelo qual os respondentes decidiram pelo *opt-out* é uma questão delicada de ser verificada quantitativamente, conforme realizado nesta dissertação, pois pressupõe clareza e compreensão das pessoas em relação às suas motivações, o que nem sempre é uma premissa verdadeira. Além disso, como foi solicitado que os indivíduos refletissem sobre eventos ocorridos no passado, existe a possibilidade de que não tenham uma lembrança nítida das razões subjacentes às suas decisões, o que poderia também contribuir com possíveis vieses.

De qualquer forma, os 28 motivos originais para fazer *opt-out* foram substituídos por dez fatores resultantes da análise fatorial, que preservaram 71,1% da estrutura de informações dos motivos originais. Tal solução sugere, conforme já exposto, a validade do modelo ABC de Mainiero e Sullivan (2006) – ressalvadas as questões relativas aos motivos adicionais recém discutidas – dado que os fatores resultantes preservam, em grande parte, as proposições originais para os parâmetros de autenticidade, balanço e desafio.

A partir dos dez fatores resultantes foram realizadas análises adicionais, apresentadas nas seções a seguir, análises estas que seriam bastante complexas e de difícil entendimento se fossem realizadas com as 28 variáveis originais.

### **6.7 Vinculação entre variáveis de perfil e motivos para a decisão de *opt-out***

A presente seção objetiva examinar a terceira hipótese da pesquisa: “Hipótese 3: Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional de ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão de *opt-out*.”. Para a comparação dos perfis foram empregados os testes t de *Student* e análise de variância.

A análise de variância (ANOVA) é um teste estatístico paramétrico utilizado para verificar a hipótese nula de que as médias de diversas populações são iguais, sendo aplicado quando há várias amostras (três ou mais) independentes em questão (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.

604). A análise de variância resulta em um teste F (Fisher-Snedecor) e é empregada quando os dados são métricos (intervalares ou de razão), e também supõe que as amostras tenham distribuição normal e variância igual. Para verificar esta última questão, no presente trabalho realizou-se o teste de Levene (ao nível de significância de 0,1) nas análises, objetivando checar se a realização das análises de variância propostas era adequada.

Conforme colocado ao final da seção anterior, a utilização dos 28 motivos originais apresentados no questionário introduziria um grau de complexidade e dificuldade de interpretação acima do desejado. Portanto, para contornar esta situação, utilizaram-se, em seu lugar, os dez fatores resultantes da análise fatorial. Uma vez adotados os fatores resultantes da análise fatorial para a presente investigação, utilizaram-se os escores fatoriais para a realização do teste t de *Student* ou ANOVA, que representam os valores de cada fator resultante (CORRAR *et al*, 2007). Os escores fatoriais são usados em análises estatísticas como os dados originais, calculando-se média e desvio-padrão, dentre outras estimativas pertinentes às variáveis numéricas. Levando-se em consideração o total da amostra, vale ressaltar que os escores fatoriais têm, por construção, distribuição normal com média zero e desvio-padrão igual a 1.

Os fatores cujas médias são elevadas (positivamente) são apontados, possivelmente, como de alta relevância para o perfil, e é neste contexto que se empregam os testes t de *Student* e a ANOVA – para verificar se são significativos a 0,05 ou 0,1 (nas tabelas a seguir, resultados significativos a 0,05 são destacados em laranja e a 0,1 em amarelo). Escores fatoriais negativos, por sua vez, significam, relativamente, baixa relevância do motivo (fator) para o perfil, sendo os testes estatísticos também empregados para analisar sua significância.

A Tabela 48 a seguir mostra os resultados da análise que investiga a vinculação entre gênero e os motivos (fatores) para o *opt-out* utilizando o teste t de *Student*.

**Tabela 48 - Comparação de médias dos motivos (fatores) entre os gêneros – testes t de Student**

Motivo (fator)	Gênero	Média do escore fatorial	Desvio-padrão	Estatística t de Student	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Masculino	-0,055	1,019	-1,547	0,124
	Feminino	0,224	0,897		
2. Dedicção em demasia	Masculino	0,019	1,055	0,662	0,510
	Feminino	-0,078	0,742		
3. Autenticidade	Masculino	-0,008	1,028	-0,211	0,833
	Feminino	0,031	0,889		
4. Vontade da organização	Masculino	-0,086	0,898	-1,946	0,058
	Feminino	0,347	1,294		
5. Outra atividade	Masculino	0,037	1,043	1,200	0,234
	Feminino	-0,148	0,796		
6. Família	Masculino	0,066	1,029	1,863	0,064
	Feminino	-0,269	0,834		
7. Estudo/ sonhos	Masculino	0,049	0,996	1,377	0,170
	Feminino	-0,200	1,006		
8. Saúde	Masculino	0,021	0,969	0,580	0,562
	Feminino	-0,084	1,125		
9. Mudança de cidade	Masculino	-0,048	0,975	-1,338	0,182
	Feminino	0,194	1,087		
10. Aposentadoria	Masculino	0,024	1,102	0,665	0,507
	Feminino	-0,097	0,359		

Conforme exposto na Tabela 48, as médias dos escores fatoriais se diferenciam, em relação a gênero, apenas para os fatores “Família” e “Vontade da organização”, considerando nível de significância = 0,1.

- “Família” tem médias mais elevadas para os homens, ou seja, aparece como motivo mais importante para eles do que para elas – diferentemente do que sugeriria o senso comum. Tal constatação está, provavelmente, relacionada ao perfil da população estudada, conforme exposto na seção 6.2.1 desta dissertação: os homens têm, proporcionalmente, maior presença de filhos do que as mulheres (mais homens possuem mais filhos, quando comparados às mulheres). Tal questão, possivelmente, contribui para o entendimento de porque motivos relacionados à família são, para a população estudada, mais relevantes para os homens do que para as mulheres (considerando nível de significância = 0,1). Pode-se pensar que, conforme as mulheres investigadas venham a ter filhos, o fator “família” se tornará mais relevante em suas decisões. De qualquer forma, estudos complementares fazem-se necessários para auxiliar o entendimento desta questão.

- “Vontade da organização”, por sua vez, aparece como razão mais importante para o público feminino do que para os homens. A compreensão de tal constatação pode ser facilitada ao lembrar-se que as mulheres estão, proporcionalmente, mais concentradas em empregos formais (empregadas registradas) do que os homens – que têm, proporcionalmente, mais empresários/ sócios e profissionais liberais/ autônomos/ empregados não registrados, *status* profissionais não tão sujeitos, ao menos diretamente, às influências e pressões da organização.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 48 – “Desafio”, “Dedicação em demasia”, “Autenticidade”, “Outra atividade”, “Estudo/ sonhos”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à variável gênero. Pode-se pensar, portanto, que questões como falta de desafios profissionais e busca de atividades mais alinhadas aos valores da pessoa, dentre outros, sejam questões relevantes tanto para o público masculino quanto para o feminino estudado.

Dando continuidade à discussão, a Tabela 49 mostra os resultados da análise comparativa entre ter ou não filhos em relação aos motivos (fatores) para o *opt-out* utilizando o teste t de *Student*.

**Tabela 49 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes com e sem filhos – testes t de *Student***

Motivo (fator)	Tem filhos?	Média do escore fatorial	Desvio-padrão	Estatística t de <i>Student</i>	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Sim	0,013	1,081	0,147	0,883
	Não	-0,009	0,949		
2. Dedicação em demasia	Sim	-0,004	1,096	-0,044	0,965
	Não	0,003	0,938		
3. Autenticidade	Sim	-0,140	0,919	-1,561	0,120
	Não	0,090	1,042		
4. Vontade da organização	Sim	0,178	1,105	1,910	0,058
	Não	-0,114	0,913		
5. Outra atividade	Sim	0,178	1,098	1,995	0,048
	Não	-0,114	0,919		
6. Família	Sim	0,099	1,089	1,101	0,272
	Não	-0,064	0,938		
7. Estudo/ sonhos	Sim	0,158	1,021	1,762	0,080
	Não	-0,101	0,977		
8. Saúde	Sim	-0,089	0,648	-0,991	0,323
	Não	0,057	1,171		
9. Mudança de cidade	Sim	0,018	1,117	0,197	0,844
	Não	-0,011	0,922		
10. Aposentadoria	Sim	-0,073	0,801	-0,805	0,422
	Não	0,047	1,110		

Conforme exposto na Tabela 49, as médias dos escores fatoriais se diferenciam, em relação a ter ou não filhos, para o fator “Outra atividade” (nível de significância = 0,05), e também para “Vontade da organização” e “Estudo/ sonhos” (nível de significância = 0,1); todos estes fatores possuem médias mais elevadas para quem tem filhos. Em relação ao fator “Outra atividade”, os resultados levam à suposição de que aqueles com filhos são mais movidos pela busca de uma atividade que represente quem eles realmente são e/ou pelo desejo de mudar de ramo de atuação, atividade ou negócio; de qualquer forma, para melhor entender tais resultados, recomenda-se veementemente a realização de estudos adicionais. Em relação ao fator “Estudo/ sonhos”, a compreensão dos resultados é facilitada ao lembrar-se que aqueles com filhos são, na população estudada, mais velhos do que aqueles sem filhos, conforme exposto na seção 6.2.1 – e ao refletir-se que os mais jovens estão, em geral, mais próximos do período em que estudaram (quando fizeram a graduação), pode-se pensar que sua necessidade de voltar a estudar seja menor do que em relação àqueles que já se afastaram há mais tempo dos bancos escolares. Por fim, em relação ao fator “Vontade da organização”, pode-se supor que aqueles que são pais somente decidiram pelo *opt-out* em última instância, por conta de pressões e/ou incentivos da organização. Novamente, tal suposição é meramente uma hipótese que merece ser investigada mais profundamente em estudos futuros.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 49 – “Desafio”, “Dedicação em demasia”, “Autenticidade”, “Família”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à variável ter filhos. Uma questão que merece ser destacada é que o fator “Família”, ao menos para a população estudada, não foi obtida significância estatística a 0,05 ou 0,1, contradizendo o senso-comum – o que leva à reflexão que não é a necessidade de ter tempo para filhos a razão para as decisões de *opt-out* que diferencia aqueles que são pais ou não. De qualquer forma, recomenda-se veementemente a realização de estudos adicionais para investigar mais profundamente tais questões, principalmente considerando que, com significância de 0,1, encontraram-se diferenças no fator “Família” para questões de gênero, conforme exposto anteriormente na Tabela 48.

Prosseguindo, a Tabela 50 mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* para respondentes que já moraram fora do Brasil e aqueles que não o fizeram, utilizando o teste t de *Student*.

**Tabela 50 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes que já moraram fora do Brasil e para aqueles que não o fizeram – testes t de Student**

Motivo (fator)	Já morou fora do país?	Média do escore fatorial	Desvio-padrão	Estatística t de Student	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Sim	-0,024	0,966	-0,267	0,790
	Não	0,016	1,026		
2. Dedicção em demasia	Sim	0,072	0,973	0,821	0,413
	Não	-0,049	1,019		
3. Autenticidade	Sim	-0,013	0,956	-0,142	0,887
	Não	0,008	1,032		
4. Vontade da organização	Sim	-0,037	1,025	-0,422	0,673
	Não	0,025	0,987		
5. Outra atividade	Sim	-0,213	0,901	-2,445	0,015
	Não	0,143	1,041		
6. Família	Sim	0,003	1,025	0,035	0,972
	Não	-0,002	0,988		
7. Estudo/ sonhos	Sim	0,136	1,051	1,549	0,123
	Não	-0,091	0,958		
8. Saúde	Sim	-0,040	1,046	-0,455	0,650
	Não	0,027	0,971		
9. Mudança de cidade	Sim	0,183	1,353	1,851	0,067
	Não	-0,123	0,646		
10. Aposentadoria	Sim	-0,029	0,984	-0,329	0,742
	Não	0,019	1,014		

Conforme exposto na Tabela 50, as médias dos escores fatoriais se diferenciam, em relação a ter ou não morado fora do país, apenas para o fator “Outra atividade” (nível de significância = 0,05) e “Mudança de cidade” (nível de significância = 0,1).

- “Outra atividade” tem médias mais elevadas para quem não morou fora do país, ou seja, aparece como motivo mais importante para aqueles que sempre viveram no Brasil.
- “Mudança de cidade”, por sua vez, tem médias mais elevadas para quem já morou fora do país, ou seja, aparece como motivo mais relevante para aqueles com vivência internacional. De um lado, pode-se pensar que tais pessoas foram morar no exterior para acompanhar o cônjuge/ parceiro (por exemplo, no caso do cônjuge/ parceiro ter ido trabalhar fora do país). Por outro lado, pode-se pensar que, uma vez que tais pessoas já moraram fora do Brasil, provavelmente já tiveram a experiência de ter se desligado de uma organização e ter buscado recolocação profissional, o que lhes fornece uma visão mais realista do processo de procura de um novo trabalho. Tal experiência pode ter desmistificado algumas dificuldades em relação a este processo, o que talvez as tenha

tornado mais conscientes das alternativas existentes para quem busca recolocação – e, portanto, talvez deixar a organização para acompanhar o cônjuge/ parceiro não seja algo tão assustador assim. Novamente, tais reflexões são somente hipóteses que merecem ser investigadas com maior profundidade.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 50 – “Desafio”, “Dedicação em demasia”, “Autenticidade”, “Vontade da organização”, “Família”, “Estudo/ sonhos”, “Saúde” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à variável ter morado fora do país. Vale ressaltar que, diferentemente do que poderia ser esperado, o fator “Estudo/ sonhos” não foi significativo para aqueles que já moraram no exterior, indicando que, a princípio, tais sonhos não estariam necessariamente relacionados a morar fora do país.

A Tabela 51, por sua vez, mostra os resultados da comparação de médias para os motivos (fatores) relacionados ao *opt-out* entre respondentes jovens e maduros utilizando o teste t de *Student*.

**Tabela 51 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes jovens e maduros – testes t de *Student***

Motivo (fator)	Segmentação etária	Média do escore fatorial	Desvio-padrão	Estatística t de <i>Student</i>	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Jovens (32 anos ou menos)	-0,009	1,011	-0,118	0,906
	Maduros (mais de 32 anos)	0,008	0,995		
2. Dedicação em demasia	Jovens (32 anos ou menos)	-0,044	0,867	-0,574	0,567
	Maduros (mais de 32 anos)	0,037	1,103		
3. Autenticidade	Jovens (32 anos ou menos)	0,080	1,024	1,016	0,311
	Maduros (mais de 32 anos)	-0,067	0,979		
4. Vontade da organização	Jovens (32 anos ou menos)	-0,154	0,851	-2,014	0,045
	Maduros (mais de 32 anos)	0,130	1,098		
5. Outra atividade	Jovens (32 anos ou menos)	-0,022	0,897	-0,278	0,781
	Maduros (mais de 32 anos)	0,018	1,084		
6. Família	Jovens (32 anos ou menos)	-0,149	0,817	-1,965	0,051
	Maduros (mais de 32 anos)	0,126	1,121		
7. Estudo/ sonhos	Jovens (32 anos ou menos)	-0,218	0,929	-2,834	0,005
	Maduros (mais de 32 anos)	0,185	1,025		
8. Saúde	Jovens (32 anos ou menos)	0,099	1,320	1,193	0,235
	Maduros (mais de 32 anos)	-0,084	0,606		
9. Mudança de cidade	Jovens (32 anos ou menos)	-0,070	0,768	-0,887	0,376
	Maduros (mais de 32 anos)	0,059	1,161		
10. Aposentadoria	Jovens (32 anos ou menos)	-0,029	0,936	-0,373	0,710
	Maduros (mais de 32 anos)	0,025	1,055		

Conforme exposto na Tabela 51, as médias dos escores fatoriais se diferenciam, em relação à segmentação etária, para os fatores “Vontade da organização” e “Estudo/ sonhos” (nível de significância = 0,05), e também para “Família” (nível de significância = 0,1). Todos estes fatores possuem médias mais elevadas para os mais maduros.

Conforme discutido anteriormente, a compreensão de tais resultados é facilitada ao refletir-se que os mais jovens estão, em geral, mais próximos do período em que estudaram, e possivelmente sua necessidade de voltar a estudar é menor do que em relação àqueles que já se afastaram há mais tempo dos bancos escolares. Além disso, os mais maduros estão, relativamente, mais presentes em cargos de direção, enquanto os mais novos estão mais presentes como *trainees*/ analistas – e partindo da premissa de que quanto mais elevado o cargo maior a pressão organizacional a que o indivíduo está sujeito, seria realmente esperado que os mais maduros apontassem razões ligadas à “Vontade da organização” como motivos mais relevantes ao *opt-out* do que os mais jovens. Por fim, também seria esperado que motivos familiares fossem mais presentes para a amostra de maior idade, uma vez que são os mais maduros, também, os com maior presença de filhos – além dos casados terem, em geral, idade média superior em relação aos solteiros, conforme apresentado na seção 6.2.1 desta dissertação.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 51 – “Desafio”, “Dedicação em demasia”, “Autenticidade”, “Outra atividade”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à variável segmentação etária.

Infelizmente, devido ao tamanho da amostra e à sua baixa idade média (além da baixa idade média de quando a decisão de *opt-out* foi tomada), não foi possível verificar a validade das configurações Alfa e Beta propostas por Mainiero e Sullivan (2006). De qualquer forma, uma questão merece ser atentada: ambas as configurações pressupõem que o primeiro parâmetro relevante para decisões de *opt-out*, no decorrer da vida das pessoas, é o de desafio, porém para a população estudada tal fator não foi estatisticamente significativo para os mais jovens, conforme verificado na Tabela 51. De forma a examinar tal questão com maior profundidade, recomenda-se o desenvolvimento de estudos semelhantes com populações maiores e maior diversidade etária também.

Dando continuidade às investigações, a Tabela 52 mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* para respondentes que já fizeram pós-graduação e para aqueles que não a fizeram, utilizando o teste t de *Student*.

**Tabela 52 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes que já fizeram pós-graduação e para aqueles que não a fizeram – testes t de *Student***

Motivo (fator)	Fez pós-graduação?	Média do escore fatorial	Desvio-padrão	Estatística t de <i>Student</i>	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Sim	0,043	0,967	0,609	0,543
	Não	-0,045	1,037		
2. Dedicção em demasia	Sim	0,068	0,986	0,973	0,332
	Não	-0,072	1,015		
3. Autenticidade	Sim	0,002	1,004	0,035	0,972
	Não	-0,003	1,001		
4. Vontade da organização	Sim	-0,100	0,872	-1,429	0,155
	Não	0,107	1,116		
5. Outra atividade	Sim	-0,074	0,970	-1,059	0,291
	Não	0,079	1,031		
6. Família	Sim	-0,044	0,968	-0,635	0,526
	Não	0,047	1,036		
7. Estudo/ sonhos	Sim	0,126	0,993	1,806	0,073
	Não	-0,134	0,996		
8. Saúde	Sim	-0,017	0,769	-0,242	0,809
	Não	0,018	1,202		
9. Mudança de cidade	Sim	-0,030	1,056	-0,430	0,668
	Não	0,032	0,941		
10. Aposentadoria	Sim	0,049	1,271	0,704	0,482
	Não	-0,052	0,591		

Conforme exposto na Tabela 52, as médias dos escores fatoriais se diferenciam, em relação a ter ou não feito pós-graduação, somente para o fator “Estudo/ sonhos” (nível de significância = 0,1), sendo que o fator possui média mais elevada para os pós-graduados. Tal resultado é facilmente compreensível ao lembra-se que o fator aponta, justamente, necessidade de ter tempo para estudar e/ou colocar em prática um sonho. Para os demais motivos (fatores) – “Desafio”, “Dedicção em demasia”, “Autenticidade”, “Vontade da organização”, “Outra atividade”, “Família”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à variável ter feito pós-graduação.

A Tabela 53, por sua vez, mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* para respondentes que trabalharam em diferentes números de organizações, utilizando o teste t de *Student*.<sup>112</sup>

**Tabela 53 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para respondentes que trabalharam em diferentes números de organizações – testes t de *Student***

Motivo (fator)	Número de organizações em que já trabalhou	Média do escore fatorial	Desvio-padrão	Estatística t de <i>Student</i>	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Até 4	0,126	0,998	1,574	0,117
	Mais de 4	-0,102	0,995		
2. Dedicção em demasia	Até 4	0,038	0,983	0,47	0,639
	Mais de 4	-0,031	1,017		
3. Autenticidade	Até 4	-0,075	0,916	-0,93	0,353
	Mais de 4	0,060	1,064		
4. Vontade da organização	Até 4	-0,097	0,869	-1,214	0,226
	Mais de 4	0,079	1,093		
5. Outra atividade	Até 4	0,043	0,984	0,542	0,589
	Mais de 4	-0,035	1,016		
6. Família	Até 4	-0,183	0,798	-2,393	0,018
	Mais de 4	0,149	1,120		
7. Estudo/ sonhos	Até 4	-0,012	0,976	-0,152	0,879
	Mais de 4	0,010	1,024		
8. Saúde	Até 4	0,023	1,065	0,286	0,775
	Mais de 4	-0,019	0,949		
9. Mudança de cidade	Até 4	-0,017	0,970	-0,21	0,834
	Mais de 4	0,014	1,028		
10. Aposentadoria	Até 4	-0,070	0,664	-0,869	0,386
	Mais de 4	0,057	1,206		

Conforme exposto na Tabela 53, as médias dos escores fatoriais se diferenciam, em relação ao número de organizações onde o indivíduo já trabalhou, somente para o fator “Família” (nível de significância = 0,05), que possui médias mais elevadas para aqueles que trabalharam em mais de quatro organizações. Os resultados sugerem que aqueles mais alinhados ao paradigma de carreiras sem fronteiras (no caso, indivíduos que trabalharam em mais organizações) são também os que mais sinalizam questões familiares como relevantes ao seu processo decisório. De um lado, pode-se pensar, talvez, que as diversas decisões relacionadas à troca de organizações tenham sido desencadeadas, ou ao menos influenciadas, por questões familiares (por exemplo, trocar de emprego para acompanhar o parceiro que mudou de cidade). Por outro lado, tal constatação parece alinhar-se ao exposto por diversos autores (ELLIG; THATCHENKERY, 1996; BAKER; ALDRICH, 1996; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996a; MAINIERO; SULLIVAN, 2006) de que trabalhadores que atuam no paradigma de carreiras

<sup>112</sup> Para tal análise utilizou-se o valor mediano da variável “número de organizações onde já trabalhou” (quatro organizações).

sem fronteiras buscam maior integração entre assuntos pessoais, familiares e profissionais em suas decisões, acomodando as diversas necessidades em relação a tais questões de forma mais natural em suas trajetórias de carreira e de vida.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 53 – “Desafio”, “Dedicação em demasia”, “Autenticidade”, “Vontade da organização”, “Outra atividade”, “Estudo/ sonhos”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à variável número de organizações em que já trabalhou.

A seguir, a Tabela 54 mostra os resultados da análise de variância entre as diferentes formações acadêmicas em relação aos motivos (fatores) para o *opt-out*, e conforme pode ser percebido, não foram detectadas diferenças significativas entre administradores, economistas e contadores em relação à média dos escores fatoriais dos motivos (fatores). Tal constatação leva à conclusão de que os motivos para as decisões de *opt-out* são semelhantes para indivíduos com as três formações analisadas.

**Tabela 54 - Análise de variância entre as diferentes formações acadêmicas em relação aos motivos (fatores) para o *opt-out* – ANOVA**

Motivo (fator)	Formação acadêmica	Média do escore fatorial	Estatística F	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Administrador	-0,004	0,298	0,743
	Economista	-0,109		
	Contador	0,035		
2. Dedicção em demasia	Administrador	0,048	N/D <sup>113</sup>	
	Economista	-0,217		
	Contador	0,072		
3. Autenticidade	Administrador	0,081	0,697	0,499
	Economista	-0,010		
	Contador	-0,119		
4. Vontade da organização	Administrador	0,052	N/D	
	Economista	0,044		
	Contador	-0,138		
5. Outra atividade	Administrador	-0,025	0,750	0,474
	Economista	-0,122		
	Contador	0,123		
6. Família	Administrador	-0,124	N/D	
	Economista	0,009		
	Contador	0,226		
7. Estudo/ sonhos	Administrador	0,156	2,196	0,114
	Economista	-0,121		
	Contador	-0,162		

<sup>113</sup> A indicação N/D nesta tabela e nas demais deste capítulo indica que houve rejeição da hipótese de igualdade de variância pela prova de Levene, o que impede a realização do teste.

8. Saúde	Administrador	0,011	0,016	0,984
	Economista	-0,014		
	Contador	-0,016		
9. Mudança de cidade	Administrador	0,116	1,787	0,170
	Economista	-0,236		
	Contador	-0,016		
10. Aposentadoria	Administrador	-0,002	0,424	0,655
	Economista	-0,101		
	Contador	0,089		

A Tabela 55, por sua vez, mostra os resultados da análise de variância entre os diferentes patamares de renda em relação aos motivos (fatores) para o *opt-out*, e conforme pode ser percebido, tampouco foram detectadas diferenças significativas em relação à média dos escores fatoriais dos motivos (fatores). Tal constatação leva à conclusão de que a renda auferida não diferencia os indivíduos em relação ao que os motivou a decidir pelo *opt-out*.

**Tabela 55 - Análise de variância entre diferentes patamares de renda em relação aos motivos (fatores) para o *opt-out* – ANOVA**

Motivo (fator)	Renda familiar mensal	Média do escore fatorial	Estatística F	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Até R\$ 5.000	-0,204	1,035	0,378
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
2. Dedicção em demasia	Até R\$ 5.000	-0,204	2,418	0,168
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
3. Autenticidade	Até R\$ 5.000	-0,204	1,451	0,230
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
4. Vontade da organização	Até R\$ 5.000	-0,204	0,673	0,570
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
5. Outra atividade	Até R\$ 5.000	-0,204	N/D	
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
6. Família	Até R\$ 5.000	-0,204	N/D	
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
7. Estudo/ sonhos	Até R\$ 5.000	-0,204	2,029	0,111
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
8. Saúde	Até R\$ 5.000	-0,204	1,094	0,353

	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
9. Mudança de cidade	Até R\$ 5.000	-0,204	1,242	0,296
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		
10. Aposentadoria	Até R\$ 5.000	-0,204	0,123	0,946
	Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	0,162		
	Entre R\$ 10.001 e R\$ 20.000	-0,087		
	Acima de R\$ 20.001	0,060		

Por fim, a Tabela 56 mostra os resultados da análise de variância entre os diferentes estados civis em relação aos motivos (fatores) para o *opt-out*.

**Tabela 56 - Análise de variância entre os diferentes estados civis em relação aos motivos (fatores) para o *opt-out* – ANOVA**

Motivo (fator)	Estado civil	Média do escore fatorial	Estatística F	Nível descritivo (p)
1. Desafio	Casado/ união estável	-0,039	0,524	0,593
	Solteiro	-0,005		
	Divorciado/ separado	0,232		
2. Dedicção em demasia	Casado/ união estável	-0,061	2,413	0,092
	Solteiro	-0,037		
	Divorciado/ separado	0,504		
3. Autenticidade	Casado/ união estável	-0,097	2,624	0,075
	Solteiro	0,002		
	Divorciado/ separado	0,504		
4. Vontade da organização	Casado/ união estável	-0,045	N/D	
	Solteiro	-0,081		
	Divorciado/ separado	0,643		
5. Outra atividade	Casado/ união estável	0,077	0,515	0,598
	Solteiro	-0,062		
	Divorciado/ separado	-0,101		
6. Família	Casado/ união estável	0,173	N/D	
	Solteiro	-0,076		
	Divorciado/ separado	-0,535		
7. Estudo/ sonhos	Casado/ união estável	0,122	3,938	0,021
	Solteiro	-0,208		
	Divorciado/ separado	0,394		
8. Saúde	Casado/ união estável	0,013	0,375	0,688
	Solteiro	0,026		
	Divorciado/ separado	-0,200		
9. Mudança de cidade	Casado/ união estável	0,103	1,007	0,367
	Solteiro	-0,071		
	Divorciado/ separado	-0,192		
10. Aposentadoria	Casado/ união estável	0,080	0,771	0,464
	Solteiro	-0,040		
	Divorciado/ separado	-0,221		

Conforme exposto na Tabela 56, as médias dos escores fatoriais se diferenciam, em relação ao estado civil, para o fator “Estudo/ sonhos” (nível de significância = 0,05), e também para “Dedicação em demasia” e “Autenticidade” (nível de significância = 0,1).

- Por meio das comparações múltiplas pelo método de Tukey, verifica-se que “Estudo/ sonhos” possui média negativa para os solteiros – sendo eles, portanto, os que menor importância atribuem para este fator, diferenciando-se dos divorciados/ separados e casados.<sup>114</sup> Vale lembrar que os solteiros são, relativamente, os mais jovens da população estudada, e se considerarmos que estão mais próximos do período em que estudaram (quando fizeram a graduação), pode-se supor que sua necessidade de voltar a estudar seja menor em relação àqueles que já se graduaram há mais tempo.
- Por meio das comparações múltiplas pelo método de Tukey (ao nível de significância de 0,1), “Dedicação em demasia” aparece com média mais elevada para divorciados/ separados, ou seja, aparece como motivo mais relevante para este público do que para solteiros e casados. “Autenticidade”, por sua vez, também aparece como motivo mais relevante para os divorciados/ separados do que para os solteiros e casados (casados possuem, inclusive, média negativa para o fator). Uma reflexão que surge de tais constatações é que, talvez, os divorciados/ separados busquem mais vigorosamente centrarem-se em suas necessidades, desejos e bem-estar, evitando desta forma caminhos que os conduzam a cargas de trabalho excessivas e atividades desalinhadas de seus valores. De qualquer forma, tal suposição é meramente uma hipótese que merece ser analisada mais cautelosamente – portanto, para uma melhor compreensão de tais resultados, sugere-se o desenvolvimento de estudos futuros adicionais à questão.

Para os motivos (fatores) “Desafio”, “Outra atividade”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria”, expostos na Tabela 56, não foram encontradas vinculações significativas em relação à variável estado civil. Para os motivos (fatores) “Vontade da organização” e “Família” não foi possível proceder à realização dos testes, dada a rejeição da hipótese de igualdade de variância pela prova de Levene. Especificamente em relação ao motivo “Família”, embora não se possa concluir pela diferenciação estatística conforme colocado,

---

<sup>114</sup> De acordo com Hair *et al* (1995, p. 356), embora a ANOVA permita rejeitar a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais, ela não indica onde reside a diferença significativa (se há mais de dois grupos em análise) – utilizando-se, para tal propósito, o método de Tukey.

ressalta-se que, descritivamente, o fator aparece com médias mais elevadas para os casados em relação a solteiros e divorciados/ separados, resultado amplamente esperado uma vez que o fator versa, justamente, sobre a necessidade de tempo para ficar com cônjuge/ parceiro e tempo para filhos. Vale lembrar, ainda, que os casados são significativamente mais maduros do que os solteiros, e os mais maduros possuem, relativamente, mais filhos do que os mais jovens, conforme apresentado na seção 6.2.1 da dissertação.

Retomando as hipóteses da pesquisa, conclui-se, com base no exposto ao longo desta seção, pela aceitação da Hipótese 3: “Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional de ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão de *opt-out*.” Apenas lembrando, foram encontradas vinculações significativas em relação a diversas variáveis demográficas e profissionais (idade, estado civil e número de organizações onde já trabalhou, dentre outras). Entendidas tais questões, serão apresentados a seguir os resultados das análises que investigam a vinculação entre os tipos de movimento *opt-out* (A1 a A8) e os motivos (fatores) relacionados à decisão.

### **6.8 Vinculação entre tipos de *opt-out* e motivos para a decisão**

A presente seção, bem como suas subseções, objetiva examinar a quarta hipótese da pesquisa: “Hipótese 4: Existe vinculação entre os movimentos *opt-out* realizados por ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão.” Para analisar tal hipótese empregou-se o teste t de *Student*.

Conforme adotado na seção anterior, os 28 motivos originais apresentados no questionário foram substituídos, para a realização destas análises, pelos dez fatores resultantes da análise fatorial, tendo sido utilizados os escores fatoriais de cada fator para os cálculos. Os fatores cujas médias são elevadas (positivamente) são apontados como prováveis motivos para o *opt-out*, e é neste contexto que se emprega o teste t de *Student* para verificar se são significativos a 0,05 ou 0,1 (nas tabelas e gráficos dos itens a seguir, vinculações significativas a 0,05 são destacadas em laranja e a 0,1 em amarelo). Escores fatoriais negativos, por sua vez, significam, relativamente, baixa relevância do motivo (fator) na explicação da decisão de *opt-out*, sendo o teste t de *Student* também empregado para analisar sua significância. Vale lembrar que, considerando o total da amostra, os escores fatoriais têm, por construção,

distribuição normal com média zero e desvio-padrão igual a 1; as análises a seguir, portanto, confrontam a média do escore fatorial de cada fator, para cada tipo de movimento *opt-out*, com o zero (que é a média dos escores fatoriais para toda a amostra, por construção).

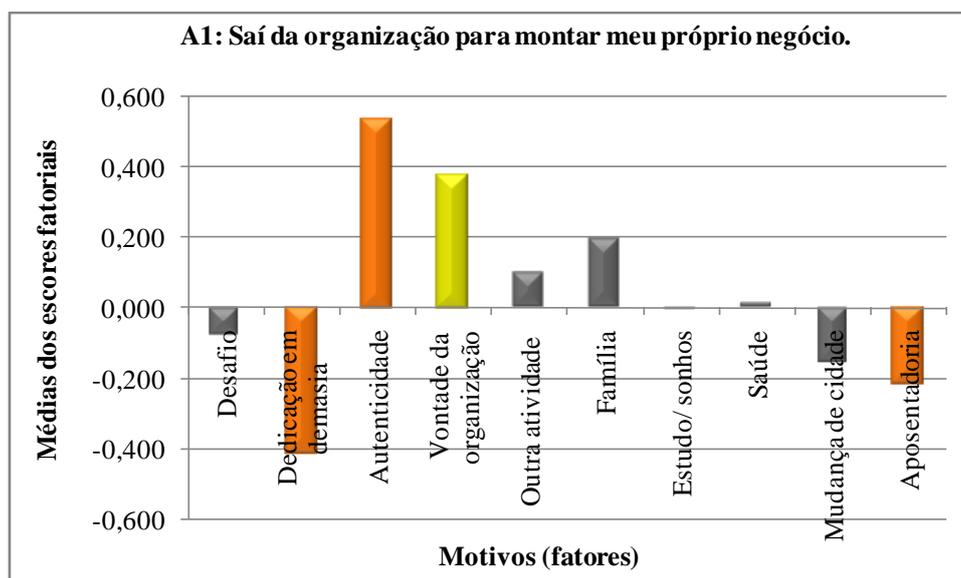
De forma a facilitar a exposição das análises desta seção, os itens a seguir apresentarão separadamente os resultados das análises para cada tipo de movimento *opt-out* (A1 a A8) e os motivos (fatores) para as decisões.

### 6.8.1 Vinculação entre A1 e motivos para a decisão de *opt-out*

A Tabela 57 mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A1 (“Saí da organização para montar meu próprio negócio.”), e o Gráfico 36 destaca os motivos (fatores) significativos para tal decisão.

**Tabela 57 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A1 – testes t de Student**

Movimento <i>opt-out</i>	Motivo (fator)	Média do escore fatorial	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação	Estatística t Student	Nível descritivo (p)
A1 Saí da organização para montar meu próprio negócio.	1. Desafio	-0,076	0,969	-12,691	-0,534	0,596
	2. Dedicção em demasia	-0,411	0,835	-2,032	-3,338	0,002
	3. Autenticidade	0,534	1,029	1,926	3,522	0,001
	4. Vontade da organização	0,376	1,316	3,503	1,936	0,059
	5. Outra atividade	0,101	1,037	10,230	0,663	0,511
	6. Família	0,193	1,038	5,381	1,261	0,214
	7. Estudo/ sonhos	-0,001	0,729	-739,112	-0,009	0,993
	8. Saúde	0,012	1,317	112,239	0,060	0,952
	9. Mudança de cidade	-0,155	0,758	-4,893	-1,386	0,173
	10. Aposentadoria	-0,218	0,364	-1,675	-4,050	0,000



**Gráfico 36 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A1**

A Tabela 57 e o Gráfico 36 expõem as médias significantes e diferentes de zero para os motivos relacionados à decisão de sair para empreender – sinalizando que, para a população estudada, tal decisão ocorreu, possivelmente, por questões de autenticidade e vontade da organização; além disso, dedicação em demasia e aposentadoria parecem ser aspectos que, provavelmente, relacionam-se negativamente aos motivos apontados para esta decisão.

Vale lembrar que dentre os motivos originais que compõem o fator “Autenticidade” encontra-se a questão de vislumbrar um nicho de mercado ou uma oportunidade que poderia trazer resultados promissores (motivo original 8), elemento altamente relacionado ao empreendedorismo. Passos (2008, p. 34-35) chegou a resultados bastante semelhantes em suas análises, afirmando que muitos empreendedores abrem seu próprio negócio ao identificarem oportunidades de mercado que possam gerar aumento de renda pessoal ou contribuir para sua maior independência financeira, movimento que chama de “empreendimentos por oportunidade”. Machado (2003, p. 2), estudando as motivações para a decisão de abrir o próprio negócio entre mulheres no Brasil, França e Canadá, afirma que a razão predominante para criar uma empresa na amostra pesquisada foi a realização pessoal, seguida da visão de oportunidade de mercado e insatisfação no emprego – e ao recordar que questões como busca por uma organização mais alinhada aos valores do indivíduo, desejo de fazer a diferença ou deixar um legado fazem parte do fator “Autenticidade”, nota-se novamente grande alinhamento com os resultados da presente pesquisa.

Adicionalmente, embora significativas somente a 0,1, questões ligadas à pressão política, incentivos da organização para sair e/ou possibilidade de ser desligado também parecem somar-se à decisão de empreender. Tal constatação contribui para a retomada da hipótese de que muitos dos que saem das organizações para empreender o fazem como forma de continuar prestando serviços para determinada organização, possivelmente sofrendo pressões para continuarem suas atividades como pessoa jurídica – e evitando, desta forma, os elevados custos do emprego formal no Brasil para o empregador. Tal hipótese é apoiada por Malvezzi (1999), que afirma que o trabalhador assalariado formal vem gradativamente assumindo o papel de empreendedor, sendo esta uma alternativa frente à eliminação dos empregos formais causada pelo aumento de competitividade a que as empresas estão sujeitas. No entender do autor, criar o próprio emprego torna-se imperativo como alternativa de sobrevivência nos tempos atuais. Isto considerado, cabe a reflexão de que, dependendo da intensidade da pressão organizacional exercida, a decisão de sair para empreender pode quase ser considerada como “não voluntária” (por exemplo, no caso de que a pessoa seria certamente demitida, no curto prazo, se não se desligasse “voluntariamente”), e seria válido questionar se tais casos deveriam ou não ser considerados nas estatísticas de *opt-out* (uma vez que estas pressupõem decisões tomadas por livre e espontânea vontade do indivíduo).

Outro aspecto interessante desta análise é que o fato de se estar próximo à aposentadoria não parece ser um impeditivo para montar o próprio negócio – expressiva experiência profissional prévia é, inclusive, sinalizada como importante elemento no processo (MACHADO, 2003; MOORE, 2000). O mesmo ocorre com a possibilidade de sobrecarga de trabalho e a eventual dificuldade em manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional – aspectos nitidamente relacionados ao parâmetro de balanço do modelo ABC de Mainiero e Sullivan (2006) – que não parecem ter incomodado aqueles que decidiram montar seu próprio negócio, uma vez que o fator “Dedicação em demasia” possui média negativa. Interessante notar que autores como Lindo *et al* (2007) sinalizam, em seus estudos, que muitos empreendedores, principalmente no início do novo negócio, acabam efetivamente tendo uma jornada de trabalho mais longa do que quando eram empregados.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 57 e no Gráfico 36 – “Desafio”, “Outra atividade”, “Família”, “Estudo/ sonhos”, “Saúde” e “Mudança de cidade” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à decisão de empreender. Embora sem significância estatística, ressalta-se que, descritivamente, questões ligadas à falta de desafios

profissionais tampouco parecem ser o estopim para a decisão de montar o próprio negócio dentre os pesquisados.

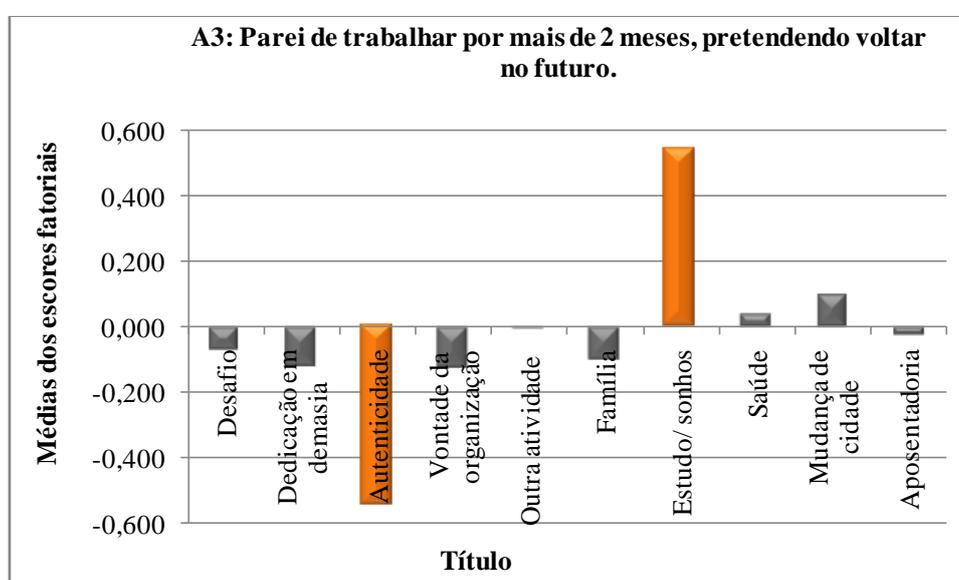
Entendidos os motivos pertinentes à decisão A1, a seguir serão apresentados os resultados das análises para o movimento A3.

### 6.8.2 Vinculação entre A3 e motivos para a decisão de *opt-out*

A Tabela 58 mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A3 (“Parei de trabalhar por mais de 2 meses, pretendendo voltar no futuro.”), e o Gráfico 37 destaca os motivos (fatores) significativos para a decisão.

**Tabela 58 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A3 – testes t de Student**

Movimento <i>opt-out</i>	Motivo (fator)	Média do escore fatorial	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação	Estatística t Student	Nível descritivo (p)
A3 Parei de trabalhar por mais de 2 meses, pretendendo voltar no futuro.	1. Desafio	-0,069	0,932	-13,533	-0,479	0,635
	2. Dedicção em demasia	-0,120	0,851	-7,102	-0,912	0,367
	3. Autenticidade	-0,545	0,645	-1,183	-5,480	0,000
	4. Vontade da organização	-0,126	0,786	-6,238	-1,039	0,305
	5. Outra atividade	-0,001	0,991	-812,548	-0,008	0,994
	6. Família	-0,101	0,841	-8,300	-0,781	0,439
	7. Estudo/ sonhos	0,541	1,101	2,036	3,184	0,003
	8. Saúde	0,037	0,793	21,255	0,305	0,762
	9. Mudança de cidade	0,095	1,288	13,626	0,476	0,637
	10. Aposentadoria	-0,026	0,655	-24,805	-0,261	0,795



**Gráfico 37 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A3**

A Tabela 58 e o Gráfico 37 expõem as médias significantes e diferentes de zero para os motivos relacionados à decisão de parar de trabalhar por mais de dois meses pretendendo retornar ao mercado de trabalho no futuro – sinalizando que, para a população estudada, tal decisão ocorreu, possivelmente, por questões ligadas a estudos e sonhos; além disso, questões ligadas ao fator “Autenticidade” parecem ser aspectos que, provavelmente, pouco ou nada interferiram, relacionando-se negativamente a esta decisão.

Desta forma, os resultados parecem indicar que a opção de afastar-se temporariamente do trabalho ocorreu como resposta à necessidade de ter tempo para estudar ou para ir atrás da realização de um sonho – desejos que, depois de concretizados, permitiram o retorno do indivíduo ao mercado de trabalho (conforme exposto na seção 6.3, 97,6% dos indivíduos que tomaram esta decisão retornaram ao mercado, e o fizeram após um período pouco superior a dez meses). Vale lembrar que muitas decisões de *opt-out* ocorreram em período próximo ao início da pós-graduação ou da vivência internacional, conforme exposto na seção 6.3, o que reforça tal percepção.

A média negativa do fator “Autenticidade” é bastante compreensível se analisados três de quatro motivos originais que o compõem, lembrando: “Buscava uma atividade onde eu fizesse a diferença e/ou deixasse um legado significativo.” (motivo 6), “Buscava uma atividade ou organização mais alinhada aos meus valores.” (motivo 1), e “Vislumbrei um nicho de mercado ou uma oportunidade que poderia me trazer resultados promissores.” (motivo 8). Conforme exposto, a maioria dos motivos originais deste fator refere-se a elementos ligados a atividades de trabalho, e não à busca de autenticidade em outros campos que não o profissional – sendo este último intimamente ligado ao movimento A3 (decisão de afastar-se temporariamente do trabalho).

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 58 e no Gráfico 37 – “Desafio”, “Dedicação em demasia”, “Vontade da organização”, “Outra atividade”, “Família”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à decisão de parar de trabalhar temporariamente. Uma reflexão interessante é que diversos autores (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; HEWLETT, 2007; STONE, 2007) sinalizaram que, muitas vezes, a opção de afastar-se temporariamente do mercado de trabalho era motivada também pela necessidade de cuidar de filhos pequenos, resultado não encontrado na presente pesquisa. A explicação para tal divergência reside, possivelmente, no

perfil da população estudada nesta dissertação, uma vez que relativamente poucos respondentes (e menos ainda, mulheres) possuem filhos; isto considerado, sugere-se o desenvolvimento de estudos adicionais com amostras com maior representatividade de pais e mães para investigar melhor a questão.

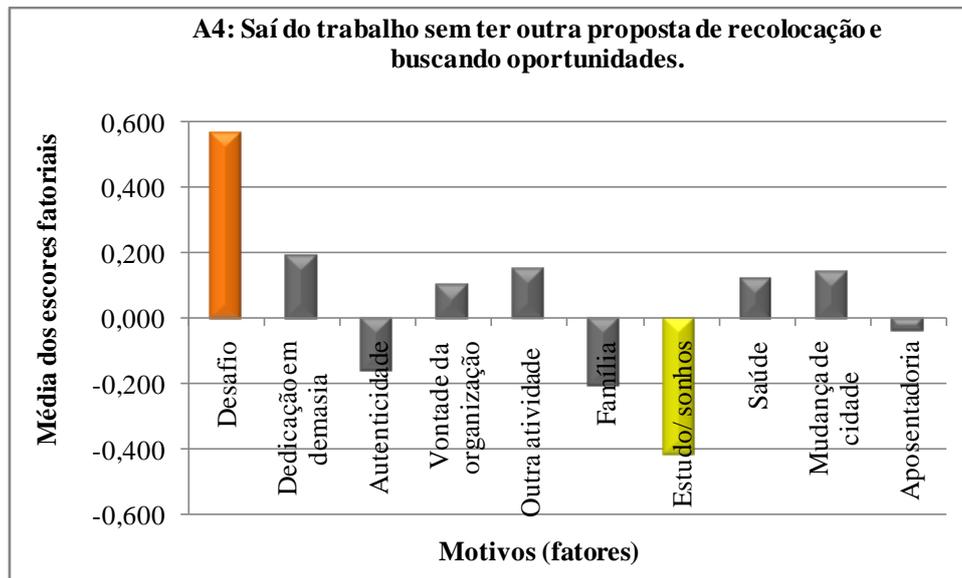
Entendidos os motivos pertinentes à decisão A3, a seguir serão apresentados os resultados das análises para o movimento A4.

### 6.8.3 Vinculação entre A4 e motivos para a decisão de *opt-out*

Dando continuidade, a Tabela 59 mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A4 (“Saí do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades.”), e o Gráfico 38 destaca os motivos (fatores) significativos para tal decisão.

**Tabela 59 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A4 – testes t de Student**

Movimento <i>opt-out</i>	Motivo (fator)	Média do score fatorial	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação	Estatística t Student	Nível descritivo (p)
A4 Saí do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades.	1. Desafio	0,566	0,866	1,530	3,696	0,001
	2. Dedicção em demasia	0,190	1,169	6,161	0,918	0,366
	3. Autenticidade	-0,160	0,942	-5,875	-0,963	0,343
	4. Vontade da organização	0,099	0,951	9,557	0,592	0,558
	5. Outra atividade	0,149	0,945	6,352	0,891	0,380
	6. Família	-0,206	0,728	-3,527	-1,604	0,119
	7. Estudo/ sonhos	-0,416	0,856	-2,057	-2,750	0,010
	8. Saúde	0,123	1,216	9,908	0,571	0,572
	9. Mudança de cidade	0,140	1,165	8,336	0,679	0,502
	10. Aposentadoria	-0,039	0,611	-15,491	-0,365	0,717



**Gráfico 38 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A4**

A Tabela 59 e o Gráfico 38 expõem as médias significantes e diferentes de zero para os motivos relacionados à decisão de sair da organização sem ter uma proposta de recolocação e buscando prontamente novas possibilidades – sinalizando que, para a população estudada, tal decisão ocorreu, possivelmente, por questões ligadas predominantemente à necessidade de maiores desafios; além disso, questões ligadas ao fator “Estudo/ sonhos” parecem ser aspectos que, provavelmente, pouco ou nada interferiram, relacionando-se negativamente a esta decisão.

Desta forma, pode-se supor que a opção de deixar o trabalho em busca de algo melhor tenha ocorrido como resposta ao desapontamento com a atividade atual e desejo de envolver-se em um trabalho que explorasse melhor o potencial e talento dos respondentes, enriquecendo-os com novos conhecimentos e acenando para perspectivas interessantes de crescimento profissional. Tal resultado é bastante condizente aos encontrados por Mainiero e Sullivan (2006) e Hewlett (2007), que afirmam que muitas pessoas que não encontrarem possibilidades de aprendizado e desenvolvimento em seus trabalhos buscarão lugares onde consigam atender a estas necessidades.

A média negativa do fator “Autenticidade”, por sua vez, é bastante compreensível se analisados três de quatro motivos originais que o compõem, lembrando: “Buscava uma atividade onde eu fizesse a diferença e/ou deixasse um legado significativo.” (motivo 6), “Buscava uma atividade ou organização mais alinhada aos meus valores.” (motivo 1), e

“Vislumbrei um nicho de mercado ou uma oportunidade que poderia me trazer resultados promissores.” (motivo 8). Como pode ser percebido, a maioria dos motivos originais deste fator refere-se a elementos ligados a atividades de trabalho, e não à busca de autenticidade em outros campos que não o profissional – sendo este último intimamente ligado ao movimento A3 (decisão de afastar-se temporariamente do trabalho).

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 59 e no Gráfico 38 – “Dedicação em demasia”, “Autenticidade”, “Vontade da organização”, “Outra atividade”, “Família”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à decisão de sair do trabalho sem proposta de recolocação e buscando oportunidades. Embora sem significância estatística, ressalta-se que, descritivamente, questões ligadas à dedicação em demasia também parecem estar atreladas a decisões desta natureza dentre os pesquisados.

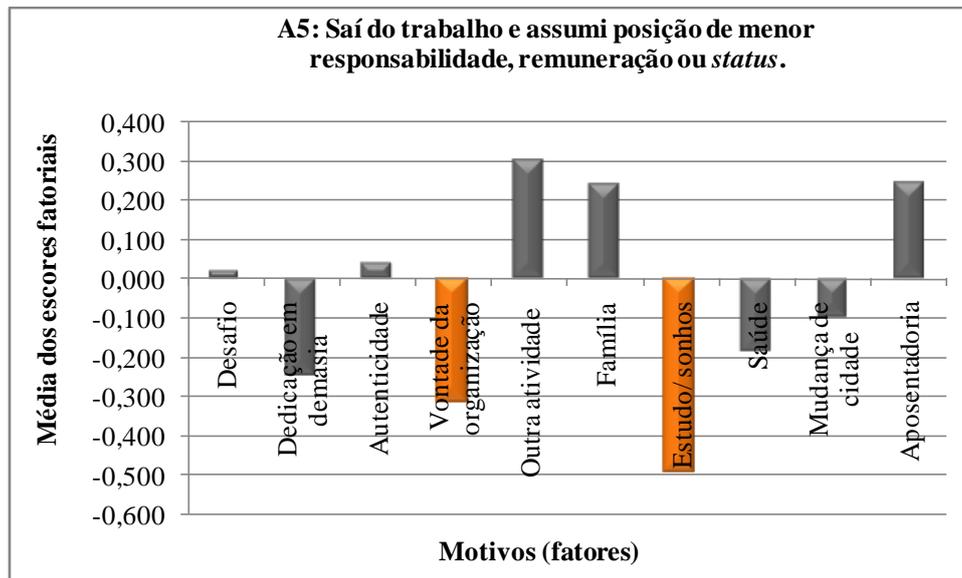
Entendidos os motivos pertinentes à decisão A4, a seguir serão apresentados os resultados das análises para o movimento A5.

#### 6.8.4 Vinculação entre A5 e motivos para a decisão de *opt-out*

A Tabela 60, na mesma linha das anteriores, apresenta os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A5 (“Saí do trabalho e assumi posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status*.”), e o Gráfico 39 destaca os motivos (fatores) significativos para a decisão.

**Tabela 60 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A5 – testes t de Student**

Movimento <i>opt-out</i>	Motivo (fator)	Média do escore fatorial	Desvio- Padrão	Coefficiente de variação	Estatística t Student	Nível descritivo (p)
A5 Saí do trabalho e assumi posição de menor responsabilidade, remuneração ou <i>status</i> .	1. Desafio	0,022	1,089	50,255	0,089	0,930
	2. Dedicação em demasia	-0,246	0,905	-3,685	-1,213	0,240
	3. Autenticidade	0,042	0,854	20,173	0,222	0,827
	4. Vontade da organização	-0,311	0,414	-1,329	-3,364	0,003
	5. Outra atividade	0,301	1,167	3,880	1,153	0,263
	6. Família	0,241	1,125	4,659	0,960	0,349
	7. Estudo/ sonhos	-0,492	0,958	-1,946	-2,298	0,033
	8. Saúde	-0,182	1,174	-6,469	-0,691	0,498
	9. Mudança de cidade	-0,098	1,055	-10,753	-0,416	0,682
	10. Aposentadoria	0,243	1,794	7,387	0,605	0,552



**Gráfico 39 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A5**

A Tabela 60 e o Gráfico 39 expõem as médias significantes e diferentes de zero para os motivos relacionados à decisão de trocar de trabalho para um de menor responsabilidade, remuneração ou *status* – sinalizando que, para a população estudada, tal decisão ocorreu, possivelmente, por uma multiplicidade de fatores: como não há médias positivas significantes, provavelmente um único fator não é capaz de explicar este movimento, mas talvez uma comunhão deles o seja (“Outra atividade”, “Família”, “Aposentadoria”). O motivo A5 possui somente médias negativas como significantes: “Vontade da organização” e “Estudo/sonhos”, aspectos que, provavelmente, pouco ou nada interferiram nesta decisão.

Desta forma, elementos externos como pressão da organização, possibilidade de ser desligado ou incentivos para a saída não são apontados como relacionados à decisão, que tampouco parece ser influenciada pela necessidade de ter tempo para estudar ou colocar um sonho em prática.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 60 e no Gráfico 39 – “Desafio”, “Dedicção em demasia”, “Autenticidade”, “Outra atividade”, “Família”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significantes em relação à decisão de assumir uma posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status*. Embora sem significância estatística, ressalta-se que, descritivamente, questões ligadas à carga de trabalho acima do desejado tampouco parecem ser o estopim para decisões desta natureza dentre os pesquisados.

Entendidos os motivos pertinentes à decisão A5, a seguir serão apresentados os resultados das análises para o movimento A6.

### 6.8.5 Vinculação entre A6 e motivos para a decisão de *opt-out*

A Tabela 61 mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A6 (“Recusei promoção ou proposta para cargo de maior remuneração, *status* ou responsabilidade.”), e o Gráfico 40 destaca os motivos (fatores) significativos para a decisão.

Tabela 61 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A6 – testes t de Student

Movimento <i>opt-out</i>	Motivo (fator)	Média do escore fatorial	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação	Estatística t Student	Nível descritivo (p)
A6 Recusei promoção ou proposta para cargo de maior remuneração, <i>status</i> ou responsabilidade.	1. Desafio	-0,290	1,019	-3,513	-1,479	0,151
	2. Dedicção em demasia	0,417	1,042	2,499	2,079	0,048
	3. Autenticidade	0,051	1,052	20,507	0,253	0,802
	4. Vontade da organização	-0,272	0,588	-2,160	-2,406	0,024
	5. Outra atividade	-0,133	1,000	-7,542	-0,689	0,497
	6. Família	-0,298	0,850	-2,853	-1,821	0,080
	7. Estudo/ sonhos	-0,191	1,021	-5,344	-0,972	0,340
	8. Saúde	-0,037	0,525	-14,091	-0,369	0,715
	9. Mudança de cidade	-0,033	0,425	-12,707	-0,409	0,686
	10. Aposentadoria	-0,136	0,352	-2,595	-2,002	0,056

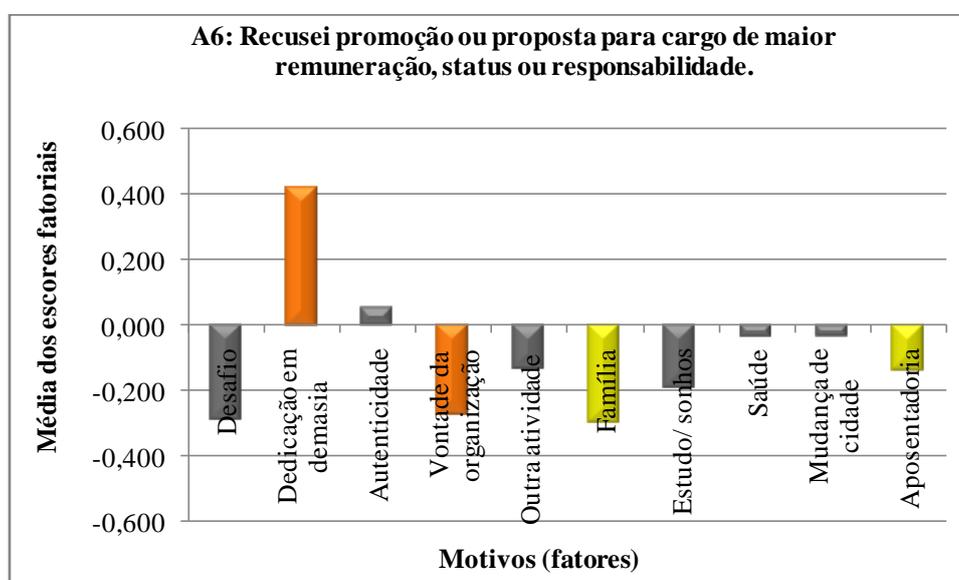


Gráfico 40 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A6

A Tabela 61 e o Gráfico 40 expõem as médias significantes e diferentes de zero para os motivos relacionados à decisão de recusar um trabalho que traria maior remuneração, *status* ou responsabilidade para o indivíduo – sinalizando que, para a população estudada, tal decisão ocorreu, possivelmente, por questões ligadas predominantemente à perspectiva de dedicação em demasia; além disso, questões ligadas ao fator “Vontade da organização” e, com significância a 0,1, também “Família” e “Aposentadoria”, parecem ser aspectos que, provavelmente, pouco ou nada interferiram nesta decisão.

Desta forma, os resultados da análise parecem confirmar que a decisão de recusar uma oportunidade entendida como atrativa dentro de uma perspectiva de carreiras organizacionais (ou seja, com promessas de maior remuneração, *status* ou responsabilidade) tenha ocorrido para evitar a sobrecarga de trabalho que a nova posição traria, sinalizando como indesejável o incremento de esforço profissional que costuma acompanhar posições de maiores responsabilidades. Tal resultado está alinhado aos encontrados por Hewlett e Luce (2005), que afirmaram que 65% das pessoas pesquisadas que possuíam os chamados “trabalhos extremos” recusariam uma proposta se ela demandasse maior dedicação e comprometesse, ainda mais, seu equilíbrio pessoal e familiar.

A média negativa do fator “Vontade da organização”, por sua vez, sinaliza que esta é uma decisão muito mais influenciada por elementos internos e pessoais do que externos e organizacionais – ou seja, a rejeição de uma oferta feita pela organização para ascender a uma posição considerada “melhor” (na tradicional visão de carreira), conforme evidenciado pelos resultados deste estudo, não sofre influências de pressão política ou incentivos da organização, nem passa pela possibilidade de ser desligado do trabalho (poderia-se esperar o contrário: pressões organizacionais para que o indivíduo aceitasse a promoção, e não para que a recusasse).

Adicionalmente, considerando significância de 0,1, questões de família (tempo para cuidar de filhos ou ficar com parceiros) e idade próxima à aposentadoria, para a população estudada, não parecem ter influenciado a decisão de recusar uma proposta, uma vez que os fatores possuem médias negativas. Para auxiliar a compreensão de tais questões, vale lembrar que a idade média dos respondentes quando tais decisões foram tomadas era de 28,6 anos, e se quando os dados foram coletados para a presente pesquisa (aproximadamente 8,5 anos depois destas decisões, já que a idade média, na época da coleta de dados, era de 37,1 anos) a

incidência de casados e pessoas com filhos ainda era pequena, pode-se supor que 8,5 anos atrás tais questões eram ainda menos presentes – o que contribui para o entendimento da média negativa do escore fatorial para “Família”. Semelhantemente, a baixa idade média dos respondentes quando decidiram recusar uma proposta ajuda a explicar porque questões ligadas à aposentadoria, para tais pessoas, eram ainda pouco relevantes.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 61 e no Gráfico 40 – “Desafio”, “Autenticidade”, “Outra atividade”, “Estudo/ sonhos”, “Saúde” e “Mudança de cidade” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à decisão de recusar uma promoção ou proposta para cargo de maior responsabilidade, remuneração ou *status*.

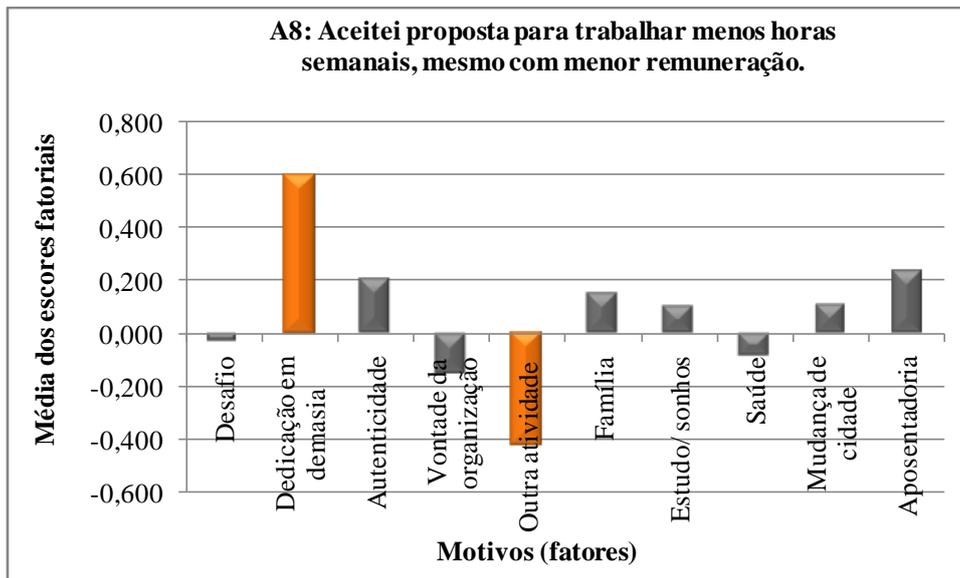
Entendidos os motivos pertinentes à decisão A6, a seguir serão apresentados os resultados das análises para o movimento A8.

### 6.8.6 Vinculação entre A8 e motivos para a decisão de *opt-out*

A Tabela 62 mostra os resultados da comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A8 (“Aceitei proposta para trabalhar menos horas semanais, mesmo com menor remuneração.”), e o Gráfico 41 destaca os motivos (fatores) significativos para a decisão.

**Tabela 62 - Comparação de médias dos motivos (fatores) para o *opt-out* relacionados ao movimento A8 – testes t de Student**

Movimento <i>opt-out</i>	Motivo (fator)	Média do escore fatorial	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação	Estatística t Student	Nível descritivo (p)
A8 Aceitei proposta para trabalhar menos horas semanais, mesmo com menor remuneração.	1. Desafio	-0,032	1,047	-32,823	-0,136	0,893
	2. Dedicção em demasia	0,599	0,986	1,645	2,718	0,014
	3. Autenticidade	0,206	1,168	5,656	0,791	0,439
	4. Vontade da organização	-0,148	1,184	-8,017	-0,558	0,583
	5. Outra atividade	-0,424	0,780	-1,842	-2,428	0,025
	6. Família	0,151	1,371	9,072	0,493	0,628
	7. Estudo/ sonhos	0,103	1,051	10,162	0,440	0,665
	8. Saúde	-0,084	0,474	-5,621	-0,796	0,436
	9. Mudança de cidade	0,111	1,171	10,545	0,424	0,676
	10. Aposentadoria	0,238	1,859	7,808	0,573	0,574



**Gráfico 41 - Motivos (fatores) significativos para a realização do movimento A8**

A Tabela 62 e o Gráfico 41 expõem as médias significantes e diferentes de zero para os motivos relacionados à decisão de aceitar proposta para trabalhar menos horas semanais – sinalizando que, para a população estudada, tal decisão ocorreu, possivelmente, devido à dedicação profissional em demasia; além disso, o fator “Outra atividade” para ser um aspecto que, provavelmente, pouco se relacionou aos motivos apontados para esta decisão, uma vez que possui média negativa.

Desta forma, assim como para a decisão de recusar uma promoção ou proposta de trabalho, o motivo (fator) que mais parece influenciar a decisão de trabalhar menos horas por semana está relacionado a questões de balanço e à busca de maior equilíbrio pessoal e profissional, iniciando uma atividade que demandasse menor dedicação ao trabalho e diminuindo, assim, o ritmo e a carga de atividades profissionais para não se cansar tanto. Tal constatação parece alinhar-se aos resultados encontrados por Maineiro e Sullivan (2006) e Hewlett (2007).

Um aspecto interessante desta análise é que a decisão de trabalhar menos horas semanais não parece estar relacionada à necessidade de mudar de área ou ramo de atuação, ou de encontrar uma atividade com a qual a pessoa mais se identificasse, conforme média negativa e significativa para o fator “Outra atividade”. Tal constatação reforça a hipótese de que a troca de organização não ocorre porque a pessoa não gosta do trabalho em si, mas devido à alta dedicação demandada para realizá-lo.

Por fim, novamente cabe a reflexão de que a população estudada possui, relativamente, menor número de casados e pessoas com filhos, o que possivelmente minimiza a relevância do fator “Família” nas decisões profissionais – motivos apontados por Mainiero e Sullivan (2006) e Hewlett (2007) como possíveis influenciadores em decisões desta natureza.

Para os demais motivos (fatores) expostos na Tabela 62 e no Gráfico 41 – “Desafio”, “Autenticidade”, “Vontade da organização”, “Estudo/ sonhos”, “Saúde”, “Mudança de cidade” e “Aposentadoria” – não foram encontradas vinculações significativas em relação à decisão de trabalhar menos horas semanais. Embora sem significância estatística, ressalta-se que, descritivamente, tempo para ficar com cônjuge e/ou filhos, busca de atividades mais alinhadas aos valores do indivíduo e idade próxima à aposentadoria são também apontados como fatores relevantes a decisões desta natureza dentre os pesquisados.

Retomando as hipóteses da pesquisa, conclui-se, com base no exposto ao longo da seção 6.8 e subseções, pela aceitação da Hipótese 4: “Existe vinculação entre os movimentos *opt-out* realizados por ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão.”. Apenas lembrando, foram encontradas vinculações significativas entre os motivos e cada tipo de decisão (A1 a A8).

Discutidas as análises e interpretações relativas à pesquisa desta dissertação, o próximo capítulo apresentará as conclusões e considerações finais do trabalho.



## 7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Serão discutidas neste capítulo as principais conclusões e reflexões decorrentes do trabalho, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, e recomendações para indivíduos e organizações.

### 7.1 Conclusões e reflexões

O presente trabalho buscou investigar as características dos movimentos *opt-out* entre os ex-alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP) que estiveram presentes no “II Encontro de Ex-Alunos” ocorrido em 10 de novembro de 2007. Para tanto, as seguintes hipóteses foram analisadas:

- Hipótese 1: Existem ex-alunos da FEA USP, dentre os que estiveram presentes no “II Encontro de Ex-Alunos” realizado em 10 de novembro de 2007, que já fizeram movimentos *opt-out* em algum momento de suas carreiras.
- Hipótese 2: Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional e a ocorrência de movimentos *opt-out* entre os ex-alunos da FEA USP presentes no evento.
- Hipótese 3: Existe vinculação entre dados de perfil demográfico e profissional de ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão de *opt-out*.
- Hipótese 4: Existe vinculação entre os movimentos *opt-out* realizados por ex-alunos da FEA USP presentes no evento e os motivos para a decisão.

Por meio da análise de resultados, exposta no capítulo anterior, constatou-se a confirmação das quatro hipóteses levantadas. Muitos foram os elementos explorados na presente pesquisa em relação ao *opt-out*, e em uma tentativa de sintetizar seus principais achados e conclusões, apresentam-se as reflexões a seguir.

Primeiramente vale ressaltar que a população estudada é bastante diferenciada, não somente pelo fato de ter cursado uma faculdade que está entre as melhores do Brasil (INEP, 2007; GUIA DO ESTUDANTE, 2006), mas também por mais de metade dos respondentes serem pós-graduados, uma parcela significativa (42,7%) já ter morado no exterior e praticamente  $\frac{3}{4}$  dos pesquisados pertencerem ao estrato de maiores rendimentos do país (classe A). Pode-se dizer, portanto, que é uma população pertencente à elite brasileira, e provavelmente reconhecida como composta por pessoas de alto interesse (potenciais líderes) das organizações – lembrando que mais da metade dos respondentes está, atualmente, em cargos de comando.

Ainda em relação ao histórico profissional, e apesar da relativa baixa idade média dos respondentes (37,1 anos), destaca-se o fato de apenas 5,1% dos pesquisados terem trabalhado em apenas uma organização ao longo de sua trajetória profissional, tendo a grande maioria (94,9%) trabalhado em dois ou mais lugares (média de 5,0 organizações) até a data da coleta dos dados. Considerando a tendência de cada vez mais as pessoas desenvolverem suas carreiras em mais de uma organização ao longo de suas vidas (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996b; BAKER; ALDRICH, 1996), pode-se dizer que a grande maioria dos pesquisados atua dentro deste novo paradigma. Complementarmente, outra informação interessante é que o tempo médio de permanência dos respondentes em cada organização foi relativamente curto (4,1 anos) – e ao lembrar-se de sua alta escolaridade, pode-se supor que tal fato facilite a mobilidade destas pessoas entre as diversas organizações.<sup>115</sup> Ressalta-se, ainda, o fato de quase um terço da população estudada (30,7%) enquadrar-se nas categorias de empresário/ sócio ou profissional liberal/ autônomo/ empregado não registrado, *status* profissionais bastante alinhados às carreiras sem fronteiras.

Ao analisar-se o comportamento da população estudada especificamente em relação ao *opt-out*, e considerando suas três formas de manifestação – *off-ramps*, *scenic routes* e empreendedorismo – nota-se que o *opt-out* parece ser um movimento relativamente comum nas trajetórias profissionais pesquisadas, uma vez que 60,3% dos respondentes já o adotaram em algum momento de suas carreiras. Tal resultado – que levou à confirmação da hipótese 1 da presente pesquisa – é bastante próximo ao encontrado por pesquisadores internacionais

---

<sup>115</sup> Apenas como referência, conforme colocado na seção 4.2 desta dissertação, pesquisas exploratórias com executivos de até 35 anos de idade no Brasil indicaram que eles trocavam de organização a cada 6,7 anos (COHEN, 1998).

(HEWLETT, 2007; CABRERA, 2007), e indica que, ao menos para públicos seletos como o do presente trabalho, o *opt-out* parece efetivamente constituir uma alternativa de carreira que merece a atenção das organizações que desejarem reter seus líderes e pessoas de destaque. Vale lembrar, ainda, que a quase totalidade dos respondentes que decidiram afastar-se do mercado temporariamente e retornar após determinado período o fez em outra organização, sinalizando efetiva perda de talentos para o mercado.

Uma contribuição importante do presente trabalho foi constatar que o *opt-out* masculino também é uma realidade para a população estudada: ao investigar a questão sob a ótica de gênero, os resultados mantêm-se bastante próximos (61,8% das mulheres fizeram *opt-out* versus 59,6% dos homens) – o que de certa forma inclusive contraria o exposto por Mainiero e Sullivan (2006) e Hewlett e Luce (2005), que afirmam que seriam as mulheres as que teriam, tradicionalmente, carreiras mais descontínuas e menos organizacionais. Dados os poucos estudos investigando a questão masculina, esta parece ser efetivamente uma contribuição interessante desta dissertação. Vale destacar, ainda, que embora os percentuais totais para o *opt-out* sejam muito semelhantes entre os gêneros, e apesar da forma predominante ser *off-ramps* para ambos, empreender é um movimento expressivamente mais significativo para os homens pesquisados do que para as mulheres.

Merece também ser destacado o momento em que o *opt-out* ocorreu: para aproximadamente dois terços da população estudada, a decisão foi tomada no início da carreira (da entrada no mercado de trabalho até cinco anos após a formatura na graduação). Tal constatação poderia levar à reflexão de que tais movimentos são mais característicos daqueles iniciando suas trajetórias profissionais – porém, considerando a baixa idade média dos respondentes (37,1 anos), sugere-se o desenvolvimento de estudos adicionais para melhor averiguar tal hipótese. Além disso, considerando que aproximadamente um terço dos respondentes decidiu pelo *opt-out* antes ou até a data da formatura, surge o questionamento de se tais decisões, quando tomadas durante o período de estágio, deveriam ou não ser consideradas nas estatísticas de *opt-out*. Embora os dados coletados não discriminem se o respondente era estagiário ou empregado efetivo antes de formar-se, poderia-se pensar que, no caso de estágio, a decisão de sair do trabalho sem proposta de recolocação e buscando prontamente outras oportunidades, por exemplo, seria inerente ao próprio período de estágio – fase da vida profissional em que a pessoa está decidindo qual rumo seguir, estando, portanto, mais sujeita a decisões desta

natureza. Olhando a questão sob esta ótica, talvez tais pessoas simplesmente não tenham feito um *opt-in*, em vez de terem feito um *opt-out*.

Outra questão importante decorrente dos resultados é que a decisão de *opt-out*, ao menos para a população estudada, não parece estar atrelada à necessidade de ter tempo para filhos pequenos, uma vez que os dados coletados não indicaram qualquer concentração de decisões próxima à data de nascimento de filhos (muito pelo contrário, os dados mostraram-se bastante dispersos). Tal constatação contraria Belkien (2003) e a polêmica gerada pela suposição de que muitas mulheres decidem pelo *opt-out* por questões maternas, e reforça a proposição de diversos pesquisadores (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; HEWLETT, 2007; STONE, 2007; CABRERA, 2007) que rejeitam como simplórias as explicações da mídia americana para a ocorrência destes movimentos – de que as demandas de trabalho são incompatíveis com as necessidades familiares –, retratando em seu lugar um complexo universo de justificativas e motivações.

Em relação aos motivos ligados à decisão de *opt-out*, merece ser mencionada a validação do instrumento de coleta de dados, em especial a parte referente às razões subjacentes à decisão de *opt-out*. Embora todos os conceitos utilizados sejam muito novos, o questionário proposto para o presente estudo pode ser entendido como uma tentativa de apresentar algo mais sistematizado para a questão, e a partir dos insumos proporcionados pela análise fatorial (discutida no capítulo 6.6) poderá ser refinado para utilização em trabalhos futuros relativos ao tema, sendo este um importante resultado derivado das análises. Conforme constatado na pesquisa, embora o modelo ABC tenha sido, em grande parte, validado pelos resultados encontrados, outros aspectos – ligados principalmente a incentivos da organização e pressão política corporativa – foram apontados como relevantes à decisão para a população estudada, elementos estes que se somam aos parâmetros de autenticidade, balanço e desafio sugeridos por Mainiero e Sullivan (2006).

Em relação à vinculação entre *opt-out* (considerando as diversas formas que o movimento assume: *off-ramps*, *scenic routes* e movimentos A1 a A8) e variáveis de perfil demográfico e profissional, o Quadro 16 a seguir sintetiza os principais achados da pesquisa.<sup>116</sup> No quadro,

---

<sup>116</sup> Variáveis e movimentos para os quais não foram encontradas vinculações significativas foram excluídos do quadro para facilitar a visualização. Variáveis sem vinculações significativas: ter filhos, número de filhos, tempo total de graduação, ter feito pós-graduação, tempo total de pós-graduação, quanto tempo morou fora do país, e

casos com significância de 0,05 são destacados em laranja e aqueles significativos a 0,1 em amarelo; além disso, para cada vinculação significativa encontrada, o quadro indica também a categoria de maior proporção para a variável em questão – por exemplo, em relação à variável gênero, há maior proporção de mulheres dentre aqueles que fizeram *off-ramps* em comparação àqueles que não fizeram esse movimento.

**Quadro 16 - Síntese das vinculações significativas entre movimentos opt-out e variáveis de perfil** <sup>117</sup>

	<i>Opt-out</i>	<i>Off-ramps</i>	<i>Off-ramps &amp; scenic routes</i>	A1	A3	A4
Gênero		+ mulheres	+ mulheres	+ homens		+ mulheres
Estado civil		+ solteiros		+ não solteiros		
Curso de graduação		+ administradores				
Número de graduações			+ somente uma graduação			
Já morou fora do país?		+ já morou fora			+ já morou fora	
Renda familiar mensal				+ acima de R\$ 10 mil		
Atual <i>status</i> profissional	+ empresários/sócios		+ empregados registrados			
Cargo que ocupa atualmente			+ analistas/ <i>trainees</i>			
Natureza da organização onde trabalha	+ privada					
Nacionalidade e porte da organização onde trabalha	+ nacional pequena ou micro					
Idade		+ jovens	+ jovens	+ maduros		
Tempo de formado			+ menor tempo de formado			
Número de organizações onde já trabalhou	+ maior número de organizações					

Conforme pode ser percebido no Quadro 16, foram detectadas vinculações significativas entre treze variáveis de perfil demográfico e profissional e movimentos *opt-out*, o que levou à confirmação da hipótese 2 do presente trabalho. Do conjunto exposto, vale ressaltar a

---

horas trabalhadas em média por semana. Movimentos sem vinculações significativas: *scenic routes*, A5, A6 e A8.

<sup>117</sup> **A1:** Saiu da organização para montar meu próprio negócio; **A3:** Parei de trabalhar por mais de 2 meses, pretendendo voltar no futuro; **A4:** Saiu do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades.

diferenciação de dois grupos aparentemente distintos, praticamente polarizados: um grupo composto por mulheres, jovens e solteiras, que fizeram *off-ramps*, e outro composto por homens, mais maduros e não solteiros, que empreenderam. Embora com diferente grau de detalhamento, tal constatação é suportada também pela análise de correspondência apresentada no capítulo 6.5 desta dissertação. Destaca-se, ainda, o fato de que aqueles que fizeram *opt-out* são também aqueles que trabalharam em maior número de organizações (maior alinhamento ao paradigma de carreiras sem fronteiras), reforçando as similaridades e pontos de convergência entre ambos, conforme exposto no capítulo 4.4.2 desta dissertação.

A seguir, o Quadro 17 apresenta uma síntese dos principais achados da pesquisa em relação à vinculação entre os motivos (fatores) para o *opt-out* e variáveis de perfil.<sup>118</sup> No quadro, casos com significância de 0,05 são destacados em laranja e aqueles significativos a 0,1 em amarelo; além disso, para cada vinculação significativa encontrada, o quadro indica também a categoria da variável que obteve maior média para o motivo (fator) em questão – por exemplo, em relação à variável gênero, o motivo 4 (“Vontade da organização”) obteve maior média para as mulheres.

**Quadro 17 - Síntese das vinculações significativas entre motivos (fatores) para o *opt-out* e variáveis de perfil**

	Gênero	Estado civil	Tem filhos?	Já morou fora do país?	Idade	Número de organizações onde já trabalhou	Fez pós-graduação?
2. Dedicção em demasia		> para divorciados					
3. Autenticidade		> para divorciados, depois solteiros					
4. Vontade da organização	> para mulheres		> para quem tem filhos		> para maduros		
5. Outra atividade			> para quem tem filhos	> para quem não morou fora			
6. Família	> para homens				> para maduros	> para quem trabalhou em mais organizações	
7. Estudo/sonhos		> para divorciados, depois casados	> para quem tem filhos		> para maduros		> para quem fez pós-graduação
9. Mudança de cidade				> para quem já morou fora			

<sup>118</sup> Variáveis e motivos (fatores) para os quais não foram encontradas vinculações significativas foram excluídos do quadro para facilitar a visualização. Variáveis sem vinculações significativas: curso de graduação e renda familiar mensal. Motivos (fatores) sem vinculações significativas: 1) desafio, 8) saúde, e 10) aposentadoria.

Conforme pode ser percebido no Quadro 17, foram detectadas vinculações significativas entre sete variáveis de perfil demográfico e profissional e os motivos apontados para a decisão de *opt-out*, o que levou à confirmação da hipótese 3 do presente trabalho. Do conjunto exposto, vale ressaltar que, diferentemente do sugerido por autores como Mainiero e Sullivan (2006), Hewlett (2007) e Cabrera (2007), e diferentemente também do senso comum, questões familiares não se evidenciaram para o público feminino – ao contrário, inclusive: tais razões foram significativamente mais relevantes para os homens (constatação possivelmente atrelada ao perfil da população estudada, uma vez que os homens pesquisados possuíam mais filhos, quando comparados às mulheres). Tal resultado, adicionalmente, reforça o exposto por Stroh *et al* (1996), que afirmam que as razões pelas quais as mulheres deixam seus trabalhos muitas vezes não estão ligadas à estrutura familiar e sim a causas semelhantes às masculinas.

Por fim, o Quadro 18 sintetiza os principais achados da pesquisa em relação à vinculação entre os tipos de movimento *opt-out* (A1 a A8) e os motivos (fatores) apontados para a decisão.<sup>119</sup> No quadro, casos com significância de 0,05 são destacados em laranja e aqueles significativos a 0,1 em amarelo; além disso, para cada vinculação significativa encontrada, o quadro indica também se o valor médio do motivo (fator) é positivo ou negativo para o movimento em questão – por exemplo, o motivo 3 (“Autenticidade”) possui média positiva para o movimento A1 (empreender), sinalizando que este é um possível motivo para decisões desta natureza; o motivo 2 (“Dedicação em demasia”), por sua vez, possui média negativa para o mesmo movimento, indicando ser esta uma questão que pouco se relaciona à decisão.

**Quadro 18 - Síntese das vinculações significativas entre os tipos de movimento *opt-out* e os motivos (fatores) apontados para a decisão<sup>120</sup>**

	A1	A3	A4	A5	A6	A8
1. Desafio			+			
2. Dedicação em demasia	-				+	+
3. Autenticidade	+	-				
4. Vontade da organização	+			-	-	
5. Outra atividade						-
6. Família					-	
7. Estudo/sonhos		+	-	-		
10. Aposentadoria	-				-	

<sup>119</sup> Motivos (fatores) para os quais não foram encontradas vinculações significativas foram excluídos do quadro para facilitar a visualização. Motivos (fatores) sem vinculações significativas: 8) saúde, e 9) mudança de cidade.

<sup>120</sup> **A1:** Saí da organização para montar meu próprio negócio; **A3:** Parei de trabalhar por mais de 2 meses, pretendendo retornar no futuro; **A4:** Saí do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades; **A5:** Saí do trabalho e assumi posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status*; **A6:** Recusei promoção ou proposta para cargo de maior remuneração, *status* ou responsabilidade; **A8:** Aceitei proposta para trabalhar menor horas semanais, mesmo com menor remuneração.

Conforme pode ser percebido no Quadro 18, foram detectadas vinculações significativas entre oito motivos (fatores) apontados para a decisão de *opt-out* e os tipos de movimento A1 a A8, o que levou à confirmação da hipótese 4 do presente trabalho. Do conjunto exposto, vale destacar que há cinco motivos (fatores) com médias significativamente positivas (ou seja, indicados como possíveis razões para a decisão), sendo tais motivos justamente aqueles atrelados aos parâmetros de autenticidade, balanço e desafio de Mainiero e Sullivan (2006), além de um motivo (fator número 4) ligado à “vontade da organização”, que conforme comentado anteriormente, soma-se aos motivos previamente sugeridos pelas autoras para o *opt-out*. Em relação a esta última questão, cabe a reflexão de que, dependendo da intensidade da pressão organizacional exercida, a decisão de *opt-out* pode quase ser considerada como “não voluntária” (por exemplo, no caso de que a pessoa seria certamente demitida, no curto prazo, se não se desligasse “voluntariamente”), sendo pertinente questionar se tais casos deveriam ou não ser considerados nas estatísticas de *opt-out* (uma vez que estas pressupõem decisões tomadas por livre e espontânea vontade do indivíduo).

Ainda em relação aos motivos apontados para a decisão, vale atentar também para o fato de que as decisões de *opt-out* parecem efetivamente decorrer de complexas interações entre os chamados *pull factors* – fatores centrados no indivíduo e que “puxam” as pessoas para fora da força de trabalho, como necessidades familiares e pessoais – e *push factors* – fatores centrados no trabalho e que “empurram” as pessoas para fora de suas atividades profissionais, como falta de desafios e oportunidades de crescimento, ambientes cada vez mais exigentes e pressão organizacional, conforme sugerido por Hewlett (2007).

Isto posto, a seguir apresentam-se as limitações da presente pesquisa e sugestões para estudos futuros que dêem continuidade ao trabalho iniciado nesta dissertação.

## **7.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros**

A presente pesquisa apresentou limitações que merecem ser ressaltadas em relação à população estudada, método utilizado e alcance dos resultados. Tais limitações sugerem, complementarmente, direções para o desenvolvimento de estudos futuros.

Uma primeira limitação relaciona-se ao perfil da população estudada, uma vez que havia relativamente poucas mulheres dentre os respondentes, baixa proporção de pessoas com filhos e baixa idade média dos pesquisados, dentre outros – talvez uma população com um perfil diferente pudesse levar a outros resultados e conclusões. Isto posto, uma primeira sugestão relaciona-se ao desenvolvimento de pesquisas sobre *opt-out* com amostras que possuam perfil distinto da presente população; se houvesse maior número de mães, por exemplo, talvez mais motivos ligados à família fossem apontados como relevantes à decisão de *opt-out*. Ainda em relação ao perfil dos respondentes, seria interessante investigar uma população que não fosse tão diferenciada quanto a do presente trabalho em termos de escolaridade e renda familiar mensal, para investigar se os resultados encontrados se repetem considerando indivíduos menos capacitados e com questões financeiras mais delicadas.

Outra questão importante é que, devido à baixa idade média dos respondentes e baixa idade média de quando as decisões de *opt-out* foram tomadas, não foi possível verificar a validade das configurações Alfa e Beta propostas pelo caleidoscópio de carreira de Mainiero e Sullivan (2006). Para investigar tais questões recomenda-se pesquisar amostras ou populações maiores, com maior diversidade etária, além de sugerir-se empregar um estudo longitudinal de forma que se possa acompanhar as decisões de carreira dos respondentes ao longo de suas vidas.

Ainda em relação ao perfil da população estudada, é provável que a alternativa A2 (“Resolvi parar de trabalhar sem intenção de voltar no futuro.”) não tenha sido detectada em maior proporção neste estudo pois os ex-alunos que compareceram ao evento (onde os dados foram coletados) tinham, possivelmente, um perfil diferente daqueles ex-alunos que não foram ao encontro – tinham, por exemplo, uma maior preocupação em manter ativa a rede de relacionamentos profissionais (pode-se pensar que muitos daqueles que efetivamente deixaram o mercado de trabalho nem foram ao evento). Isto posto, para investigar especificamente o movimento A2, sugere-se uma amostra ou população que tenha, atualmente, menor vínculo com questões profissionais e/ou acadêmicas.

Em relação às motivações para a decisão de *opt-out*, vale lembrar que os resultados da presente pesquisa validaram os parâmetros de autenticidade, balanço e desafio do modelo ABC de Mainiero e Sullivan (2006) – mas, adicionalmente, encontrou-se um novo fator relevante para tais decisões: pressões e/ou incentivos organizacionais. Para melhor entender a influência deste fator nas decisões de *opt-out* e validá-lo como relevante a decisões desta

natureza considerando populações e amostras com perfis distintos da investigada no presente trabalho, sugere-se o desenvolvimento de estudos adicionais.

De qualquer forma, é importante enfatizar, em relação ao método utilizado, que o estudo das razões subjacentes à decisão de *opt-out* é uma questão delicada de ser verificada quantitativamente, pois pressupõe elevado grau de discernimento das pessoas em relação às suas motivações, premissa nem sempre verdadeira. Além disso, foi solicitado que os respondentes refletissem sobre eventos ocorridos no passado, e existe a possibilidade de que não tenham tido uma lembrança nítida dos verdadeiros motivos relacionados às suas decisões, o que também poderia contribuir com vieses. Especificamente em relação à alternativa A7 (“Diminui minha dedicação ao trabalho para evitar receber promoções”), que não foi assinalada por nenhum respondente, entende-se ser necessário investigá-la por meio de estudos qualitativos que permitam explorar idéias, sentimentos e experiências de forma mais pessoal e subjetiva.

Além disso, o presente estudo analisou os movimentos *opt-out* do ponto de vista do indivíduo, sendo a perspectiva organizacional – como as organizações estão lidando (ou não) com tais decisões de carreira – uma visão complementar à questão e não explorada nesta dissertação, o que sugere caminhos adicionais para trabalhos futuros. Mesmo sob a ótica do indivíduo, questões ligadas ao retorno ao mercado de trabalho após um período de afastamento (como por exemplo, elementos que facilitam e dificultam este processo, e impactos a longo prazo de tais decisões nas carreiras dos indivíduos) não foram investigadas, constituindo, portanto, outra alternativa para continuidade da pesquisa.

Por fim, é importante destacar que os resultados obtidos com a pesquisa não se propõem a representar a totalidade de ex-alunos da FEA USP, mas somente aqueles que participaram do encontro – não permitindo, portanto, maiores extrapolações e generalizações para outras populações.

Isto considerado, a seção a seguir apresentará algumas recomendações finais para indivíduos e organizações decorrentes do trabalho.

### 7.3 Recomendações para indivíduos e organizações

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, algumas recomendações podem ser feitas tanto para indivíduos quanto para organizações em relação a questões de *opt-out*.

Para os indivíduos, e dado o atual cenário organizacional marcado por mudanças constantes e novos padrões de atuação, aconselha-se que permanentemente reflitam sobre suas escolhas e motivações e busquem alternativas de carreira que se aproximem de seus valores e objetivos de vida, entendendo que caminhos trilhados além das tradicionais fronteiras organizacionais e dos antigos paradigmas de evolução profissional podem igualmente conduzi-los à sua auto-realização.

Para as organizações, recomenda-se olhar para as trajetórias “não habituais” de seus colaboradores por outro ângulo, entendendo que muitas pessoas eventualmente seguirão rumos alternativos e, mesmo assim, não deixarão de serem talentos e indivíduos com alto potencial de contribuição aos objetivos organizacionais. Adicionalmente, dado o contexto de carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas constatado na presente pesquisa, um dos grandes desafios das organizações parece ser, justamente, conseguir aproveitar os ativos intangíveis de seus colaboradores (suas competências, rede de relacionamentos e experiências de vida) em prol dos objetivos organizacionais e reter seu potencial competitivo, representado em grande parte pelas pessoas que constituem as organizações. Além disso, dada a constatação de que movimentos *opt-out* fazem parte das trajetórias de carreira de públicos diferenciados como o estudado nesta dissertação, tentativas de retenção de talentos baseadas em premissas de evolução tradicional precisam ser repensadas, buscando alternativas para recompensas tradicionais como remuneração, cargo e benefícios em prol de outros elementos que contribuam de forma mais direta aos objetivos de vida de cada indivíduo.



## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; DAY, George S.; KUMAR, Vinay. *Marketing research*. 5. ed. Nova Iorque: Wiley, 1995.

ALVES, Zélia Maria Mendes Biasoli. Continuidades e rupturas no papel da mulher brasileira no século XX. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, n. 3, v. 16, p. 233-239, Set./Dez. 2000.

ANAND, N. *et al.* *Introducing career creativity*. In: PEIPERL, Maury *et al.* (Ed.). *Career creativity: explorations in the remaking of work*. New York: Oxford University, 2002.

ARANHA, Carla. A saúde delas está por um fio. *Exame*, 31/07/2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0898/gestao/m0134335.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

ARTHUR, Michael B. *et al.* *Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University, 1996.

ARTHUR, Michael B. *et al.* *Intelligent enterprise, intelligent careers*. *Academy of Management Executive*, n. 4, v. 9, p. 7-20, Nov. 1995.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. *Conclusion: a lexicon for the new organizational era*. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University, 1996.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle*. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA – ABEP. **Critério padrão de classificação econômica Brasil/2008**. 2007. Disponível em: <[www.abep.org/codigosguias/Criterio\\_Brasil\\_2008.pdf](http://www.abep.org/codigosguias/Criterio_Brasil_2008.pdf)>. Acesso em: 20/05/2008.

AZNAR, Guy. **Trabalhar menos para trabalharem todos**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

BAKER, Ted; ALDRICH, Howard E. *Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University, 1996.

BANDEIRA, Mariana Lima *et al.* As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, n. 2, v. 4, p. 133-157, Mai./Ago. 2000.

BANTEL, Karen A.; JACKSON, Susan E. *Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?*. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 107-124, Summer 1989.

BARLEY, Stephen R. *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology*. In: ARTHUR, Michael B. et al (Ed.). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University, 1996.

BARROS, Ricardo Paes de. **A estrutura do desemprego no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 1997.

BATESON, Mary Catherine. *Peripheral visions: learning along the way*. New York: Harper Collins, 1994 *apud* WEICK, Karl E.; BERLINGER, Lisa R. *Career improvisation in self-designing organizations*. In: ARTHUR, Michael B. et al (Ed.). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University, 1996.

BELKIN, Lisa. *After baby, boss comes calling*. *New York Times Magazine*, 17/05/2007. Disponível em: < <http://www.nytimes.com/2007/05/17/fashion>>. Acesso em: 25/05/2007.

BELKIN, Lisa. *The opt-out revolution*. *New York Times Magazine*, p. 42-47, 26/10/2003. Disponível em: <<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9807E0DE113EF935A15753C1A9659C8B63>>. Acesso em: 18/08/2007.

BIRD, Allan. *Careers as repositories of knowledge: considerations for boundaryless careers*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University, 1996.

BRIDGES, William. *The end of job*. *Fortune*. New York, n. 6, v. 130, p. 62-68, 19/09/1994.

BRUSCHINI, Maria Cristina A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2007. Disponível em: <[http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/apresentacoes/Trabalho\\_Genero\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/apresentacoes/Trabalho_Genero_no_Brasil.pdf)>. Acesso em: 07/09/2007.

BRUSCHINI, Maria Cristina A.; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, n. 121, v. 34, p. 105-138, Jan./Abr. 2004.

CABRERA, Elizabeth F. *Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions*. *Career Development International*, n. 3, v. 12, p. 218-237, 2007.

CAPPELLI, Peter. *Will there really be a labor shortage?*. *Human Resource Management*, n. 2, v. 44, p. 143-149, Summer 2005.

CARTER, David A.; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Garry. *Corporate governance, board diversity, and firm value*. *The Financial Review*, n. 1, v. 38, p. 33-53, Feb. 2003.

CATALYST. **2006 Census: women corporate officers**. 2007. Disponível em: <<http://www.catalystwomen.org>>. Acesso em: 05/09/2007.

CATALYST. **The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity**. 2004. Disponível em: <<http://www.catalystwomen.org>>. Acesso em: 05/09/2007.

CATALYST. *The next generation: today's professionals, tomorrow's leaders*. 2001. Disponível em: <<http://www.catalystwomen.org>>. Acesso em: 05/09/2007.

CHENG, Mariah Mantsun. *Employment transitions in the Japanese Male Labor Force*. *Work & Occupations*, n. 2. V. 22, p. 188-215, May 1995.

COHEN, David. As empresas vão ser deles: uma pesquisa exclusiva revela quais são as aspirações, as idéias, os valores e as angústias da nova geração de executivos brasileiros. *Exame*, n. 31, v. 661, p. 104-113, 06/04/1998.

**COMISSÃO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DA FEA USP – CCInt FEA USP**. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/ccint>>. Acesso em: 26/06/2008.

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

**COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE ENSINO SUPERIOR – CAPES**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: 15/10/2007.

CORRAR, Luiz J. *et al.* (Org.). **Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, Fabiana. Tudo a seu tempo. **Você S.A.**, 01/08/2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0873/gestaoepessoas/m0084485.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

CORSUN, David L.; COSTEN, Wanda M. *Is the glass ceiling unbreakable? Habitus, fields, and the stalling of women and minorities in management*. *Journal of Management Inquiry*, n. 10, v. 16, p. 16-25, Mar. 2001.

CRITTENDEN, Ann. *The price of motherhood*. New York: Henry Holt and Company, 2001 *apud* MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View: Davies-Black, 2006.

DALTON, Gene W. *Developmental views of careers in organizations*. In: ARTHUR, Michael B. *et al* (Ed.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University, 1996.

DARMON, René Y. *Identifying sources of turnover costs: a segmental approach*. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 46-56, Apr. 1990.

DE MEUSE, Kenneth P.; TORNOW, Walter W. *The tie that binds – has become very, very frayed!*. *HR Human Resource Planning*, n. 3, v. 13, p. 203-213, 1990.

DEFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. *Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Anuário de qualificação social e profissional**: 2006. São Paulo, 2007.

DEUTSCH, Claudia H. *Behind the exodus of executive women: boredom*. **The New York Times**, 01/05/2005. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2005/05/01/business/yourmoney/01women.html?\\_r=1&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2005/05/01/business/yourmoney/01women.html?_r=1&oref=slogin)>. Acesso em: 22/09/2007.

DIEGUEZ, Consuelo. “Minha saída é por razões puramente pessoais”, diz Maria Sílvia. **Exame**, 13/05/2002. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/empresas/m0061497.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

DINIZ, Daniela. A vida dos gerentes. **Exame**, 24/07/2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0872/gestaoepessoas/m0084258.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

DINIZ, Daniela. As faces da ambição feminina. **Exame**, 29/07/2004. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0823/carreira/m0051694.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

DOUGLAS, Susan J. *Post-feminist swill redux*. **In These Times**, n. 1, v. 28, 17/11/2003. Disponível em: <[http://www.inthesetimes.com/article/482/post\\_feminist\\_swill\\_redux/](http://www.inthesetimes.com/article/482/post_feminist_swill_redux/)>. Acesso em 12/09/2007.

DRUCKER, Peter F. *The age of social transformation*. **Atlantic Monthly**, p. 53-80, Nov. 1994 *apud* WEICK, Karl E.; BERLINGER, Lisa R. *Career improvisation in self-designing organizations*. In: ARTHUR, Michael B. *et al* (Ed.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University, 1996.

DRUCKER, Peter F. *The new society of organizations*. **Harvard Business Review**, n. 5, v. 70, p. 95-105, Sep./Oct. 1992.

DYCHTOWALD, Ken *et al*. **Workforce crises: how to beat the coming shortage of skills and talent**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2006.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Women and the labyrinth of leadership*. **Harvard Business Review**, n. 9, v. 85, p. 63-71, Sep. 2007.

ELLIG, Jerry; THATCHENKERY, Tojo Joseph. *Subjectivism, discovery, and boundaryless careers: an Austrian perspective*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

ESAREY, Sharman; HALSBERGER, Arno. *Off-ramp – or dead end?*. **Harvard Business Review**, n. 2, v. 85, p. 57-69, Feb. 2007.

FEA+. [2006]. Disponível em: <<http://www.usp.br/feamais2/2ndencontro>>. Acesso em: 14/10/2007.

**FEA USP.** [2006?]. Disponível em: <http://www.erudito.fea.usp.br/portalfea/Default.aspx?idPagina=369>. Acesso em: 12/10/2007.

FEA USP. **FEA 60 anos:** excelência pelo Brasil: vídeo institucional. [São Paulo]: 2006. Disponível em: <http://www.fea60anos.com.br/>. Acesso em: 15/10/2007.

FELS, Anna. *Do women lack ambition?*. *Harvard Business Review*, n. 4, v. 82, p. 50-60, Apr. 2004.

FILARDI, Luis Fernando. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo.** São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FINANCIAL TIMES. *Global MBA rankings.* 2008. Disponível em: <http://rankings.ft.com/global-mba-rankings>. Acesso em: 26/06/2008.

FLORI, Priscilla Matias. **Desemprego de jovens:** um estudo sobre a dinâmica do mercado de trabalho juvenil brasileiro. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FONDAS, Nanette. *Feminilization at work: career implications.* In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.* New York: Oxford University, 1996.

FORTUNE. *Fortune 500: annual ranking of America's largest corporations.* 2007. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2007/>. Acesso em: 04/09/2007.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano:** uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GARCIA, Adriana. Diga não. **Exame**, 09/09/1998. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0670/m0051196.html>. Acesso em: 21/09/2007.

GARDNER, Marilyn. *The truth behind women 'opting-out'.* *Work & Money*, 30/10/2006. Disponível em: <http://www.csmonitor.com/2006/1030/p13s02-wmgn.html>. Acesso em: 12/09/2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIUBERTI, Ana Carolina; MENEZES-FILHOS, Naércio. Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. **Economia Aplicada**, n. 3, v. 9, p. 369-383, Jul./Set. 2005.

GOFFMAN, Erving. *The moral career of the mental patient.* In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates.* New York: Anchor, 1961

apud ARTHUR, Michael B. *et al.* *Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University, 1996.

GOLDANI, Ana Maria. Família, gênero e políticas: famílias brasileiras nos anos 90 e seus desafios como fator de proteção. **Revista Brasileira de Estudos de População**, n. 1, v. 19, p. 29-48, Jan./Jun. 2002.

GOLL, Irene *et al.* *Top management team composition, corporate ideology, and firm performance*. **Management International Review**, n. 2, v. 41, p. 109-129, Second Quarter 2001.

GOMES, Almiralva Ferraz. O outro no lugar do Trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, n. 3, v. 12, p. 1-9, Jul./Set. 2005.

GOOGINS, Bradley K. *Work/family conflicts: private lives – public lessons*. New York: Auburn House, 1991 apud MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. *Psychological success and the boundaryless career*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT, University of California-Davis, **UC Davis study of California women business leaders: a census of women directors and executive officers**. 2006. Disponível em: <[www.gsm.ucdavis.edu/census](http://www.gsm.ucdavis.edu/census)>. Acesso em: 07/09/2007.

GRAFF, E. J. *The opt-out myth: most moms have to work to make ends meet. So why does the press write only about the elite few who don't?* **Columbia Journalism Review**, n. 6, v. 45, p. 51-54, Mar./Apr. 2007.

**GUIA do estudante: melhores universidades**. São Paulo: Abril, 6. ed., 2006.

GUNZ, Hugh P. *et al.* *Chalk lines, open borders, glass walls, and frontiers: careers and creativity*. In: PEIPERL, Maury *et al.* (Ed.). **Career creativity: explorations in the remaking of work**. New York: Oxford University, 2002.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Multivariate data analysis: with readings**. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

HALL, Douglas T. *A theoretical model of career subidentity development in organizational settings*. **Organizational Behavior & Human Performance**, n. 1, v. 6, p. 50-76, Jan. 1971.

HALL, Douglas T. *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> century*. **Academy of Management Executive**, n. 4, v. 10, p. 8-16, Nov. 1996.

HALL, Richard. *The strategic analysis of intangible resources*. **Strategic Management Journal**, n. 2, v. 13, p. 135-144, Feb. 1992.

HANDY, Charles. *Finding sense in uncertainty*. In: GIBSON, Rowan (Ed.). **Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world**. London: Nicholas Brealey, 2000.

HEWLETT, Sylvia Ann. *Executive women and the myth of having it all*. **Harvard Business Review**, n. 4, v. 80, p. 66-73, Apr. 2002.

HEWLETT, Sylvia Ann. *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2007.

HEWLETT, Sylvia Ann; LUCE, Carolyn Buck. *Extreme jobs: the dangerous allure of the 70-hour workweek*. **Harvard Business Review**, n. 12, v. 84, p. 49-59, Dec. 2006.

HEWLETT, Sylvia Ann; LUCE, Carolyn Buck. *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*. **Harvard Business Review**, n. 3, v. 83, p. 43-54, Mar. 2005.

HILL, E. Jeffrey. *Researching the 60-hour dual-earner workweek: an alternative to the "opt-out revolution"*. **American Behavioral Scientist**, n. 9, v. 49, p. 1184-1203, Mai. 2006.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 1.0**. São Paulo: Objetiva, 2001. CD-ROM.

INKSON, Kerr. *Thinking creatively about careers: the use of metaphor*. In: PEIPERL, Maury et al. *Career creativity: explorations in the remaking of work*. New York: Oxford University, 2002.

INKSON, Kerr; ARTHUR, Michael B. *How to be a successful career capitalist*. **Organizational Dynamics**, n. 1, v. 30, p. 48-61, Summer 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Evolução da mortalidade** – 2000. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/evolucao\\_da\\_mortalidade\\_2000.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/evolucao_da_mortalidade_2000.shtm)>. Acesso em: 18/09/2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa mensal de emprego**: principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa. Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Síntese de indicadores sociais 2007: uma análise das condições de vida da população brasileira. **Estudos e pesquisas – informação demográfica e sócio-econômica**, n. 21, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de indicadores** 2006. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2006/sintese/tab1\\_2\\_5.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2006/sintese/tab1_2_5.pdf)>. Acesso em: 18/09/2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/condicoesdeensino/>>. Acesso em: 15/10/2007.

JONES, Candace. *Careers in project networks: the case of the film industry*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

KANTER, Rosabeth Moss. **Evolve!:** *succeeding in the digital culture of tomorrow*. Massachusetts: Harvard Business School, 2001.

KANTER, Rosabeth Moss. *Kaleidoscope thinking*. In: CHOWDHURY, Subir (Org.). **Management 21C:** someday we'll all manage this way. Great Britain: Prentice Hall, 2000.

KAYE, Beverly L. **Up is not the only way:** *a guide to developing workforce talent*. 2nd ed. Palo Alto, California: Davies-Black, 1997.

KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. **Marketing Research**. 5. ed. New York: McGraw Hill, 1996.

KING, Zella *et al.* The 'bounded' career: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labor market. **Human Relations**, n. 8, v. 58, p. 981-1007, Aug. 2005.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. *Multigenerational employees: strategies for effective management*. **Health Care Management**, n. 1, v. 19, p. 65-76, Sep. 2000.

LABICH, Kenneth. *Kissing off corporate America*. **Fortune**. New York, n. 3, v. 131, p. 44-49, 20/02/1995.

LAHÓZ, André. Uma luz sobre o Brasil das sombras. **Exame**, 02/06/2004. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0819/economia/m0041746.html>>. Acesso em: 30/08/2007.

LATTIMER, Robert L. *The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance*. **Competitiveness Review**, n. 2, v. 8, p 3-17, 1998.

LEE, Thomas W.; MAURER, Steven D. *The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover*. **Human Resource Management Review**, n. 3, v. 7, p. 247-275, 1997.

LEMONS, Mary A.; PARZINGER, Monica J. *Designing women: a qualitative study of the glass ceiling for women in technology*. **SAM Advanced Management Journal**, n. 2, v. 66, p. 4-11, Spring 2001.

LINDO, Maíra Riscado *et al.* Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-eletrônica**, n. 1, v. 1, p. 1-15, Jan./Abr. 2007.

MACHADO, Hilka Vier. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, n. 2, v. 2, p. 1-22, Jul./Dez. 2003.

MADUREIRA, Daniele do Nascimento. Nem mais, nem menos. **Exame**, 08/03/2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0007/m0124147.html>>. Acesso em: 30/08/2007.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. *Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the "opt-out" revolution*. **Academy of Management Executive**, n. 1, v. 19, p. 106-123, Feb. 2005.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. *Personal kaleidoscope career (PKC): exercise worksheet*. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, session 40, 2007, Philadelphia. **Strategic academic career renewal at midlife**. Philadelphia: Academy of Management, 2007.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, n. 1, v. 2, p. 64-68, Dez. 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIANNE, Szegedy-Maszak. *Guess who's footing the mommy tax*. **U.S. News & World Report**, n. 11, v. 130, p. 48, 19/03/2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Twenty-first-century careers*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. *Psychological success and the boundaryless career*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

MOORE, Dorothy Perrin. **Careerpreneurs: lessons from leading women entrepreneurs on building a career without boundaries**. Palo Alto, California: Davies-Black, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRIS, Betsy. *Executive women confront midlife crisis*. **Fortune**, p. 61-72, 18/09/1995. Disponível em: <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1995/09/18/206085/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/09/18/206085/index.htm)>. Acesso em: 22/09/2007.

NAISBITT, John. **Megatendências**: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade. São Paulo: Círculo do Livro, 1983.

NASCIMENTO, Arlindo Mello do. População e família brasileira: ontem e hoje. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS*, 15., 2006, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Caxambu: ABEP, 2006. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006\\_476.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_476.pdf)>. Acesso em 18/09/2007.

NICHOLSON, Nigel; WEST, Michael. *Transitions, work histories, and careers*. *In: ARTHUR, Michael B. et al (Ed.). Handbook of career theory*. New York: Cambridge University, 1996.

O NOVO homem chegou!. **Veja São Paulo**, n. 32, v. 38, p. 64-65, 2005.

O'REILLY, Brian. *The new deal: what companies and employees owe one another*. **Fortune**. New York, n. 12, v. 129, p. 44-50, 13/06/1994.

PADUAN, Roberta. Como criar mais empregos. **Exame**, 08/05/2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0867/economia/m0081831.html>>. Acesso em: 30/08/2007.

PASSOS, Carlos Artur Krüger *et al.* **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 22/05/2008.

PAUL, Gustavo; PADUAN, Roberta. Reforma que é bom, nada. **Exame**, 22/03/2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0819/economia/m0041746.html>>. Acesso em: 30/08/2007.

PAZELLO, Elaine Toldo. **A maternidade e a mulher no mercado de trabalho**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PEGLER, Lee. “Dependência” do empregador e “lealdade” do trabalhador na fábrica do futuro: evidência com base no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 48, v. 17, p. 133-155, Fev. 2002.

PETERS, Thomas J. **Reimagine!:** excelência nos negócios numa era de desordem. São Paulo: Futura, 2004.

PORTER, Michael. *Creating tomorrow's advantages*. *In: GIBSON, Rowan (Ed.). Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. London: Nicholas Brealey, 2000.

POULSEN, Kirsten M.; ARTHUR, Michael B. *Intelligent career navigation*. **T+D**, n. 5, v. 59, p.77-79, May 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?*. **Strategic Management Journal**, n. 5, v. 15, p. 5-16, Summer 1994.

PRATES, Fabia. A hora e a vez delas. **Você S.A.**, 17/08/2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar/m0099721.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista Leonardo Pós**, n. 2, v. 1, p. 35-38, Jan./Jun. 2003.

PROJETO DE PESQUISA DO ACORDO DE COOPERAÇÃO SEBRAE/ CNI/ IPEA. **Trabalhadores descartáveis**: estratégia de sobrevivência de ex-empregados de setores industriais em reestruturação produtiva. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/download/estrategias\\_sobrevivencia\\_exempregados.pdf](http://www.sebrae.com.br/br/download/estrategias_sobrevivencia_exempregados.pdf)>. Acesso em: 30/08/2007.

PULITI, Paula. Emprego informal é 45% do total no país. **O Estado de São Paulo**: Caderno de Economia. São Paulo, 24/08/2007. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/economia/not\\_eco40532,0.htm](http://www.estadao.com.br/economia/not_eco40532,0.htm)>. Acesso em: 30/08/2007.

RAINES, Claire. *Xers, Boomers and other bank customers*. **Generations at work**. 2006. Disponível em: <<http://www.generationsatwork.com/articles/xers.htm>>. Acesso em: 15/09/2007.

RAPOPORT, Rhona; *et al.* **Beyond work-family balance: advancing gender equity and workplace performance**. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2002.

REIS, Elizabeth. **Estatística multivariada aplicada**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHMAN, Louis S. *How to get ahead in America*. **Fortune**. New York, n. 10, v. 129, p. 46-52, 16/05/1994.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROUSSEAU, Denise M. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. California: Sage, 1995.

RUDERMAN, Marian N.; OHLOTT, Patricia J. **Standing at the crossroads: next steps for high-achieving women**. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2002.

SARSUR, Amyra Moyses *et al.* Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos?. **Cadernos de Idéias**. Fundação Dom Cabral, p. 1-17, Out. 2003.

SAXENIAN, Annalee. *Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.

SCHEIN, Edgard. *The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme*. *Journal of Applied Behavioral Science*, n. 7, p. 401-426, 1971.

SCHIBUOLA, Tatiana. O novo homem. **Você S.A.**, 26/05/2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0868/gestaoepessoas/m0082242.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

SCHLEMM, Marcos Mueller *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2006. Curitiba: IBQP, 2007.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1975.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. [S.I.], 2005. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros/empresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp)>. Acesso em 30/08/2007.

SHELTON, Charlotte; SHELTON, Laura. *What HR can do about the 'opt-out' revolution*. *Canadian HR Reporter*, n. 9, v. 19, p. 23, 8/05/2006.

SHRADER, Charles B. *et al.* *Women in management and firm financial performance: an exploratory study*. *Journal of Managerial Issues*, n. 3, v. 9, p. 355-372, Fall 1997.

SIMON, Herbert A. *Bounded rationality and organizational learning*. *Reflections*, n. 2, v. 1, p. 17-27, Dec. 1999.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, n. 4, v. 23, p. 363-382, Jun. 2002.

SÖDERGREN, Birgitta. *Paths to creativity for knowledge-intensive workers*. In: PEIPERL, Maury *et al.* *Career creativity: explorations in the remaking of work*. New York: Oxford University, 2002.

SOUZA, Carolina M. B. de. Gerações e envelhecimento: um campo de pesquisa em construção. **Caderno CRH**, n. 46, v. 19, p. 143-147, Jan./Abr. 2006.

SOUZA, Guaraci Adeodato Alves de. Padrões de sucessão das gerações: persistências e mudanças históricas. **Revista Brasileira de Estudos de População**, n. 1, v. 20, p. 5-28, Jan./Jun. 2003.

STILL, Mary C. *The opt-out revolution in the United States: implications for modern organizations*. *Managerial & Decision Economics*, n. 2/3, v. 27, p. 159-171, May 2006.

STONE, Pamela. **Opting out?: why women really quit careers and head home**. Los Angeles, California: University of California, 2007.

STORY, Louise. *Many women at elite colleges set career path to motherhood*. **The New York Times**, 20/09/2005. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2005/09/20/national/20women.html>>. Acesso em: 21/09/2007.

STROH, Linda K. *Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers.* **Journal of Vocational Behaviour**, n. 1, v. 49, p. 99-118, Aug. 1996.

SUROWIECKI, James. *The wisdom of crowds*. New York: Anchor Books, 2005.

TERGESEN, Anne. *A sociology professor explains the part-time phenomenon.* **Business Week**, 19/07/2007. Disponível em: <[http://www.businessweek.com/careers/workingparents/blog/archives/2007/07/a\\_new\\_study\\_by.html](http://www.businessweek.com/careers/workingparents/blog/archives/2007/07/a_new_study_by.html)>. Acesso em: 24/09/2007.

THOMSON, Peninah; GRAHAM, Jacey. *A woman's place is in the boardroom*. London: Palgrave Macmillan, 2005 *apud* HEWLETT, Sylvia Ann. *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2007.

TOFFLER, Alvin. *Powershift*. New York: Bantam Books, 1990.

TOFFLER, Alvin. *The third wave*. New York: Bantam Books, 1981.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. *Getting set for the coming Millennium.* **Futurist**, n. 2, v. 29, p. 10-15, Mar./Apr. 1995.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, n. 2, v. 2, p. 39-63, Jul./Dez. 2002.

TOPEL, Robert H.; WARD, Micheal P. *Job mobility and the careers of young men.* **Quarterly Journal of Economics**, n. 2, v. 107, p. 439-480, May 1992.

USP. Disponível em: <[www.usp.br](http://www.usp.br)>. Acesso em: 15/10/2007.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; TROSTER, Roberto Luis. **Economia básica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WALLIS, Claudia. *The case for staying home.* **Time Magazine**, 22/04/2004. Disponível em: <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,993641,00.html>>. Acesso em: 25/05/2007.

WEICK, Karl E. *Enactment and the boundaryless career: organizing as we work.* In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University, 1996.

WELLINGTON, Sheila *et al.* *What's holding women back?* **Harvard Business Review**, n. 6, v. 81, p. 18-19, Jun. 2003.

WHY women MBA 'stop out'. **Business Week Online**, 12/02/2002. Disponível em: <[http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2002/nf20021121\\_6132.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2002/nf20021121_6132.htm?chan=search)>. Acesso em: 25/08/2007.

WILENSKY, Harold L. *Orderly careers and social participation: the impact of work history on social integration in the middle mass.* ***American Sociological Review***, n. 4, v. 26, p. 521-539, Aug. 1961.

WINKLER, Anne E. *Measuring time use in households with more than one person.* ***Monthly Labor Review***, n. 2, v. 125, p. 45-54, Feb. 2002.

ZEVALLOS, Emilio. *Micro, pequeñas y medianas empresas en America Latina.* ***Revista de La Cepal***, n. 79, p. 53-70, Abril 2003.

## APÊNDICES

- APÊNDICE 1 - E-MAIL ENVIADO AOS EX-ALUNOS ASSOCIADOS À FEA+ ANTERIORMENTE AO EVENTO ONDE FORAM COLETADOS OS DADOS
- APÊNDICE 2 - BREVE DETALHAMENTO DA PESQUISA, DISPONÍVEL NO PORTAL FEA+
- APÊNDICE 3 - CARTAZ SOBRE A PESQUISA ESPALHADO NO EVENTO
- APÊNDICE 4 - NOTA SOBRE A PESQUISA, INCLUÍDA NO MATERIAL OFICIAL DISTRIBUÍDO NO EVENTO ONDE FORAM COLETADOS OS DADOS
- APÊNDICE 5 - BILHETE DISTRIBUÍDO AOS EX-ALUNOS NO MOMENTO DE SEU CREDENCIAMENTO NO EVENTO ONDE FORAM COLETADOS OS DADOS
- APÊNDICE 6 - ESTRELA COLADA NOS CRACHÁS DE EX-ALUNOS QUE RESPONDERAM À PESQUISA
- APÊNDICE 7 - EQUIPE DE COLETA DE DADOS
- APÊNDICE 8 - ESTAMPA DAS CAMISETAS UTILIZADAS PELA EQUIPE DE COLETA DE DADOS
- APÊNDICE 9 - SALA UTILIZADA PARA A COLETA DE DADOS NO EVENTO
- APÊNDICE 10 - LOCAL ALTERNATIVO DE COLETA DE DADOS, PRÓXIMO AO ESTANDE DE CREDENCIAMENTO
- APÊNDICE 11 - FORMULÁRIO PARA PREENCHIMENTO DE ENDEREÇOS DE EMAIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA
- APÊNDICE 12 - E-MAIL DE AGRADECIMENTO, ENVIADO AOS RESPONDENTES APÓS A COLETA DE DADOS
- APÊNDICE 13 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO SIGNIFICATIVAS SEGUNDO TESTES QUI-QUADRADO
- APÊNDICE 14 - COMBINAÇÕES DE TIPOS DE MOVIMENTO *OPT-OUT* NA POPULAÇÃO ESTUDADA
- APÊNDICE 15 - DECISÃO DE *OPT-OUT* OCORREU QUANTO TEMPO APÓS MORAR FORA DO PAÍS?
- APÊNDICE 16 - DECISÃO DE *OPT-OUT* OCORREU QUANTO TEMPO APÓS O INÍCIO DA PÓS-GRADUAÇÃO?
- APÊNDICE 17 - IDADE DO PRIMEIRO FILHO QUANDO A DECISÃO DE *OPT-OUT* FOI TOMADA
- APÊNDICE 18 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DO *OPT-OUT* SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO
- APÊNDICE 19 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DA DECISÃO DE SAIR PARA EMPREENDER (A1) SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO
- APÊNDICE 20 - DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA (TABULAÇÃO CRUZADA) DA VARIÁVEL DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORA DO *OFF-RAMP* SEGUNDO O TESTE QUI-QUADRADO
- APÊNDICE 21 - COMPARAÇÃO DE IDADE MÉDIA ENTRE RESPONDENTES DE DIFERENTES FORMAÇÕES ACADÊMICAS E TABULAÇÕES CRUZADAS ENTRE GÊNERO E FORMAÇÃO ACADÊMICA
- APÊNDICE 22 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DA ALTERNATIVA A3, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO

APÊNDICE 23 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DA ALTERNATIVA A4, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO

APÊNDICE 24 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS *SCENIC ROUTES*, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO

APÊNDICE 25 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS A5, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO

APÊNDICE 26 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS A6, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO

APÊNDICE 27 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS A8, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO

APÊNDICE 28 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS *OFF-RAMPS* E/OU *SCENIC ROUTES*, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO

## APÊNDICE 1 - E-MAIL ENVIADO AOS EX-ALUNOS ASSOCIADOS À FEA+ ANTERIORMENTE AO EVENTO ONDE FORAM COLETADOS OS DADOS

**De:** FEA+ Relacionamento com ex-alunos (fea.mais@usp.br)

**Para:** ex-alunos associados à FEA+

**Enviada em:** qui 8/11/2007 11:22 AM

**Assunto:** Como vai sua carreira? Pesquisa no 2º encontro de ex-alunos – sábado

Prezados ex-alunos,

Meu nome é Ana Carla Scalabrin e, assim como vocês, sou ex-aluna da FEA USP. Graduei-me em Administração na faculdade em 2002 e, desde o ano passado, sou também aluna do curso de Mestrado em Administração de Recursos Humanos. Estou desenvolvendo minha dissertação a respeito das trajetórias de carreira de profissionais egressos da FEA, trabalho orientado pela prof. Dra. Tania Casado, que é também ex-aluna da nossa faculdade.



No próximo sábado, dia 10 de novembro, a FEA promoverá o 2º encontro de seus ex-alunos, e aproveitando a oportunidade, estarei no evento coletando dados para a minha dissertação. Agradeço muito se puderem reservar alguns minutos durante o evento para preencher o questionário da pesquisa. Os resultados serão posteriormente divulgados para os interessados, permitindo que conheçam melhor as trajetórias de carreira dos alunos de nossa faculdade. Detalhes sobre a pesquisa em [Como vai sua carreira?](#) (portal de ex-alunos) e, para quem tiver interesse em saber mais sobre os objetivos do trabalho, por favor me contate no [anascalabrin@usp.br](mailto:anascalabrin@usp.br) – será um grande prazer explicá-los.

Esperaremos vocês ao lado do estande de credenciamento do evento, logo na entrada do prédio principal (FEA 1), ou se quiserem responder à pesquisa com mais calma, também estaremos na sala A1 do prédio. Vocês nos reconhecerão facilmente no sábado, pois vestiremos uma camiseta que nos identificará com a pesquisa. Agradecemos desde já a colaboração!

Um grande abraço,

Ana Carla Scalabrin e Tania Casado

**APÊNDICE 2 - BREVE DETALHAMENTO DA PESQUISA, DISPONÍVEL NO PORTAL FEA+****Como vai sua carreira?****Um estudo sobre a trajetória profissional de ex-alunos da FEA USP**

Por Ana Carla Scalabrin, mestranda pela FEA USP. Trabalho orientado pela Prof. Dra. Tania Casado.

Diversos pesquisadores têm sinalizado que o impacto da globalização e das modernas tecnologias da informação e comunicação transformou a noção de como o trabalho é desenvolvido nas organizações, clamando por uma nova abordagem em gestão de pessoas. No atual contexto, antigos modelos de desenvolvimento de carreira não conseguem mais ser sustentados devido à volatilidade do mercado e às mudanças estruturais da nossa sociedade, fazendo-se necessário repensar os paradigmas de desenvolvimento profissional.

Em uma economia onde a geração de valor decorre cada vez mais dos conhecimentos e competências dos indivíduos, compreender as decisões profissionais de cada pessoa torna-se crítico, e endereçar tal questão passa a ser vital para que as organizações não percam sua maior fonte de vantagem competitiva: seus colaboradores. Reter e desenvolver talentos – e para tanto, entender as motivações de cada pessoa – torna-se fundamental para qualquer organização que pretenda ser bem-sucedida no século XXI.

Isto considerado, o presente trabalho propõe-se a analisar as carreiras de ex-alunos da FEA USP, bem como algumas de suas decisões profissionais. Pesquisas indicam que diferenças de geração e de gênero influenciam significativamente as trajetórias profissionais e suas motivações, sendo tais aspectos também foco da investigação do trabalho.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é extremamente inovadora, tanto no exterior quanto no Brasil. Os conceitos utilizados na fundamentação teórica do estudo começaram a ser explorados nos Estados Unidos há bem pouco tempo, e no Brasil nunca foram realizados trabalhos com características semelhantes.

Este será o primeiro estudo desta natureza feito no país, e contamos com a colaboração dos ex-alunos da FEA USP para torná-lo um grande sucesso e referência para investigações posteriores.

*Para mais informações sobre o trabalho, por favor envie um email para [anascalabrin@usp.br](mailto:anascalabrin@usp.br).*

### APÊNDICE 3 - CARTAZ SOBRE A PESQUISA ESPALHADO NO EVENTO



“ Depois da formatura, muitos caminhos podem ser tomados na carreira profissional...”





Caro ex-aluno, **como vai sua carreira?**  
 Ajude-nos a traçar o perfil das trajetórias de carreira dos ex-alunos da **FEA USP**: participe **hoje** de nossa breve **pesquisa**, e veja sua própria trajetória no comparativo com seus ex-colegas!

*Procure nosso pessoal de pesquisa de carreira próximo ao estande de credenciamento ou na sala A1.  
 Sua participação é fundamental para nosso estudo.*



## APÊNDICE 4 - NOTA SOBRE A PESQUISA, INCLUÍDA NO MATERIAL OFICIAL DISTRIBUÍDO NO EVENTO ONDE FORAM COLETADOS OS DADOS

# 2º ENCONTRO DE EX-ALUNOS



**FEA+**  
Relacionamento  
com ex-alunos

O que eu preciso saber?

### Programação

Horário	Evento
11h às 13h	Oficinas
12h às 18h	Confraternização
15h30	Apresentação da Bateria S/A

### Sobre o 2º Encontro de Ex-Alunos

Gastronomia é o tema do Encontro de Ex-Alunos de 2007. As oficinas oferecidas tratam de assuntos como nutrição, temperos e condimentos, enologia, coquetéis e preparo de drinques. Também integra o programa do evento uma palestra abordando o assunto "Perspectivas Econômicas para 2008". Confira o local de cada oficina:

Sala	Oficina / Palestra
G3	Seu corpo tem fome de quê?
E2	A nova visão da coquetelaria
E13	O Vinho, do Antigo ao Moderno.
E6	O Tempero da Vida
E10	Os produtos orgânicos
E3	Sabor e saúde
E11	Iniciação ao mundo dos vinhos
E4	Aprenda a fazer drinques com Vodka
G1	Perspectivas econômicas para 2008

### Da teoria à prática

O estímulo ao paladar não se restringe às oficinas. Durante a confraternização, é possível desfrutar de 6 opções de refeição oferecidas. O roteiro gastronômico parte da culinária japonesa, passando pela italiana (pizza e macarrão), até chegar à tradicional cozinha mineira ("escondidinho"), e às barracas de churrasco e porção de mini hambúrguer.

Tabela de preços:

Comidas	Preços
Obentô (comida japonesa variada)	R\$ 10,00
Escondidinho (cumbuca)	R\$ 5,00
Pizza brotinho	R\$ 3,00
Macarrão (prato)	R\$ 5,00
Mini hambúrguer (porção)	R\$ 5,00
Churrasco (espetinho)	R\$ 2,00
<b>Bebidas</b>	-
Cerveja (lata)	R\$ 2,50
Refrigerante (Coca, Coca Light ou Guaraná)	R\$ 2,50
Água (garrafa)	R\$ 2,50

Durante o evento, teremos dois ambientes musicais para você escolher. Você poderá ouvir uma boa MPB tocada ao vivo ou então dançar ouvindo as seleções do nosso DJ.

### Memória

Um fotógrafo estará no evento para tirar um foto individual de cada ex-aluno presente no Encontro. Esta foto entrará posteriormente no mural de turmas do seu ano. Essa é uma iniciativa da Diretoria da FEA-USP. O mural dos formandos de 2006 pode ser conferido ao lado da Recepção.

Aqueles que estiveram no Encontro de 2006 devem lembrar-se dos quadros de assinaturas para os 60 anos da FEA. Você pode ver como eles ficaram, os murais foram colocados na Biblioteca da faculdade.

Quem quiser levar alguma recordação, poderá visitar a lojinha da Atlética FEA-USP, que durante o evento, venderá camisetas, jaquetas e outros itens.

### Tomie Ohtake

A campanha de captação de recursos para a realização da obra que a artista plástica Tomie Ohtake doou à FEA mal começou e já vem atingindo um grande público interessado em incentivar a cultura do país, além de deixar uma marca no campus da maior universidade brasileira.

Já foram arrecadados cerca de 15% do valor necessário para viabilizar a grandiosa escultura de 18 toneladas de aço que se localizará no gramado em frente à FEA. Mais de 60 pessoas doaram a fim de contribuir com esse marco na história da faculdade e de retribuir o incentivo que a FEA dá a todos aqueles que são vinculados a ela.

Os doadores serão beneficiados com seus nomes no site da campanha e na placa que ficará junto à obra, além de ganharem convites para o coquetel de lançamento da mesma e um brinde de acordo com a cota doada. Para fazer parte desse projeto, procure uma das meninas da captação.

"Quantos anos a FEA fez parte da sua história?  
Quantos anos você quer fazer parte da história dela?"

### Pesquisa: Como vai sua Carreira?

Ana Carla Scalabrin é ex-aluna de graduação e atual aluna de pós-graduação da FEA USP, e está desenvolvendo sua dissertação de Mestrado a respeito das trajetórias de carreira de ex-alunos da nossa faculdade. O trabalho está sendo orientado pela Prof. Dra. Tania Casado, também ex-aluna da casa, e utiliza uma abordagem e fundamentação conceitual extremamente inovadoras no país e no exterior. No Brasil nunca foram realizados estudos com características semelhantes, e contamos com a colaboração dos ex-alunos da nossa faculdade para torná-lo um grande sucesso e referência para investigações futuras.

Contribua com a pesquisa. Reserve alguns minutos durante o evento para responder ao questionário. Para tanto, procure o pessoal identificado pela camiseta da pesquisa nas mesas ao lado do estande de credenciamento ou na sala A1, no prédio principal da faculdade. Os resultados serão posteriormente divulgados para os interessados, permitindo que conheçam melhor as trajetórias de carreira dos alunos de nossa faculdade.

**APÊNDICE 5 - BILHETE DISTRIBUÍDO AOS EX-ALUNOS NO MOMENTO DE SEU CREDENCIAMENTO NO EVENTO ONDE FORAM COLETADOS OS DADOS**

**Ex-aluno(a), troque esse bilhete por uma estrela!** Procure o pessoal da pesquisa de carreira, ao lado do estande de credenciamento ou na sala A1.



**APÊNDICE 6 - ESTRELA COLADA NOS CRACHÁS DE EX-ALUNOS QUE  
RESponderAM À PESQUISA**



**APÊNDICE 7 - EQUIPE DE COLETA DE DADOS**

**APÊNDICE 8 - ESTAMPA DAS CAMISETAS UTILIZADAS PELA EQUIPE DE COLETA DE DADOS**



  
FEA

**Como vai sua carreira?**  
Ex-aluno, responda à nossa pesquisa!





**APÊNDICE 9 - SALA UTILIZADA PARA A COLETA DE DADOS NO EVENTO**

**APÊNDICE 10 - LOCAL ALTERNATIVO DE COLETA DE DADOS, PRÓXIMO AO ESTANDE DE CREDENCIAMENTO**



**APÊNDICE 12 - E-MAIL DE AGRADECIMENTO, ENVIADO AOS RESPONDENTES APÓS A COLETA DE DADOS**

De: [anascalabrin@usp.br](mailto:anascalabrin@usp.br)

Enviada em: domingo, 18 de novembro de 2007 21:15

Assunto: Feedback da pesquisa "Como vai sua carreira?"

Prezados ex-alunos,

Estou escrevendo para agradecer a participação de vocês na pesquisa "Como vai sua carreira?", realizada no evento de ex-alunos da FEA no dia 10 de novembro. Obtivemos a adesão de 99% dos ex-alunos que estiveram no encontro, o que é um índice de resposta excelente!, e graças a vocês temos agora uma base de dados bastante consistente para prosseguir com as análises.

Mais uma vez, obrigada por seu tempo e contribuição. Devemos ter os resultados consolidados do estudo no início do próximo ano, quando então os divulgaremos a todos os interessados. Até lá, permaneço à disposição de vocês para esclarecer quaisquer dúvidas a respeito da pesquisa.

Um grande abraço,  
Ana Carla Scalabrin

**APÊNDICE 13 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO SIGNIFICATIVAS SEGUNDO TESTES QUI-QUADRADO**

**Tabela 63 – Tabulação cruzada: estado civil e gênero**

Estado civil		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Casado/ união estável	Frequência	77	26	103
	%	46,4%	38,2%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	12	4	16
	%	7,2%	5,9%	6,8%
Solteiro	Frequência	77	38	115
	%	46,4%	55,9%	49,1%
Total	Frequência	166	68	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 64 – Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e gênero**

Já morou fora do Brasil?		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Sim	Frequência	66	34	100
	%	39,8%	50,0%	42,7%
Não	Frequência	100	34	134
	%	60,2%	50,0%	57,3%
Total	Frequência	166	68	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 65 – Tabulação cruzada: ter feito pós-graduação e gênero**

Fez pós-graduação?		Gênero		Total
		Masculino	Feminino	
Sim	Frequência	94	36	130
	%	56,6%	52,9%	55,6%
Não	Frequência	72	32	104
	%	43,4%	47,1%	44,4%
Total	Frequência	166	68	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

## APÊNDICE 14 - COMBINAÇÕES DE TIPOS DE MOVIMENTO *OPT-OUT* NA POPULAÇÃO ESTUDADA

Tipo de movimento <i>opt-out</i>	Frequência	%
Só A1	32	22,7%
Só A3	21	14,9%
Só A4	20	14,2%
Só A6	14	9,9%
Só A5	7	5,0%
A6/ A3	5	3,5%
Só A8	5	3,5%
A3/ A1	3	2,1%
A5/ A4	3	2,1%
A8/ A1	3	2,1%
A8/ A3	3	2,1%
Só A2	2	1,4%
A5/ A3	2	1,4%
A6/ A5	2	1,4%
A8/ A4	2	1,4%
A8/ A6	2	1,4%
A3/ A2	1	0,7%
A4/ A1	1	0,7%
A5/ A1	1	0,7%
A5/ A3/ A1	1	0,7%
A5/ A3/ A2	1	0,7%
A6/ A1	1	0,7%
A6/ A4	1	0,7%
A6/ A4/ A2	1	0,7%
A6/ A4/ A3/ A1	1	0,7%
A6/ A5/ A3	1	0,7%
A8/ A4/ A1	1	0,7%
A8/ A5/ A4	1	0,7%
A8/ A6/ A3	1	0,7%
A8/ A6/ A3/ A1	1	0,7%
A8/ A6/ A5/ A4/ A3/ A1	1	0,7%
Total	141	100,0%

### Tipos de movimento *opt-out*:

**A1:** Sai da organização para montar meu próprio negócio.

**A2:** Parei de trabalhar sem intenção de voltar ao mercado no futuro.

**A3:** Parei de trabalhar por mais de 2 meses, pretendendo voltar no futuro.

**A4:** Sai do trabalho sem ter outra proposta de recolocação e buscando oportunidades.

**A5:** Sai do trabalho e assumi posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status*.

**A6:** Recusei promoção ou proposta para cargo de maior remuneração, *status* ou responsabilidade.

**A7:** Diminuí minha dedicação ao trabalho para evitar receber promoções.

**A8:** Aceitei proposta para trabalhar menos horas semanais, mesmo com menor remuneração.

**APÊNDICE 15 - DECISÃO DE *OPT-OUT* OCORREU QUANTO TEMPO APÓS MORAR FORA DO PAÍS? <sup>121</sup>**

<b>Tempo (anos)</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
-13	1	1,0%	1,0%
-11	1	1,0%	2,1%
-10	2	2,1%	4,2%
-9	2	2,1%	6,3%
-7	3	3,1%	9,4%
-6	1	1,0%	10,4%
-5	2	2,1%	12,5%
-4	1	1,0%	13,5%
-3	1	1,0%	14,6%
-2	1	1,0%	15,6%
-1	13	13,5%	29,2%
0	8	8,3%	37,5%
1	8	8,3%	45,8%
2	4	4,2%	50,0%
3	5	5,2%	55,2%
4	10	10,4%	65,6%
5	2	2,1%	67,7%
6	2	2,1%	69,8%
7	3	3,1%	72,9%
8	3	3,1%	76,0%
9	6	6,3%	82,3%
10	3	3,1%	85,4%
11	2	2,1%	87,5%
12	1	1,0%	88,5%
13	1	1,0%	89,6%
14	1	1,0%	90,6%
15	3	3,1%	93,8%
17	1	1,0%	94,8%
20	1	1,0%	95,8%
25	1	1,0%	96,9%
26	2	2,1%	99,0%
27	1	1,0%	100,0%
Total	96	100%	

<sup>121</sup> Somente para respondentes que moraram fora do país e fizeram *opt-out*.

**APÊNDICE 16 - DECISÃO DE *OPT-OUT* OCORREU QUANTO TEMPO APÓS O INÍCIO DA PÓS-GRADUAÇÃO? <sup>122</sup>**

Tempo (anos)	Frequência	%	% acumulado
-18	1	0,8%	0,8%
-16	2	1,7%	2,5%
-15	1	0,8%	3,4%
-14	2	1,7%	5,0%
-13	1	0,8%	5,9%
-12	1	0,8%	6,7%
-11	1	0,8%	7,6%
-10	1	0,8%	8,4%
-9	2	1,7%	10,1%
-8	1	0,8%	10,9%
-7	8	6,7%	17,6%
-6	7	5,9%	23,5%
-5	8	6,7%	30,3%
-4	8	6,7%	37,0%
-3	9	7,6%	44,5%
-2	14	11,8%	56,3%
-1	15	12,6%	68,9%
0	9	7,6%	76,5%
3	1	0,8%	77,3%
4	3	2,5%	79,8%
5	3	2,5%	82,4%
7	3	2,5%	84,9%
8	4	3,4%	88,2%
9	2	1,7%	89,9%
10	1	0,8%	90,8%
13	1	0,8%	91,6%
15	2	1,7%	93,3%
17	1	0,8%	94,1%
19	2	1,7%	95,8%
20	2	1,7%	97,5%
21	2	1,7%	99,2%
24	1	0,8%	100,0%
Total	119	100%	

<sup>122</sup> Somente para respondentes que fizeram pós-graduação e *opt-out*.

**APÊNDICE 17 - IDADE DO PRIMEIRO FILHO QUANDO A DECISÃO DE *OPT-OUT* FOI TOMADA** <sup>123</sup>

Tempo (anos)	Frequência	%	% acumulado
-15	1	1,4%	1,4%
-14	1	1,4%	2,8%
-12	1	1,4%	4,2%
-11	2	2,8%	7,0%
-10	1	1,4%	8,5%
-9	1	1,4%	9,9%
-8	4	5,6%	15,5%
-6	3	4,2%	19,7%
-5	2	2,8%	22,5%
-4	4	5,6%	28,2%
-3	2	2,8%	31,0%
-2	3	4,2%	35,2%
-1	4	5,6%	40,8%
0	1	1,4%	42,3%
1	3	4,2%	46,5%
2	2	2,8%	49,3%
3	3	4,2%	53,5%
4	2	2,8%	56,3%
5	3	4,2%	60,6%
6	1	1,4%	62,0%
7	2	2,8%	64,8%
8	3	4,2%	69,0%
10	3	4,2%	73,2%
11	1	1,4%	74,6%
12	1	1,4%	76,1%
13	2	2,8%	78,9%
14	5	7,0%	85,9%
15	2	2,8%	88,7%
16	2	2,8%	91,5%
18	1	1,4%	93,0%
20	1	1,4%	94,4%
22	1	1,4%	95,8%
23	1	1,4%	97,2%
25	1	1,4%	98,6%
30	1	1,4%	100,0%
Total	71	100,0%	

<sup>123</sup> Somente para respondentes com filhos.

**APÊNDICE 18 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DO *OPT-OUT* SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO**

**Tabela 66 – Tabulação cruzada: gênero e *opt-out***

Gênero		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	67	99	166
	%	72,0%	70,2%	70,9%
Feminino	Frequência	26	42	68
	%	28,0%	29,8%	29,1%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 67 – Tabulação cruzada: estado civil e *opt-out***

Estado civil		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	40	63	103
	%	43,0%	44,7%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	4	12	16
	%	4,3%	8,5%	6,8%
Solteiro	Frequência	49	66	115
	%	52,7%	46,8%	49,1%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 68 – Tabulação cruzada: ter filhos e *opt-out***

Tem filhos?		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	33	50	83
	%	35,5%	35,5%	35,5%
Não	Frequência	60	91	151
	%	64,5%	64,5%	64,5%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 69 – Tabulação cruzada: número de filhos e *opt-out***

Número de filhos		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Um	Frequência	12	18	30
	%	36,4%	36,0%	36,1%
Dois	Frequência	16	20	36
	%	48,5%	40,0%	43,4%
Três ou mais	Frequência	5	12	17
	%	15,2%	24,0%	20,5%
Total	Frequência	33	50	83
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 70 – Tabulação cruzada: curso de graduação e *opt-out***

Curso de graduação		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	49	84	133
	%	53,3%	60,4%	57,6%
Economia	Frequência	19	30	49
	%	20,7%	21,6%	21,2%
Contabilidade	Frequência	24	25	49
	%	26,1%	18,0%	21,2%
Total	Frequência	92	139	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 71 – Tabulação cruzada: número de graduações e *opt-out***

Número de graduações		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Uma	Frequência	81	127	208
	%	87,1%	90,1%	88,9%
Duas	Frequência	12	14	26
	%	12,9%	9,9%	11,1%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 72 – Tabulação cruzada: ter feito pós-graduação e *opt-out***

Fez pós-graduação?		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	49	81	130
	%	52,7%	57,4%	55,6%
Não	Frequência	44	60	104
	%	47,3%	42,6%	44,4%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 73 – Tabulação cruzada: onde fez pós-graduação e *opt-out***

Onde fez pós-graduação		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Só no Brasil	Frequência	43	67	110
	%	87,8%	82,7%	84,6%
Só no exterior ou também no exterior	Frequência	6	14	20
	%	12,2%	17,3%	15,4%
Total	Frequência	49	81	130
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 74 – Tabulação cruzada: número de pós-graduações e *opt-out***

Número de pós-graduações		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Zero	Frequência	44	60	104
	%	47,3%	42,6%	44,4%
Uma	Frequência	38	67	105
	%	40,9%	47,5%	44,9%
Duas ou mais	Frequência	11	14	25
	%	11,8%	9,9%	10,7%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 75 – Tabulação cruzada: ter morado fora do país e *opt-out***

Já morou fora do país?		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	38	62	100
	%	40,9%	44,0%	42,7%
Não	Frequência	55	79	134
	%	59,1%	56,0%	57,3%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 76 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e *opt-out***

Renda familiar mensal		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000,00	Frequência	14	17	31
	%	15,1%	12,1%	13,2%
Entre R\$ 5.001e R\$ 10.000	Frequência	28	42	70
	%	30,1%	29,8%	29,9%
Entre R\$ 10.001e R\$ R\$ 20.000	Frequência	35	53	88
	%	37,6%	37,6%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	16	29	45
	%	17,2%	20,6%	19,2%
Total	Frequência	93	141	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 77 – Tabulação cruzada: cargo que ocupa atualmente e *opt-out***

Cargo que ocupa atualmente		Fez <i>opt-out</i> ?		Total
		Não	Sim	
Direção	Frequência	16	31	47
	%	17,6%	23,5%	21,1%
Gerência	Frequência	19	26	45
	%	20,9%	19,7%	20,2%
Supervisão/ chefia/ coordenação	Frequência	12	10	22
	%	13,2%	7,6%	9,9%
Consultor/ assessor	Frequência	15	16	31
	%	16,5%	12,1%	13,9%
Analista/ trainee	Frequência	18	37	55
	%	19,8%	28,0%	24,7%
Professor	Frequência	6	8	14
	%	6,6%	6,1%	6,3%
Outros	Frequência	5	4	9
	%	5,5%	3,0%	4,0%
Total	Frequência	91	132	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 19 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DA DECISÃO DE SAIR PARA EMPREENDER (A1) SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO**

**Tabela 78 – Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e saída para empreender**

Já morou fora do país?		Fez A1?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	79	21	100
	%	42,0%	45,7%	42,7%
Não	Frequência	109	25	134
	%	58,0%	54,3%	57,3%
Total	Frequência	188	46	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 79 – Tabulação cruzada: curso de graduação e saída para empreender**

Curso de graduação		Fez A1?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	106	27	133
	%	57,0%	60,0%	57,6%
Economia	Frequência	39	10	49
	%	21,0%	22,2%	21,2%
Contabilidade	Frequência	41	8	49
	%	22,0%	17,8%	21,2%
Total	Frequência	186	45	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 20 - DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA (TABULAÇÃO CRUZADA) DA VARIÁVEL DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORA DO *OFF-RAMP* SEGUNDO O TESTE QUI-QUADRADO**

**Tabela 80 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e *off-ramp***

Renda familiar mensal		Fez <i>off-ramp</i> ?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000	Frequência	20	11	31
	%	12,5%	14,9%	13,2%
Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	Frequência	45	25	70
	%	28,1%	33,8%	29,9%
Entre R\$ 10.001 e R\$ R\$ 20.000	Frequência	63	25	88
	%	39,4%	33,8%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	32	13	45
	%	20,0%	17,6%	19,2%
Total	Frequência	160	74	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 21 - COMPARAÇÃO DE IDADE MÉDIA ENTRE RESPONDENTES DE DIFERENTES FORMAÇÕES ACADÊMICAS E TABULAÇÕES CRUZADAS ENTRE GÊNERO E FORMAÇÃO ACADÊMICA** <sup>124</sup>

**Tabela 81 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e *off-ramp***

Formação acadêmica	Idade média (anos)	Desvio-padrão (anos)	Frequência
Administração	36,7	12,2	133
Economia	39,9	13,5	49
Contabilidade	34,7	10,6	49

**Tabela 82 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e *off-ramp***

Formação acadêmica		Homens	Mulheres	Total
Administração	Frequência	94	39	133
	%	70,7%	29,3%	100,0%
Economia	Frequência	36	13	49
	%	73,5%	26,5%	100,0%
Contabilidade	Frequência	35	14	49
	%	71,4%	28,6%	100,0%

**Tabela 83 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e *off-ramp***

Formação acadêmica		Homens	Mulheres	Total
Administração	Frequência	94	39	133
	%	57,0%	59,1%	57,6%
Economia	Frequência	36	13	49
	%	21,8%	19,7%	21,2%
Contabilidade	Frequência	35	14	49
	%	21,2%	21,2%	21,2%
Total	Frequência	165	66	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>124</sup> Vale lembrar que formação acadêmica contempla apenas os cursos de Administração, Economia e Contabilidade e a primeira resposta de cada pessoa.

**APÊNDICE 22 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DA ALTERNATIVA A3, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO <sup>125</sup>**

**Tabela 84 – Tabulação cruzada: gênero e A3**

Gênero		Fez A3?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	138	28	166
	%	71,9%	66,7%	70,9%
Feminino	Frequência	54	14	68
	%	28,1%	33,3%	29,1%
Total	Frequência	192	42	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 85 – Tabulação cruzada: estado civil e A3**

Estado civil		Fez A3?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	88	15	103
	%	45,8%	35,7%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	15	1	16
	%	7,8%	2,4%	6,8%
Solteiro	Frequência	89	26	115
	%	46,4%	61,9%	49,1%
Total	Frequência	192	42	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 86 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e A3**

Renda familiar mensal		Fez A3?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000	Frequência	26	5	31
	%	13,5%	11,9%	13,2%
Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	Frequência	56	14	70
	%	29,2%	33,3%	29,9%
Entre R\$ 10.001 e R\$ R\$ 20.000	Frequência	72	16	88
	%	37,5%	38,1%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	38	7	45
	%	19,8%	16,7%	19,2%
Total	Frequência	192	42	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 87 – Tabulação cruzada: idade e A3**

Idade		Fez A3?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	92	26	118
	%	47,9%	61,9%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	100	16	116
	%	52,1%	38,1%	49,6%
Total	Frequência	192	42	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>125</sup> A3: “Decidi parar de trabalhar por mais de dois meses, pretendendo retornar ao mercado de trabalho no futuro, na mesma organização ou em outra.”

Tabela 88 – Tabulação cruzada: curso de graduação e A3

Curso de graduação		Fez A3?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	104	29	133
	%	55,0%	69,0%	57,6%
Economia	Frequência	43	6	49
	%	22,8%	14,3%	21,2%
Contabilidade	Frequência	42	7	49
	%	22,2%	16,7%	21,2%
Total	Frequência	189	42	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 23 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DE VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DA ALTERNATIVA A4, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO <sup>126</sup>**

**Tabela 89 – Tabulação cruzada: estado civil e A4**

Estado civil		Fez A4?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	93	10	103
	%	46,0%	31,3%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	12	4	16
	%	5,9%	12,5%	6,8%
Solteiro	Frequência	97	18	115
	%	48,0%	56,3%	49,1%
Total	Frequência	202	32	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 90 – Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e A4**

Já morou fora do país?		Fez A4?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	88	12	100
	%	43,6%	37,5%	42,7%
Não	Frequência	114	20	134
	%	56,4%	62,5%	57,3%
Total	Frequência	202	32	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 91 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e A4**

Renda familiar mensal		Fez A4?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000	Frequência	25	6	31
	%	12,4%	18,8%	13,2%
Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	Frequência	60	10	70
	%	29,7%	31,3%	29,9%
Entre R\$ 10.001 e R\$ R\$ 20.000	Frequência	79	9	88
	%	39,1%	28,1%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	38	7	45
	%	18,8%	21,9%	19,2%
Total	Frequência	202	32	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 92 – Tabulação cruzada: idade e A4**

Idade		Fez A4?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	98	20	118
	%	48,5%	62,5%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	104	12	116
	%	51,5%	37,5%	49,6%
Total	Frequência	202	32	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>126</sup> A4: “Decidi sair do meu trabalho mesmo sem ter uma proposta de recolocação em outra organização, e busquei imediatamente novas oportunidades.”

**Tabela 93 – Tabulação cruzada: curso de graduação e A4**

Curso de graduação		Fez A4?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	113	20	133
	%	56,2%	66,7%	57,6%
Economia	Frequência	41	8	49
	%	20,4%	26,7%	21,2%
Contabilidade	Frequência	47	2	49
	%	23,4%	6,7%	21,2%
Total	Frequência	201	30	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 24 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS SCENIC ROUTES, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO**

**Tabela 94 – Tabulação cruzada: gênero e scenic routes**

Gênero		Fez scenic route?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	125	41	166
	%	72,3%	67,2%	70,9%
Feminino	Frequência	48	20	68
	%	27,7%	32,8%	29,1%
Total	Frequência	173	61	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 95 – Tabulação cruzada: estado civil e scenic routes**

Estado civil		Fez scenic route?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	73	30	103
	%	42,2%	49,2%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	15	1	16
	%	8,7%	1,6%	6,8%
Solteiro	Frequência	85	30	115
	%	49,1%	49,2%	49,1%
Total	Frequência	173	61	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 96 – Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e scenic routes**

Já morou fora do país?		Fez scenic route?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	74	26	100
	%	42,8%	42,6%	42,7%
Não	Frequência	99	35	134
	%	57,2%	57,4%	57,3%
Total	Frequência	173	61	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 97 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e scenic routes**

Renda familiar mensal		Fez scenic route?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000	Frequência	22	9	31
	%	12,7%	14,8%	13,2%
Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	Frequência	53	17	70
	%	30,6%	27,9%	29,9%
Entre R\$ 10.001 e R\$ R\$ 20.000	Frequência	64	24	88
	%	37,0%	39,3%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	34	11	45
	%	19,7%	18,0%	19,2%
Total	Frequência	173	61	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 98 – Tabulação cruzada: idade e scenic routes**

Idade		Fez scenic route?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	83	35	118
	%	48,0%	57,4%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	90	26	116
	%	52,0%	42,6%	49,6%
Total	Frequência	173	61	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 99 – Tabulação cruzada: curso de graduação e scenic routes**

Curso de graduação		Fez scenic route?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	98	35	133
	%	57,3%	58,3%	57,6%
Economia	Frequência	36	13	49
	%	21,1%	21,7%	21,2%
Contabilidade	Frequência	37	12	49
	%	21,6%	20,0%	21,2%
Total	Frequência	171	60	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 25 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS A5, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO <sup>127</sup>**

**Tabela 100 – Tabulação cruzada: gênero e A5**

Gênero		Fez A5?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	154	12	166
	%	72,0%	60,0%	70,9%
Feminino	Frequência	60	8	68
	%	28,0%	40,0%	29,1%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 101 – Tabulação cruzada: estado civil e A5**

Estado civil		Fez A5?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	94	9	103
	%	43,9%	45,0%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	16	0	16
	%	7,5%	0,0%	6,8%
Solteiro	Frequência	104	11	115
	%	48,6%	55,0%	49,1%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 102 – Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e A5**

Já morou fora do país?		Fez A5?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	94	6	100
	%	43,9%	30,0%	42,7%
Não	Frequência	120	14	134
	%	56,1%	70,0%	57,3%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 103 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e A5**

Renda familiar mensal		Fez A5?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 10.000	Frequência	91	10	101
	%	42,5%	50,0%	43,2%
Acima de R\$ 10.001	Frequência	123	10	133
	%	57,5%	50,0%	56,8%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>127</sup> **A5:** “Decidi sair do meu trabalho e assumir uma posição de menor responsabilidade, remuneração ou *status* em outra organização.”

**Tabela 104 – Tabulação cruzada: idade e A5**

Idade		Fez A5?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	105	13	118
	%	49,1%	65,0%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	109	7	116
	%	50,9%	35,0%	49,6%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 105 – Tabulação cruzada: curso de graduação e A5**

Curso de graduação		Fez A5?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	123	10	133
	%	58,3%	50,0%	57,6%
Economia e contabilidade	Frequência	88	10	98
	%	41,7%	50,0%	42,4%
Total	Frequência	211	20	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 26 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS A6, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO <sup>128</sup>**

**Tabela 106 – Tabulação cruzada: gênero e A6**

Gênero		Fez A6?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	147	19	166
	%	72,4%	61,3%	70,9%
Feminino	Frequência	56	12	68
	%	27,6%	38,7%	29,1%
Total	Frequência	203	31	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 107 – Tabulação cruzada: estado civil e A6**

Estado civil		Fez A6?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	90	13	103
	%	44,3%	41,9%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	15	1	16
	%	7,4%	3,2%	6,8%
Solteiro	Frequência	98	17	115
	%	48,3%	54,8%	49,1%
Total	Frequência	203	31	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 108 – Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e A6**

Já morou fora do país?		Fez A6?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	83	17	100
	%	40,9%	54,8%	42,7%
Não	Frequência	120	14	134
	%	59,1%	45,2%	57,3%
Total	Frequência	203	31	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 109 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e A6**

Renda familiar mensal		Fez A6?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000	Frequência	27	4	31
	%	13,3%	12,9%	13,2%
Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	Frequência	63	7	70
	%	31,0%	22,6%	29,9%
Entre R\$ 10.001 e R\$ R\$ 20.000	Frequência	75	13	88
	%	36,9%	41,9%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	38	7	45
	%	18,7%	22,6%	19,2%
Total	Frequência	203	31	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>128</sup> **A6:** “Recusei uma promoção ou proposta de trabalho em outra organização para um cargo de maior responsabilidade, remuneração ou status.”

**Tabela 110 – Tabulação cruzada: idade e A6**

Idade		Fez A6?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	99	19	118
	%	48,8%	61,3%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	104	12	116
	%	51,2%	38,7%	49,6%
Total	Frequência	203	31	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 111 – Tabulação cruzada: curso de graduação e A6**

Curso de graduação		Fez A6?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	115	18	133
	%	57,5%	58,1%	57,6%
Economia	Frequência	42	7	49
	%	21,0%	22,6%	21,2%
Contabilidade	Frequência	43	6	49
	%	21,5%	19,4%	21,2%
Total	Frequência	200	31	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 27 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS A8, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO <sup>129</sup>**

**Tabela 112 – Tabulação cruzada: gênero e A8**

Gênero		Fez A8?		Total
		Não	Sim	
Masculino	Frequência	151	15	166
	%	70,6%	75,0%	70,9%
Feminino	Frequência	63	5	68
	%	29,4%	25,0%	29,1%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 113 – Tabulação cruzada: estado civil e A8**

Estado civil		Fez A8?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	91	12	103
	%	42,5%	60,0%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	15	1	16
	%	7,0%	5,0%	6,8%
Solteiro	Frequência	108	7	115
	%	50,5%	35,0%	49,1%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 114– Tabulação cruzada: ter morado fora do Brasil e A8**

Já morou fora do país?		Fez A8?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	91	9	100
	%	42,5%	45,0%	42,7%
Não	Frequência	123	11	134
	%	57,5%	55,0%	57,3%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 115 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e A8**

Renda familiar mensal		Fez A8?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 10.000	Frequência	11	9	20
	%	10,7%	6,9%	8,5%
Acima de R\$ 10.001	Frequência	92	122	214
	%	89,3%	93,1%	91,5%
Total	Frequência	103	131	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>129</sup> **A8:** “Aceitei uma proposta para trabalhar menos horas semanais do que estava trabalhando, mesmo eventualmente implicando em menor remuneração.”

**Tabela 116 – Tabulação cruzada: idade e A8**

Idade		Fez A8?		Total
		Não	Sim	
Jovens (32 anos ou menos)	Frequência	109	9	118
	%	50,9%	45,0%	50,4%
Maduros (mais de 32 anos)	Frequência	105	11	116
	%	49,1%	55,0%	49,6%
Total	Frequência	214	20	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 117 – Tabulação cruzada: curso de graduação e A8**

Curso de graduação		Fez A8?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	121	12	133
	%	57,1%	63,2%	57,6%
Economia e contabilidade	Frequência	91	7	98
	%	42,9%	36,8%	42,4%
Total	Frequência	212	19	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**APÊNDICE 28 - DISTRIBUIÇÕES CONJUNTAS (TABULAÇÕES CRUZADAS) DAS VARIÁVEIS DE PERFIL NÃO DIFERENCIADORAS DE MOVIMENTOS OFF-RAMPS E/OU SCENIC ROUTES, SEGUNDO OS TESTES QUI-QUADRADO**

**Tabela 118 – Tabulação cruzada: estado civil e off-ramp e/ou scenic route**

Estado civil		Fez off-ramp e/ou scenic route?		Total
		Não	Sim	
Casado/ união estável	Frequência	57	46	103
	%	45,6%	42,2%	44,0%
Divorciado/ separado	Frequência	11	5	16
	%	8,8%	4,6%	6,8%
Solteiro	Frequência	57	58	115
	%	45,6%	53,2%	49,1%
Total	Frequência	125	109	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 119 – Tabulação cruzada: ter filhos e off-ramp e/ou scenic route**

Tem filhos?		Fez off-ramp e/ou scenic route?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	50	33	83
	%	40,0%	30,3%	35,5%
Não	Frequência	75	76	151
	%	60,0%	69,7%	64,5%
Total	Frequência	125	109	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 120 – Tabulação cruzada: número de filhos e off-ramp e/ou scenic route**

Número de filhos		Fez off-ramp e/ou scenic route?		Total
		Não	Sim	
Um	Frequência	17	13	30
	%	34,0%	39,4%	36,1%
Dois	Frequência	23	13	36
	%	46,0%	39,4%	43,4%
Três ou mais	Frequência	10	7	17
	%	20,0%	21,2%	20,5%
Total	Frequência	50	33	83
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 121 – Tabulação cruzada: curso de graduação e off-ramp e/ou scenic route**

Curso de graduação		Fez off-ramp e/ou scenic route?		Total
		Não	Sim	
Administração	Frequência	67	66	133
	%	54,0%	61,7%	57,6%
Economia	Frequência	27	22	49
	%	21,8%	20,6%	21,2%
Contabilidade	Frequência	30	19	49
	%	24,2%	17,8%	21,2%
Total	Frequência	124	107	231
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 122 – Tabulação cruzada: ter feito pós-graduação e *off-ramp* e/ou *scenic route*

Fez pós-graduação?		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	69	61	130
	%	55,2%	56,0%	55,6%
Não	Frequência	56	48	104
	%	44,8%	44,0%	44,4%
Total	Frequência	125	109	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 123 – Tabulação cruzada: onde fez pós-graduação e *off-ramp* e/ou *scenic route*

Onde fez pós-graduação		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Só no Brasil	Frequência	56	54	110
	%	81,2%	88,5%	84,6%
Só no exterior ou também no exterior	Frequência	13	7	20
	%	18,8%	11,5%	15,4%
Total	Frequência	69	61	130
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 124 – Tabulação cruzada: número de pós-graduações e *off-ramp* e/ou *scenic route*

Número de pós-graduações		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Uma	Frequência	55	50	105
	%	79,7%	82,0%	80,8%
Duas ou três	Frequência	14	11	25
	%	20,3%	18,0%	19,2%
Total	Frequência	69	61	130
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 125 – Tabulação cruzada: ter morado fora do país e *off-ramp* e/ou *scenic route*

Já morou fora do país?		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Sim	Frequência	53	47	100
	%	42,4%	43,1%	42,7%
Não	Frequência	72	62	134
	%	57,6%	56,9%	57,3%
Total	Frequência	125	109	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 126 – Tabulação cruzada: renda familiar mensal e *off-ramp* e/ou *scenic route*

Renda familiar mensal		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Até R\$ 5.000,00	Frequência	16	15	31
	%	12,8%	13,8%	13,2%
Entre R\$ 5.001e R\$ 10.000	Frequência	35	35	70
	%	28,0%	32,1%	29,9%
Entre R\$ 10.001e R\$ R\$ 20.000	Frequência	48	40	88
	%	38,4%	36,7%	37,6%
Acima de R\$ 20.001	Frequência	26	19	45
	%	20,8%	17,4%	19,2%
Total	Frequência	125	109	234
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 127 – Tabulação cruzada: natureza da organização onde trabalha e *off-ramp* e/ou *scenic route***

Natureza da organização onde trabalha		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Pública	Frequência	17	9	26
	%	13,9%	8,9%	11,7%
Privada	Frequência	94	88	182
	%	77,0%	87,1%	81,6%
Outras	Frequência	11	4	15
	%	9,0%	4,0%	6,7%
Total	Frequência	122	101	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela 128 – Tabulação cruzada: nacionalidade e porte da organização onde trabalha e *off-ramp* e/ou *scenic route***

Nacionalidade e porte da organização onde trabalha		Fez <i>off-ramp</i> e/ou <i>scenic route</i> ?		Total
		Não	Sim	
Multinacional	Frequência	43	40	83
	%	35,2%	39,6%	37,2%
Nacional grande ou média	Frequência	35	35	70
	%	28,7%	34,7%	31,4%
Nacional pequena ou micro	Frequência	26	18	44
	%	21,3%	17,8%	19,7%
Não se aplica	Frequência	18	8	26
	%	14,8%	7,9%	11,7%
Total	Frequência	122	101	223
	%	100,0%	100,0%	100,0%

## ANEXO

**ANEXO A – PROGRAMAÇÃO DO 2º ENCONTRO DE EX-ALUNOS DA FEA USP – MATERIAL EXTRAÍDO DO WEBSITE DA ASSOCIAÇÃO DE EX-ALUNOS (FEA+, 2007)**

**Atividades do 2º Encontro de Ex-Alunos – 10 de novembro de 2007**

11h00 às 13h00 – Oficinas, 12h00 às 18h00 – Confraternização, 15h00 - Discurso do Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni, Diretor da FEA-USP

**Oficinas**

**Tema:** Seu corpo tem fome de quê?

**Palestrante** (Empresa): Cláudia Cezar (Projeto AENE)

**Descrição:** Todo corpo é formado pelos nutrientes ingeridos. A proposta desta atividade é explicar, de forma lúdica e simples, como estes processos ocorrem e como as pessoas poderão compor seus próprios cardápios para que emagreçam e/ou aumentem sua massa muscular para obter melhor qualidade de vida.

**Tema:** A nova visão da coquetelaria

**Palestrante** (Empresa): Herbie (Diageo)

**Descrição:** Histórico da coquetelaria: a descoberta dos destilados, o início da coquetelaria, drinks clássicos e algumas de suas histórias. A nova visão do bar e de coquetéis: estilos e maneiras de atendimento, gastronomia x coquetelaria, consumo responsável.

**Tema:** O Vinho, do Antigo ao Moderno

**Palestrante** (Empresa): Rodrigo M. Martins (ABS-SP)

**Descrição:** Explicação do método antigo e do método atual tecnológico industrializado sobre a elaboração da bebida

**Tema:** Sanduíches

**Palestrante** (Empresa): (Senac)

**Descrição:** Aguardando informações do palestrante.

**Tema:** Nutrição

**Palestrante** (Empresa): (Senac)

**Descrição:** Aguardando informações do palestrante.

**Tema:** Enologia

**Palestrante** (Empresa): (Senac)

**Descrição:** Aguardando informações do palestrante.

**Tema:** Aprenda a fazer drinques com Vodka

**Palestrante** (Empresa): (Bar & Barman)

**Descrição:** Aguardando informações do palestrante.

**Tema:** Perspectivas econômicas para 2008

**Descrição:** Como uma proposta alternativa, ocorrerá uma palestra abordando as principais perspectivas econômicas para o ano de 2008.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)