

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JEFFERSON DE ALCANTARA E SILVA

**ESTUDO COMPARATIVO DOS MODELOS DE CARREIRA PROTEANA E
CARREIRA SEM FRONTEIRAS POR MEIO DE ESCALAS DE ATITUDES**

UBERLÂNDIA - MG

2009

JEFFERSON DE ALCANTARA E SILVA

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE CARREIRA PROTEANA E
CARREIRA SEM FRONTEIRAS POR MEIO DE ESCALAS DE ATITUDES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Linha de pesquisa: Estratégia e mudança organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Junior.

UBERLÂNDIA - MG

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

- S586e Silva, Jefferson de Alcântara e, 1974-
Estudo comparativo entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes / Jefferson de Alcântara e Silva. - 2009.
100 f. : il.
- Orientador: Edison Mello Junior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Inclui bibliografia.
1. Ocupações - Teses. 2. Ocupações - Planejamento - Teses. 3. Escolas de administração de empresas - Teses. I. Mello Junior, Edison. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 331.54

Jefferson de Alcantara e Silva

ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE CARREIRA PROTEANA E
CARREIRA SEM FRONTEIRAS POR MEIO DE ESCALAS DE ATITUDES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Linha de pesquisa: Estratégia e mudança organizacional.

Banca examinadora:

Uberlândia (MG), 19 de Agosto de 2009

Prof. Dr. Edison Mello Júnior – UFU
(Orientador)

Antônio Del Maestro Filho - UFMG

Prof. Dr. Rogério de Melo Costa Pinto - UFU

Para minha esposa Maria Cristina e meu
filho William, pela ajuda, paciência e
compreensão neste período de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Uberlândia e à Faculdade de Gestão e Negócios, em especial ao programa de Mestrado em Administração, nas pessoas dos professores e técnicos, pela oportunidade de fazer este curso.

Ao Professor Edison Mello Júnior por seus ensinamentos e motivação para que eu pudesse concluir este trabalho.

Aos meus colegas de Mestrado pela convivência e torcida pelo meu sucesso.

Aos colegas de trabalho da Universidade de Uberaba pelo apoio e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu pudesse realizar este sonho.

RESUMO

No intuito de ampliar o entendimento sobre o tema gestão de carreiras e valer-se das contribuições provenientes de estudos sobre modelos de carreira já existentes, este trabalho orientou-se pelo objetivo geral de comprovar uma relação entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras, por meio do relacionamento de escalas de atitudes de carreira. Foi realizado um procedimento de validação semântica em dois instrumentos de pesquisa já existentes nos Estados Unidos. Após feita a validação semântica dos questionários de atitudes e testados com um grupo de 15 pessoas, estes instrumentos foram aplicados em uma amostra de 516 estudantes de graduação em Administração da Universidade de Uberaba (UNIUBE), campus Uberaba, onde, 426 tiveram seus escores validados após análise de dados perdidos. Os resultados de confiabilidade e consistência interna dos instrumentos adaptados foram feitos utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, a análise do coeficiente meio a meio de Spearman-Brown e a avaliação do efeito piso e teto nos itens respondidos. Foi utilizada, também, uma *one-way* ANOVA para comparação das médias entre grupos segmentados por período de estudo, gênero e ocupação profissional, concluindo a pesquisa com a análise de correlação entre os escores obtidos para carreira proteana e sem fronteiras. Os resultados indicaram presença moderada de atitudes inerentes aos dois modelos de carreira estudados, bem como apontou uma significativa relação direta entre carreira proteana e carreira sem fronteiras quanto ao nível de atitudes de carreira nos domínios: autodirecionamento, direcionamento por valores, mobilidade organizacional e perfil sem fronteiras. Esta pesquisa abre possibilidade para outros estudos sobre gestão de carreira, utilizando os questionários adaptados e validados nesta pesquisa em conjunto com outros instrumentos existentes que possam medir as inclinações dos perfis de carreira existentes em estudantes, bem como também em profissionais que atuam há mais tempo no mercado de trabalho.

Palavras chave: carreira proteana, carreira sem fronteiras, gestão de carreiras, estudantes universitários, validação de instrumento.

ABSTRACT

With the aim of amplifying the understanding of career management and using contributions from existing studies on career models, this work was oriented by the general objective of proving that there is a relationship between models of protean career and boundaryless career, by relating career attitude scales. A procedure of semantic validation was carried out in two research instrument already existent in the United States. After this semantic validation of the attitude questionnaires was accomplished and tested with a group of 15 people, the instruments were applied to a sample of 516 undergraduate Business Administration students from the University of Uberaba (UNIUBE), Uberaba campus, and 426 of these had their scores validated after analysis of missing data. Reliability and inner consistency test results of the adapted instruments were accomplished by using Cronbach alpha coefficient, Spearman-Brown split-half coefficient analysis and evaluation of the ground and ceiling effect of the answered items. A one-way ANOVA was also used for comparing the averages among groups segmented by periods of study, gender and profession, the survey being concluded with the correlation analysis between the scores obtained for protean and boundaryless career. Results indicated the moderate presence of attitudes that are inherent to both models of career studied, as well as pointed to a significant direct relationship between protean and boundaryless career as to the level of career attitudes in the following domains: Self-orientation, orientation by values, organizational mobility and boundaryless profile. This research opens up the possibility for other studies on career management, using the adapted and validated questionnaires in this research in conjunction with other existing instruments that may measure the inclinations of existing career profiles in students, as well as in professionals already placed in the job market.

Keywords: protean career, boundaryless career, career management, university students, validation of instruments

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo teórico utilizado para a pesquisa.....	16
Figura 2 – Efeito interativo de duas meta-competências	30
Figura 3 – As duas dimensões da carreira sem fronteiras	37
Figura 4 – Gráfico da idade média em função do período de estudo.	62
Figura 5 – Histograma da amostra quanto à quantidade de emprego nos últimos cinco anos.....	64
Figura 6 – Histograma da amostra quanto ao tempo de permanência no último emprego.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação das principais características desde a sociedade pré-industrial até a pós-industrial (parte 1).....	19
Quadro 2 – Comparação das principais características desde a sociedade pré-industrial até a pós-industrial (parte 2).....	20
Quadro 3 – Modelos de carreira	22
Quadro 4 – Relação metafórica do conceito de proteano.....	26
Quadro 5 – Visão de carreira proteana em 1976.....	28
Quadro 6 – Características da Carreira proteana	29
Quadro 7 – Perfis de competência de carreira sem fronteiras versus tradicional	36
Quadro 8 – Perfis de carreira: combinação entre carreira proteana e sem fronteiras	41
Quadro 9 – Versões traduzidas das escalas (carreira proteana e sem-fronteiras) ..	47
Quadro 10 – Versões traduzidas das proposições do questionário de carreira proteana.....	48
Quadro 11 – Versões traduzidas das proposições do questionário de carreira sem fronteiras.....	51
Quadro 12 – Planejamento de aplicação dos questionários.....	56
Quadro 13 – Resultado da aplicação dos questionários.....	57
Quadro 14 – Classificação da amostra por período de estudo e gênero.....	61
Quadro 15 – Classificação da idade na amostra por período de estudo e gênero. .	61
Quadro 16 – Classificação da amostra por período de estudo e ocupação profissional.....	62
Quadro 17 – Estratificação da amostra profissionalmente ativa por período e tipo de empresa.....	63
Quadro 18 – Classificação da amostra quanto à quantidade de empregos nos últimos 5 anos.....	63
Quadro 19 – Classificação da amostra quanto ao tempo de permanência no último emprego.....	64
Quadro 20 – Comparação entre escores médios.	68
Quadro 21 – Efeito piso e teto para os itens de Carreira Proteana.....	70
Quadro 22 – Efeito piso e teto para os itens de Carreira Sem Fronteiras.....	71
Quadro 23 – Coeficiente de confiabilidade meio a meio de Spearman-Brown.	72
Quadro 24 – Confiabilidade da consistência interna medida pelo alfa de Cronbach.	73
Quadro 25 – Tamanho, média, desvio e correlação da amostra total usando o coeficiente de Spearman.	75

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. O problema.....	11
1.2. Os Objetivos.....	13
1.3. Delimitações da pesquisa	14
1.4. Relevância e contribuições do estudo	14
1.5. Estrutura proposta para o trabalho	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Conceitos de carreira	17
2.2. Contexto histórico e os tipos de carreira	18
2.3. O modelo tradicional de carreira	23
2.4. O modelo moderno de carreira.....	24
2.5. Carreira proteana.....	26
2.6. Carreira sem fronteiras.....	33
2.7. Relação entre carreira proteana e sem fronteiras	39
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1. Tipo de pesquisa.....	44
3.2. Os instrumentos da pesquisa	45
3.3. Tradução e Adaptação Cultural dos instrumentos	46
3.4. Pré-teste	54
3.5. População e amostra.....	55
3.6. Coleta dos dados	56
3.7. Tratamento e análise dos dados	58
4. RESULTADOS.....	60
4.1. Descrição da amostra.....	60
4.2. Testes de normalidade	65
4.3. Análise dos escores totais	66
4.4. Efeitos piso e teto	69
4.5. Confiabilidade da consistência interna do item.....	72
4.6. Análise de correlação	74
5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
5.1. Os perfis de carreira encontrados	78
5.2. Correlação entre carreira proteana e carreira sem fronteiras	80
5.3. Considerações finais	81
REFERÊNCIAS	83

ANEXOS.....	87
Anexo A – Questionário original para medir a escala de atitudes proteanas	88
Anexo B – Questionário original para medir a escala de atitudes sem fronteiras..	89
APÊNDICE	90
Apêndice A – Pedido de autorização para uso dos questionários na pesquisa.....	91
Apêndice B – Primeira versão traduzida do questionário de atitudes proteanas...	93
Apêndice C – Primeira versão traduzida do questionário de atitudes sem fronteiras	94
Apêndice D– Segunda versão traduzida do questionário de atitudes proteanas...	95
Apêndice E – Segunda versão traduzida do questionário de atitudes sem fronteiras	96
Apêndice F – Versão final do questionário de carreira proteana	97
Apêndice G – Versão final do questionário de carreira sem fronteiras	98
Apêndice H – Versão final do questionário de dados complementares	99

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema

No atual cenário econômico, o constante surgimento de novas tecnologias aliado à forte competição em um mercado mais globalizado, trouxe mudanças nos requisitos de competências e perfis para os postos de trabalho existentes nas organizações, causando profundas mudanças no conceito de carreira e emprego praticado desde o início do século XX.

Para Bridges (1995), esta transformação atual é tão grande que é preciso retroceder quase dois séculos na história, aos primórdios do período industrial, para encontrar uma mudança comparável ao que está sendo vivido hoje.

Os impactos destas mudanças no âmbito social são apresentados na forma de desemprego, sobreposição de funções e exclusão de um grande número de trabalhadores “não qualificados” para esta nova realidade. Novos tipos de relação de trabalho emergem, em que a estabilidade e a proteção ao trabalhador perdem gradativamente seu espaço para alternativas menos formais e menos previsíveis.

A responsabilidade pelo gerenciamento da carreira de cada pessoa tem sido transferida ao longo do tempo das organizações para o indivíduo, que hoje, tem que acompanhar as mudanças do ambiente para adquirir e melhorar competências que garantam a sua empregabilidade no mercado de trabalho.

Há ainda, por parte dos profissionais atuais, uma resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem uma trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas (DUTRA, 1996, p. 21).

A exploração ativa das ocupações, organizações e oportunidades de carreira, segundo Martins (2001), favorece a tomada de consciência do ambiente de trabalho,

reduzindo a possibilidade de o indivíduo criar expectativas pouco realistas sobre sua vida profissional.

Empregos desaparecem dando lugar ao serviço, forçando pessoas a repensarem suas relações com as organizações e suas próprias carreiras. Neste cenário, torna-se cada vez mais importante garantir a empregabilidade através da mobilidade entre profissões e do autodirecionamento da carreira, conceitos presentes nos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras, que têm sido amplamente estudados na atualidade.

Apesar de serem dois modelos aparentemente singulares, as características fundamentais que embasam cada um têm uma relação teórica próxima conforme apresentado no referencial teórico desta pesquisa.

Daí justifica-se entender se as atitudes de carreira apresentadas pelas pessoas, estudantes de graduação em Administração neste estudo, apresentam uma correlação significativa para concluir quanto à existência de uma relação entre estes dois modelos.

Para que o objetivo em questão seja cumprido, o presente trabalho terá sua investigação partindo da seguinte pergunta:

Em que medida estudantes de graduação em Administração na cidade de Uberaba, apresentam atitudes características dos modelos de carreira proteana e sem fronteiras, e ainda, qual a relação entre estes dois modelos de carreira?

Espera-se com este estudo obter um detalhamento do perfil dos estudantes de administração quanto às atitudes de carreira segundo os modelos proteano e sem fronteiras, bem como também, verificar a existência de relação entre os dois modelos de carreira por meio de análises estatísticas com os dados contidos nos instrumentos de pesquisa aplicados.

1.2. Os Objetivos

Como objetivo geral, esta pesquisa propõe verificar a existência de relação entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras, por meio do relacionamento de escalas de atitudes de carreira, com estudantes de graduação em Administração de uma grande universidade particular na cidade de Uberaba.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa irá:

- promover a tradução e os ajustes culturais nos instrumentos de pesquisa validados no exterior para medir carreira proteana e sem-fronteiras, de forma a permitir sua aplicação na realidade brasileira;
- identificar, por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa propostos, em que medida os estudantes do curso de Administração, em Uberaba, possuem atitudes de carreira proteana, com base nas escalas de auto-direcionamento de carreira e direção por valores;
- identificar, por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa propostos, em que medida os estudantes do curso de Administração, em Uberaba, possuem atitudes de carreira sem-fronteiras, com base nas escalas de perfil sem fronteiras e de mobilidade organizacional;
- verificar a existência de correlação entre os modelos de carreira proteana e sem-fronteiras, por meio das informações coletadas com o instrumento de pesquisa na amostra proposta;

Portanto, a hipótese de pesquisa formulada para este estudo é que existe relação entre os modelos de carreira proteana quando analisadas as atitudes de carreira que norteiam o desenvolvimento profissional dos graduandos em Administração nos diversos períodos, na Universidade de Uberaba.

1.3. Delimitações da pesquisa

O estudo se concentrará na identificação de atitudes, bem como inclinações profissionais e comportamentais identificadas nos construtos de carreira proteana e sem fronteiras, focando apenas na comparação entre estes dois modelos, o que exclui o aprofundamento em questões referentes à autogestão de carreira e no desenvolvimento de competências pessoais.

Da mesma forma que executado no estudo em (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006), serão medidas apenas as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras, não levantando, portanto, os comportamentos vocacionais destes indivíduos.

A pesquisa é focada em estudantes de graduação em Administração no ensino presencial da maior universidade particular da cidade de Uberaba, permitindo, no máximo, uma generalização para o contexto da cidade de Uberaba. A conveniência para a escolha da amostra não permite que as conclusões sejam estendidas a outras regiões do país.

1.4. Relevância e contribuições do estudo

O presente trabalho contribui para a ampliação do estudo iniciado em (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006), cujo objetivo principal era identificar a existência de uma relação entre os modelos de carreira proteana, introduzido por Douglas Hall, em 1976, e o de carreira sem fronteiras, estudado inicialmente por Michael B. Arthur, em 1994.

Uma pesquisa aplicada fora da realidade norte-americana, onde foram feitos os primeiros estudos de relacionamento entre os modelos, pode contribuir para ratificar as conclusões iniciais em (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006), identificando e estratificando os resultados relacionados às atitudes de carreira em profissionais no Brasil.

O estudo contribuirá também para a identificação destes perfis de carreira dentre graduandos em Administração, ainda que estes estejam estudando apenas na cidade de Uberaba. A pesquisa servirá como base importante também para pesquisas futuras do tema com profissionais de outras áreas de conhecimento e regiões do país.

1.5. Estrutura proposta para o trabalho

As categorias de pesquisa a partir dos objetivos gerais e específicos são: carreira, autogestão de carreira, carreira proteana e carreira sem fronteiras.

Optou-se por dividir a parte formal desta pesquisa em 06 tópicos, sendo 03 relacionados ao tema, um para as referências utilizadas e outros dois destinados a anexos e apêndices. Os conteúdos são apresentados da seguinte forma.

No tópico um, é apresentada a introdução ao tema do trabalho juntamente com o objeto de estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos, as delimitações do estudo, a relevância da pesquisa e a estrutura formal proposta para esta dissertação.

No tópico dois, é feita uma fundamentação teórica sobre o tema carreira, apresentando os referenciais utilizados para embasar a pesquisa e a análise dos resultados, conforme o modelo teórico apresentado na Figura 1.

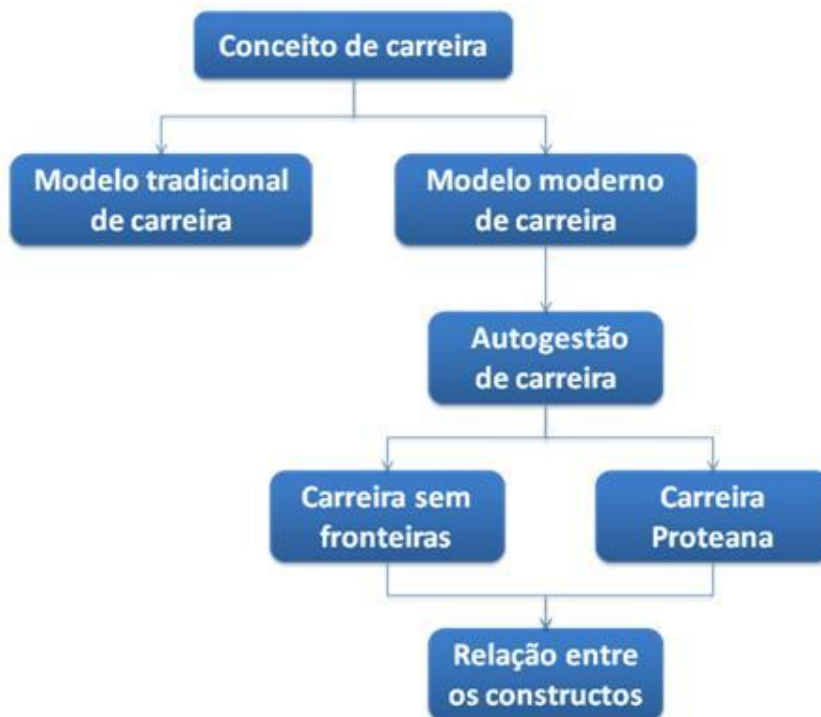


Figura 1 – Modelo teórico utilizado para a pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

No tópico três, é apresentada toda a base metodológica em que a pesquisa foi construída, bem como o processo de validação semântica dos questionários de atitudes de carreira, ferramentas necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Para que o objetivo da pesquisa fosse atingido, foram detalhadas neste tópico todas as metodologias e análises utilizadas ao longo do estudo, e que possibilitaram atingir o objetivo final da pesquisa.

No tópico quatro, são realizadas as análises estatísticas dos dados coletados com os instrumentos de pesquisa, tratando desde a descrição da amostra e os testes de consistência, até os testes de correlação entre os dois modelos de carreira estudados.

O tópico cinco traz as considerações finais sobre os resultados do estudo com as propostas de novas pesquisas para o futuro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho aborda principalmente os conceitos em torno de dois grandes modelos de carreiras profissionais estudados na atualidade: proteana (*protean*) e sem fronteiras (*boundaryless*). O referencial teórico levantado neste capítulo apresenta um panorama geral sobre o termo “carreira” e sua inserção no contexto social histórico, explicitando em seguida os conceitos e características específicos sobre os dois modelos de carreira citados, que serão estudados como foco do presente estudo.

A primeira parte deste capítulo apresenta a definição para o conceito de carreira, enfatizando a classificação desta em duas fases históricas bem distintas: Tradicional e Moderna. É apresentada ainda uma cronologia desde o surgimento do assunto carreira, perpassando pelas mudanças sofridas com o tempo que culminaram na criação de um novo significado na sociedade atual.

A segunda parte deste referencial teórico apresenta elementos para ampliar o entendimento dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras, bem como o relacionamento entre os estes dois construtos conforme proposta em (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006).

2.1. Conceitos de carreira

Historicamente, vários conceitos já foram atribuídos ao termo carreira, tendo este sofrido modificações ao longo do tempo em função de mudanças no contexto social e econômico global.

Martins (2001) explica ainda que o termo carreira, etimologicamente origina-se do latim "*via carraria*", que significa estrada para carros, sendo que a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória da vida profissional de um indivíduo.

Segundo Dutra (1996), é um termo de difícil definição, podendo se referir à

mobilidade ocupacional de um indivíduo ou ao conceito de profissão. Já Chanlat (1995) descreve carreira como um ofício, uma profissão que apresenta etapas gerando uma progressão, e Hall (1976) define como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Apesar de variados em sua concepção, os conceitos são complementares e referem-se de fato à forma com que o indivíduo constrói sua caminhada profissional. Hall (1996) acrescenta, ainda, que carreira é uma série de experiências e aprendizados pessoais relacionados ao trabalho ao longo da vida, termo reforçado por Schein (1996) que o define também como a vida profissional de uma pessoa que se desenvolve ao longo do tempo.

Antes de buscar o aprofundamento nas definições e taxonomias para carreira, é importante entender, no contexto histórico a sequência de eventos sociais que provocaram o surgimento e a evolução deste conceito.

2.2. Contexto histórico e os tipos de carreira

Uma divisão lógica, e que ajuda na compreensão dos acontecimentos, é apresentada em (DE MASI, 1999), que faz uma análise da sociedade, desde o período pré-industrial até a atualidade, classificando o contexto dos anos que antecederam e sucederam o processo de industrialização. Nos Quadro 1 e 2 são apresentadas as diferenças de contexto estabelecidas para cada período, permitindo um melhor entendimento das mudanças no ambiente profissional.

Para Bridges (1995), até o século XIX, os empregos tinham um significado diferente do que é conhecido hoje, sendo tratado como uma tarefa em uma determinada empreitada, diferente de simplesmente um papel dentro de uma organização. As pessoas viviam em uma sociedade onde as principais premissas não eram trabalhar continuamente e planejar um futuro, mas, trabalhar conforme o surgimento de necessidades pessoais a serem atendidas no curto prazo.

Quadro 1 – Comparação das principais características desde a sociedade pré-industrial até a pós-industrial (parte 1)

	Sociedade pré-industrial	Sociedade industrial	Sociedade pós-industrial
Período	Até o século XIX	Da metade do século XVII até a metade do século XX	Desde a Segunda Guerra Mundial, Projeto Manhattan (1944-45), desembarque na Normandia (1944), descoberta da estrutura do DNA (1953), concentração da mão-de-obra no setor terciário nos EUA (1956), crise petrolífera (1973)
Fator de mobilidade social	Nascimento, herança, sucessão, afiliação	Nascimento, herança, merecimento, espírito empreendedor, cooptação, clientelismo, carreira	Conhecimento, ciência, instrução, estética, criatividade, cultura
Atores sociais centrais	Proprietários de terras, aristocratas, senhores. Camponeses, artesãos, plebe	Empresários, trabalhadores, sindicatos	Técnicos, mulheres, cientistas, administradores da informação, intelectuais
Recursos	Matérias-primas, instrumentos flexíveis. Tekne. Fazer à mão	Energia, instrumentos rígidos, linha de montagem. Tekne + logos. Fazer com a máquina	Eletrônica, informática, biogenética, tecnologias intelectuais e adequadas. Logos. Fazer com que a máquina faça
Relações com o tempo e o espaço	Orientação para o passado, força da tradição, resposta imediata, tempos sincronizados com a natureza, disponibilidade de tempo, sentido do além	Adaptação conjuntural às necessidades. Planejamento a médio prazo, cálculo científico dos tempos e sua redução, ritmo padronizado e imposto, baseado na máquina, vida baseada no tempo de trabalho.	Orientação para o futuro, cenários e previsões a longo prazo, ritmo de trabalho escolhido e individualizado baseado no próprio indivíduo, vida baseada no lazer, real time
Local típico	Campo, pequenos centros urbanos, loja do artesão, manufatura. <i>Small is beautiful</i>	Instalações industriais, fábrica escritório, cidade, urbanização. <i>Big is beautiful</i>	Difusão da informação, <i>electronic cottage</i> , laboratórios científicos, trabalho domiciliar <i>on-line</i> , urbano, fábrica descentralizada. Dimensões adequadas

Fonte: Adaptado de (DE MASI, 1999, p. 51-54)

Quadro 2 - Comparação das principais características desde a sociedade pré-industrial até a pós-industrial (parte 2)

Dimensão local	Coincidência do lugar onde se vive com o lugar onde se trabalha	Dimensão multinacional, lugar onde se trabalha separado do lugar onde se vive. Unidade de tempo e de lugar	Dimensão transnacional, conexões telemáticas e televisivas de todos os lugares
Setor econômico dominante	Extrativismo, criação de animais, agricultura, pesca, exploração das florestas e das minas, produção para consumo próprio. Setor primário	Produção de bens: fabricação, transformação, distribuição. Setor secundário	Produção de ideias e fornecimento de serviços: transportes, comércio, finanças, seguros, saúde, instrução, administração, pesquisa científica, cultura, lazer. Setor terciário
Instituições básicas	Dinastias, igreja, exército, família patriarcal, grupos primários	Estado, empresa, sindicato, banco, família nuclear, grupos secundários, partidos.	Universidades, institutos de pesquisa e de cultura, grandes empresas de comunicação de massa, bancos, família instável. Grupos primários e secundários.
Recursos principais	Terra, matérias-primas, alto índice de natalidade	Meios de produção, matérias-primas, patentes, produtividade	Inteligência, conhecimento, criatividade, informações, laboratórios científicos e culturais
Vantagens	Ritmos lentos, equilíbrio com a natureza, autogestão, pouca burocracia, solidariedade primária	Consumo de massa, mobilidade geográfica e social, domínio da natureza, igualitarismo	Educação de massa, acesso às informações, lazer, invenção da natureza, redução da incerteza
Desvantagens	Miséria, servidão, mortalidade infantil, ignorância, fadiga física	Alienação, competitividade, desperdício, anomia, fadiga psicofísica, exploração	Manipulação, direção externa, controle externo, massificação, marginalização, desemprego, fadiga psíquica
Desafios	Mortalidade infantil, fome, doenças, necessidades "materialistas", escassez	Crise energética, alienação, poluição, desperdício dos recursos, anomia, disparidades sociais, guerra. Segurança no trabalho	Qualidade de vida, saúde psíquica, conformismo, guerra, necessidades pós-materialistas. Preocupação com o ambiente

Fonte: Adaptado de (DE MASI, 1999, p. 51-54)

Para a sociedade deste período, Martins (2001) cita, por exemplo, que todo conhecimento necessário para um artesão saber, era adquirido no aprendizado de seu ofício durante a juventude, permitindo a este estar, em cinco ou seis anos, preparado para executar esta atividade durante toda a sua vida. Já, no período industrial, surge o conceito de emprego como a execução contínua do trabalho nas indústrias, perdurando em maior ou menor intensidade até os tempos atuais.

Segundo Baruch (2006), antes da revolução industrial as pessoas gerenciavam suas próprias carreiras, ou para ser mais preciso, eram inerentes a uma carreira. A literatura indica um movimento massivo de pessoas através de setores com uma clara direção: até a revolução industrial, 85% ou mais da população trabalhavam em atividades agrícolas.

Com o período industrial, e a mudança de foco do extrativismo para a produção de bens, as maiores possibilidades de ascensão social introduziam as primeiras noções do conceito de carreira como foi vivido até os anos 70, que, segundo Chanlat (1995), era encarada como uma progressão linear vertical dentro das organizações, marcada principalmente pela estabilidade nos postos de trabalho e destinada a grupos sociais dominantes.

Este conceito de emprego que o capitalismo liberal trouxe por meio da sociedade industrial, revelou a expectativa pessoal de crescimento e reconhecimento através do trabalho, portanto, carreira passou a significar estabilidade, remuneração, previsibilidade de futuro profissional e alcance de qualificação no transcorrer dos anos, segundo Chanlat (1995).

A revolução industrial moveu a maioria das pessoas para se tornarem empregados em produção e empreendimentos industriais. Ela passou o poder de gerenciamento das carreiras dos indivíduos para as organizações. Isso significa que as empresas aplicaram um grande número de atividades e práticas para gerenciar o fluxo de sugestões, treinamentos, criações, promoções e poder de troca.

Esta noção de carreira como trajetória de vida profissional era intensamente atribuída às organizações ou ocupações até pouco tempo, conforme citado em Martins (2001), reafirmando nesta perspectiva a responsabilidade da empresa em assumir o rumo da carreira de seus empregados, e permitindo o seu desenvolvimento.

O fato é que, durante muito tempo, carreira foi associada à progressão hierárquica dentro de uma organização, já que com o surgimento da Administração Científica no início do século XX, cultivou-se uma ideia de relação entre desenvolvimento profissional e desempenho dos papéis sociais dentro das empresas. No entanto, um novo tipo de contrato psicológico entre os atores participantes no quesito lealdade empregado-empresa tende a mudar esta ideia nos tempos atuais para um conceito de autogestão de carreira, subjacente às ações de empresas em orientar o profissional a se conhecer melhor e buscar o seu roteiro de carreira para o sucesso psicológico.

Chanlat (1995) e Martins (2001) admitem a divisão do conceito de carreira em uma abordagem tradicional e outra mais moderna, apresentando subsídios que explicam as características que definem cada tipo.

É proposto ainda por Chanlat (1995) que estas abordagens, apresentadas como dois modelos, têm características sociais singulares convergindo na década de 1970. Antes, existia excesso de empregos estáveis com carreiras lineares e contínuas, bem como uma crescente quantidade de benefícios sociais. No entanto, após este período, a crescente fragmentação da sociedade, o aumento da quantidade de excluídos, a crise no sistema educacional e a grande exigência do mercado concorrente internacional, inverteram esta situação, tornando a carreira descontínua, instável e mais horizontal.

Quadro 3 – Modelos de carreira

O MODELO TRADICIONAL	O MODELO MODERNO
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencentes a grupos sociais variados
Progressão linear vertical	Progressão descontinuada horizontal e vertical
Estabilidade	Instabilidade

Fonte: (CHANLAT, 1995)

No Quadro 3, é possível visualizar estas características que classificam cada modelo de carreira, com destaque para a quebra da noção de estabilidade no emprego e a progressão vertical nas organizações. Este dois modelos de carreira serão detalhados nos capítulos seguintes.

2.3. O modelo tradicional de carreira

No modelo tradicional, a carreira era destinada a homens que pertenciam a uma classe social dominante, marcada pela estabilidade e a progressão profissional linear vertical, assim, o melhor para alguém constituir carreira era conseguir um bom emprego e crescer dentro da empresa.

Esta perspectiva traz como ponto principal a associação da carreira como um percurso que deve ser percorrido pelo indivíduo dentro de uma determinada organização. Nesta visão, o profissional que alcança um diferencial perante os demais membros de uma empresa, conquista oportunidades de ascensão interna que, por sua vez, impulsionam sua progressão profissional de forma linear. Essa noção de carreira, de acordo com Martins (2001), limita o conceito da perspectiva tradicional a três fatores:

- a noção de avanço com expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização;
- associação de carreira à profissão;
- pressuposição de uma estabilidade ocupacional em que o indivíduo sempre exercerá atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria.

Nesta perspectiva, a empresa deve ainda assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados, permitindo que haja o seu desenvolvimento de forma que possa obter melhores resultados para o andamento de suas atividades.

Dentre algumas das causas para o declínio da carreira tradicional, Chanlat (1995) identifica como importantes:

- penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho;
- elevação dos graus de instrução;
- cosmopolitização do tecido social;
- afirmação dos direitos dos indivíduos;
- globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental.

No entanto, muito da noção tradicional de carreira e sua gestão ainda é válida

e existe na prática. Há certo nível de estabilidade tão bom quanto forte na necessidade de segurança entre as pessoas, que têm de encontrar diferentes formas de preencher, cita Baruch (2006). Os valores guias e normas que formam carreiras tomam mais do que uns poucos anos para serem modificados e, deste modo, pessoas encontram mais crises em sua vida profissional.

Portanto, a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira toma uma perspectiva voltada para o indivíduo, tirando a empresa do percurso determinado por cada pessoa, apesar de influenciar na tomada de decisão.

2.4. O modelo moderno de carreira

Após os anos 70, a perspectiva de carreira migra do longo prazo para o curto prazo. A redução drástica dos empregos e o surgimento de novas formas de trabalho, segundo Bridges (1995) e Chanlat (1996), trazem o fim do trabalho como é conhecido, provocando mudanças na natureza, e tornando este contingencial aos resultados que a organização atinja.

O movimento profissional, progresso ou sucesso do indivíduo, dá-se por meio de movimentos horizontais entre funções, desenvolvendo capacidades e aptidões ou através de movimento hierárquico, subindo degraus. Na medida em que a carreira progride, existe uma maior necessidade de a pessoa estabelecer um autoconceito para desenvolver melhor suas competências.

Dutra (1996) coloca que ainda predomina na mente das pessoas a percepção de carreira como uma questão de aproveitar as oportunidades que surgem. O indivíduo parece deixar por conta do ambiente externo a decisão do futuro profissional de sua carreira. No entanto, o autor defende uma mudança na postura das pessoas por causa da constante transformação do mercado, exigindo uma adaptação e renovação contínua das empresas e dos profissionais.

Martins (2001) apresenta indicativos de que os profissionais brasileiros têm consciência da responsabilidade pessoal de gerir sua própria carreira, porém, são

indícios observados no discurso das pessoas, mas, não permitindo afirmar que a maioria dos profissionais tenha este comportamento.

No novo contrato, quem assume os riscos pela carreira é o empregado, no caso, o indivíduo. Este novo conceito envolve uma mudança no contrato psicológico entre os participantes no que tange ao quesito lealdade empregado-empresa.

Hall (1996) descreve que o ponto de vista dos empregadores para o novo contrato é: “Não podemos prometer quanto tempo vamos ficar neste negócio, ou que não vamos ser adquiridos, ou que haverá espaço para promoções, ou que seu emprego continuará existindo quando você atingir a idade de se aposentar, ou que o dinheiro estará disponível para sua pensão, ou que podemos esperar por sua eterna lealdade”.

Assim sendo, a empregabilidade, não o emprego, é vista como chave do sucesso no mundo profissional moderno. No modelo moderno de carreira, os tipos encontrados são normalmente explicados por meio de metáforas. Os termos: “carreira proteana” e “carreira sem fronteiras”, têm significados literalmente pertinentes ao mundo real de objetos e organismos ao qual é aplicado, afirma Inkson (2006) e são aplicados como explicação para o conceito abstrato de “carreira”.

Ambos os conceitos parecem ser ideais para examinar as forças e fraquezas de várias orientações de carreira conforme observado em (BRISCOE e HALL, 2006). A carreira sem fronteiras enfatiza as infinitas possibilidades de como reconhecer e levar vantagem das oportunidades que levam ao sucesso. Já, a proteana enfatiza a abordagem de autodirecionamento da carreira onde esta é guiada pelos valores próprios do indivíduo.

De qualquer forma, estes dois construtos de carreira constituem referências importantes de estudo para identificar o teor das mudanças que permeiam o ambiente profissional e serão apresentados com maior detalhamento nos capítulos seguintes.

2.5. Carreira proteana

Antes de buscar o conceito, é preciso entender as origens do termo “carreira proteana”, que, na realidade, propõe um conjunto de significados originado de uma metáfora. Algumas metáforas, segundo Inkson (2006), representam arquétipos humanos de mitos, portanto, a gênese deste termo vem de Proteu, um Deus grego dos oceanos mencionado na Odisseia de Homer, que podia, como os “metamorfos” da mitologia Céltica e Islandesa, mudar de forma conforme a situação demandasse.

O mito de Proteu, segundo Martins (2001), apresenta elementos que podem ser metaforicamente relacionados ao profissional contemporâneo, capaz de autogerenciar sua carreira com eficácia, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Relação metafórica do conceito de proteano

Proteu	Profissional proteano
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida
Habilidade de mudar a forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade
Decisão de fugir dos mortais que o importunam	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam dos seus objetivos de carreira e vida
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida

Fonte: (MARTINS, 2001)

Este termo é, portanto, sinônimo de flexibilidade, com uma conotação especial para mudança de forma, para maior adaptabilidade ao ambiente. Hall (1996) utiliza a lenda do Deus Grego Proteu para melhor representar a emergência de carreiras, na qual indivíduos se ajustam para mudar circunstâncias, alterando sua forma.

Um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc.. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-

realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa (HALL, 1996, p. 20).

Portanto, segundo o mesmo autor, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades pessoais. Em (BARUCH e HALL, 2004), carreira proteana é descrita como uma nova forma em que o indivíduo, ao invés da organização, toma a responsabilidade de transformar o rumo de sua carreira. Para este autor, a carreira proteana é essencialmente um contrato do indivíduo com ele mesmo, ao invés de ser dele com a organização.

Segundo Hall (1996), a ideia de contrato psicológico ganhou força no início dos anos 60, quando pesquisadores, como Chris Argyris, Harry Levinson e Edgar Schein, usaram o termo para descrever o relacionamento entre empregador e empregado. Isso consiste em todas as variadas experiências das pessoas em educação, treinamento, trabalho em várias organizações e mudanças de campos ocupacionais etc..

Mais tarde, nos anos 80, Ian MacNeil discutiu duas formas do que ele chamava contrato social. O primeiro era o relacional, que era baseado no pressuposto de um relacionamento de longo prazo e confiança que este relacionamento seria mútuo. O segundo era o transitório, baseado em troca de benefícios e contribuições a curto prazo. Estas noções foram mais tarde estendidas por Arthur e Rousseau(1996) quando passou a ser explorado o conceito de carreira sem fronteiras e suas implicações para as novas competências de carreira.

Se o novo contrato psicológico é do indivíduo com ele mesmo e não com a organização, Hall (1996) lança mão de um questionamento sobre o papel das organizações neste novo contexto, já que cada vez mais empregados estão interpretando o novo contrato e tomando a responsabilidade pela sua carreira. O autor classifica as empresas inseridas neste contexto com três comparações de visão de uma floresta.

O primeiro grupo, afirma o autor, é aquele em que as empresas vivem uma instabilidade devido a traumas no ambiente econômico. Seus empregados estariam “perdidos entre as árvores da floresta” e não conseguem ver a floresta de fato (o novo contrato psicológico requerido pelo novo ambiente competitivo).

Um segundo grupo de empresas pode ser descrito como tendo passado por mudanças há algum tempo e já conseguem “ver a floresta além das árvores”, ou seja, muitos de seus empregados agora vislumbram o novo contrato psicológico com suas oportunidades para liberdade, responsabilidade e sucesso psicológico.

Já, o terceiro grupo de empresas, que mudaram com o passar dos anos e tiveram sucesso em se tornarem competitivas através de uma excepcional liderança e alto envolvimento dos funcionários. Esta posição de confortável na floresta representa a característica de aprendizado contínuo e respeito pela individualidade, seja do empregado ou do cliente, provendo a continuidade entre o velho contrato e o novo.

Este novo contrato proteano muda alguns pressupostos trazidos do modelo de carreira tradicional, em que os ingredientes para obtenção do sucesso na carreira mudam do *know-how* (saber como) para o *learn-how* (aprender como). Assim, este tipo de profissional troca o conceito de segurança no emprego para obtenção de maior empregabilidade, desvinculando de vez a progressão da carreira em uma única organização.

Quadro 5 – Visão de carreira proteana em 1976

Característica	Carreira proteana	Carreira Tradicional
Quem está no comando?	Pessoa	Organização
Valores principais	Crescimento livre	Avanço
Grau de mobilidade	Alto	Baixo
Critério de sucesso	Sucesso psicológico	Nível de posição salarial
Atitudes-chaves	Contrato de satisfação no trabalho	Contrato organizacional

Fonte: (HALL, 2004)

Segundo Hall (1996), o principal objetivo desta visão é o sucesso psicológico do indivíduo, ou seja, um sentimento de orgulho e realização pessoal por alcançar os seus objetivos de vida. A abordagem proteana considera três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional, sendo que cada um deles apresenta várias subidentidades que desempenham diferentes papéis.

Nesta abordagem, Martins (2001) acrescenta que a identidade é o autoconhecimento de um indivíduo, a percepção e a avaliação que tem de si mesmo, sendo composta por múltiplas identidades, correspondendo a uma autopercepção e autojulgamento em um dado papel socialmente definido, como por exemplo, o de pai, marido, profissional etc..

As principais características da carreira proteana, segundo Hall (1996), são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Características da Carreira proteana

<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo: sucesso psicológico • A carreira é administrada pelo indivíduo, não pela organização • A carreira entende-se por toda a vida como uma série de mudanças de identidade e aprendizado contínuo • O que conta é a idade da carreira e não a idade cronológica • A organização provê: trabalhos desafiadores e relacionamentos • Desenvolvimento não é necessariamente: treinamento formal, readaptação e mobilidade vertical • Perfil do sucesso: 	
De	Para
<i>Know-how</i>	<i>learn-how</i>
Segurança no trabalho.....	empregabilidade
Carreiras organizacionais.....	carreiras proteanas
Individualidade no trabalho.....	a individualidade no todo

Fonte: adaptado de (HALL, 1996)

Perseguir a carreira proteana é, então, adquirir um alto nível de autorreconhecimento e responsabilidade pessoal. Muitas pessoas aproveitam a autonomia da carreira proteana, mas muitos outros acham esta liberdade aterradora, experimentando uma falta de suporte externo.

Para atingir o potencial da nova carreira, o indivíduo deve desenvolver novas

competências relacionadas à gestão da própria carreira. A nova carreira se torna um processo contínuo de aprendizado, em particular, a pessoa deve aprender como desenvolver o autoconhecimento e adaptabilidade. Isso é chamado de meta competência, pois são habilidades necessárias para aprender como aprender.

Várias pesquisas foram feitas desde a introdução deste conceito em 1976 por Douglas Hall, visando ampliar o entendimento deste tipo de carreira. Em um trabalho não publicado, de doutorado, em 2003, descrito em Hall (2004), foi conduzido um estudo com 25 pessoas que conseguiram transformar suas carreiras, ainda que em idades mais avançadas. As suas metas para mudar era conseguir definições mais sólidas para o eu e sucesso. O estudo revelou um instrumento quantitativo importante para medir a orientação proteana nos indivíduos. Foram identificadas grandes características de personalidade nos pesquisados: extroversão abertura a novas experiências, afabilidade e estado de consciência.

Visando ampliar as pesquisas no assunto, em 2005, Douglas Hall, Jon Briscoe e Robert Schwartzman criaram um modelo que busca representar a orientação proteana através de uma matriz de autoatenção (*self-awareness*) e adaptabilidade. Estes dois fatores principais, quando relacionados graficamente, geram quadrantes que classificam inclinações para a carreira proteana.



Figura 2 – Efeito interativo de duas meta-competências
Fonte: (HALL, 2004)

É crítico, no entanto, para uma pessoa desenvolver conjuntamente estas duas metacompetências, por exemplo, se a pessoa tem alta adaptabilidade e baixa autoatenção, apresenta um quadro de pura reatividade, ou seja, um comportamento “camaleão”. A pessoa não segue o seu próprio caminho, mas o de outras pessoas. Já, a combinação oposta é quando o indivíduo possui elevados níveis de autoatenção com baixa adaptabilidade, apresentando uma paralisia na autoanálise e ocasionando um estado mental de rigidez.

Hall (2004) cita que em seus estudos juntamente com Jon Briscoe, conseguiram desenvolver um instrumento que mede a orientação proteana. Dois principais fatores de medidas são descritos: um deles é o direcionamento por valores (*values-driven*) que descreve a extensão de qual decisão de carreira a pessoa direciona por seus valores pessoais em oposição aos fatores extrínsecos, como dinheiro, oportunidades de promoção ou ofertas externas de emprego. O segundo fator reflete na extensão de qual pessoa se sente independente e tem o controle sobre sua carreira. O estudo mostrou ainda que a orientação de carreira das pessoas aparentemente não se relaciona ao gênero. Acrescentando que a orientação proteana é correlata de um conjunto de experiências relevantes, tais como emprego e mobilidade organizacional.

O indivíduo proteano possui suas próprias escolhas pessoais de carreira e procura por um autopreenchimento integrado a elementos de sua vida. “Os critérios para o sucesso são internos (sucesso psicológico), não externos” (HALL, 1998, p. 25). Em resumo, as características principais do novo contrato proteano, segundo estes autores, condensam os princípios fundamentais que regem a forma de gerenciamento de carreira das pessoas segundo esta perspectiva:

1. a carreira é gerida pela pessoa, não pela organização;
2. a carreira é uma série de experiências de vida, habilidades, aprendizados, transições e mudanças de identidade. A idade da carreira é o que conta, não a idade cronológica;
3. desenvolvimento é:
 - aprendizado contínuo;
 - auto-direcionamento;
 - relacionamento;

- estar em trabalhos desafiadores.
4. desenvolvimento não é necessariamente:
 - treinamento formal;
 - retreinamento;
 - mobilidade vertical.
 5. os ingredientes para a mudança do sucesso:
 - de saber como para aprender como;
 - de segurança no emprego para empregabilidade;
 - de carreiras organizacionais para carreiras proteanas;
 - de *work self* para *whole self*.
 6. as organizações provêm:
 - atribuições desafiadoras;
 - desenvolvimento de relações;
 - informação e outros recursos para desenvolvimento.
 7. a meta: sucesso psicológico.

Para Briscoe et al (2006), a carreira proteana centra na concepção do sucesso psicológico, resultando da gestão individual da carreira, em oposição ao desenvolvimento de carreiras pelas organizações. Indivíduos que têm atitudes de carreira proteana tendem a usar seus próprios valores para guiar suas carreiras (valores-dirigidos) e tomar um papel independente na gestão de seus comportamentos vocacionais (autodirecionamento).

Um indivíduo que não tem atitudes proteanas está mais propenso a tomar emprestados padrões externos ao invés de desenvolver os internos. Ele procura direcionamentos e assistência em gestão de carreira em oposição a ser mais pró-ativo e independente.

Segundo Inkson (2006), a complexidade do ideal da carreira proteana aponta para a possibilidade de que os observadores irão focar em diferentes aspectos, mas, sua nitidez metafórica convida a atentar ao significado chave (adaptabilidade) ao invés do pacote total.

Em Hall (2004), são sugeridos vários estudos que ainda precisam ser feitos a respeito do assunto para buscar mais evidências sobre como este perfil se desenvolve nos indivíduos ao longo de sua experiência profissional. Para isso, mais pesquisas são necessárias para descobrir a melhor forma de estudar o assunto para também entender melhor sobre como as organizações lidam com este modelo de carreira frente a seus funcionários.

2.6. Carreira sem fronteiras

Muitos dos textos mais recentes em carreiras focaram nas vastas mudanças no ambiente empresarial, portanto mudanças que o sistema de carreira experimentou. DeFillippi e Arthur (1994) introduziram o conceito de carreira sem fronteiras, que enfatiza a falta de clareza de uma carreira relacionada a limites dentro das organizações e fora.

O termo fronteira significa uma linha marcando os limites de uma área, território etc.. Um sinônimo para fronteira é limite, significando uma limitação ou restrição, e a preposição “sem” indica falta, privação, ausência (FERREIRA, 1999). Portanto, carreira sem fronteiras significa uma carreira sem limites ou territórios em que possa se estender, ou, pelo menos, nenhuma linha clara ou barreira marcando quais são estes limites.

Já que a carreira sem fronteiras não tem um progenitor mitológico direto (como Proteu), a noção de viajar através das fronteiras sempre manteve sua própria fascinação. As pesquisas e teorias sobre carreira sem fronteiras realçam a crescente permeabilidade das fronteiras, dentro das organizações e entre as organizações e seus ambientes, afirma Arthur & Rousseau (1996).

Inkson (2006) comenta que uma fronteira pode ser objetiva e pode ser marcada por uma cerca ou uma linha na areia, ou pode ser subjetiva, por exemplo, quando uma pessoa fala sobre sair de sua zona de conforto. Por outro lado, pode ser uma linha quase imaginária que a maioria das pessoas não tem dificuldade em cruzar.

Uma carreira sem fronteiras pode existir quando a carreira atual ou o significado atual da carreira transcende os limites de um único caminho para um único indivíduo. Isso pode resultar, segundo Baruch (2006), em uma carreira com muitas mudanças de empregos ou de cargos/ocupações.

Segundo Arthur & Rousseau (1996), a variedade de significados por trás da carreira sem fronteiras é consistente com pesquisas mais antigas, que já enfatizavam quatro temas aplicáveis tanto às carreiras tradicionais quanto às sem fronteiras:

- carreira se aplica a todos os trabalhadores e a todas as profissões;
- o tempo é a chave mediadora das relações de trabalho;
- carreira é foco para estudos disciplinares, econômicos, gerenciais, organizacionais, políticos, científicos, psicológicos e sociológicos;
- carreira pode ser estudada tanto do ponto de vista subjetivo como objetivo.

Na elaboração do significado da carreira sem fronteiras, Arthur & Rousseau (1996) listaram vários significados específicos, em que, seis são mais destacados:

- movimento através das fronteiras de empregadores diferentes;
- desenho de uma validação de fora para o presente empregador;
- sustentada por uma rede externa de informações;
- quebra das fronteiras de carreiras organizacionais tradicionais;
- rejeição de oportunidades de carreiras tradicionais por razões pessoais ou familiares;
- percepção de um futuro sem fronteiras ao invés de restrições estruturais.

Conway & Briner (2005) citam que o principal no relacionamento entre empregadores e empregados foi a manifestação da mudança dos contratos psicológicos que tomaram lugar nas últimas décadas do século XX. Um contrato psicológico é caracterizado como um rol de crenças individuais, formado pelas organizações, independente de uma mudança no acordo de troca entre indivíduos e organizações.

Uma carreira sem fronteiras deve existir quando a carreira atual ou o seu significado transcende o limite de um único caminho dentro das possibilidades de um único empregador. Isso deve resultar em uma carreira com muitos empregadores através de mudanças em empregos e até ocupações, ou a carreira que ganha significado de fora do empregador por uma rede externa ou informação ou interpretação de carreiras como independente de organizações pelos atores (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996, p. 6).

Iniciada nos anos 80 e acelerada bem no século XXI, a grande onda de reestruturações tirou as pessoas fora de um sistema de carreira estável para um sistema mais dinâmico, comenta DeFillippi e Arthur (1994). Um grande número de pessoas experimenta uma transição de carreiras, movendo para o que é chamado de carreira sem fronteiras.

Inkson (2006) afirma que pesquisadores tendem a focar na falta de fronteiras como mobilidade, sendo resultado não de uma carreira pró-ativa, autovalidada e com orientação em rede, mas, uma fronteira que é cruzada porque pessoas têm a vontade e os recursos pessoais para fazê-lo.

“Simplificando, carreira sem fronteiras é o oposto de carreiras profissionais, carreiras que desdobram em uma única configuração de emprego” (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996, p. 5). O desenvolvimento da carreira sem fronteiras, afirma Lacombe (2004), pode ser benéfico tanto para as pessoas, que terão maior independência em relação ao emprego, como para a organização, que também se beneficiará da expansão do conhecimento e da rede de relacionamento trazidos pelos seus funcionários.

DeFillippi & Arthur (1994) realçam a necessidade de acumular capital de carreira negociável, na forma de valores e identidade (*know-why*), habilidades e experiência (*know-how*) e rede e reputação (*know-whom*).

As competências de carreira, segundo Arthur & Rousseau (1996), são desenhadas sobre o recente fluxo de pesquisas a respeito de competências empresariais e de suas implicações competitivas e estratégicas. Cada cenário de competência empresarial sugere um confronto de cenário com as competências de carreira, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Perfis de competência de carreira sem fronteiras versus tradicional

Competência	Perfil de carreira	
	tradicional	sem fronteiras
Know-why Identidade	Dependente de empregador	Independente de empregador
Know-how Contexto de emprego	Especializado	Flexível
Know-whom Local Estrutura Processo	Intrafirma Hierárquico Prescrito	Interfirma Não hierárquico Emergente

Fonte: (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996)

O *know-why* (saber por que) é constituído por valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas, ou seja, a forma com que os indivíduos compreendem sua própria motivação, significado e identificação com a carreira. Desta forma, Lacombe (2004) cita a possibilidade de inferir que os processos de identificação das pessoas na construção da identidade profissional precisam ser analisados em duas dimensões: a relação do ser humano com o trabalho em si (formas de realização e expectativas de recompensa) e as relações sociais estabelecidas, com organizações, grupos ou pessoas, para o exercício desse trabalho.

O *know-how* (saber como) é o conjunto de competências relacionado ao conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho, que acabam sendo refletidos no desempenho deste indivíduo. Apesar da importância de desenvolver conhecimentos que permitam o aumento de sua empregabilidade, enquanto estiver trabalhando em alguma organização, por exemplo, será exigido o desenvolvimento em atividades específicas de potencial de mobilidade reduzido. Assim, ainda que as pessoas possam desenvolver *know-how* que ultrapassa as fronteiras da organização, a ênfase é colocada no desenvolvimento de conhecimentos que irão beneficiar o desempenho organizacional, afirma Lacombe (2004).

O *know-whom* (saber quem) é o conjunto de habilidades de relacionamento que o indivíduo estabelece ao longo de sua carreira. Lacombe (2004) cita que para haver a construção de carreiras sem fronteiras, ainda que seja vantajoso para o

indivíduo estabelecer contatos com pessoas e organizações além da sua própria, a criação destas redes está condicionada a fatores como:

- posição socioeconômica no início da carreira;
- grau de prestígio da organização em que trabalha;
- posição ocupada na(s) organização(ões).

Para Arthur & Rousseau (1996), os valores compartilhados pela carreira sem fronteiras baseada em competências afetam diretamente companhias, culturas e a competência de *knowing-why* dos trabalhadores, respectivamente. Estes valores complementam o chamado princípio de emprego do “novo paradigma de carreira”:

- voluntariado;
- disciplina de mercado;
- crescimento;
- colaboração;
- resiliência.

“Uma pessoa com uma mentalidade voltada para a carreira sem fronteiras dirige a mudança do cenário de trabalho executando uma carreira caracterizada por diferentes níveis de mobilidade física e psicológica”(Sullivan e Arthur, 2006, p. 9). Mobilidade física é a transição através das fronteiras, enquanto que a psicológica é a percepção da capacidade para fazer esta transição.

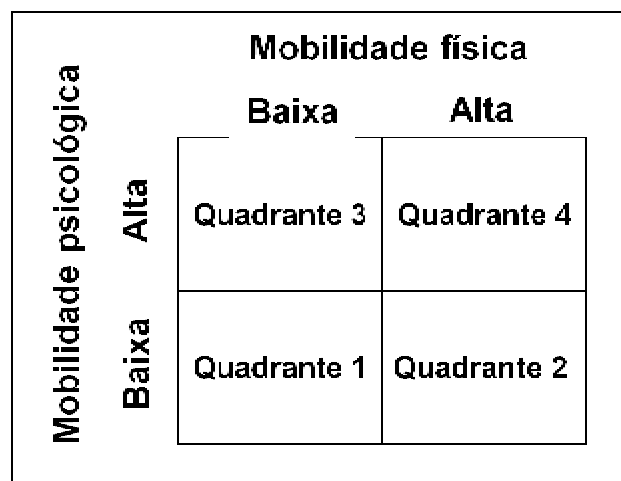


Figura 3 – As duas dimensões da carreira sem fronteiras

Fonte: Sullivan & Arthur (2006)

A mobilidade física e a psicológica foram objetos de estudo em (Sullivan e Arthur, 2006), quando foi criado um modelo para melhor visualizar as implicações desta mobilidade no estabelecimento de inclinações dentro do conceito de carreira sem fronteiras (Figura 3).

As carreiras no quadrante um exibem níveis baixos da mobilidade física e psicológica. Um profissional com um conhecimento altamente especializado, por exemplo, pode ter uma mobilidade baixa porque um único empregador pode requerer este conhecimento. Além disso, apreciando a segurança no trabalho o indivíduo tem pouco ou nenhum desejo de mudança.

Já, no quadrante dois, as carreiras têm níveis elevados da mobilidade física, porém, com níveis baixos de mobilidade psicológica. Um exemplo seria de uma pessoa que trabalha em vários serviços de forma temporária, mas, que não procura nenhum benefício psicológico da mudança de serviço.

No quadrante três, as carreiras têm níveis baixos de mobilidade física, mas, níveis elevados de mobilidade psicológica representando indivíduos que reconhecem e agem no potencial para a mobilidade de carreira psicológica e sustentam expectativas elevadas de sua própria empregabilidade.

O quadrante quatro exhibe alta mobilidade psicológica e física. Neste, as carreiras e indivíduos passam por muitas mudanças físicas (por exemplo, mudando trabalhos frequentemente), e também mudam sua orientação psicológica da carreira com frequência.

A maior parte das pesquisas nesta área, segundo Sullivan e Arthur (2006), tem focado na mobilidade física entre empregos e empresas. Poucas pesquisas têm sido feitas para estudar a mobilidade psicológica em função de ter que tratar com as percepções que os indivíduos têm do ambiente, ao invés de apenas contar o número de vezes que este mudou de função e empresa.

2.7. Relação entre carreira proteana e sem fronteiras

Segundo Inkson (2006), os termos carreira proteana e carreira sem fronteiras são, na essência, metáforas, isto é, têm significados literalmente pertencentes ao mundo concreto de objetos e organismos, aplicados, por esclarecedores e imaginativos efeitos ao conceito abstrato de carreira. Estes foram concebidos em oposição aos conceitos desenvolvidos nas escolas de gestão americanas, que tradicionalmente se preocupavam com o funcionamento e gestão de grandes organizações, estimulando as carreiras organizacionais.

Tanto a carreira sem fronteiras quanto a proteana parecem ser ideais para examinar as forças e fraquezas de vários tipos de orientação de carreira. A carreira sem fronteiras enfatiza as infinitas possibilidades que a carreira apresenta e como reconhecer e tomar vantagem de tais oportunidades, levando ao sucesso, cita DeFillippi e Arthur (1994). Já, a carreira proteana enfatiza a abordagem do autodirecionamento e a carreira que é guiada pelos próprios valores do indivíduo, segundo Briscoe e Hall (2006).

As duas definições giram em torno da noção de que a carreira transcende os limites organizacionais, e isso é obviamente a conclusão mais popular citada pelo conceito de carreira sem fronteiras.

Existia em (HALL, 1976) um foco primário na subjetiva perspectiva do indivíduo sobre carreira, que enfrenta as realidades externas e o ambiente de negócios contemporâneo.

O conceito de carreira proteana diz respeito a uma orientação psicológica de carreira, que implicitamente incentiva o surgimento de comportamentos de carreiras particulares, enquanto que, na carreira sem fronteiras os comportamentos são pontos de início observáveis, mas, baseados em um jeito particular interno de olhar para o mundo.

As meta competências de autoconhecimento e adaptabilidade são explícitas nas descrições da carreira proteana segundo Hall (2004) e implícitas na carreira sem fronteiras, em que a transição das competências de carreiras do saber porque, saber

como e saber quem são implícitos na carreira sem fronteiras (DEFFILUPI, 1994) e implícito na proteana.

Na construção de uma escala para medir as atitudes que levam à carreira sem fronteiras em (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006), foram apresentadas proposições para avaliar o perfil sem fronteiras (*boundaryless mindset*), que são atitudes gerais para trabalhar através das fronteiras organizacionais. As demais proposições utilizadas incluíam os níveis de mobilidade física e psicológica agregadas em um domínio chamado mobilidade organizacional.

Segundo Briscoe e Hall (2006), na carreira proteana a pessoa é direcionada pelos seus valores internos, que guiam e medem o sucesso para a sua carreira individual. Já o autodirecionamento, evidencia a habilidade de se adaptar em desempenho e demandas de aprendizado. Com estas duas características, há quatro categorias primárias de carreira que são vistas por meio do olhar proteano:

- dependente – sem direcionamento por valores e autodirecionamento;
- reativa – com direcionamento por valores e sem autodirecionamento;
- rígida – sem direcionamento por valores e com autodirecionamento;
- proteana – com direcionamento por valores e autodirecionamento.

Em um primeiro estudo, Briscoe e Hall (2006) estabeleceram um modelo conceitual teórico baseado nos mesmos princípios das âncoras de carreira de Schein (1996), cruzando as características de carreira proteana com as de carreira sem fronteiras. Confrontando quanto que um indivíduo possui de mobilidade física e psicológica do modelo de carreira sem fronteiras com as quatro categorias do olhar proteano, foram estabelecidos 16 possíveis combinações de perfis que descrevem o comportamento de carreira de um indivíduo.

Estas combinações foram convertidas em metáforas que classificam os perfis de carreira profissional por meio da intensidade de cada uma das características citadas anteriormente. O Quadro 8 mostra o nível de cada uma das características atribuídas a cada metáfora. Este estudo foi importante como uma introdução ao entendimento da relação entre estes dois tipos de carreira, facilitando o desenvolvimento de outras pesquisas no assunto.

Quadro 8 – Perfis de carreira: combinação entre carreira proteana e sem fronteiras

Proteana: gestão do auto- direcionamento de carreira	Proteana: Direcionamento por valores	Sem Fronteiras: Mobilidade Psicológica	Sem Fronteiras: Mobilidade Física	Categoria híbrida / arquetipos	Desafio pessoal do ator de carreira em manter o <i>status quo</i>	Desafio de desenvolvimento de carreira do ator de carreira e grupos de suporte
Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Perdido ou preso	Reagir rapidamente a oportunidades, sobreviver.	Tornar claras as prioridades, ganhar habilidades de administração de carreira, ampliar perspectivas.
Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Protegido	Encontrar estáveis oportunidades em organizações previsíveis que correspondam a seus valores	Ampliar em termos de compreensão e autodireção. Caso contrário, a pessoa e os empregadores sofrerão, a menos que esta pessoa seja um ajuste perfeito para uma situação / organização extremamente estável.
Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Itinerante	Continuamente encontrar novos caminhos para agarrar.	Ajudar a desenvolver autodireção, estabelecer qualquer bom ajuste depois que isso é alcançado.
Baixo	Alto	Alto	Baixo	Idealista	Encontrar organizações que correspondam com seus valores e curiosidade, mas, sem requererem mobilidade	Encontrar desafios para empurrar para fora da zona de conforto e ajudar a construir habilidades de adaptabilidade em termos de perfil e trabalhando por através dos limites.
Alto	Baixo	Alto	Baixo	Homem / Mulher de organização	Encontrar organizações estáveis nas quais desempenho básico de competência possa ser demonstrado.	Não ser seduzido pela habilidade de desempenho. Aumentar a autoconsciência para se tomar um líder em alto desempenho.
Alto	Alto	Alto	Baixo	Bom Cidadão	Ajustar a pessoa com a organização. Mobilidade é uma ameaça.	Manter a diversidade de talento, mas alavancando as contribuições dos bons cidadãos.
Alto	Baixo	Alto	Alto	Empregado de fazenda / mercenário	Identificar e responder às melhores oportunidades de prover serviços através de fronteiras.	Converter a pessoa talentosa e reativa em um líder efetivo e autoconsciente com um senso de prioridades.
Alto	Alto	Alto	Alto	Arquiteto de carreira proteano	Alavancar capacidade com impacto significativo	Prover fases, mas brilhar, aprender e engajar. Temperar, se necessário.

Fonte: adaptado de (BRISCOE e HALL, 2006)

Em Briscoe et al.(2006), por meio de um estudo exploratório empírico, foi criado um instrumento para medir a relação entre carreira proteana e sem fronteiras. No estudo, os autores estabeleceram parâmetros para medir as atitudes voltadas para carreira proteana e sem fronteiras, criando questionários com escalas ordinais crescentes que permitiram totalizar escores para cada conjunto de atitudes em cada tipo de característica avaliada: perfil sem fronteiras, mobilidade organizacional, carreira autodirecionada e direcionamento por valores. Estes instrumentos passaram por três estudos até que fossem validados:

Primeiro estudo

Foram distribuídos questionários para 100 graduandos de cursos de gestão em uma Universidade particular do leste dos Estados Unidos e em uma Universidade pública do meio oeste. Além disso, participaram 113 estudantes de MBA das mesmas universidades e 85 gestores gerentes e executivos de uma das 100 maiores empresas americanas.

Foram criadas 10 questões para autodirecionamento de carreira e 8 para direcionamento por valores para analisar o modelo de carreira proteana. Para o questionário de carreira sem fronteiras foram criadas 8 questões para medir o perfil sem fronteiras e outras 6 para medir a mobilidade organizacional.

Na intenção de avaliar tendências nas respostas e validar o instrumento de pesquisa, foram feitas análises de componentes principais (PCA) com os dados coletados, indicando a necessidade de exclusão de duas questões referentes ao modelo de carreira proteana e 1 questão do modelo sem-fronteiras em função da distorção causada pelo fraco ou óbvio entendimento destas em relação ao objetivo do estudo. Um significativo resultado deste estudo foi que a preferência pela mobilidade não necessariamente correlacionava com carreira proteana ou perfil sem fronteiras, ou seja, as atitudes de carreira não são sinônimos de mobilidade de emprego como percebido na literatura, afirma Briscoe et. al (2006).

Segundo estudo

Este estudo foi conduzido para investigar a validade das escalas construídas no estudo anterior, tendo sido aplicada em um grupo diferente de participantes e estratificando também a amostra por gênero e idade para melhorar as análises.

Participaram 276 graduandos de cursos de gestão, 298 estudantes de MBA de duas grandes universidades: uma pública do meio-oeste americano e outra particular, da região leste.

Os resultados proporcionaram um melhor suporte para as propriedades mensuráveis esperadas com uma positiva correlação esperada entre os quatro construtos quando submetidos a uma análise confirmatória. Apesar da validação, alguns itens apresentaram relacionamento fora dos construtos, evidenciando a existência de forte relação fora do grupo classificado.

Terceiro estudo

Foi aplicado em conjunto questionários que visavam avaliar outros tipos de atitudes de carreiras para ampliar o entendimento da relação entre os modelos proteano e sem-fronteira. Assim, foram utilizadas as 10 escalas de proatividade de Seibert et al. (1999) e as 12 escalas de abertura à experiência de Costa e McCrae, bem como também os oito itens de orientação para *performance* em objetivos de Button et al. (1996), sendo este para fins exploratórios de um outro estudo dos autores. A amostra tinha 228 graduandos em gestão e 265 em MBA, de uma grande universidade privada do leste dos Estados Unidos e 265 de MBAs, da mesma universidade, e de uma universidade pública do meio-oeste.

O resultado da última aplicação valida a ideia de que aquelas pessoas com atitudes de carreira proteana e sem fronteiras são de fato agentes ativos na escolha de suas posturas de carreira, não esperando eventos externos para controlar seus rumos. No entanto, os estudos mostraram que as escalas de atitude para carreira proteana e sem fronteiras ainda demonstram ser construtos distintos, segundo Briscoe et al.(2006), e foram levantadas perguntas ao final do estudo sobre o significado dos resultados obtidos com os escores, e como a presença das características destes construtos podem medir a realidade em termos de resultados positivos nas carreiras dos indivíduos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar todas as etapas de desenvolvimento metodológico, que, para atingir o objetivo geral de verificação da existência de uma relação entre os perfis de carreira proteana e sem-fronteiras, propõe a adaptação cultural de instrumentos já existentes para medição deste perfil, e a aplicação em uma amostra não probabilística de estudantes de Administração de uma grande universidade particular, situada na cidade de Uberaba-MG.

Na primeira parte, é apresentada a classificação da pesquisa quanto ao tipo, seguido do detalhamento sobre a escolha dos instrumentos e da amostra. Na sequência, são apresentados os procedimentos utilizados para a tradução e adaptação cultural dos questionários, bem como o detalhamento do processo de aplicação e análise para obtenção dos resultados.

3.1. Tipo de pesquisa

Baseado em Vergara (2005), o presente estudo tem uma abordagem mais objetivista quanto à ontologia e epistemologia, com ênfase na natureza humana. Esta classificação posiciona a presente pesquisa como positivista, dentro de um paradigma sociológico funcionalista.

Quanto à natureza da pesquisa, pode-se classificar este estudo como aplicado, pois, segundo Gil (1999), gera conhecimentos para a aplicação prática dirigidos para a solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Assim sendo, o objetivo principal é investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos já existentes.

Uma análise preliminar indica que a abordagem da pesquisa será quantitativa conforme Gil (1999), devido ao fato de transformar informações e opiniões em

números, para que possam ser classificadas e organizadas, tendo a possibilidade de utilização de técnicas estatísticas para interpretação dos dados.

A pesquisa quanto aos objetivos será descritiva, pois segundo Gil (1999) e Vergara (2005), expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, através do estabelecimento de relação entre variáveis, envolvendo técnicas padronizadas de levantamento, questionário ou coleta de dados.

Quanto aos procedimentos técnicos descritos em Gil (1999), a pesquisa será em parte bibliográfica, para que possam ser elaboradas teorias baseadas em materiais já publicados, podendo ser classificada como levantamento em função de que serão aplicados questionários fechados com escalas numéricas, que serão posteriormente tabulados e interpretados.

3.2. Os instrumentos da pesquisa

Para a realização desta pesquisa, optou-se pelo uso de dois instrumentos em língua inglesa e de origem norte-americana que avaliam respectivamente o perfil de carreira proteana e carreira sem-fronteiras por meio de escalas de atitudes. Estes instrumentos foram originalmente criados por pesquisadores norte-americanos (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006) e validados após aplicação com estudantes de Universidades e executivos de empresas. Para que pudessem ser utilizados neste trabalho, estes dois instrumentos foram submetidos a uma tradução para a língua portuguesa juntamente com uma adaptação cultural. Estes também passaram por uma etapa de validação semântica e um teste de consistência para verificar a validade do instrumento adaptado.

O primeiro questionário (Anexo A) tem 13 questões, todas com cinco proposições apresentadas em uma escala do tipo *Likert*, ou seja, ordinal e crescente quanto ao nível de concordância do entrevistado em relação à proposição da questão e mensura as atitudes de carreira do entrevistado quanto ao modelo de carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994). As questões de 1 a 8 pontuam o perfil sem fronteiras do entrevistado (*boundaryless mindset*), em que o somatório total das

notas atribuídas a cada uma das proposições compõem o *score desta característica para o estudo*. Entre as questões 9 e 13, é pontuado o nível de mobilidade organizacional do indivíduo (*organizational mobility preference*), que, apesar de seguir a mesma escala de Likert da primeira característica, para efeitos de tabulação e totalização dos *scores*, deve ser invertida, ou seja, os níveis mais baixos denotam maior comprometimento de atitude do entrevistado.

O segundo questionário (Anexo B) contém 14 questões, também com cinco proposições em escala *Likert* ordinal e crescente cada, visando pontuar o nível de atitudes de carreira quanto ao modelo de carreira proteana (HALL, 1976). Dentre as questões 1 e 8, é pontuado o direcionamento da carreira por valores (*values-driven*) seguindo os mesmos critérios do questionário de carreira sem fronteiras ao totalizar os escores da característica pelo somatório dos pontos obtidos em todas as suas proposições. Já, entre as questões 9 e 14, é pontuado também da mesma forma o quanto o indivíduo toma para si o papel de gerir o seu comportamento vocacional por meio de um autodirecionamento (*self-directed*).

Antes da execução da pesquisa, foi feita uma solicitação de autorização formal aos autores (Apêndice A), para que neste estudo os questionários pudessem ser traduzidos, adaptados culturalmente, validados e aplicados na amostra pretendida. O restante das etapas transcorreu após o deferimento da solicitação por parte dos autores.

Na intenção de segmentar os resultados das análises por gênero, período de estudo, idade e outras características básicas ligadas ao exercício profissional dos entrevistados, foram estabelecidas questões complementares para levantar estas informações demográficas e sociais, já que o tema em estudo da pesquisa é carreira profissional. Assim, este questionário de dados complementares (Apêndice H) foi aplicado juntamente com os outros dois questionários adaptados.

3.3. Tradução e Adaptação Cultural dos instrumentos

Os questionários foram traduzidos do inglês para o português por dois tradutores independentes, brasileiros e com domínio na língua inglesa, profissionais

estes, autônomos e contratados por uma empresa de Juiz de Fora (MG), especializada na tradução de trabalhos científicos. Depois de confrontadas as versões 1 e 2 de cada questionário, foram definidas suas respectivas versões finais em consenso com os tradutores e os pesquisadores responsáveis por este trabalho.

Após esse procedimento, foi realizada a tradução reversa (back translating) que, segundo Malhotra (2001) consiste na tradução da versão em português novamente para a língua inglesa para verificar a existência de alguma mudança no sentido original das proposições. Esta etapa foi realizada por uma tradutora independente, de origem americana, residente em Juiz de Fora (MG), que é conhecedora da língua portuguesa. Após este processo, as versões foram discutidas entre os pesquisadores deste trabalho e um especialista da língua inglesa, residente em Uberaba, e professor universitário no curso de Letras-Ingês. O resultado desta análise final foi a escolha da proposição em português mais adequada para a manutenção do sentido do instrumento original em cada escala.

O Quadro 9 apresenta todas as versões traduzidas das escalas ordinais utilizadas nos dois instrumentos. Apesar de a tradução reversa trazer um resultado aparentemente diferente, o sentido da expressão não mudou e é adequada ao padrão de resposta esperada para o instrumento na língua portuguesa, portanto, foi mantida a versão final como ideal.

Quadro 9 – Versões traduzidas das escalas (carreira proteana e sem-fronteiras)

Tradução	Escala 1	Escala 2	Escala 3	Escala 4	Escala 5
Original	To little or no extent	To a limited extent	To some extent	To a considerable extent	To a great extent
Versão 1	Um pouco ou de forma alguma	De forma limitada	De certa forma	De forma considerável	Muito
Versão 2	Pouco ou nada	Limitadamente	Até certo ponto	Consideravelmente	Bastante
Versão Final	Um pouco ou nada	De forma limitada	Até certo ponto	De forma considerável	Muito
Back Translation	A little or not at all	In a limited way	Up to a certain	Considerably	Very much

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 10 apresenta todas as versões traduzidas das proposições contidas no questionário de carreira proteana, tendo sido identificadas em cor cinza as versões aceitas para integrar o questionário traduzido. Foi necessária a análise final

após a tradução reversa, visto que apenas uma proposição estava 100% idêntica quando comparadas as versões originais e retrotraduzidas, no entanto, apenas duas das 13 que tinham problemas foram rejeitadas por causa de mudança no sentido, sendo elas revistas e mudadas para uma das outras versões traduzidas anteriormente. As demais proposições divergentes foram aceitas devido ao fato de manterem o mesmo sentido, apesar das diferenças encontradas nas versões original e retrotraduzida:

- questão 1 – apresentou apenas uma mudança no tempo de conjugação do verbo, mas sem alteração do sentido da frase;
- questões 3, 5, 6 e 9 – apresentaram sinônimos para algumas palavras e expressões contidas na sentença original;
- questões 4, 10, 11, 12, 13 e 14 – apresentaram, além de sinônimos, uma inversão da sentença original, porém, sem alteração do sentido.

Quadro 10 – Versões traduzidas das proposições do questionário de carreira proteana

Questão	Tradução	Texto
01	Original	1. When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.
	Versão 1	1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.
	Versão 2	1. Quando oportunidades de crescimento não foram oferecidas por minha empresa, eu as procurei por conta própria.
	Versão Final	1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.
	Back Translation	1. When development opportunities were not offered by my company, I sought them out anyway.
02	Original	2. I am responsible for my success or failure in my career.
	Versão 1	2. Sou responsável pelo sucesso ou fracasso em minha carreira.
	Versão 2	2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.
	Versão Final	2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.
	Back Translation	2. I am responsible for my success or failure in my career.
03	Original	3. Overall, I have a very independent, self-directed career.
	Versão 1	3. Em geral, tenho uma carreira muito independente e direcionada por mim mesmo.
	Versão 2	3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e autodirecionada.
	Versão Final	3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim.
	Back Translation	3. Generally speaking, I have a fairly independent career that is managed exclusively by me.

04	Original	4. Freedom to choose my own career path is one of my most important values.
	Versão 1	4. A liberdade para escolher o rumo de minha própria carreira é um dos valores mais importantes para mim.
	Versão 2	4. A liberdade de escolher meu próprio caminho na carreira é um dos valores que mais prezo.
	Versão Final	4. Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.
	Back Translation	4. One of the most important values for me is the freedom to choose the direction I should give my own career.
05	Original	5. I am in charge of my own career.
	Versão 1	5. Estou no comando de minha própria carreira.
	Versão 2	5. Sou responsável pela minha própria carreira.
	Versão Final	5. Sou responsável pela minha própria carreira.
	Back Translation	5. I am responsible for my own career.
06	Original	6. Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.
	Versão 1	6. No fim das contas, dependo de mim mesmo para progredir em minha carreira.
	Versão 2	6. Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.
	Versão Final	6. Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.
	Back Translation	6. In the end, I depend on myself to advance my career.
07	Original	7. Where my career is concerned, I am very much "my own person".
	Versão 1	7. No que diz respeito à minha carreira, sou muito "mais eu".
	Versão 2	7. Onde minha carreira está envolvida, ajo sem me deixar influenciar por outras pessoas.
	Versão Final	7. Ajo sem me deixar influenciar por outras pessoas quando o assunto é a minha carreira.
	Back Translation	7. I act without allowing others to influence me with regards to my career.
08	Original	8. In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.
	Versão 1	8. No passado, confiei mais em mim mesmo que em outros para encontrar um novo emprego quando necessário.
	Versão 2	8. Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário.
	Versão Final	8. Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego.
	Back Translation	8. I usually trust myself more than others to find a new job.
09	Original	9. I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.
	Versão 1	9. Eu direciono minha própria carreira com base em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meus empregadores.
	Versão 2	9. Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.
	Versão Final	9. Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.
	Back Translation	9. I myself manage my career, based on my personal priorities, and not on my employer's priorities.

10	Original	10. It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.
	Versão 1	10. Não me importa muito como outras pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.
	Versão 2	10. Não é muito importante para mim a forma em que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.
	Versão Final	10. Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.
	Back Translation	10. For me, the way that people evaluate the choices I make in my career is not very important.
11	Original	11. What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.
	Versão 1	11. O mais importante para mim é como me sinto sobre o sucesso de minha carreira, não como outras pessoas pensam.
	Versão 2	11. O que é mais importante para mim é como me sinto com relação ao meu sucesso na carreira, e não como os outros se sentem quanto
	Versão Final	11. É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira.
	Back Translation	11. For me, it is more important how I feel than what people think about my success in my career.
12	Original	12. I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.
	Versão 1	12. Seguirei minha própria consciência se minha empresa me pedir para fazer algo que vá contra meus valores.
	Versão 2	12. Seguirei minha própria consciência se minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contrário aos meus valores.
	Versão Final	12. Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.
	Back Translation	12. I follow my conscience and my values even when my company asks me to do something that goes against them.
13	Original	13. What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.
	Versão 1	13. O que penso ser correto na minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa pensa.
	Versão 2	13. O que acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa pensa.
	Versão Final	13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa.
	Back Translation	13. In my career, what I think is right is more important than what my company thinks.
14	Original	14. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.
	Versão 1	14. No passado, defendi meus próprios valores quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.
	Versão 2	14. Tenho por costume seguir meus próprios valores quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo.
	Versão Final	14. Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo.
	Back Translation	14. I usually follow my own values even when the company asks me to do something that I don't agree with.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 11 apresenta todas as versões traduzidas das proposições contidas no questionário de carreira sem fronteiras, tendo sido também identificadas em cor cinza as versões aceitas para integrar o questionário traduzido. Foi necessária uma análise final após a tradução reversa, pois, nenhuma proposição estava 100% idêntica quando comparadas às versões originais e retrotraduzidas, no entanto, apenas duas das 13 (questões 4 e 7) foram divergentes e tiveram mudança no sentido, necessitando usar uma das outras versões traduzidas. As demais proposições divergentes foram aceitas devido ao fato de manterem o mesmo sentido, apesar do uso de sinônimos em relação às versões original e retrotraduzidas.

Quadro 11 – Versões traduzidas das proposições do questionário de carreira sem fronteiras

Questão	Tradução	Texto
01	Original	1. I seek job assignments that allow me to learn something new.
	Versão 1	1. Eu busco tarefas que me permitam aprender algo novo no trabalho.
	Versão 2	1. Procuo tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.
	Versão Final	1. Procuo tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.
	Back Translation	1. I seek out tasks to do at my job that allow me to learn new things.
02	Original	2. I would enjoy working on projects with people across many organizations.
	Versão 1	2. Eu apreciaria trabalhar em projetos com pessoas de muitas organizações diferentes.
	Versão 2	2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.
	Versão Final	2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.
	Back Translation	2. I would like to work on projects with people from several organizations.
03	Original	3. I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.
	Versão 1	3. Eu aprecio tarefas que me fazer trabalhar fora da organização.
	Versão 2	3. Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.
	Versão Final	3. Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.
	Back Translation	3. I like tasks that require me to work outside of the organization.

04	Original	4. I like tasks at work that require me to work beyond my own department.
	Versão 1	4. Eu gosto de tarefas no trabalho que me fazem trabalhar fora de meu próprio departamento.
	Versão 2	4. Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.
	Versão Final	4. Gosto de tarefas em meu trabalho que necessitem contatos com outras áreas.
	Back Translation	4. I like tasks at my job that require contact with other areas.
05	Original	5. I enjoy working with people outside of my organization.
	Versão 1	5. Eu aprecio trabalhar com pessoas fora de minha organização.
	Versão 2	5. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.
	Versão Final	5. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.
	Back Translation	5. I like to work with people from outside my organization.
06	Original	6. I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.
	Versão 1	6. Eu aprecio trabalhos que me fazem interagir com pessoas em muitas organizações diferentes.
	Versão 2	6. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.
	Versão Final	6. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.
	Back Translation	6. I like work that requires me to interact with people from several different organizations.
07	Original	7. I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.
	Versão 1	7. Eu busquei oportunidades no passado que me permitem trabalhar fora da organização.
	Versão 2	7. Tenho procurado oportunidades que me permitam trabalhar fora da organização.
	Versão Final	7. Tenho procurado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.
	Back Translation	7. I have looked for work opportunities that allow me to work outside the organization.
	Sugestão	7. Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.
08	Original	8. I am energized in new experiences and situations.
	Versão 1	8. Eu fico energizado com novas experiências e situações.
	Versão 2	8. Ganho nova energia quando enfrento experiências e situações novas.
	Versão Final	8. Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.
	Back Translation	8. I feel motivated when I face new experiences and situations.

09	Original	9. I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.
	Versão 1	9. Eu gosto da previsibilidade proporcionada por trabalhar continuamente para a mesma organização.
	Versão 2	9. Gosto da previsibilidade proveniente de se trabalhar continuamente para a mesma organização.
	Versão Final	9. Gosto da previsibilidade proveniente do trabalho contínuo para uma mesma organização.
	Back Translation	9. I like the predictability that comes from ongoing work at one same organization.
10	Original	10. I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.
	Versão 1	10. Eu me sentiria muito perdido se não pudesse trabalhar para minha atual organização.
	Versão 2	10. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.
	Versão Final	10. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.
	Back Translation	10. I would feel pretty lost if I couldn't work for my current organization.
11	Original	11. I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.
	Versão 1	11. Eu prefiro ficar em uma empresa com a qual estou familiarizado que procurar emprego em outro lugar.
	Versão 2	11. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.
	Versão Final	11. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.
	Back Translation	11. I prefer to remain at a company with which I am familiar than to look for another job in a different place.
12	Original	12. If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.
	Versão 1	12. Se minha organização me proporcionasse um emprego para toda a vida, eu nunca desejaria buscar trabalho em outras organizações.
	Versão 2	12. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.
	Versão Final	12. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.
	Back Translation	12. If my company offered lifetime employment, I would never look for work at other organizations.
13	Original	13. In my ideal career I would work for only one organization.
	Versão 1	13. Em minha carreira ideal eu trabalharia para uma única organização.
	Versão 2	13. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.
	Versão Final	13. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.
	Back Translation	13. My ideal career would be to work for just one organization.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o processo de análise e definição das proposições a serem utilizadas na versão traduzida final dos instrumentos, foi criado um *layout* final e depois inseridos os itens escolhidos na análise. Assim, tanto a versão final do questionário de carreira proteana (Apêndice F) quanto o de carreira sem fronteiras (Apêndice G) foram impressos para proceder à aplicação. Um fator determinante na escolha deste *layout* foi a possibilidade de economia de material durante a aplicação, já que ele concentra todas as proposições em uma única folha, bem como também prover um fácil entendimento das escalas propostas sem que pudesse existir muita repetição na apresentação delas no instrumento.

3.4. Pré-teste

Para certificar que tanto o *layout* do questionário, como a tradução das proposições eram adequados para promover a validação semântica do instrumento, foi escolhida uma turma de 15 graduandos em Administração na modalidade EAD (educação a distância) da Universidade de Uberaba (UNIUBE), lotados no *campus* de Uberaba, para aplicação de um pré-teste durante um encontro presencial. O tempo total gasto com a aplicação foi de 15 minutos e não surgiram dúvidas quanto à forma de responder após a explicação inicial.

Ao fazer a tabulação dos dados, foi percebido que dois alunos não responderam a um dos questionários devido ao fato de ter sido impresso no verso do outro. Mesmo tendo sido avisados da existência de um questionário no verso durante a explicação inicial, os alunos entregaram sem responder. Outro fato observado foi que, apesar de alertados quanto à necessidade de preencher todas as respostas, três alunos deixaram de responder alguns itens, não tendo percebido que assim o fizeram quando questionados, concluindo que o problema ocorreu mais por falta de atenção do que de desconhecimento da proposição não respondida.

Assim, decidiu-se imprimir os questionários em folhas separadas para evitar perda de informação no ato da aplicação e, ainda, reforçar com os alunos no momento da aplicação a necessidade de preenchimento de todos os itens.

3.5. População e amostra

População é, segundo Malhotra (2001) e Anderson et al. (2002), o conjunto de todos os elementos de interesse de um determinado estudo, que compartilham algum conjunto de características comuns (indivíduos, empresas, eleitores, famílias, produtos, clientes etc.). Já, a amostra é um subgrupo da população, selecionado para a participação no estudo.

O método utilizado na escolha da amostra foi o não-probabilístico pela conveniência, devido ao fácil acesso do pesquisador à maior universidade particular da cidade de Uberaba. “Na técnica de amostragem não-probabilística, procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, o entrevistador é quem seleciona as unidades amostrais” (MALHOTRA, 2001, p. 306).

A amostra para a pesquisa foi composta de alunos da graduação em Administração, do *campus* Aeroporto, da Universidade de Uberaba (UNIUBE), instituição de ensino privada com 61 anos de existência, localizada na cidade de Uberaba (MG), que conta com um total de 753 estudantes na modalidade presencial em seu *campus* de Uberaba. A Universidade também oferece o curso de Administração em seu *campus* de Uberlândia, e por meio da educação a distância, em 63 polos de apoio presenciais espalhados em todo o Brasil; no entanto, estes não foram objeto do presente estudo.

O curso de Administração na UNIUBE acolhe estudantes de várias cidades ao redor da cidade de Uberaba, permitindo uma análise do perfil de carreira representativo na cidade e na região; no entanto, este dado não foi relevado para um cálculo detalhado do amostrado e de sua margem de erro visto que o método de escolha não foi probabilístico.

A escolha por aplicar o questionário a todos os alunos do curso de Administração da UNIUBE no ensino presencial do *campus* em Uberaba ocorreu para que as análises estratificadas ao nível das informações coletadas no questionário complementar (gênero, período e ocupação profissional) pudessem

atingir um número mínimo de respostas que satisfizessem positivamente aos testes de normalidade.

3.6. Coleta dos dados

Após negociação com a diretoria do curso na UNIUBE, foi autorizado que os questionários fossem aplicados nas salas durante o horário de aula, visto que o tempo de aplicação e explicação do objetivo da pesquisa não acarretaria em prejuízos pedagógicos para a sala naquele momento.

Esperava-se atingir, pelo menos, 80% dos 753 alunos que estudam no *campus* de Uberaba. Esta baixa taxa de perda era esperada devido ao fato dos questionários terem sido aplicados durante o horário de aula com consentimento da diretoria do curso de Administração da Uniube; no entanto, em função da opção oferecida ao aluno de não participar da pesquisa caso não quisesse, existia o risco de que o número de respostas fosse efetivamente menor do que o que foi projetado.

Quadro 12 – Planejamento de aplicação dos questionários.

Manhã - Segunda-Feira		
Sala	Série	Alunos
2Q05	3	17
2Q06	5	29
2Q07	1	37
2Q08	7	24

Total 107

Noite - Segunda-Feira		
Sala	Série	Alunos
2Q03	8	41
2Q05	3	37
2Q06	2	45
2Q08	7	32
2Q10	3	60
2Q11	1	48

Total 263

Noite - Terça-feira		
Sala	Série	Alunos
2A008	4	58
2A009	5	30
2A010	5	33
2Q01	4	69
2Q02	6	56
2Q04	7	21
2Q09	3	58
2Q12	1	58

Total 383

Total geral prev. 753

Fonte: Elaborado pelo autor

O planejamento de aplicação dos instrumentos envolvia 18 salas onde seriam utilizados os horários de aula dos alunos. O planejamento envolvia aplicar em quatro salas no período matutino e quatorze no período noturno. Considerando um tempo previsto para resposta dos questionários estimado e testado para 15 minutos, e, com uma duração de 1 hora para cada uma das três aulas disponíveis aos alunos, seria preciso fazer a aplicação em dois dias com as turmas do período noturno para finalizar o processo. A ordem da sala e os horários foram escolhidos em disciplinas do período que tinham o maior número de alunos matriculados, resultando na programação apresentada no Quadro 12.

A aplicação dos questionários foi feita pelo próprio pesquisador responsável, sendo que, durante a execução foi divulgado aos estudantes o objetivo da pesquisa de forma oral e escrita, esclarecendo quanto ao tempo que seria dispensado, respeitando todos os procedimentos éticos previstos. Aos que aceitavam participar, eram distribuídos os instrumentos e recolhidos ao término de um tempo médio de 15 minutos, conforme previsto durante o pré-teste.

Quadro 13 – Resultado da aplicação dos questionários.

Manhã - Segunda-Feira

Sala	Série	Prev.	Realiz.	%
2Q05	3	17	11	64,71%
2Q06	5	29	25	86,21%
2Q07	1	37	15	40,54%
2Q08	7	24	13	54,17%

Noite - Segunda-Feira

Sala	Série	Prev.	Realiz.	%
2Q03	8	41	35	85,37%
2Q05	3	37	27	72,97%
2Q06	2	45	36	80,00%
2Q08	7	32	28	87,50%
2Q10	3	60	56	93,33%
2Q11	1	48	41	85,42%

Noite - Terça-feira

Sala	Série	Prev.	Realiz.	%
2A008	4	58	29	50,00%
2A009	5	30	4	13,33%
2A010	5	33	21	63,64%
2Q01	4	69	45	65,22%
2Q02	6	56	41	73,21%
2Q04	7	21	8	38,10%
2Q09	3	58	30	51,72%
2Q12	1	58	51	87,93%

TOTAL	753	516	68,53%
--------------	------------	------------	---------------

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado final do processo aplicação teve uma resposta positiva em relação ao planejamento, efetivando 516 entrevistados. Os percentuais de aproveitamento

em relação ao número de alunos lotados em cada sala são apresentados no Quadro 13, totalizando um percentual de respostas de 68,53%, que apesar de ser menor que o esperado, permitiu que fossem feitos todos os testes estatísticos propostos com uma margem de erro maior que a proposta no início do estudo.

A baixa quantidade de entrevistados nas salas A09 e Q04, do período noturno, não causaram impactos para as análises estratificadas por período de estudo devido a existirem alunos da mesma série em outras salas com quantidades maiores de estudantes.

3.7. Tratamento e análise dos dados

Foram realizadas análises estatísticas de correlação entre os escores de atitudes em cada um dos domínios (autodirecionamento, direcionamento por valores, perfil sem fronteiras e mobilidade organizacional) e nos modelos de carreira proteana e sem fronteiras, visando identificar a existência de uma relação entre estes dois modelos de carreira. Os resultados também foram testados por meio de correlações estratificadas por gênero, idade e série em curso para obter uma visão mais ampla do relacionamento entre os modelos.

As respostas dos questionários foram digitadas e organizadas em planilha eletrônica após conferência dos valores digitados com os questionários. Após este processo, a planilha foi exportada para uma base de dados no *software* estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, onde foram feitas todas as análises estatísticas necessárias.

Para que uma análise de correlação entre os escores de cada domínio e dos modelos de carreira pudessem ser feitos de forma adequada, foram considerados como válidos apenas os estudantes que responderam todos os itens dos dois questionários (carreira proteana e carreira sem fronteiras), assim como também os itens idade e gênero no questionário complementar. Assim, foram validados 426 estudantes como composição da amostra deste estudo.

Foram feitos os testes de normalidade nos escores dos domínios e modelos, a estatística descritiva para a caracterização sociodemográfica dos participantes, a identificação da proporção de estudantes com menores e maiores escores possíveis da escala proposta (efeitos piso e teto, respectivamente) e o cálculo das medidas de posição e dispersão.

A confiabilidade da consistência interna dos dados coletados nos questionários foi feita pela análise do coeficiente α de Cronbach e pela divisão meio a meio das escalas utilizando o coeficiente de confiabilidade *split-half* de Spearman-Brown. Por fim, foi feita a análise de correlação entre os domínios, modelos de carreira, gênero, idade, período de estudo, ocupação profissional e tempo de serviço no último emprego.

4. RESULTADOS

Os resultados do estudo são apresentados de forma separada conforme cada etapa de análise. Inicia-se com a caracterização das amostras do pré-teste e da pesquisa quanto às características sociodemográficas e totalização dos escores para cada instrumento. Na sequência, são apresentados os resultados dos testes de normalidade, análise dos escores totais, análise do efeito piso e teto, os testes de confiabilidade da consistência interna dos itens dos questionários e a correlação entre os escores totais dos domínios e dos modelos de carreira.

4.1. Descrição da amostra

Do total de 753 alunos do curso de Administração, na modalidade presencial, da UNIUBE, apenas 516 estudantes responderam aos questionários. No entanto, devido ao critério adotado que exclui todos os estudantes que não responderam todos os itens nos dois questionários de atitudes de carreira, apenas 426 foram selecionados para as análises da amostra.

Mesmo conhecendo o período de estudos predominante de cada sala onde os questionários foram aplicados, uma das perguntas do questionário complementar foi: “Em qual período do curso de Administração você está hoje?”. A finalidade deste item era identificar o período atual de estudos do respondente, visto que em função de alguns estudantes cursarem dependências de outros períodos em salas diferentes de sua turma original, poderia haver uma distorção da análise quanto à segmentação por período de estudo devido ao fato da aplicação ter sido feita no horário de uma disciplina específica da sala. Assim, as análises de segmentação por período de estudo foram feitas utilizando o período de estudos informado pelo entrevistado.

Quadro 14 – Classificação da amostra por período de estudo e gênero.

Período	Masculino		Feminino		Total Qtde.	% do Total
	Qtde.	%	Qtde.	%		
1	38	45,2%	46	54,8%	84	19,7%
2	18	42,9%	24	57,1%	42	9,9%
3	27	39,7%	41	60,3%	68	16,0%
4	17	36,2%	30	63,8%	47	11,0%
5	29	55,8%	23	44,2%	52	12,2%
6	16	43,2%	21	56,8%	37	8,7%
7	22	40,7%	32	59,3%	54	12,7%
8	20	47,6%	22	52,4%	42	9,9%
Total geral	187	43,9%	239	56,1%	426	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratificada a amostra por gênero em cada período de estudo (Quadro 14), percebe-se que, em quase todas as salas onde foram aplicados os questionários, há predominância de mulheres em sete dos oito períodos de estudo do curso de Administração, totalizando 239 estudantes na amostra válida e que correspondem a 56,10% do total.

Observa-se, também, uma maior concentração de estudantes nos quatro primeiros períodos do curso (56,60%), comportamento esperado na amostra visto que existe evasão ao longo de cada período de estudos, ocasionando um pequeno índice de desistência de alunos que vão para a segunda metade do curso.

Quadro 15 – Classificação da idade na amostra por período de estudo e gênero.

Período	Masculino			Feminino			Total Mín.	Total Máx.	Total Média
	Mín.	Máx.	Média	Mín.	Máx.	Média			
1	16	30	20,2	17	37	20,4	16	37	20,3
2	18	35	23,8	18	32	22,0	18	35	22,8
3	18	34	20,9	17	48	20,7	17	48	20,8
4	19	39	24,1	19	33	23,0	19	39	23,4
5	19	31	22,8	19	54	24,3	19	54	23,5
6	19	30	25,3	20	33	23,0	19	33	24,0
7	17	37	24,1	20	35	23,2	17	37	23,6
8	19	44	25,8	19	37	24,8	19	44	25,2
Total geral	16	44	22,9	17	54	22,3	16	54	22,6

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 15, são apresentadas as informações referentes às idades mínima, máxima e média encontradas em cada período de estudos. A idade média da amostra de 22,6 anos denota um grupo de entrevistados relativamente jovem; no entanto, existem estudantes bem mais velhos quando analisada a amplitude em cada período e na amostra total.

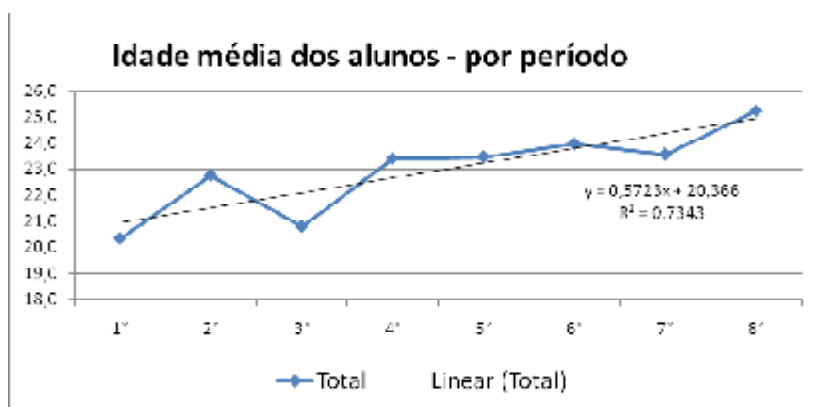


Figura 4 – Gráfico da idade média em função do período de estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor esclarecer se a idade média de cada período apresentava um crescimento proporcional conforme o acréscimo dos períodos de estudo, os dados foram inseridos em um gráfico de linha (Figura 4), onde confirmou-se a existência de uma tendência linear crescente nas idades de cada período de estudos com um r^2 de 73,43%.

Quadro 16 – Classificação da amostra por período de estudo e ocupação profissional.

Período	Trabalha		Estagia		Não Trabalha		Total Qtd.
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	
1	50	59,5%	8	9,5%	26	31,0%	84
2	37	88,1%	3	7,1%	2	4,8%	42
3	44	64,7%	11	16,2%	13	19,1%	68
4	36	76,6%	4	8,5%	7	14,9%	47
5	33	63,5%	9	17,3%	10	19,2%	52
6	26	70,3%	6	16,2%	5	13,5%	37
7	32	59,3%	15	27,8%	7	13,0%	54
8	32	76,2%	8	19,0%	2	4,8%	42
Total geral	290	68,1%	64	15,0%	72	16,9%	426

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 16, é apresentado o resultado da estratificação da amostra por período e ocupação profissional, onde a maioria (68,10%) trabalha atualmente em algum tipo de profissão. Quando este número é acrescido dos 15% que atualmente fazem estágio, totaliza 83,10% que exercem algum tipo de atividade profissional, seja emprego ou estágio, concomitantemente à realização de seus estudos.

Quadro 17 – Estratificação da amostra profissionalmente ativa por período e tipo de empresa

Período	Privada	Pública	Mista
1	92,9%	3,6%	3,6%
2	88,9%	5,6%	5,6%
3	91,3%	8,7%	0,0%
4	86,7%	6,7%	6,7%
5	73,9%	17,4%	8,7%
6	92,9%	7,1%	0,0%
7	88,2%	11,8%	0,0%
8	89,5%	10,5%	0,0%
Total geral	87,9%	8,9%	3,2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao avaliar em que tipo de empresas os estudantes que trabalham e estagiam exercem suas atividades profissionais (Quadro 17), foi percebido que a atuação profissional acontece predominantemente em empresas privadas (87,34%).

Quadro 18 – Classificação da amostra quanto à quantidade de empregos nos últimos 5 anos.

Empregos	Entrevistados	% cumulativo
1	132	34,29%
2	132	68,57%
3	87	91,17%
4	19	96,10%
5	8	98,18%
Mais	7	100,00%
Total	385	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A avaliação da mobilidade física dos entrevistados com relação à quantidade de empregos que os estudantes tiveram nos últimos cinco anos, pode ser feita por meio dos dados apresentados no Quadro 18. Uma representação gráfica destas informações pode ser observada na Figura 5 com a visualização do histograma das quantidades visualizado em conjunto com a linha do percentual acumulado.

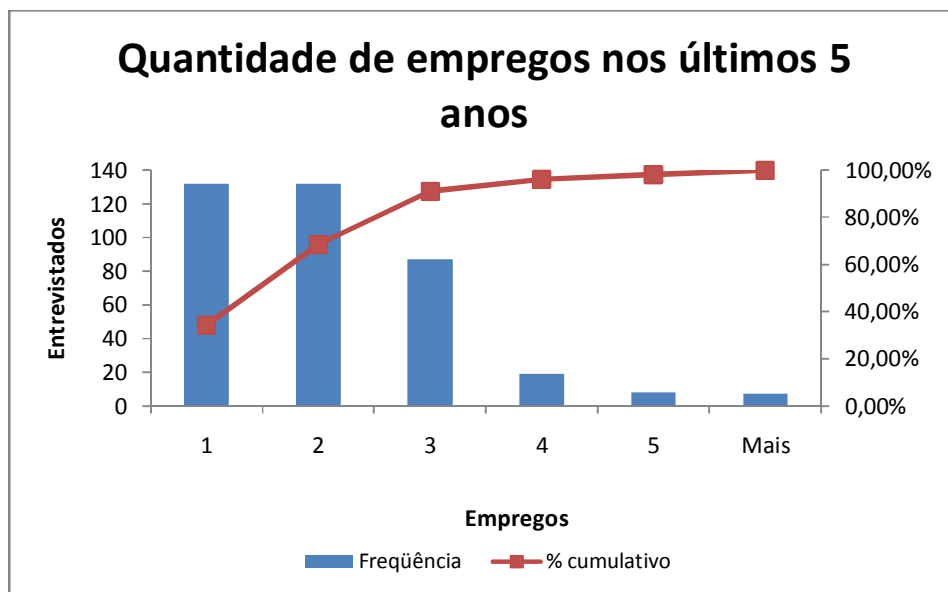


Figura 5 – Histograma da amostra quanto à quantidade de emprego nos últimos cinco anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Identificou-se pequena mobilidade física na amostra, visto que apenas 68,67% dos entrevistados, que preencheram este item no questionário complementar, permaneceram em um único emprego ou mudaram apenas uma vez de empresa nos últimos cinco anos.

Quadro 19 – Classificação da amostra quanto ao tempo de permanência no último emprego.

<i>Qtde de anos</i>	<i>Entrevistados</i>	<i>% cumulativo</i>
1	131	33,94%
2	85	55,96%
3	54	69,95%
4	40	80,31%
5	23	86,27%
10	38	96,11%
15	8	98,19%
Mais	7	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto importante de análise é o tempo de duração no último emprego, apresentado no Quadro 19 e no histograma da Figura 6. É possível observar que mais da metade da amostra (55,96%) tem menos de 2 anos no emprego atual ou

teve no último emprego. Nota-se, também, que os maiores tempos de permanência no último emprego ou atual atingem 19,69% dos entrevistados.

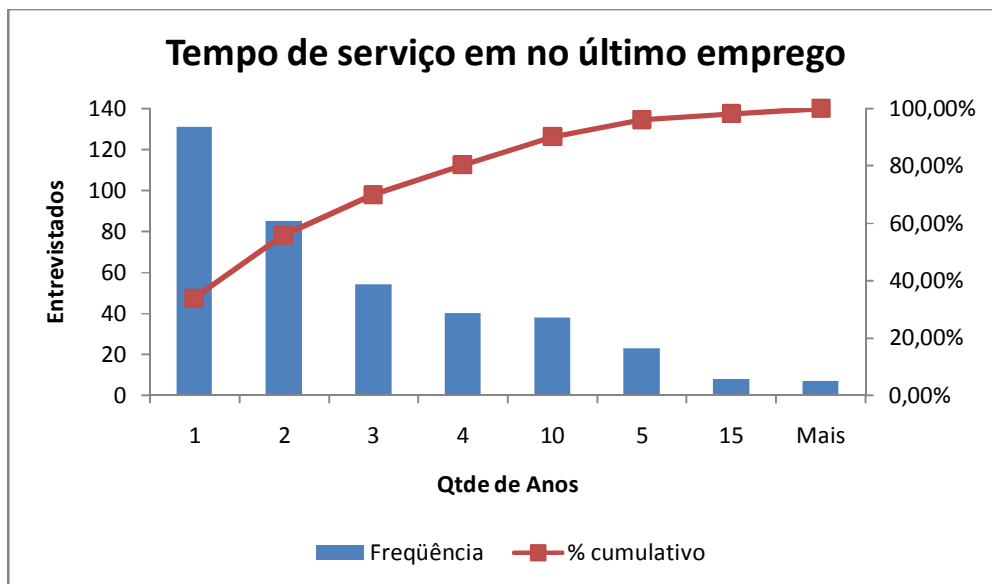


Figura 6 – Histograma da amostra quanto ao tempo de permanência no último emprego.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. Testes de normalidade

Segundo Cooper e Schindler (2003), o teste Kolmogorov-Smirnov é apropriado quando os dados são pelo menos ordinais e a situação de pesquisa exige uma comparação de distribuição de amostra observada com uma distribuição teórica. “Torna-se necessário o conhecimento da distribuição para calcular probabilidades correspondentes a valores conhecidos da variável ou valores da variável correspondentes a probabilidades conhecidas” (MALHOTRA, 2001, p. 453).

Foi preciso utilizar este teste nos dados da amostra para determinar se os escores totais dos domínios e modelos de carreiras nos instrumentos aplicados seguiam uma distribuição de frequência normal. Com esta indicação, foi possível definir qual tipo de teste de correlação seria utilizado nas variáveis de análise.

Quando o valor p encontrado no teste é menor que 0,05, aceita-se a hipótese nula, concluindo que os dados não seguem uma distribuição normal. No resultado deste teste, apenas o escore total do modelo de carreira proteana segue uma distribuição normal, sendo que o escore do modelo de carreira sem fronteiras e todos os escores dos domínios de análise não estão distribuídos segundo uma curva normal. Assim, os testes de correlação geral entre os escores deverão ser realizados por meio de análises estatísticas não-paramétricas, neste caso em específico, com o coeficiente de Spearman.

No entanto, para que fosse possível fazer comparações entre as médias dos escores obtidos por período de estudo, gênero e ocupação profissional, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov nestas classificações dos dados, confirmando a predominância de resultados que indicam a presença de uma distribuição normal nos escores totais.

4.3. Análise dos escores totais

Antes de proceder para as análises de confiabilidade dos dados e correlação entre os escores, foram feitas análises detalhadas das médias e das medidas de dispersão em todos os escores obtidos nos domínios e modelos de carreira. Os valores atribuídos em cada um dos itens dos domínios (autodirecionamento, direcionamento por valores, perfil sem fronteiras e mobilidade organizacional) e dos modelos de carreira (proteana e sem fronteiras) foram somados compondo um escore total. A pontuação deste escore é diretamente proporcional ao nível de atitudes de carreira do indivíduo dentro da característica estudada.

As análises das médias dos escores foram feitas apenas ao nível estratificado, já que os dados da amostra geral não seguem uma distribuição normal. Com este tipo de avaliação, é possível detectar as diferenças existentes no perfil de carreira dos estudantes em cada período de estudo, gênero e ocupação profissional.

Apesar de aparentemente homogêneos, os escores apresentam diferenças em seus valores médios quando analisados dentro de cada grupo estratificado. Assim,

procedeu-se à comparação entre os resultados dos domínios e modelos de carreira entre os grupos utilizando análises de variância (*one-way ANOVA*) para confirmar a existência de uma diferença significativa entre as médias dos estudantes dentro de cada grupo.

Para viabilizar a discussão dos resultados nos escores de uma forma mais objetiva, foram classificadas as médias obtidas em cada grupo em:

- fraca – quando a média está abaixo de 25% do escore máximo;
- regular – quando a média está entre 25% e 50% do escore máximo;
- moderada – quando a média está entre 50 e 75% do escore máximo;
- forte – quando a média está acima de 75% do escore máximo.

Foram agrupados no Quadro 20 os escores médios de todos os domínios e modelos de carreira por período de estudo, gênero e ocupação profissional. Foi inserido também o percentual do escore relativo ao valor máximo atribuído àquela característica, bem como o resultado da análise de variância para comparação das médias dentro do grupo.

No agrupamento por período de estudo é possível notar uma predominância de escores moderados em todos os domínio e modelos de carreira. Apesar de existirem diferenças entre os escores de cada período, a análise comparativa das médias pela ANOVA não apresentou resultados que comprovassem uma diferença significativa entre as médias. Esta uniformidade de resultados é mais bem detalhada nos testes de confiabilidade e consistência interna dos itens dos instrumentos que serão apresentados mais adiante.

No agrupamento por gênero, os escores dos homens são, em geral, pouco maiores que os das mulheres, sendo que esta diferença não é significativa apenas no domínio mobilidade organizacional. Mesmo assim, tanto homens quanto mulheres apresentaram escores moderados quanto às atitudes de carreira para os dois modelos e seus domínios.

No agrupamento por ocupação profissional, os escores são também em sua grande parte moderados nos três grupos; no entanto, quando classificada a amostra quanto à atual ocupação profissional, observou-se que os escores médios

continuam altos, exceto o direcionamento por valores dentre os indivíduos que atualmente trabalham.

Quadro 20 – Comparação entre escores médios.

Escores Médios	Auto-Direcionam.	Direcionam. por valores	Proteana	Perf. Sem fronteiras	Mobilidade Organizac.	Sem Fronteiras
<i>Geral</i>	31,62 (79,1%)	18,64 (62,1%)	50,26 (71,8%)	29,05 (72,6%)	17 (68,0%)	46,05 (70,8%)
<i>1º Período</i>	31,8 (79,5%)	18,45 (61,5%)	50,25 (71,8%)	28,35 (70,9%)	16,93 (67,7%)	45,27 (69,6%)
<i>2º Período</i>	32,02 (80,1%)	19,83 (66,1%)	51,86 (74,1%)	30,26 (75,7%)	16,45 (65,8%)	46,71 (71,9%)
<i>3º Período</i>	31,51 (78,8%)	17,47 (58,2%)	48,99 (70,0%)	27,75 (69,4%)	17,21 (68,8%)	44,96 (69,2%)
<i>4º Período</i>	31,94 (79,9%)	18,77 (62,6%)	50,7 (72,4%)	29,66 (74,2%)	17,11 (68,4%)	46,77 (72,0%)
<i>5º Período</i>	32,38 (81,0%)	18,56 (61,9%)	50,94 (72,8%)	30,94 (77,4%)	17,23 (68,9%)	48,17 (74,1%)
<i>6º Período</i>	29,24 (73,1%)	17,51 (58,4%)	46,76 (66,8%)	27,22 (68,1%)	16,7 (66,8%)	43,92 (67,6%)
<i>7º Período</i>	31,26 (78,2%)	19,89 (66,3%)	51,15 (73,1%)	28,02 (70,1%)	16,52 (66,1%)	44,54 (68,5%)
<i>8º Período</i>	32,29 (80,7%)	19,02 (63,4%)	51,31 (73,3%)	31,29 (78,2%)	17,79 (71,2%)	49,07 (75,5%)
Signif. p-valor¹	0,613	0,702	0,59	0,214	0,055	0,903
<i>Masculino</i>	31,73 (79,3%)	18,73 (62,4%)	50,46 (72,1%)	29,42 (73,6%)	16,58 (66,3%)	46 (70,8%)
<i>Feminino</i>	31,53 (78,8%)	18,56 (61,9%)	50,1 (71,6%)	28,77 (71,9%)	17,32 (69,3%)	46,08 (70,9%)
Signif. p-valor¹	0,017*	0,028*	0,019*	0,000**	0,789	0,002**
<i>Trabalha</i>	31,77 (79,4%)	18,4 (61,3%)	50,17 (71,7%)	29,52 (73,8%)	16,92 (67,7%)	46,44 (71,4%)
<i>Faz estágio</i>	31,53 (78,8%)	19,02 (63,4%)	50,55 (72,2%)	28,55 (71,4%)	17,97 (71,9%)	46,52 (71,6%)
<i>Nem trabalha e nem faz estágio</i>	31,1 (77,8%)	19,26 (64,2%)	50,36 (71,9%)	27,6 (69,0%)	16,43 (65,7%)	44,03 (67,7%)
Signif. p-valor¹	0,449	0,238	0,914	0,017*	0,063	0,028*

*, **, significativo ao nível de 5% e 1% respectivamente.

1. p-valor resultante da comparação entre as médias usando *one-way ANOVA*

Fonte: Elaborado pelo autor

No agrupamento por ocupação profissional, os escores são também em sua grande parte, de nível moderado e, apesar de existirem diferenças significativas no domínio de perfil sem fronteiras e no modelo de carreira sem fronteiras, na maior parte das características não é possível afirmar que existem diferenças entre os

escores médios dos estudantes que trabalham, estagiam e não exercem alguma atividade profissional.

4.4. Efeitos piso e teto

Segundo McHorney et al. (1994) qualquer um dos dois efeitos ocorrem quando pelo menos 10% dos itens respondidos em um domínio ou agrupamento apresentarem um valor extremo dentro da escala proposta para resposta. Quando o extremo é o menor valor da escala, ocorre o efeito piso, e quando é o maior, ocorre o efeito teto. Esta análise indica as limitações do instrumento em detectar diferenças nas escalas propostas para o instrumento que está sendo testado.

Para que fossem calculados estes dois efeitos, foram identificadas, para cada um dos itens respondidos, as quantidades de respostas atribuídas ao menor conceito (1), dividindo posteriormente este valor pelo total de respostas do item, obtendo o percentual referente ao efeito piso. O mesmo procedimento foi executado para o cálculo do efeito teto, no entanto, considerando as quantidades de respostas atribuídas ao maior conceito (5). Os resultados dos percentuais calculados são apresentados nos

Quadro 21 e 22.

Observa-se que no modelo de carreira Proteana, não ocorre o efeito piso, ainda que este aconteça em pequena intensidade no domínio de direcionamento por valores. Já o efeito teto é evidenciado na carreira proteana, tendo sido fortemente influenciado pelos altos percentuais apurados nos itens do domínio de autodirecionamento de carreira.

Quadro 21 – Efeito piso e teto para os itens de Carreira Proteana.

	Efeito Piso		Efeito Teto	
	Qtde	%	Qtde	%
Carreira Proteana		6,67%		29,44%
Autodirecionamento		3,64%		40,82%
1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.	15	3,52%	131	30,75%
2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	1	0,23%	281	65,96%
3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim.	53	12,44%	70	16,43%
4. Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.	4	0,94%	220	51,64%
5. Sou responsável pela minha própria carreira.	6	1,41%	250	58,69%
6. Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.	22	5,16%	208	48,83%
7. No que diz respeito à minha carreira, sou muito "mais eu".	14	3,29%	114	26,76%
8. Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário	9	2,11%	117	27,46%
Direcionamento por valores		10,72%		14,28%
9. Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.	44	10,33%	43	10,09%
10. Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.	49	11,50%	47	11,03%
11. É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira.	18	4,23%	128	30,05%
12. Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.	42	9,86%	77	18,08%
13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa.	70	16,43%	26	6,10%
14. Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo.	51	11,97%	44	10,33%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já no modelo de carreira sem fronteiras, não foi notada em nenhum dos domínios, predominância do efeito piso, mas, o efeito teto apresenta-se quase no mesmo percentual do modelo de carreira Proteana, diferenciando no fato de seus dois domínios terem valores altos e homogêneos.

Quadro 22 – Efeito piso e teto para os itens de Carreira Sem Fronteiras.

	Efeito Piso		Efeito Teto	
	Qtde	%	Qtde	%
Carreira Sem Fronteiras		8,50%		29,00%
Perfil Sem Fronteiras		7,66%		29,49%
1. Procuo tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.	6	1,41%	181	42,49%
2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	15	3,52%	138	32,39%
3. Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	59	13,85%	64	15,02%
4. Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	30	7,04%	80	18,78%
5. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	31	7,28%	95	22,30%
6. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.	12	2,82%	139	32,63%
7. Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.	104	24,41%	42	9,86%
8. Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.	4	0,94%	266	62,44%
Mobilidade Organizacional		9,86%		28,22%
9. Gosto da previsibilidade proveniente do trabalho contínuo para uma mesma organização.	59	13,85%	32	7,51%
10. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.	55	12,91%	143	33,57%
11. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.	46	10,80%	118	27,70%
12. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.	29	6,81%	142	33,33%
13. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.	21	4,93%	166	38,97%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O efeito teto foi observado em todos os itens, domínios e modelos de carreira estudados, podendo ser uma característica do perfil de carreira dos entrevistados ou simplesmente indicar uma incapacidade de distinguir ou avaliar os itens propostos em suas vidas profissionais.

4.5. Confiabilidade da consistência interna do item

Cada item mede algum aspecto do domínio ou modelo que, por sua vez, está sendo medido por toda a escala e devem ser consistentes no que indicam sobre a característica. “Confiabilidade de consistência interna serve para avaliar a confiabilidade de uma escala somatória onde vários itens são somados para formar um escore total” (MALHOTRA, 2001, p. 276).

Há duas formas de avaliar a confiabilidade de coerência interna, segundo Hair Jr (2005): a análise meio a meio (*split-half*) das escalas do instrumento e a avaliação do alfa de Cronbach. A primeira forma é, segundo Malhotra (2001), um tipo de confiabilidade de consistência interna em que os itens que constituem a escala são divididos em duas metades e os meios-escores resultantes são correlacionados. Nesta análise, utiliza-se o coeficiente de confiabilidade meio a meio de Spearman-Brown, calculado com o coeficiente de correlação entre os escores das duas metades do instrumento. Valores iguais ou acima que 0,8 são considerados adequados, podendo no caso de estudos exploratórios reduzir este parâmetro para 0,6.

Quadro 23 – Coeficiente de confiabilidade meio a meio de Spearman-Brown.

	Proteana (Auto Direcion.)	Proteana (Direcion. por valores)	Proteana	Sem Fronteiras (Perfil Sem Fronteiras)	Sem Fronteiras (Mobilid. Organiz.)	Sem Fronteiras
Coeficiente de Spearman- Brown	0,465	0,527	0,795	0,585	0,485	0,733

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao fazer a análise de confiabilidade meio a meio nos itens de cada domínio e modelos de carreira, observou-se um baixo coeficiente de Spearman-Brown nos domínios autodirecionamento, direcionamento por valores, perfil sem fronteiras e mobilidade organizacional, no entanto quando a análise é feita com todos os itens que correspondem aos modelos de carreira proteana e sem fronteiras, é apresentado um coeficiente moderado e aceitável como válido (Quadro 23). A pequena quantidade de itens em cada domínio pode ter ocasionado esta situação, visto que nos dois modelos de carreira este problema não foi evidenciado.

O segundo tipo de confiabilidade de consistência interna, segundo Hair Jr (2005), é também chamado coeficiente alfa, e, para obtê-lo, calcula-se a média dos coeficientes de todas as correlações possíveis entre duas metades divididas. Este valor pode variar de 0 até um 1, sendo que, é normalmente considerado um alfa de 0,7 como mínimo aceitável, embora coeficiente mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Quadro 24 – Confiabilidade da consistência interna medida pelo alfa de Cronbach.

	Alpha de Cronbach	N de Itens
Proteana – Autodirecionamento	0,564	8
Proteana – Direcionamento por valores	0,712	6
Proteana	0,714	14
Sem Fronteiras – Perfil sem fronteiras	0,758	8
Sem Fronteiras – Mobilidade organizacional	0,622	5
Sem Fronteiras	0,702	13

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 24 apresenta os resultados da confiabilidade de consistência interna do item utilizando análise com o coeficiente alfa de Cronbach. Nos modelos proteano e sem fronteiras, os resultados foram satisfatórios e estão acima de 0,7, confirmando os resultados obtidos no teste meio a meio feito anteriormente. No entanto, diferente do que ocorreu antes com o resultado da análise nos domínios com o coeficiente de confiabilidade meio a meio de Spearman-Brown, estes apresentaram uma moderada confiabilidade, estando abaixo de 0,7 apenas os domínios autodirecionamento e mobilidade organizacional.

Inferindo sobre uma causa provável de distorção nestes domínios, é possível que a presença do efeito teto apresentado no

Quadro 21, e discutido nas considerações finais, possa ter influenciado o baixo valor do coeficiente em função da percepção dos estudantes sobre atitudes de carreira nestas características.

4.6. Análise de correlação

Uma vez que os testes de normalidade realizados apontam para uma amostra geral cujos dados não seguem uma distribuição normal, a análise de correlação adequada será usando coeficiente de correlação ρ (rho) de Spearman, teste não-paramétrico que avalia a relação entre duas variáveis sem fazer suposições sobre a distribuição de frequência das variáveis.

Foram testadas as correlações entre os escores totais de cada um dos quatro domínios de carreira (autodirecionamento, direcionamento por valores, perfil sem fronteiras e mobilidade organizacional), os escores dos dois modelos de carreira (proteana e sem fronteiras), gênero, ocupação profissional e período de estudo no curso de Administração. Qualquer valor de correlação que apresente uma significância no teste inferior a 5% ou 1% tem sua relação como válida, segundo o coeficiente de correlação encontrado.

Os resultados da análise de correlação são apresentados no Quadro 25, onde aparecem destacados na cor cinza características que apresentam significância na correlação com outra variável. Dentro de cada quadro é apresentado o coeficiente de correlação que pode assumir valores de -1 a 1, caracterizada como forte quando o valor se aproxima dos extremos e fraca quando se aproxima de zero.

Analisando primeiramente as correlações entre as variáveis complementares, nota-se que o período de estudo apresenta uma relação direta e moderada com a idade dos estudantes entrevistados (0,403), fato já comprovado no gráfico da Figura 4, discutido na seção de descrição da amostra. A ocupação profissional tem uma fraca relação direta com o gênero e uma moderada relação inversa com a idade e o tempo no emprego atual. Já que a escala de ocupação profissional inicia com o *status* de empregado e termina com sem emprego; o significado mais relevante desta análise é a confirmação de que quanto menor a idade do estudante maior a chance de estar desempregado ou estagiando. Existe ainda uma forte relação entre o tempo no último emprego ou atual com a idade (0,511), indicando que quanto maior a idade do indivíduo, maior é o tempo de duração em um mesmo emprego.

Quadro 25 – Tamanho, média, desvio e correlação da amostra total usando o coeficiente de Spearman.

Variável	N	Média	Desvio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Genero	426			-										
2. Idade	426	22,6	4,875	-0,095	-									
3. Período	426			-0,014	0,403 ^{***}	-								
4. Ocupação profissional	426			0,133 ^{***}	-0,355 ^{***}	-0,05	-							
5. Tempo no emprego atual/último	324	32,9	40,734	-0,097	0,511 ^{**}	0,158 ^{**}	-0,374 ^{**}	-						
6. Auto-direcionamento	426	31,6	4,074	-0,022	0,022	-0,045	-0,055	0,017	-					
7. Direcionamento por valores	426	18,6	4,343	-0,025	-0,04	0,039	0,095	-0,017	0,339 ^{***}	-				
8. Proteana	426	50,3	5,905	-0,037	-0,023	-0,008	0,01	-0,007	0,799 ^{**}	0,815 ^{**}	-			
9. Perfil Sem Fronteiras	426	29,1	5,366	-0,056	0,133 ^{***}	0,072	-0,135 ^{***}	0,125 [*]	0,277 ^{***}	0,244 ^{***}	0,319 ^{**}	-		
10. Mobilidade Organizacional	426	17,0	3,929	0,08	-0,113 [*]	0,02	-0,003	-0,137 [*]	-0,065	-0,06	-0,074	0,092	-	
11. Sem Fronteiras	426	46,0	7,038	0,01	0,032	0,073	-0,095 [*]	0,008	0,158 ^{***}	0,141 ^{***}	0,187 ^{***}	0,803 ^{***}	0,637 ^{***}	-

*, **, ***: significativo ao nível de 5%, e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o grupo de correlação entre os domínios e modelos de carreira com os dados complementares, nota-se a existência de uma pequena relação positiva do domínio perfil sem fronteiras com a idade e o tempo em um mesmo serviço, indicando que quanto maior a idade ou o tempo de serviço em uma empresa, maior é o escore do perfil sem fronteiras. O perfil sem fronteiras também apresenta uma fraca correlação negativa com a ocupação profissional, indicando que indivíduos que estão empregados têm maior escore nesta característica que os desempregados e estagiários. O domínio mobilidade organizacional apresenta uma fraca relação inversa com a idade e o tempo de permanência em um mesmo emprego, portanto quanto maior o tempo de permanência em um emprego ou a idade, menor será a mobilidade organizacional do indivíduo.

Por fim, analisando as correlações entre os escores dos domínios e modelos de carreira, confirmam-se inicialmente correlações moderadas e fortes entre os domínios e seus respectivos modelos de carreira, confirmados os resultados das análises de confiabilidade interna dos instrumentos. No entanto, a análise mais relevante aqui é a de correlação entre os domínios de carreira proteana e de carreira sem fronteiras, que demonstraram existir exceto quando comparadas à mobilidade organizacional, que não apresentou relação significativa com nenhum dos demais domínios. Percebe-se que, pelos resultados obtidos por (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006) em seus três estudos realizados, que realmente foi apresentada baixa significância na correlação entre os escores de mobilidade organizacional, e os demais ocorrem quando a amostra era de estudantes universitários.

A análise também confirma a correlação direta entre os escores de carreira proteana e sem fronteiras. Apesar de terem uma fraca intensidade (0,187), portanto, o estudo revela, nesta amostra, que quanto maior a inclinação do indivíduo para o modelo de carreira proteana, maior também é a inclinação para o modelo de carreira sem fronteiras. As semelhanças entre os dois modelos de carreira, apresentadas no referencial teórico desta pesquisa, reforçam os resultados da relação direta apontada na análise estatística.

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo ocorreu com uma única coleta de dados e passou por três etapas distintas de execução: a validação semântica dos instrumentos de pesquisa, a avaliação do perfil de carreira da amostra e a correlação entre os modelos de carreira proteana e sem fronteiras. Em cada etapa foram tomados os cuidados necessários para permitir que o objetivo principal do estudo em: verificar a existência de relação entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras, fosse cumprido por meio da conclusão de cada uma das fases estabelecidas nos objetivos específicos.

O cumprimento do primeiro objetivo específico teve relação com a validação semântica dos dois questionários de atitudes de carreira criados e validados no exterior (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006). Todo o processo de tradução e adaptação cultural dos questionários originais foi feito para eliminar qualquer possibilidade de mudança na compreensão dos itens avaliados e no sentido em relação ao que se pretendia avaliar.

Avaliados por especialistas da língua portuguesa e inglesa antes que fossem submetidos a um pré-teste em uma amostra de 15 estudantes em Administração do ensino à distância na Universidade de Uberaba, foram criados *layouts* para os questionários que facilitassem o entendimento dos entrevistados quanto às proposições contidas em cada instrumento. Apesar da existência de um planejamento para coleta dos dados, foram encontradas dificuldades inerentes ao processo que fizeram com que apenas 516 pessoas preenchessem os questionários sendo que, apenas 426 destes puderam ser validados para as análises de escores da pesquisa.

Na segunda parte do trabalho foram tabulados os dados coletados, visando cumprir os próximos dois objetivos específicos da pesquisa: identificar em que medida os estudantes da amostra apresentavam atitudes de carreira dos modelos proteano e sem fronteiras. Assim, foram feitos os testes de confiabilidade e consistência interna dos itens respondidos, apresentando resultados satisfatórios,

que indicam boa confiabilidade nos dados coletados pelos instrumentos adaptados. Para conhecer o nível que os estudantes têm em cada um dos domínios de carreira proteana: autodirecionamento e direcionamento por valores, bem como nos domínios de carreira sem fronteiras: perfil sem fronteiras e mobilidade organizacional no modelo de carreira sem fronteiras, foi preciso recorrer aos dados apresentados na seção de análise dos escores totais, gerando uma avaliação para cada um dos domínios em estudo.

A parte final do trabalho apresenta o resultado dos testes de correlação entre os domínios integrantes de cada modelo de carreira avaliado para que possa ser respondida a pergunta de partida da pesquisa, confirmando ou não a existência de uma relação entre os dois modelos de carreira na amostra escolhida.

5.1. Os perfis de carreira encontrados

Gerenciar a carreira profissional com um direcionamento por valores é proporcionar uma caminhada de carreira baseada em seus próprios valores pessoais, normalmente opondo-se aos fatores extrínsecos como dinheiro, oportunidades de promoção ou ofertas externas de emprego (HALL, 1996). Os escores neste domínio apresentaram um valor moderado na amostra geral e em todas as suas estratificações, evidenciando certa propensão dos indivíduos entrevistados a serem guiados por seus valores na hora da escolha de suas carreiras profissionais. Destaca-se uma pequena diferença entre homens e mulheres nesta característica, sendo mais evidente dentre os homens.

Para Briscoe et al. (2006) o auto direcionamento na gestão de carreira ocorre quando os indivíduos tomam para si um papel mais independente na gestão de seus comportamentos vocacionais, desenvolvendo padrões internos de competência que são constituídos por um esforço próprio sem a influência externa. Todos os escores, tanto na amostra geral quanto nas estratificações apresentaram um nível forte nesta característica, no entanto, ao analisar a pouca idade dos estudantes com os 40,82% de efeito teto nesta categoria, é inferido que houve pouco entendimento do que vem

a ser o controle sobre a própria carreira, visto que estes itens apresentaram os maiores valores de efeito teto dentro do domínio estudado. Outra situação observada é o efeito teto nos itens que denotam auto-suficiência na escolha dos rumos de carreira, possivelmente ocasionado pela pouca experiência profissional observada no detalhamento da amostra. Novamente as análises mostram que esta característica é um pouco mais evidente entre os homens quando comparado com as mulheres.

O escore total computado para o modelo de carreira proteana apresentou níveis moderados tanto na amostra geral quanto nos estratos. A única diferença significativa que se pode afirmar entre os grupos foi entre homens e mulheres, indicando uma maior pré-disposição desta característica dentre os homens.

“A mobilidade organizacional ocorre quando o indivíduo tem uma inclinação para fisicamente atravessar os limites organizacionais em termos de mobilidade de emprego”(BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006). Alguém com altos níveis de atitude em mobilidade organizacional preferem uma carreira que é construída passando por vários empregadores. Tanto a amostra geral quanto os estratos avaliados apresentam níveis moderados nesta característica. Não é possível afirmar que existem diferenças significativas entre os níveis desta característica entre os indivíduos entrevistados.

Segundo Sullivan e Arthur (2006), uma pessoa com um perfil de carreira sem fronteiras conduz as mudanças nos planos de trabalho ordenando uma carreira caracterizada por diferentes níveis de mobilidade física e psicológica. Assim, em termos de atitude, eles demonstram ter atitudes para perseguir relacionamento de trabalho fora dos limites organizacionais. Os escores totais neste domínio foram moderados em praticamente todas as análises estratificadas e também na amostra geral, com destaque para o nível forte identificado dentre os alunos do segundo, quinto e oitavo período do curso.

Ressalta-se que os percentuais de indivíduos que trabalham nestes períodos são maiores que a média geral da amostra, podendo ser um indicativo que justifique esta diferença em relação aos demais períodos. Os altos percentuais de efeito teto encontrado no primeiro e último item deste domínio ocorreram devido ao fato dos

estudantes estarem no início de suas vidas profissionais, onde são movidos pelo desejo de aprender a atividade profissional em que estão inseridos. As análises apresentaram também uma diferença comprovada da intensidade desta característica entre homens e mulheres (maior nos homens) e entre indivíduos que trabalham e não trabalham (maior nos que trabalham).

A análise dos escores no modelo de carreira proteana apresentou poucas diferenças de resultado em relação aos seus respectivos domínios. Tanto na amostra geral quanto nos estratos foi detectado um nível moderado nesta característica, exceto no oitavo período do curso, como aconteceu na análise do perfil sem fronteiras. Foi comprovada uma maior presença de atitudes de carreira sem fronteiras em mulheres frente aos homens, assim como também, uma maior presença nos indivíduos que não trabalham quando comparados aos que fazem estágio ou exercem alguma atividade profissional.

5.2. Correlação entre carreira proteana e carreira sem fronteiras

Os escores gerais de carreira proteana e carreira sem fronteiras apresentaram uma correlação positiva e significativa de 0,187, confirmando a existência de uma correlação geral entre os dois modelos de carreira na amostra em que foram aplicados os questionários. A generalização desta conclusão ainda não é possível devido ao fato de que a amostra é composta apenas de estudantes universitários do curso de Administração, que têm baixa idade média e pouco tempo de experiência profissional. Além disso, apesar de heterogênea, não representa uma população maior de estudantes universitários para que possa ser feita uma comparação dos resultados.

Mesmo assim, é importante observar que também existe relação entre os domínios de carreira proteana e carreira sem fronteiras, menos no que se refere à mobilidade organizacional. A avaliação deste resultado é significativa, pois, é possível inferir com esta conclusão que as preferências por mobilidade organizacional não necessariamente tem correlação com os domínios de carreira

proteana e o perfil sem fronteiras. A mesma conclusão foi observada no estudo de Briscoe et al.(BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006), durante o processo de validação dos instrumentos nos Estados Unidos, tendo sido potencializado quando os escores avaliados correspondiam a estudantes universitários.

5.3. Considerações finais

Apesar de existirem problemas em algumas análises de escores, nota-se uma presença moderada de direcionamento por valores, autodirecionamento de carreira, perfil sem fronteiras e mobilidade organizacional na amostra estudada, indicando que os estudantes de graduação em Administração apresentam, ainda que moderadamente, atitudes de carreira favoráveis para enfrentar as mudanças nas exigências de empregabilidade exigidas pelo mercado atual.

As alterações neste perfil, conforme o avanço em sua trajetória profissional abre a possibilidade de continuidade deste estudo longitudinalmente com os alunos desta mesma universidade, ampliando a quantidade de características a serem avaliadas, agregando ao estudo um maior detalhamento sobre as inclinações de carreiras destes indivíduos.

As discussões deste trabalho podem contribuir, ainda, para pesquisas que entendam este tipo de análise para amostras com indivíduos que já tenham uma formação universitária e que estejam a mais tempo no mercado de trabalho, ou ainda, que estejam cursando algum tipo de pós-graduação. É possível também ampliar a discussão dos resultados de correlações entre os modelos de carreira proteana e sem fronteiras, buscando outros tipos de instrumentos voltados para identificação de perfil de carreira para que possa ser relacionado com os domínios propostos.

Apesar de, os resultados apontarem para a existência de uma relação entre carreira proteana e sem fronteiras, quando comparadas escalas de atitudes, é preciso que aconteçam outras pesquisas relacionadas para complementar as conclusões deste estudo.

Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir para o campo de desenvolvimento de carreira no Brasil por meio da aplicação de um instrumento de medida de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras em estudos regionais em conjunto com pesquisas qualitativas que possam ampliar a discussão dos resultados obtidos nos escores dos instrumentos de medida.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Pioneira, 2002. 642 p.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a New Perspective for a Organizational Inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The Boundaryless Careers: A new employment Principle for a new Organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. 394 p.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. New York: Oxford University Press US, 2001. 408 p.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, Brasília, 2005. Anais.Brasília: Enanpad, 2005, 1 CD-Rom.
- BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 125-138, 2006.
- BARUCH, Y.; HALL, D. T. The academic career: A model for future careers in other sectors? **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, p. 241-262, 2004.
- BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995. 237 p.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combination and implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 4-18, 2006.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006.
- BUTTON, S. B. . M. J. E. . & Z. D. M. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 67, n. 1, p. 26-48, 1996.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov/dez 1995.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan/mar 1996.
- CONWAY, N.; BRINER, R. B. **Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research**. New York: Oxford, 2005. 226 p.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 1999. 449 p.

DEFFILIPPI, R. J. . A. M. B. The Boudaryless Career: a Competency-Based Perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 307-324, 1994.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.

FERREIRA, A. B. D. H. **Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FONTENELLE, I. A. "Eu Proteu": A Autogestão de Carreira entre Fatos e Mitos. In: **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, Brasília, 2005. Anais.Brasília: Enanpad, 2005, 1 CD-Rom.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 200 p.

HAIR JR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 600 p.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 472 p.

HALL, D. T. **Careers in organizations**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1976. 236 p.

HALL, D. T. **The Career is Dead Long Live the Career**: A Relational Approach to Careers. Charlottesville, VA: Jossey-Bass Publishers, 1996. 358 p.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. California: Sage Publications, 2002. 345 p.

HALL, D. T. The Protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 1-13, 2004.

HALL, D. T. M. J. E. The new protean career contract: helping organizations na employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-36, winter 1998.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. **Journal of Vocational Behavior**, v. 47, p. 269-289, 1995.

INKSON, K. Protean and boundaryless careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 48-63, 2006.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. D.; SANT'ANNA, A. D. S. Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a Representações de Competências Profissionais. In: **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**

ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, Brasília, 2005. Anais.Brasília: Enanpad, 2005, 1 CD-Rom.

LACOMBE, B. M. B. **O Modelo da Carreira sem Fronteiras no Contexto Organizacional: Pesquisando a Carreira do Professor Universitário no Brasil**. FGV - EAESP. São Paulo, p. 56. 2004.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em Administração de empresas no Brasil. In: **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, Brasília, 2005. Anais.Brasília: Enanpad, 2005, 1 CD-Rom.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 204 p.

MCHORNEY, C. A. et al. The Mos 36-item Short-Form Health Survey (SF-36): III. Test of data quality, scaling assumptions and reliability across diverse patient groups. **Medical Care**, Philadelphia, v. 32, n. 1, p. 40-66, Jan. 1994.

OLIVEIRA, R. D. et al. Propriedades psicométricas do instrumento genérico SF-36 na avaliação do impacto da reforma curricular sobre a qualidade de vida em estudantes do 1º ao 4º ano do curso de medicina da universidade federal de Uberlândia. **Revista Eletrônica Horizonte Científico**, Uberlândia: UFU/PROPP, v. 1, n. 9, p. 15, 2008. (Home page: <http://www.horizontecientifico.propp.ufu.br>).

PADUANI, G. F. et al. Qualidade de Vida de Crianças e adolescentes autistas. **Revista Eletrônica Horizonte Científico**, Uberlândia: UFU/PROPP, v. 1, n. 9, p. 24, 2008. (Home page: <http://www.horizontecientifico.propp.ufu.br>).

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996. 94 p.

SEGRS, J. et al. Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 4-18, 2006.

SEIBERT, S. E. . C. J. M. . & K. M. L. Proactive personality and career success. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, p. 416-427, 1999.

SEIBERT, S. E.; CRANT, J. M.; KRAIMER, M. L. Proactive personality and career success. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, p. 416-427, 1999.

SILVA, J. R. G. Profissionais Qualificados e Experiências de Auto-emprego: Questões de Tempo e Espaço. In: **XXX ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, Salvador, 2006. Anais.Salvador: Enanpad, 2006, 1 CD-Rom.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 19-29, Agosto 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXOS

Anexo A – Questionário original para medir a escala de atitudes proteanas

A.1. Protean Career Attitudes Scale (Copyright Briscoe & Hall, 2005)

Please indicate the extent to which the following statements are true for you, using the following response scale. Please circle or place an “X” over the appropriate response

To little or no extent	To a limited extent	To some extent	To a considerable extent	To a great extent
1	2	3	4	5

[Scale above was listed under each item from Protean Career Attitudes Scale and Boundaryless Career Attitudes Scale]

1. When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.
2. I am responsible for my success or failure in my career.
3. Overall, I have a very independent, self-directed career.
4. Freedom to choose my own career path is one of my most important values.
5. I am in charge of my own career.
6. Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.
7. Where my career is concerned, I am very much “my own person.”
8. In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.
9. I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.
10. It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.
11. What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.
12. I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.
13. What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.
14. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.

Scoring: Self-Directed Career Management Scale = items 1-8. Values-Driven Scale = items 9-14.

Anexo B – Questionário original para medir a escala de atitudes sem fronteiras

A.2. *Boundaryless Career Attitudes Scale (Copyright Briscoe & Hall, 2005)*

Please indicate the extent to which the following statements are true for you, using the following response scale. Please circle or place an "X" over the appropriate response

To little or no extent	To a limited extent	To some extent	To a considerable extent	To a great extent
1	2	3	4	5

[Scale above was listed under each item from Protean Career Attitudes Scale and Boundaryless Career Attitudes Scale]

1. I seek job assignments that allow me to learn something new.
2. I would enjoy working on projects with people across many organizations.
3. I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.
4. I like tasks at work that require me to work beyond my own department.
5. I enjoy working with people outside of my organization.
6. I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.
7. I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.
8. I am energized in new experiences and situations.
9. I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.
10. I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.
11. I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.
12. If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.
13. If my ideal career I would work for only one organization.

Scoring: Boundaryless Mindset Scale = items 1–8. Organizational Mobility Preference Scale = items 9–13 (Reverse score items 9–13).

APÊNDICE

Apêndice A – Pedido de autorização para uso dos questionários na pesquisa

Imprimir

<http://br.ng1.nml.yahoo.com/dc/launch?rand=7866ra7got5g>

De: Jon Briscoe (m60jpb1@wpo.cso.niu.edu)
Para: dthall@bu.edu; as_jefferson@yahoo.com.br
Data: Sexta-feira, 5 de Setembro de 2008 14:05:50
Cc: jonbriscoe@niu.edu; emellojr@triang.com.br; rachellfd@yahoo.com
Assunto: Re: Ask for permission to use the instrument developed to study the relation between Protean and boundaryless career in Brazil

Jefferson,

you have our permission to use the scale for academic applications only (research). Please send me the translated scale. The preferred way to translate would be to translate the original items into Portuguese, then translate that scale back into English with a second person, then check against the original.

I would suggest that you go beyond simply testing the two scales against one another...although that is a good start. I would add some outcomes such as a 2X data collection or perhaps ask external raters to rate your participants on some aspect of career management, or adapting to change. This will greatly increase your chance of making a contribution to the field and getting published.

I am currently contemplating some protean research in Brazil with some colleagues at USP. Thus, if your scale works out well (translation) we would be happy to use it and to cite you in that.

Best wishes,

Jon Briscoe

Jon P. Briscoe, Associate Professor
Northern Illinois University
Department of Management
College of Business
Darsema Hall, 245 II
DeKalb, IL 60115-2897

Office: (815) 753-6305
Fax: (815) 753-6198
>>> Douglas Hall <dthall@bu.edu> 09/05/08 10:25 AM >>>
Hi,

Thanks very much for your interest in our instrument, and your study sounds very interesting. I will let Professor Briscoe respond regarding the permission, as he is in charge of the instrument.

We will look forward to seeing the results of your research. Good luck with it.

All the best,
Tim Hall

On Sep 4, 2008, at 10:42 PM, Jefferson de Alcantara e Silva wrote:

> Dear Mr. Briscoe/Mr. Hall.

>

>

>

> My name is Jefferson de Alcantara e Silva and I am
> attending the Master course in Administration by Universidade
> Federal de Uberlândia – Minas Gerais – Brazil. My thesis instructor
> for the proceeding to the degree of Master is Professor Dr. Edison
> de Mello Junior, doctor in Administration and responsible for
> research projects mainly in the area of Careers and Human Resources.

> By this e-mail, I say that the theme of my Master
> dissertation is exactly about the studies carried out by you in the
> last years: the relation between the Protean career and the
> boundaryless ones. I have been using as theoretical references all
> the articles and books published by you, as well as from other
> authors as Arthur, Rousseau, Sullivan, Inkson, all of them about
> these two career constructs.

> In my research, I propose to identify the relation
> between the attitudes of the Protean and boundaryless careers. By
> the way, I firstly ask for your permission in order to use the
> quantitative instrument developed and validated in the study which
> was published in: BRISCOE, J. P.; HALL, D.T.; De Muth, R. L. F.
> Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. Journal
> of Vocational Behavior, v. 69, p. 30 – 47, 2006.

> My intention is to apply and evaluate the instrument
> results in a sample of 969 graduating students in Administration, as
> well as the post graduating ones in Management courses, and 760 from
> the Distance learning in Administration offered by a big private
> University from Uberaba – MG, verifying the possibility of relation
> between the two constructs in the Brazilian reality.

>

> I look forward to hearing from you.

>

> Yours sincerely,

>

> Jefferson de Alcantara e Silva
> Master student in Administration
> Universidade Federal de Uberlândia

>

> Novos endereços, o Yahoo! que você conhece. Crie um email novo com a
> sua cara @ymail.com ou @rocketmail.com.

Apêndice B – Primeira versão traduzida do questionário de atitudes proteanas

A.1 Escala de Atitudes Proteanas de Carreira (Copyright Briscoe & Hall, 2005)

Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você usando a seguinte escala de resposta. Favor circular ou colocar um “X” na resposta apropriada

Um pouco ou de forma alguma	De forma limitada	De certa forma	De forma considerável	Muito
1	2	3	4	5

[A escala acima foi listada sob cada item da Escala de Atitudes Proteanas de Carreira e da Escala Atitudes Sem-Fronteiras de Carreira]

1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.
2. Sou responsável pelo sucesso ou fracasso em minha carreira.
3. Em geral, tenho uma carreira muito independente e direcionada por mim mesmo.
4. A liberdade para escolher o rumo de minha própria carreira é um dos valores mais importantes para mim.
5. Estou no comando de minha própria carreira.
6. No fim das contas, dependo de mim mesmo para progredir em minha carreira.
7. No que diz respeito à minha carreira, sou muito “mais eu”.
8. No passado, confiei mais em mim mesmo que em outros para encontrar um novo emprego quando necessário.
9. Eu direciono minha própria carreira com base em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meus empregadores.
10. Não me importa muito como outras pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.
11. O mais importante para mim é como me sinto sobre o sucesso de minha carreira, não como outras pessoas pensam.
12. Seguirei minha própria consciência se minha empresa me pedir para fazer algo que vá contra meus valores.
13. O que penso ser correto na minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa pensa.
14. No passado, defendi meus próprios valores quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.

Pontuação: Escala de Gerenciamento de Carreira Auto-Direcionada = itens 1-8.
Escala Dirigida por Valores = itens 9-14.

Apêndice C – Primeira versão traduzida do questionário de atitudes sem fronteiras

A.2 Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras (Copyright Briscoe & Hall, 2005)

Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você, usando a seguinte escala de resposta. Favor circular ou colocar um “X” na resposta apropriada

Em pouca extensão	Em uma extensão limitada	Em alguma extensão	Em uma extensão considerável	Em uma grande extensão
1	2	3	4	5

[A escala acima foi listada sob cada item da Escala de Atitudes Proteanas de Carreira e da Escala Atitudes Sem-Fronteiras de Carreira]

1. Eu busco tarefas que me permitam aprender algo novo no trabalho.
2. Eu apreciaria trabalhar em projetos com pessoas de muitas organizações diferentes.
3. Eu aprecio tarefas que me fazem trabalhar fora da organização.
4. Eu gosto de tarefas no trabalho que me fazem trabalhar fora de meu próprio departamento.
5. Eu aprecio trabalhar com pessoas fora de minha organização.
6. Eu aprecio trabalhos que me fazem interagir com pessoas em muitas organizações diferentes.
7. Eu busquei oportunidades no passado que me permitem trabalhar fora da organização.
8. Eu fico energizado com novas experiências e situações.
9. Eu gosto da previsibilidade proporcionada por trabalhar continuamente para a mesma organização.
10. Eu me sentiria muito perdido se não pudesse trabalhar para minha atual organização.
11. Eu prefiro ficar em uma empresa com a qual estou familiarizado que procurar emprego em outro lugar.
12. Se minha organização me proporcionasse um emprego para toda a vida, eu nunca desejaria buscar trabalho em outras organizações.
13. Em minha carreira ideal eu trabalharia para uma única organização.

Pontuação: Escala de estrutura mental sem-fronteiras= itens 1-8. Escala de Preferência de Mobilidade Organizacional = itens 9-13.

Apêndice D– Segunda versão traduzida do questionário de atitudes proteanas

A.1. Escala de Atitudes de Carreiras Proteanas

Indique o quanto as seguintes afirmativas se aplicam a você, usando a escala de respostas apresentada a seguir. Circule ou marque com um “X” a resposta adequada.

- 1- Pouco ou nada
- 2- Limitadamente
- 3- Até certo ponto
- 4- Consideravelmente
- 5- Bastante

[A escala acima foi listada sob cada item da Escala de Atitudes de Carreiras Proteanas e a Escala de Atitudes de Carreiras sem Fronteiras]

1. Quando oportunidades de crescimento não foram oferecidas por minha empresa, eu as procurei por conta própria.
2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.
3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e auto-direcionada.
4. A liberdade de escolher meu próprio caminho na carreira é um dos valores que mais prezo.
5. Sou responsável pela minha própria carreira.
6. Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.
7. Onde minha carreira está envolvida, ajo sem me deixar influenciar por outras pessoas.
8. Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário.
9. Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.
10. Não é muito importante para mim a forma em que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.
11. O que é mais importante para mim é como me sinto com relação ao meu sucesso na carreira, e não como os outros se sentem quanto a isso.
12. Seguirei minha própria consciência se minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contrário aos meus valores.
13. O que acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa pensa.
14. Tenho por costume seguir meus próprios valores quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo.

Pontuação: Escala de Controle de Carreira Auto-Direcionada = itens de 1 a 8. Escala Baseada em Valores – itens de 9 a 14.

Apêndice E – Segunda versão traduzida do questionário de atitudes sem fronteiras

A.2. Escala de Atitudes de Carreiras sem Fronteiras

Indique o quanto as seguintes afirmativas a você, usando a escala de respostas a seguir. Circule ou marque com um “X” a resposta adequada.

- 1- Pouco ou nada
- 2- Limitadamente
- 3- Até certo ponto
- 4- Consideravelmente
- 5- Bastante

[A escala acima foi listada sob cada item da Escala de Atitudes de Carreiras Proteanas e a Escala de Atitudes de Carreiras sem Fronteiras]

1. Procuo tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.
2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.
3. Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.
4. Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.
5. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.
6. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.
7. Tenho procurado oportunidades que me permitam trabalhar fora da organização.
8. Ganho nova energia quando enfrento experiências e situações novas.
9. Gosto da previsibilidade proveniente de se trabalhar continuamente para a mesma organização.
10. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.
11. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.
12. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.
13. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.

Pontuação: Escala de Perfil sem Fronteiras = itens de 1 a 8. Escala de Preferência por Mobilidade Organizacional = itens de 9 a 13 (Inverter pontuação dos itens 9 a 13).

Apêndice F – Versão final do questionário de carreira proteana

ESCALA DE ATITUDES PROTEANAS DE CARREIRA

Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você usando a escala de resposta apresentada. Favor circular ou colocar um "X" na resposta apropriada.

	Um Pouco ou nada	De forma limitada	Até certo ponto	De forma considerável	Muito
1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
4. Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
5. Sou responsável pela minha própria carreira.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
6. Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
7. No que diz respeito à minha carreira, sou muito "mais eu".	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
8. Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
9. Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
10. Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
11. É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
12. Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
14. Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>

Apêndice G – Versão final do questionário de carreira sem fronteiras

ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA SEM FRONTEIRAS

Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você usando a escala de resposta apresentada. Favor circular ou colocar um "X" na resposta apropriada.

	Um Pouco ou nada	De forma limitada	Até certo ponto	De forma considerável	Muito
1. Procuo tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.	1	2	3	4	5
2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	1	2	3	4	5
3. Gosto de serviços que requeriram que eu trabalhe fora da organização.	1	2	3	4	5
4. Gosto de tarefas em meu trabalho que requeriram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	1	2	3	4	5
5. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	1	2	3	4	5
6. Gosto de trabalhos que requeriram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.	1	2	3	4	5
7. Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.	1	2	3	4	5
8. Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.	1	2	3	4	5
9. Gosto da previsibilidade proveniente do trabalho contínuo para uma mesma organização.	1	2	3	4	5
10. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.	1	2	3	4	5
11. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.	1	2	3	4	5
12. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.	1	2	3	4	5
13. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.	1	2	3	4	5

Apêndice H – Versão final do questionário de dados complementares

DADOS COMPLEMENTARES

1- Sexo:

() Masculino () Feminino

2- Idade:

_____ anos

3- Em qual período do curso você cursa o maior número de disciplinas?

() 1º período () 2º período () 3º período () 4º período
() 5º período () 6º período () 7º período () 8º período

4- Você atualmente:

() Trabalha () Faz estágio () Nem trabalha e nem faz estágio

5- Caso esteja exercendo alguma atividade profissional, qual o tipo de empresa que você trabalha?

() Privada () Pública () Economia mista () Não trabalho atualmente

6- Nos últimos 5 anos, quantos empregos ou tipos diferentes de atividades profissionais você já teve?

7- Qual o tempo de trabalho de seu último emprego ou do atual?

_____ anos e _____ meses () Nunca estive empregado