

**Área Temática: Gestão de pessoas**

**Carreiras de Profissionais de Marketing com Atuação em São Paulo: Uma Avaliação da Atitude Proteana e das Condições do Ambiente para o Desenvolvimento de uma Carreira Moderna**

**AUTORES**

**RODOLFO RIBEIRO**

Universidade de São Paulo  
dolfo.ribeiro@gmail.com

**LEONARDO NELMI TREVISAN**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
ltrevisan@espm.br

**RENAN MASTRANGE GUEDES**

Universidade de São Paulo  
renan.guedes@uol.com.br

**RODOLFO LEANDRO DE FARIA OLIVO**

Faculdade Comunitária de Campinas  
rodolfo.olivo@terra.com.br

**SERGIO GOZZI**

Universidade de São Paulo  
sergiog@usp.br

**Resumo**

Tendo como base a pesquisa de Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) que indica a cidade de São Paulo como a mais propícia no Brasil para o desenvolvimento de uma carreira moderna, o presente artigo tem como objetivos verificar a atitude proteana em relação à carreira em indivíduos com atividade profissional nessa cidade, bem como suas respectivas avaliações sobre as condições da cidade para o desenvolvimento profissional, tendo como base o modelo proteano de carreira. Utilizando a escala proteana de Briscoe, Hall e Demuth (2006), aliada a uma avaliação da cidade para o desenvolvimento da carreira, foi constatado que indivíduos com atuação profissional em São Paulo possuem forte orientação proteana, com tendência ao auto-gerenciamento de suas trajetórias profissionais e também com atuação profissional baseada nos próprios valores pessoais. A cidade de São Paulo demonstrou dar sustentação ao modelo proteano de carreira, pois favorece o auto-gerenciamento da carreira e também o alcance do sucesso profissional baseado em valores pessoais. Profissionais com forte orientação proteana avaliam a cidade como ideal para o desenvolvimento de uma carreira moderna. Entretanto, há algumas diferenças na influência do ambiente quando se compara profissionais com origens (naturalidades) distintas.

**Palavras-chave:** Carreira Proteana; Ambiente; Gestão de Pessoas.

**Abstract**

Using Balassiano, Ventura and Fontes Filho (2004) research, that indicates São Paulo city as the best for the development of a modern career in Brazil, this article has the goals to verify protean attitude in individuals with professional activities in this city and also their evaluation of city conditions for the professional development, based on the protean career model. Utilizing Briscoe, Hall and Demuth (2006) protean scale, united with an evaluation of city conditions for career development, it was confirmed that individuals with professional activities in São Paulo has strong protean orientation, which means high self-directed career management and the expression of personal values as a mechanism for career decisions. São Paulo appears to give sustainability for the protean career model, because the city has the conditions for career self-management and also the professional success based on personal values. People with strong protean attitude evaluate the city as ideal for modern career development. However, some differences on environment (city) influence are noticed when origin of the individual is analyzed.

**Keywords:** Protean Career; Environment; People Management.

## **1. Introdução**

O conceito de carreira vem sofrendo alterações ao longo do tempo. A carreira profissional significa uma progressão, passando por etapas, que tem um ofício como base (CHANLAT, 1995). No entanto, em sociedades industrializadas a carreira pode ser abordada de duas formas. A primeira - denominada tradicional - trata a carreira como uma progressão linear vertical, onde uma das principais características é a estabilidade.

A abordagem tradicional é marcada por um pressuposto de que as empresas são as principais responsáveis pela carreira de seus empregados, ao permitir e direcionar seu desenvolvimento (FONTES FILHO, 2006). Neste enfoque, a principal medida de sucesso na carreira é o degrau hierárquico atingido pelo indivíduo dentro da organização.

Algumas mudanças sociais ocorridas principalmente na década de 1970 trouxeram um novo conceito de carreira para os trabalhadores. Nessa nova abordagem, algumas características começam a se opor ao modelo tradicional de carreira, que passam a ser dominadas por cenários de instabilidade, descontinuidade e movimentos horizontais (CHANLAT, 1995).

Hall (1996) apresenta um conceito alinhado com a abordagem moderna de Chanlat. Este, denominado carreira proteana, torna os indivíduos os principais responsáveis por suas carreiras, com fases marcadas pela descontinuidade. Nesta nova carreira o principal atributo de sucesso é o psicológico, singular para cada indivíduo.

Diante deste conceito de carreira proteana, Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), sugerem que o ambiente passa a ser ponto determinante no desenvolvimento da carreira, agora que esta é marcada pela instabilidade. Assim, os autores propõem que existem algumas cidades que são mais adequadas do que outras para o desenvolvimento de uma carreira proteana.

Diante do ordenamento de cidades que oferecem melhores condições para o desenvolvimento da carreira, esse artigo tem os objetivos de:

- verificar se as pessoas presentes em uma cidade mais propícia à uma carreira proteana possuem uma orientação proteana em relação às suas carreiras;
- verificar se uma cidade indicada como propícia para o desenvolvimento de uma carreira moderna é reconhecida como tal pelos profissionais que ali desenvolvem suas carreiras
- levantar se as pessoas com atitude proteana reconhecem na cidade escolhida um ambiente favorável para o desenvolvimento de uma trajetória profissional nesses moldes.

Para cumprir os objetivos desse artigo foi realizada uma pesquisa a qual mediu a orientação proteana de carreira, com base no modelo proposto por Briscoe, Hall e Demuth (2006), aliada a uma avaliação do ambiente (cidade) para o desenvolvimento de uma carreira moderna.

## **2. Revisão da Literatura**

O tema carreira não suporta um único ponto de vista. Chanlat (1995) descreve dois conceitos básicos de carreira: tradicional e moderno. O modelo tradicional é marcado pela estabilidade, onde o indivíduo constrói sua carreira de uma forma contínua e vertical. Já a carreira moderna, que surge nos anos 70 como fruto das mudanças sociais ocorridas naquele período (feminilização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia e a flexibilização do trabalho), passa a ser marcada pela instabilidade, por movimentos descontínuos e horizontais.

Hall (1996) desenvolve o conceito de carreira proteana, que está ligado ao conceito de Chanlat (1995). A carreira proteana tem a pessoa - e não mais a organização - como principal responsável pelo seu desenvolvimento. Além disso, essa nova carreira é marcada por

movimentos descontínuos e é reinventada ao longo do tempo, de acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente e no indivíduo. Como principal medida de êxito, a carreira proteana tem o sucesso psicológico baseado no alcance de objetivos profissionais e pessoais. Ou seja, esta nova carreira é baseada em valores do próprio indivíduo. Um dos principais pilares do modelo proteano é a empregabilidade, que concederá à cada pessoa o controle de sua carreira. Os enfoques modernos de carreira, entre eles, o proteano, têm seus alicerces nas mudanças cada vez mais rápidas que ocorrem no mundo do trabalho, que reduzem a continuidade das carreiras, o que faz com que os indivíduos ajam diretamente sobre suas carreiras nesse ambiente ambíguo (INKSON, 2006).

O termo “proteano” é uma metáfora, cujo sinônimo buscado é a flexibilidade, com uma conotação de mudança de forma (INKSON, 2006). O termo vem da mitologia grega, onde o deus Proteus era capaz de mudar sua forma de acordo com o que a situação exigia. Desta forma pode-se entender a carreira proteana como aquela na qual o indivíduo responsável ajusta e modifica sua trajetória de acordo com as mudanças que são sucedidas no ambiente, perseguindo o sucesso psicológico.

Pode-se citar como valores perseguidos na carreira proteana a busca por algum tipo de trabalho que gere contribuição à sociedade e também o alcance do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A orientação proteana pode ser entendida como a capacidade de julgamento deliberado sobre a própria carreira, ou seja, uma visão mais perspicaz em relação às normas do empregador. E a criação de uma orientação proteana é um processo social, onde o tomador de decisões leva em consideração pontos de vista e opiniões de pares significativos (SARGENT; DOMBERGER, 2007). É importante ressaltar que ter a carreira orientada por valores próprios parece estar relacionado a graus maiores de instrução (SEGERS *et al*, 2008). Outra característica da carreira proteana é o contrato estabelecido entre o indivíduo e a organização. Segundo Hall e Moss (1998) as pessoas passaram a buscar contratos de trabalho mais claros (com expectativas de curto prazo), caracterizando um compromisso de natureza indivíduo-indivíduo, e não mais organização-indivíduo. A lealdade passa a ser baseada no desempenho e desenvolvimento, sendo o primeiro recompensado. Para as pessoas com atitude proteana as empresas não devem gerenciar suas carreiras no modo tradicional. O gerenciamento de carreiras proteanas deve fornecer recursos e oportunidades que capacitem o empregado a estar no comando de sua carreira.

Chanlat (1996) afirma que não é possível falar de carreira sem considerar as dinâmicas sociais, o que faz com que o ambiente que cerca a vida profissional do indivíduo seja um fator importante no seu desenvolvimento e direcionamento. Um exemplo do papel de influência do ambiente na carreira é que em sociedades mais pluralistas (menos masculinizadas), os principais motivadores das carreiras são valores pessoais e a mobilidade psicológica (SEGERS *et al*, 2008).

Indivíduos que encaram sua carreira de uma forma proteana são mais engajados na gestão de suas próprias carreiras. Ou seja, indivíduos sem uma atitude proteana não possuem a tendência de gerenciar suas próprias carreiras, mesmo sendo treinados para isso (De VOS; SOEN, 2008). É de interesse também das organizações saber lidar com atitudes proteanas, pois valores proteanos podem ser úteis para determinados problemas enfrentados por elas, como o repatriamento de empregados (O’SULLIVAN, 2002).

O surgimento do modelo moderno de carreira não requer, necessariamente, o desaparecimento do modelo tradicional exposto por Chanlat (1995). Em algumas organizações, surgem traços da carreira proteana em conjunto com características do modelo de carreira tradicional (McDONALD; BROWN; BRADLEY, 2005).

Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) adicionam a importância do ambiente neste novo conceito de carreira. Como o centro da carreira não é mais a empresa, o meio passa a ser o ponto central, pois o ambiente concentra espaços para o fortalecimento total do indivíduo. Na

abordagem tradicional de carreira, uma empresa com boas políticas de pessoal já seria suficiente para o desenvolvimento do trabalhador. Com o novo enfoque, algumas cidades tornam-se mais propícias para o desenvolvimento de uma carreira moderna, por concentrar elementos que facilitam o seu desenvolvimento. A estrutura de educação (cursos de graduação, mestrado e doutorado), fatores impulsionadores (índice de trabalhadores ocupados, volume de depósitos na cidade), fatores de dinamismo (número de empresas, domicílios e agências bancárias), condições de serviços de saúde e potencial de recolhimento de impostos são citados como elementos que diferenciam as cidades para o desenvolvimento da trajetória profissional.

Saxenian (2001) ressalta as condições do ambiente para a carreira ao descrever o funcionamento da indústria de tecnologia com base no Vale do Silício, nos Estados Unidos. Contratos de curta duração, instabilidade e valores pessoais guiando a carreira são exemplos típicos da região, que passou a concentrar indivíduos em busca desta dinâmica profissional. A autora ainda cita outras cidades americanas que não possuem as mesmas condições, onde prevalece o modelo tradicional.

O modelo proteano não é o único modelo de carreira moderna. Há outros enfoques, como o modelo de carreira sem fronteiras. Ambos têm como semelhança o ponto de referência, que passa a ser o indivíduo (FONTES FILHO, 2006). Briscoe e Hall (2006) propõem que estes dois modelos podem existir mutuamente gerando oito tipos de perfis de carreiras, dependendo da intensidade das características de cada modelo para o trabalhador.

### **3. Metodologia de Pesquisa**

O estudo realizado foi de natureza quantitativa. Os indivíduos que compuseram a amostra da pesquisa foram aqueles que cumpriram o requisito de estarem profissionalmente ativos na cidade de São Paulo. Essa cidade foi escolhida por ser apontada como a principal cidade para o seguimento de uma carreira moderna no Brasil (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004). Como a orientação proteana parece estar vinculada a graus maiores de instrução (SEGERS *et al*, 2008), o processo de amostragem partiu da seleção de um grupo de profissionais que se enquadrassem nessa característica. A pesquisa foi realizada com indivíduos que trabalham em uma empresa de telecomunicações com sede em São Paulo, com carreiras ligadas a atividades de marketing. Foram enviados 147 questionários para todos os funcionários da área de marketing, divididos em duas diretorias dentro da empresa. O retorno foi de 90 questionários. Dessa amostra, 8 foram desconsiderados, devido a algum erro no preenchimento (não foram respondidas uma ou mais perguntas). Restaram 82 questionários para análise, o que representa 55,8% do público total. A pesquisa foi realizada em dezembro de 2008.

A amostra pode ser caracterizada como probabilística (MARCONI; LAKATOS, 1999). O questionário foi dividido em duas partes:

- avaliação de atitude proteana em relação à carreira, baseada na proposição de Briscoe, Hall e Demuth (2006);
- avaliação das condições do ambiente (cidade) para o desenvolvimento da própria carreira.

A identificação da influência do ambiente na carreira seguiu a caracterização de carreira proteana, que é caracterizada por atitudes direcionadas pelos valores pessoais do indivíduo e também por atitudes de independência em relação ao gerenciamento da carreira (Briscoe; Hall, 2002). Desta forma foram adicionadas ao questionário de Briscoe, Hall e Demuth (2006) 6 (seis) questões para medir a influência do ambiente na carreira. Foram elaboradas 3 (três) questões para avaliar as condições do ambiente para o auto-gerenciamento da carreira e outras

3 (três) para avaliar o ambiente em relação às condições de possibilidade de se construir uma carreira baseada em valores pessoais.

Os objetivos do questionário foram testar as seguintes hipóteses:

- indivíduos em uma cidade que oferece condições para o desenvolvimento de uma carreira proteana apresentam uma atitude predominantemente proteana em relação às suas carreiras;
- cidades escolhidas para o desenvolvimento de carreiras por pessoas com atitude proteana sustentam o modelo proteano de carreira (auto-gerenciamento da carreira e carreira direcionada por valores pessoais);
- indivíduos com maior orientação proteana avaliam melhor uma cidade propícia para esse tipo de carreira em relação às condições da mesma para o desenvolvimento de suas carreiras

Para quantificar a atitude proteana em relação à carreira, foi atribuída uma pontuação com base nas respostas do questionário de cada indivíduo. Foi utilizada uma escala de Likert, onde a opção mais verdadeira (opção 5 – afirmação completamente verdadeira) valia 2. De forma análoga, a opção mais falsa (opção 1 – afirmação completamente falsa) valia -2. A opção neutra (nem verdadeiro, nem falso) correspondia ao valor central: zero. Logo, a escala de atitude proteana poderia variar entre - 28 e + 28, onde + 28 representaria uma atitude totalmente proteana em relação à carreira e -28 seria o valor com ausência de atitude proteana. A pontuação proteana ainda pode ser dividida em duas partes, sendo 16 pontos (ou 57% da pontuação) relativos ao auto-gerenciamento da carreira e o restante (12 pontos – 43% da pontuação) relativos aos valores pessoais como metas que guiam a carreira.

A mesma pontuação foi utilizada para medir a influência da cidade na carreira. Assim sendo, um indivíduo que julga a cidade onde trabalha propícia para gerenciar sua carreira e o alcance de suas metas, sempre baseado em seus próprios valores, teria uma pontuação máxima de + 12 e mínima (cidade sem condições para o desenvolvimento da carreira) de - 12.

#### 4. Análise dos Resultados

A amostra está caracterizada na tabela 1, por sexo, idade, naturalidade, cargo e formação acadêmica.

**Tabela 1 – Caracterização da Amostra**

	Masculino	Feminino	-	-	-
Sexo	64,6%	35,4%	-	-	-
	Até 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	Mais de 40 anos
Idade	12,2%	42,7%	26,8%	7,3%	11,0%
	Natural de São Paulo	Natural de outra cidade	-	-	-
Origem	59,8%	40,2%	-	-	-
	Estagiário	Analista	Coordenador	Gerente	Diretor

Cargo	0,0%	45,1%	41,5%	13,4%	0,0%
	Administração, Economia ou Contabilidade	Engenharia	Propaganda e Marketing	Outra	-
Formação Acadêmica	42,7%	25,6%	22,0%	9,8%	-

#### 4.1 Avaliação da atitude proteana

A avaliação da atitude proteana nos indivíduos que trabalham em São Paulo constatou que este enfoque de carreira é uma realidade no público analisado. Embora não exista um estudo similar em décadas passadas, a evolução do conceito de carreira citada por Chanlat (1995) sugere que houve uma mudança na atitude das pessoas em relação às suas carreiras. O público analisado mostrou uma clara predominância de atitude proteana em relação às suas carreiras, como exibido na figura 1, onde está exposto o histograma de avaliação de atitude proteana. Nota-se que o valor mínimo encontrado na amostra é 0 (zero), o que na escala proteana representaria uma atitude média de proteanismo em relação à carreira, pois esta varia de -28 à +28. Ou seja, os indivíduos apresentaram uma atitude predominantemente proteana ao analisarem suas carreiras.

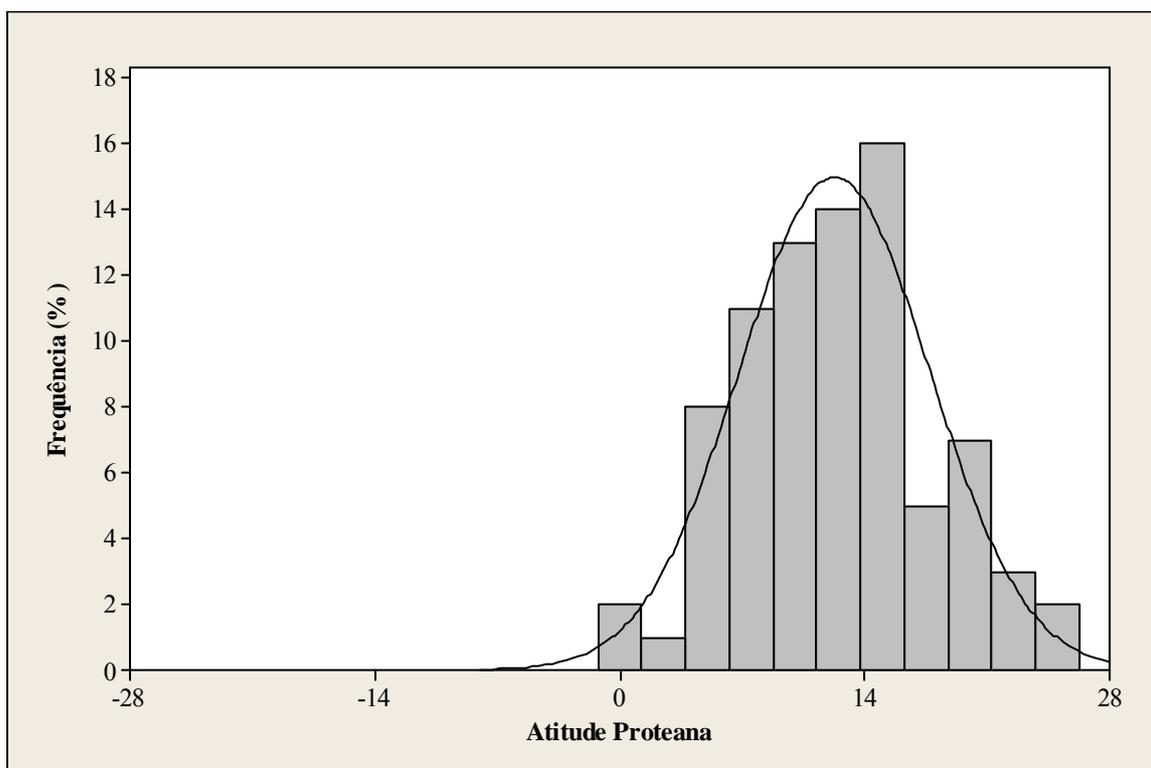


Figura 1: Histograma de atitude proteana

A distribuição da amostra pode ser considerada normal, de acordo com o valor de  $P$  (81%) para o teste de normalidade de Anderson-Darling. A tabela 2 exibe os principais dados em relação à avaliação da atitude proteana dos indivíduos.

**Tabela 2 – Avaliação da Atitude Proteana**

Média (95% de confiança)	(11,069;13,467)
Mediana (95% de confiança)	(10,678;14,000)
Primeiro Quartil	8,0
Terceiro Quartil	16,0
Mínimo	0,0
Máximo	25,0
Desvio-padrão	5,457
Pnormal (teste de Anderson-Darling)	0,810

Como o primeiro objetivo desse estudo era verificar se em uma cidade propícia para o desenvolvimento de uma carreira proteana há uma concentração maior de indivíduos com esta orientação, para testar essa hipótese elabora-se o seguinte teste:

$H_0: \mu > 1$ ;

$H_1: \mu < 1$ .

Nessas hipóteses,  $\mu$  é a média populacional na escala proteana (-28 à + 28).

A hipótese  $H_0$  supõe que a média populacional seja pelo menos igual a 1, pois esse valor representaria que os indivíduos presentes em São Paulo ocupam ao menos uma posição acima do neutro na escala proteana. Adotando um nível de significância de 95%, a estatística teste é:

$$t = 18,70$$

Como 18,7 não excede - 1,990 (valor de t para um teste unilateral), aceita-se  $H_0$ . Ou seja, para um nível de confiança de 95%, a média populacional certamente não é menor do que 1. A probabilidade de aceitação de  $H_0$  foi de 100%. Essa expectativa já havia sido demonstrada no intervalo de confiança para a média populacional, que é de 11,069 à 13,467, pois o erro amostral é de 1,199. Esse intervalo da média populacional para a escala proteana comprova a primeira hipótese desse estudo, onde uma cidade propícia para o desenvolvimento de carreiras proteanas concentra indivíduos com essa inclinação profissional.

Ao dividir a escala proteana em seus dois grupos de questões (auto-gerenciamento da carreira e valores pessoais a guiando), os resultados mostram um comportamento diferente do analisado na escala total. Nota-se que os indivíduos têm seu resultado total de atitude proteana influenciado positivamente pelo auto-gerenciamento da carreira, enquanto os valores pessoais diminuem a nota total do indivíduo. A escala de auto-gerenciamento varia de -16 à +16, enquanto a escala de valores pessoais como guia da carreira varia de -12 à + 12. A distribuição destas duas escalas em separado estão exibidas na figuras 2 e 3.

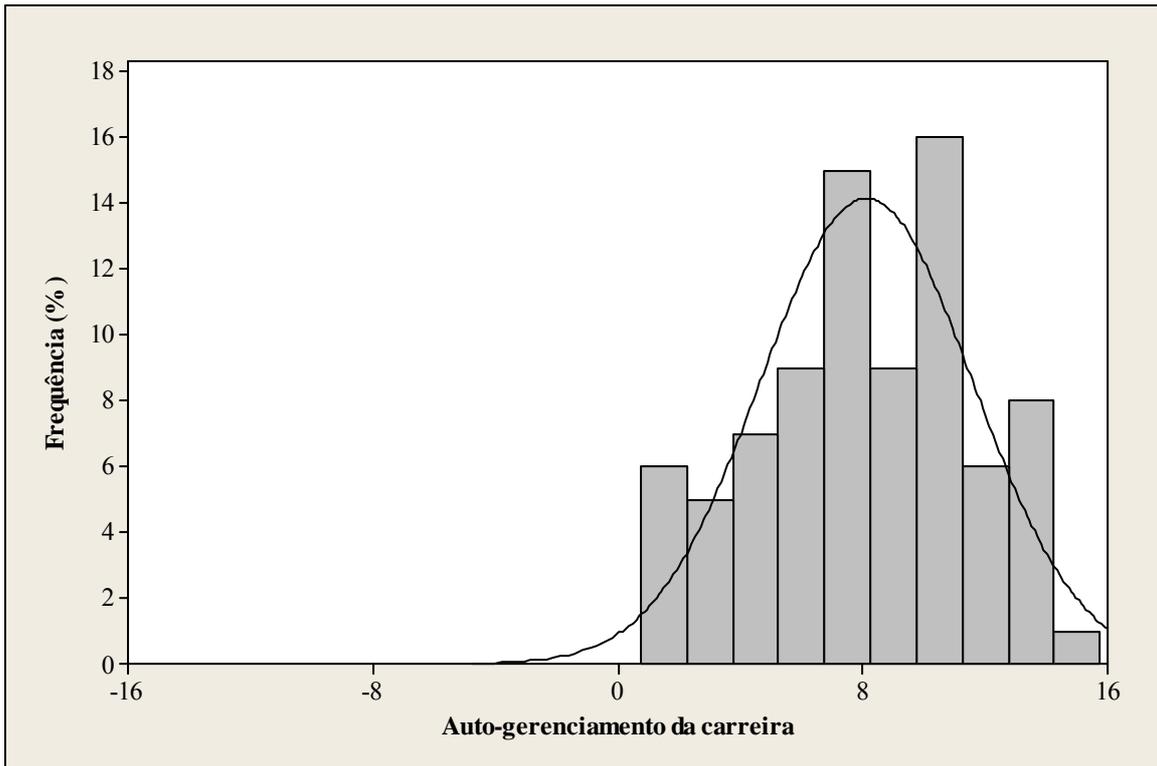


Figura 2: Histograma de auto-gerenciamento da carreira

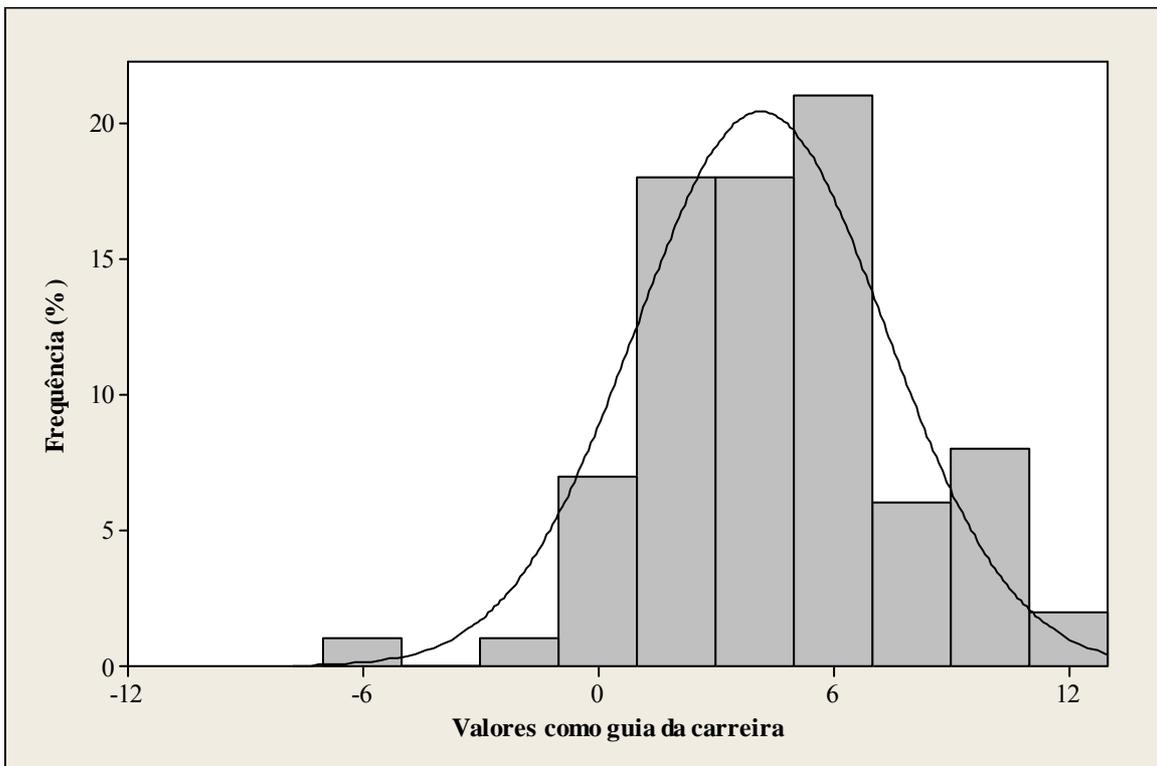


Figura 3: Histograma de valores pessoais como guia da carreira

A tabela 3 exibe os principais dados em relação à avaliação do auto-gerenciamento e dos valores pessoais como guia da carreira. Como pode-se observar, ambas as distribuições possuem comportamento normal.

**Tabela 3 – Avaliação da do auto-gerenciamento e dos valores como guia da carreira**

Item	Auto-gerenciamento da carreira	Valores como guia da carreira
Média (95% de confiança)	(7,360 ; 8,883)	(3,442 ; 4,850)
Mediana (95% de confiança)	(7,000 ; 9,000)	(3,000 ; 5,000)
Primeiro Quartil	6,0	2,0
Terceiro Quartil	10,25	6,0
Mínimo	1,0	-6,0
Máximo	15,0	11,0
Desvio-padrão	3,465	3,205
Pnormal (teste de Anderson-Darling)	0,151	0,142

A comparação das figuras 2 e 3 nos permite concluir que o público analisado possui um maior peso do auto-gerenciamento da carreira no total de sua atitude proteana. Cabe também analisar que, embora o valor mínimo encontrado na amostra para a atitude proteana tenha sido zero, ao analisar a escala dos valores pessoais como guia da carreira, há indivíduos com pontuação negativa, o que reflete uma atitude não predominantemente proteana em relação à essa característica da carreira para algumas pessoas.

#### 4.2 O ambiente e a carreira proteana

As 6 (seis) questões adicionadas ao questionário de escala proteana de Briscoe, Hall e Demuth (2006) tinham o objetivo de avaliar o ambiente e a carreira do indivíduo, ou seja, verificar se a cidade escolhida pelos profissionais avaliados oferecia as condições para o desenvolvimento de uma carreira moderna. A distribuição dos valores de avaliação das condições da cidade para o desenvolvimento da carreira está exibida na figura 4.

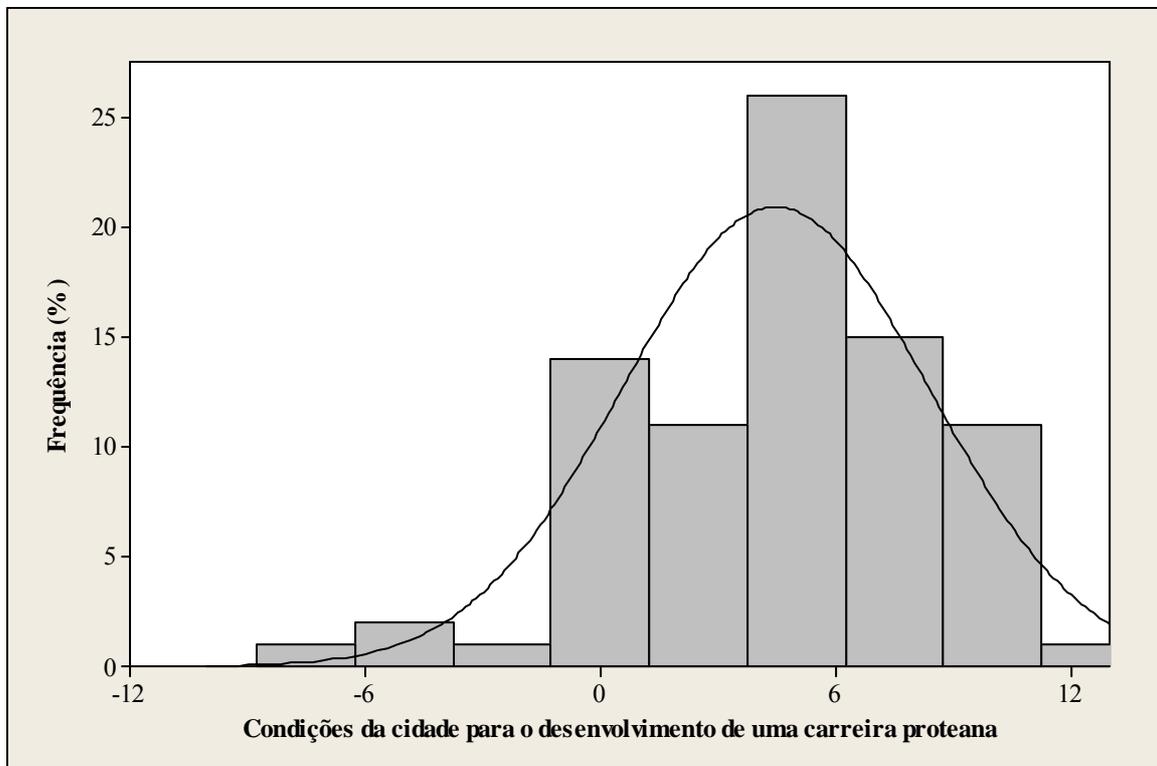


Figura 4: Histograma das condições da cidade para o desenvolvimento da carreira

Para verificar se em uma cidade propícia para o desenvolvimento de uma carreira proteana os indivíduos que ali trabalham reconhecem nessa cidade condições para o desenvolvimento de suas carreiras, testou-se:

$H2: \mu' > 1;$

$H3: \mu' < 1.$

Nestas hipóteses  $\mu'$  é a média da avaliação das condições da cidade para o desenvolvimento da carreira. Adotando um nível de significância de 95%, a estatística teste é:

$$t = 8,06$$

Como 8,06 não excede - 1,990 (valor de t para um teste unilateral), aceita-se  $H2$ . A probabilidade de aceitação de  $H2$  foi de 100%. O intervalo da média para um nível de 95% confiança varia de 3,617 à 5,334.

Assim como ocorreu com a atitude proteana, os indivíduos que trabalham em São Paulo avaliam a cidade como um ambiente propício para o desenvolvimento de uma carreira moderna, assim como Balassiaano; Ventura e Fontes Filho (2004) haviam proposto em sua pesquisa.

### 4.3 A atitude proteana e a avaliação do ambiente

A amostragem demonstrou ser, em sua maioria, de indivíduos que encaram sua carreira de acordo com o conceito de Hall (1996). Além disso, foi observado que os indivíduos que desenvolvem suas carreiras em São Paulo avaliam a cidade com propícia para o desenvolvimento de suas carreiras.

Como foi observada uma distribuição normal na avaliação da escala proteana e também na avaliação das condições do ambiente para o desenvolvimento da carreira, convém avaliar se há correlação entre essas variáveis. Ou seja, é pertinente avaliar se o nível de atitude proteana dos indivíduos está relacionado com sua respectiva avaliação do ambiente para o desenvolvimento da carreira.

A tabela 4 exhibe os índices de correlação ( $r$ ) para a amostra dessa pesquisa.

**Tabela 4 – Correlação entre atitude proteana e avaliação do ambiente para o desenvolvimento da carreira no modelo proteano**

Variável	Auto-gerenciamento da carreira	Valores como guia da carreira	Condições da cidade para o auto-gerenciamento
Valores como guia da carreira	0,337*	-	-
Condições da cidade para o auto-gerenciamento	0,222*	0,114	-
Condições da cidade para uma carreira baseada em valores	0,201	0,126	0,527*

*\*correlação significativa para 95% de confiança*

Ao analisar-se o grau de proteanismo total do indivíduo e sua correlação com a avaliação total da cidade para o desenvolvimento da carreira, o valor de  $r$  foi de 0,31; valor significativo para 95% de confiança. A avaliação desses índices valida o conceito de carreira proteana proposto por Hall (1996), pois verifica-se existência de correlação entre o auto-gerenciamento da carreira e os valores pessoais como guia da mesma. Além disso, a existência de correlação também entre as condições da cidade para o auto-gerenciamento e as condições da cidade para uma carreira guiada por valores pessoais sugere que existem cidades que dão sustentação ao modelo proteano de carreira.

Contudo, o índice entre valores pessoais como guia da carreira e a respectiva avaliação do ambiente para uma carreira baseada em valores, de 0,126; não possui relevância para o nível

de 95% de confiança. É conflitante avaliar que, embora a cidade seja avaliada como propícia para o desenvolvimento de uma carreira moderna, os indivíduos que guiam suas carreiras por seus valores pessoais não enxerguem na cidade onde trabalham um ambiente adequado para tal. Nota-se que a avaliação geral da cidade é, assim como a atitude proteana, influenciada por um maior peso nos quesitos de auto-gerenciamento.

#### 4.4 A origem do indivíduo e a carreira

Além de verificar se o modelo de carreira moderno se aplica aos indivíduos que trabalham em São Paulo, essa pesquisa buscou verificar se há diferenças na forma com que as pessoas oriundas de outras cidades enxergam suas carreiras ao desenvolverem-na em uma cidade que não seja a de sua origem.

Dada a importância do ambiente para o desenvolvimento de uma carreira moderna, é natural que indivíduos com essa inclinação (de desenvolver uma carreira nesses moldes) se desloquem para um ambiente mais propício. Portanto, convém comparar esses dois grupos de profissionais (já naturais de uma cidade que oferece as melhores condições para uma carreira proteana e os que se deslocam à cidade mais propícia para o desenvolvimento de suas carreiras).

O objetivo da comparação realizada foi de avaliar se o grau de orientação proteana é diferente nesses dois grupos de indivíduos que compõem a amostra. Assim sendo, o teste é:

$H4: \mu_1 = \mu_2;$

$H5: \mu_1 \neq \mu_2.$

Nessas hipóteses,  $\mu_1$  é a média na escala proteana dos indivíduos naturais de São Paulo e  $\mu_2$  é a média na escala proteana dos indivíduos naturais de outras cidades. Para um nível de significância de 95%, o valor da estatística teste é:

$$t = - 1,34$$

Para  $\alpha = 0,025$ ,  $t(\text{teste}) < 1,994$ , o que faz com que aceite-se  $H4$ . A probabilidade de que as médias sejam iguais é de 18,6%.

Como a formação da atitude proteana seja um processo social, onde o indivíduo forma seus valores de acordo com suas experiências (SARGENT; DOMBERGER, 2007), é natural supor que o ambiente de origem do cidadão tenha influência sobre o seu grau de proteanismo. Porém, os dados levantados nessa pesquisa sugerem que os indivíduos com inclinação proteana, mesmo que de origens diferentes, tendem a procurar ambientes que favoreçam o desenvolvimento de suas carreiras.

A avaliação das condições da cidade para o desenvolvimento da carreira não apresenta diferença significativa. Sendo  $\mu'1$  e  $\mu'2$  as médias da avaliação das condições da cidade para o desenvolvimento da carreira, para indivíduos naturais de São Paulo e naturais de outras cidades, respectivamente, testou-se:

$H6: \mu'1 = \mu'2;$

$H7: \mu'1 \neq \mu'2.$

Para um nível de significância de 95%, aceita-se  $H6$  e rejeita-se  $H7$ , pois a estatística teste é:

$$t = 0,25$$

Como 0,25 está dentro do intervalo de aceitação, conclui-se que as médias das duas amostras são iguais. Além disso, a probabilidade de as médias serem iguais é de 80,1%. Assim sendo, apesar de indivíduos provenientes de outras cidades passarem por processos de formação de atitudes diferentes (o ambiente os influencia de forma distinta do que a ocorrida em São

Paulo), esses indivíduos avaliam a cidade de São Paulo da mesma forma que os indivíduos que tiveram sua formação em São Paulo. Quando analisam-se as correlações entre as variáveis pesquisadas, há algumas diferenças observadas entre esses dois grupos (naturais e não naturais de São Paulo) que merecem destaque. As tabelas 5 e 6 exibem os índices para esses grupos, separadamente.

**Tabela 5 – Correlação entre atitude proteana e avaliação do ambiente para o desenvolvimento da carreira no modelo proteano: Indivíduos naturais de São Paulo**

Variável	Auto-gerenciamento da carreira	Valores como guia da carreira	Condições da cidade para o auto-gerenciamento
Valores como guia da carreira	0,374*	-	-
Condições da cidade para o auto-gerenciamento	0,306*	0,058	-
Condições da cidade para uma carreira baseada em valores	0,241	-0,033	0,611*

\*correlação significativa para 95% de confiança (teste bilateral)

**Tabela 6 – Correlação entre atitude proteana e avaliação do ambiente para o desenvolvimento da carreira no modelo proteano: Indivíduos naturais de outra cidade**

Variável	Auto-gerenciamento da carreira	Valores como guia da carreira	Condições da cidade para o auto-gerenciamento
Valores como guia da carreira	0,258	-	-
Condições da cidade para o auto-gerenciamento	0,106	0,247	-
Condições da cidade para uma carreira baseada em valores	0,127	0,341	0,411*

\*correlação significativa para 95% de confiança (teste bilateral)

Ao analisar-se o grau de proteanismo total do indivíduo e sua correlação com a avaliação total da cidade para o desenvolvimento da carreira, os valores para indivíduos naturais de São Paulo (0,204) e para indivíduos naturais de outra cidade (0,31) não são significativos para 95% de confiança. As diferenças encontradas nos grupos sugerem que o ambiente pode ter papel fundamental na formação do perfil profissional do indivíduo.

## 5. Conclusões e Sugestões para Futuras Pesquisas

A pesquisa realizada aponta alguns resultados interessantes, tanto do ponto de vista acadêmico quanto gerencial. Primeiramente, pode-se inferir que a carreira moderna é uma realidade. Os profissionais pesquisados demonstraram uma clara inclinação para auto-gerenciar suas carreiras e basear as mesmas em valores pessoais. No entanto, Segers *et al* (2008) lembra que carreiras orientadas por valores pessoais estão ligadas a graus maiores de instrução. O público pesquisado enquadra-se nesse perfil, pois 100% da amostra haviam terminado algum tipo de curso superior na época da execução dessa pesquisa. Seria pertinente realizar um estudo semelhante em classes menos instruídas de profissionais, para identificar se a carreira moderna proposta por Hall (1996) é realmente aplicada a todas as classes de profissionais.

A cidade de São Paulo oferece condições para o desenvolvimento de uma carreira moderna. Porém, assim como o público analisado demonstrou ter uma orientação mais forte em relação ao auto-gerenciamento da carreira; o mesmo acontece com a cidade; que é melhor avaliada nesse aspecto. Orientação proteana e avaliação da cidade para o desenvolvimento da carreira são variáveis correlacionadas, embora o índice registrado na amostra não tenha sido elevado. Outro resultado importante é de que há pouca diferença na atitude proteana de indivíduos oriundos de cidades menos propícias para o desenvolvimento da carreira. Embora o processo de formação de atitude profissional seja social (SARGENT; DOMBERGER, 2007), supõe-se que pessoas com atitudes proteanas tendem a procurar ambientes adequados para o seu desenvolvimento. Ou seja, as cidades que oferecem melhores condições para o desenvolvimento de uma carreira moderna acabam por concentrar indivíduos com essa orientação profissional. A correlação positiva entre o auto-gerenciamento da carreira e os valores pessoais como guia da mesma valida o conceito de carreira proteana, ancorada nesses dois princípios. Indivíduos com tendência a auto-gerenciar suas carreiras guiam as mesmas baseados em seus próprios valores pessoais.

Outro dado interessante é a influência das condições da cidade no auto-gerenciamento da carreira, também com correlação positiva com o auto-gerenciamento da carreira. Esse dado levanta a necessidade de uma pesquisa em cidades menos propícias para o desenvolvimento de uma carreira proteana. O ordenamento de cidades proposto por Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) pode ser um direcionador para uma pesquisa que identifique se realmente há diferença percebida entre as cidades, quando avaliadas pelos indivíduos que ali trabalham. As diferenças de correlações entre os grupos separados por naturalidade levantam algumas questões a serem estudadas. Ou seja, embora os grupos tenham médias de atitude proteana e de avaliação do ambiente semelhantes, as correlações entre essas variáveis não mostraram-se parecidas. Esse dado sugere que o ambiente de origem do indivíduo pode influenciá-lo em suas avaliações sobre carreira e ambiente.

## 6. Referências Bibliográficas

- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Revista de Administração Contemporânea*, v.8, n.3, p.99-116, 2004.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behaviour*, v.69, n.1, p.4-18, 2006.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behaviour*, v.69, n.1, p.30-47, 2006.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.6, p.67-75, 1995.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *Revista de Administração de Empresas*, v.36, n.1, p.13-20, 1996.
- DE VOS, A.; SOENS, N. Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behaviour*, v.73, n. 3, p.449-456, 2008.
- FONTES FILHO, J. R. A morte começa aos 40... ou o repensar da nova carreira? In: BALASSIANO, M.; Costa, I. A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. Rio de Janeiro, Ed. Atlas, 2006, p. 179-204.
- HALL, D. T. Protean Careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p.8-16, 1996.
- HALL, D. T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, v.26, n.3, p.22-37, 1998.

- INKSON, K. Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*, v.69, n.1, p.48-63, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- McDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, v.10, n.2, p.109-129, 2005.
- O'SULLIVAN, S. L. The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of Manpower*, v.23, n.7, p.597-616, 2002.
- SARGENT, L. D.; DOMBERGER, S. R. Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career Development International*, v.12, n.6, p.545-564, 2007.
- SAXENIAN, A. Beyond Boundaries: Open Labor Markets in Silicon Valley. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press US, 2001. p. 23-39.
- SEGRS, J.; INCEOGLU, I.; VLOEBERGHES, D.; BARTRAM, D.; HENDERICKX, E. Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, v.73, n.2, p.212-230, 2008.