

# **INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS E PROFISSIONAIS NAS ATITUDES DE CARREIRAS MODERNAS**

**HELENA TALITA DANTE CORDEIRO**

USP - Universidade de São Paulo  
htalitacordeiro@gmail.com

**LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE**

USP - Universidade de São Paulo  
lgdalbuq@usp.br

# INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS E PROFISSIONAIS NAS ATITUDES DE CARREIRAS MODERNAS

## 1. INTRODUÇÃO

As teorias tradicionais de carreira foram desenvolvidas com foco na gestão de carreiras em grandes organizações, com estruturas hierarquizadas e operando em ambientes internos e externos estáveis (ARTHUR, 1994). Na década de 80, o modelo das grandes organizações começou a declinar, a chave da competitividade passou a ser a inovação e competidores menores e mais flexíveis ganharam espaço. Esse novo cenário social e econômico foi chamado de Nova Economia (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

A Nova Economia foi marcada por diversos movimentos nas organizações, tais como, downsizing, reengenharia, novas tecnologias da informação, globalização e aumento da competição, implicando no desenvolvimento de formas mais flexíveis e horizontais de organizar o trabalho. Para serem competitivas as organizações precisavam ser menores e mais ágeis diante das mudanças do mercado que se tornaram frequentes. Duas qualidades principais dessas transformações podem ser apontadas: velocidade e complexidade (HALL, 2002).

Diversos impactos no mercado de trabalho podem ser apontados como decorrentes da Nova Economia, tais como, a redução do tempo de empresa, menor estabilidade de emprego, descentralização das organizações, maior mobilidade das pessoas entre empregadores, aumento do contingente de mão de obra temporária e com diferentes vínculos de trabalho, etc. (ARTHUR, 1994, HALL, 2002).

Esse cenário gera a necessidade de um novo modo de repensar as carreiras. Os empregados dessas organizações também precisavam ser mais flexíveis, ágeis e capazes de lidar com maior complexidade.

A partir desse contexto, surgiram duas abordagens para se pensar as novas carreiras: a abordagem proposta por Douglas Hall, chamada de carreira proteana, e a abordagem proposta por Michael Arthur, chamada de carreira sem fronteiras. Ambos os autores partem das mudanças advindas da Nova Economia para desenvolver seus constructos.

Compreender o grau da presença dessas atitudes de carreira modernas é importante para o desenvolvimento de práticas mais efetivas de gestão de carreiras por parte das organizações, respeitando a individualidade dos empregados e também é relevante para os atores de carreira, no sentido de explorar diversas possibilidades de desenvolver suas carreiras alinhadas a seus valores e interesses.

As teorias das novas carreiras são recentes e diversos estudos têm sido realizados, principalmente nos Estados Unidos e Europa. No entanto, ainda existe a necessidade de verificação empírica de seus conceitos inclusive nesses países (RODRIGUES; GUEST, 2010), logo pesquisadores recomendam a realização de estudos empíricos sobre as novas carreiras e sobre a análise dos impactos dos potenciais fatores influenciadores das mesmas, tais como, idade, gênero, escolaridade, etc. (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006, SEGERS et al., 2008, SILVA et al., 2011).

O objetivo da presente pesquisa é investigar a influência das características demográficas (idade, gênero, escolaridade, estado civil, filhos, região de residência, renda individual e renda familiar) e profissionais (tempo de experiência profissional, cargo e número de empregadores nos últimos 5 anos) na presença de atitudes de carreiras modernas entre os indivíduos analisados.

Espera-se com essa análise ampliar o conhecimento sobre a adoção de atitudes de carreira modernas no Brasil e seus possíveis influenciadores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Hall (2002, p. 12): “A carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante a vida de uma pessoa.”

Nessa sessão serão exploradas duas teorias de carreira: carreira sem fronteiras e carreira proteana, que são a base teórica para a definição das atitudes de carreira e perfis de carreira analisados nesse estudo.

### **2.1. Carreira Sem Fronteiras**

Arthur e Rousseau (1996) definem a carreira sem fronteiras como antônimo de carreira organizacional ou da carreira desenvolvida em um único espaço organizacional. O termo sem fronteiras surge, pois: o ator de carreira move-se através das fronteiras de diferentes empregadores e os limites da carreira organizacionais são quebrados, tais como, estruturas hierarquizadas e princípios de avanço na carreira.

O ator de carreira é modelado pelas forças econômicas e também modela essas forças, logo ele é produto e produtor do ambiente de trabalho em que participa, revertendo a lógica da carreira tradicional que via o ator de carreira como passivo perante as mudanças ambientais (ARTHUR, 1994, ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

A carreira sem fronteiras busca olhar também o lado subjetivo da carreira, além do lado objetivo, balanceando esses dois elementos (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). Enfatiza as inúmeras possibilidades que a carreira apresenta, ou seja, ela não é relacionada a uma única organização e não é representada em uma sequência ordenada, vertical. A carreira sem fronteiras é apoiada por redes de fora da organização, reconhece que relações familiares e pessoais têm um impacto significativo e que a carreira deve ser interpretada de forma subjetiva pelo próprio ator (BRISCOE; HALL, 2006, ARTHUR, 1994).

Sullivan e Arthur (2006) descrevem a carreira sem fronteiras em duas dimensões principais: a mobilidade física e a mobilidade psicológica. O ator de carreira pode manifestar um maior grau de mobilidade física quando se move entre empregadores e um maior grau de mobilidade psicológica quando demonstra uma atitude de iniciar ou procurar relacionamentos profissionais além das fronteiras de um único empregador. Os autores destacam essas duas dimensões enfatizando que a carreira sem fronteiras não é apenas baseada na mobilidade física e que o fato de um indivíduo permanecer em uma única organização não quer dizer que ele não possua uma mentalidade sem fronteiras.

Existem diversos tipos de mobilidade. Ela pode ocorrer cruzando fronteiras dentro da organização e ser departamental, divisional, hierárquica ou geográfica, e pode ocorrer cruzando fronteiras entre organizações, entre profissões, indústrias e vida profissional e familiar (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

### **2.2. Carreira Proteana**

A carreira proteana é caracterizada pela mudança frequente e autoinvenção, autonomia e autogestão – direcionadas pelas necessidades do indivíduo ao invés da necessidade da organização. Daí surge o termo proteana, que provém do nome do deus grego Proteus que muda sua forma de acordo com sua vontade (HALL, 2002). O poder do conceito de carreira proteana está relacionado em parte com sua ressonância com as questões modernas de trabalho flexível e contingente (INKSON, 2006).

A carreira proteana é gerenciada pelo ator de carreira, e não pela organização, de acordo com suas próprias necessidades, valores e busca de seu sucesso psicológico, ao invés de uma definição externa de sucesso. A organização oferece menos segurança, mas há mais liberdade e oportunidade de criar segurança através de habilidades e capacidade de aprender.

Para que o ator de carreira proteana tenha sucesso em sua carreira é necessário que ele seja altamente flexível e adaptativo. Todavia a adaptabilidade deve ser guiada por um forte e

claro senso de identidade. A identidade e a autoconsciência funcionam como uma bússola interna para as decisões de carreira (HALL, 2002).

O contrato de trabalho na carreira proteana aborda um forte sentido pessoal, observando também o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (HALL, 2002).

As grandes cidades, como São Paulo, favorecem o desenvolvimento de uma carreira proteana, por concentrarem elementos que facilitam o fortalecimento do indivíduo, tais como, educação, número de empregos, nível de investimento financeiro, serviços de saúde, etc. (RIBEIRO; TREVISAN; GUEDES, 2009).

Briscoe e Hall (2006) definem duas dimensões principais da carreira proteana. A primeira é que o indivíduo faz a autogestão de sua carreira, tendo a habilidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho e aprendizado. A segunda é que as pessoas são direcionadas por seus valores pessoais, no sentido em que os valores pessoais provêm direcionamento e mensuram o sucesso na carreira, ao invés de motivadores extrínsecos como cargos, salário, etc.

### 2.3. Escalas de atitude de carreira proteana e sem fronteiras e perfis de carreira

Os constructos de carreira proteana e sem fronteiras têm amparado as pesquisas recentes sobre carreiras, mas existia uma lacuna em relação a uma avaliação empírica destes fenômenos. Buscando corrigir essa situação, Briscoe, Hall e DeMuth (2006) propõem escalas de atitudes das carreiras proteana e sem fronteiras. Os autores desenvolveram e validaram um modelo com quatro escalas, sendo duas para cada constructo, conforme figura 1:

**Figura 1: Escalas de atitude de carreira proteana e sem fronteiras**

<b>Carreira sem fronteiras</b>	<b>Carreira Proteana</b>
<b>Mobilidade psicológica:</b> a atitude geral do indivíduo de trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando interesse em interagir com pessoas de fora da organização, em ter novas experiências e aprendizado constante.	<b>Autodirecionamento:</b> a gestão da carreira direcionada pelo indivíduo que cria suas próprias oportunidades de desenvolvimento e desenvolve a habilidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho.
<b>Mobilidade física:</b> a preferência de mobilidade organizacional, ou seja, o nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores.	<b>Orientação pelos valores pessoais:</b> o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer prioridades, objetivos e tomar suas decisões de carreira.

Fonte: adaptado pelos autores com base em Briscoe, Hall e DeMuth, 2006

No Brasil, Silva (2009) realizou a validação estatística da escala proposta por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) com resultados satisfatórios dos testes de confiabilidade e consistência interna.

Em uma tentativa de tornar esses conceitos mais acessíveis para indivíduos e organizações, Briscoe e Hall (2006) propuseram perfis de carreiras que utilizam combinações entre as duas dimensões da carreira proteana e as duas dimensões da carreira sem fronteiras. Os autores sugeriram oito perfis de carreira baseados na combinação dos níveis de presença das atitudes de carreira proteana e sem fronteiras utilizadas na pesquisa de Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Observando-se as possibilidades da combinação das quatro dimensões, calculam-se dezesseis perfis de carreira, mas apenas oito foram apontados, baseados na possibilidade de gerar exemplos reais, considerando a experiência prática dos autores. Os oito perfis de carreira apontados estão descritos na figura 2:

**Figura 2 - Perfis de carreira**

Perfis de carreira	Proteana: autodirecionamento	Proteana: orientação pelos valores	Sem fronteiras: mobilidade psicológica	Sem fronteiras: mobilidade física
“Perdido”	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
“Seguro”	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
“Andarilho”	Baixo	Baixo	Baixo	Alto
“Idealista”	Baixo	Alto	Alto	Baixo
“Organizacional”	Alto	Baixo	Alto	Baixo
“Cidadão sólido”	Alto	Alto	Alto	Baixo
“Contratado”	Alto	Baixo	Alto	Alto
“Arquiteto da carreira proteana”	Alto	Alto	Alto	Alto

Fonte: adaptado pelos autores com base em Briscoe e Hall (2006, p. 8)

A identificação de perfis de carreira permite a exploração de desafios pessoais que um determinado ator de carreira pode enfrentar para a manutenção de seu *status-quo*. Também direciona os desafios e oportunidades de desenvolvimento que se apresentam para aqueles que querem fortalecer seus perfis de carreira, assim como para organizações, grupos de suporte, conselheiros de carreira, mentores e outros interessados em ajudar as pessoas em seu desenvolvimento de carreira (BRISCOE; HALL, 2006).

Rodrigues e Guest (2010) apontam que a autogestão de carreira ainda não é uma realidade para grande parte dos trabalhadores que esperam suporte e direcionamento das organizações em que trabalham. Mobilidade pode ser resultado não de uma orientação proativa e de autovalidação de carreira, mas de incapacidade ou marginalização (INKSON, 2006).

Observa-se no Brasil uma grande resistência ao planejamento individual de carreira. As pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como, remuneração, prestígio e etc., do que por preferências pessoais. Além disso, as pessoas encaram suas carreiras como identificação de oportunidades na organização onde atuam ou no mercado de trabalho. Essa postura conduz a um movimento motivado pelo externo, em que as possibilidades oferecidas influenciam as escolhas (DUTRA, 2010).

#### **2.4. Influência das características demográficas e profissionais nas atitudes e perfis de carreira identificados na literatura**

Briscoe, Hall e Mayrhofer (2012) alertam que a pesquisa atual sobre carreira é desenvolvida dentro do paradigma universalista, ou seja, assume que indivíduos e organizações são idênticos em todo o mundo e que existe uma forma ideal de serem gerenciados. Esses autores argumentam que as organizações e os indivíduos são socialmente impactados pelo ambiente externo e cultura que vivenciam e isso faz com que eles se adaptem às estruturas e comportamentos vigentes para lidar com seus respectivos contextos. Dessa forma, propõem uma abordagem contextual para o estudo das carreiras destacando a cultura como um elemento fundamental de diferenciação do modo como a carreira é percebida e gerenciada.

Pesquisadores recomendam a realização de estudos empíricos sobre as novas carreiras e sobre a análise dos impactos dos potenciais fatores influenciadores das mesmas, tais como, idade, gênero, escolaridade, etc. (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006, SEGERS et al., 2008, SILVA et al., 2011).

Um dos estudos que faz essa análise é o de Segers et al. (2008). Os pesquisadores adaptaram os itens de um questionário de motivação para as quatro dimensões de carreira

propostas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Foram utilizadas as respostas de 13.000 indivíduos residentes na Europa para análise da relação entre as dimensões de carreira desses indivíduos e suas características demográficas e também para o desenvolvimento de clusters que foram posteriormente comparados com os descritos por Briscoe e Hall (2006).

Os resultados das análises de regressão confirmaram a maioria das hipóteses sobre a influência do gênero, idade, educação e experiência gerencial dos respondentes em suas atitudes de carreira. Os principais achados dessas relações analisadas foram:

- Gênero: mulheres apresentaram maior mobilidade psicológica e homens apresentaram maior mobilidade física, conforme proposto por Sullivan e Arthur (2006). Esses achados são justificados com base nas descontinuidades de carreira que acontecem com as mulheres decorrentes do nascimento de filhos e das expectativas sociais quanto ao papel do homem no sustento da casa e da família.
- Idade: os mais jovens apresentam maior mobilidade psicológica pelo interesse em se relacionar com várias pessoas e apresentam menor orientação a valores. Pessoas entrando na força de trabalho passam por uma fase de tentativa e erro tentando descobrir como e onde elas podem gerenciar suas carreiras. O desejo de se mover fisicamente reduz-se com o aumento da idade.
- Educação: indivíduos com maior escolaridade apresentam maior autodirecionamento, mobilidade física e psicológica e menor orientação a valores.
- Experiência profissional em posições de gestão: indivíduos com maior experiência profissional apresentam maior autodirecionamento, mobilidade física e psicológica.

Além disso, foram identificados quatro clusters, sendo que três deles foram descritos por Briscoe e Hall (2006): “Perdido”, “Contratado” e “Arquiteto da Carreira Proteana”. Um quarto clusters não descrito anteriormente foi encontrado apresentando baixos resultados nas dimensões de carreira proteana e altos resultados nas dimensões de carreira sem fronteiras. Esse último cluster foi classificado como “Curioso”.

Os autores também identificaram o perfil demográfico predominante nos quatro clusters encontrados, conforme descrito na figura 3.

**Figura 3 - Relação entre características demográficas e perfis de carreira**

<b>Perfil de Carreira</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Educação</b>	<b>Experiência profissional</b>
<b>Perdido</b>	Predominantemente masculino	Mais de 30 anos, sendo a maioria com idade entre 40 e 50 anos	Até Ensino Médio	Mais de 10 anos de experiência profissional
<b>Curioso</b>	Predominantemente feminino	Menos de 30 anos	Até Ensino Médio	De 0 a 5 anos de experiência profissional
<b>Contratado</b>	Predominantemente masculino	Menos de 40 anos	Ensino Superior ou acima	De 3 a 10 anos de experiência profissional
<b>Arquiteto da carreira proteana</b>	Predominantemente feminino	Entre 30 e 50 anos	Ensino Superior ou acima	Mais de 5 anos de experiência profissional; experiência em posições de gestão

Fonte: adaptado pelos autores de Segers et al. (2008)

Silva (2009) também encontrou associação entre certas características demográficas e atitudes de carreira, tais como uma relação positiva entre mobilidade psicológica e tempo de experiência profissional e uma relação positiva entre mobilidade física e idade.

### 3. METODOLOGIA

O estudo é descritivo, quantitativo. Os dados coletados foram tratados e analisados com o uso dos softwares Excel, Statistical Package for the Social Sciences v. 20 (SPSS) e SMART PLS v. 2.0 M3.

Para o levantamento dos dados necessários para a análise estatística foi utilizado um questionário, aplicando-se a técnica conhecida como *survey* (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O instrumento de coleta tem como base as escalas de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras desenvolvida por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), traduzidas para o Português e validadas no Brasil por Silva (2009). A partir do trabalho de Silva (2009) foram feitos pequenos ajustes em palavras ou ordem das palavras para melhorar o entendimento das questões por parte dos respondentes.

Além das questões sobre as atitudes de carreira, foram contempladas também perguntas sobre o perfil demográfico e profissional dos respondentes e permitiram a análise da associação entre essas características e a atitude/perfil de carreira de um determinado indivíduo. Essas variáveis demográficas foram definidas a partir da análise da literatura identificando características que podem impactar os perfis de carreira de um indivíduo (SEGERS et al, 2008, SILVA et al, 2011, SCALABRIN, 2008; SULLIVAN; ARTHUR, 2006). Foram avaliadas as variáveis demográficas (idade, gênero, escolaridade, estado civil, filhos, região de residência, renda individual e renda familiar) e profissionais (tempo de experiência profissional, cargo e número de empregadores nos últimos 5 anos).

As escalas de atitudes de carreira tiveram sua confiabilidade avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach. A validade das escalas foi testada por dois métodos: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Os indivíduos foram classificados utilizando a Análise de Agrupamentos. Segundo Hair et al. (2009), como a análise de agrupamentos é uma técnica descritiva e pode apresentar soluções variadas, é interessante utilizar a fundamentação conceitual estabelecida. Nesse caso foram utilizados como base os perfis conceituais de carreira definidos por Briscoe e Hall (2006).

Como o objetivo do estudo é analisar os perfis de carreira predominantes, optou-se pela técnica não hierárquica K-means, já que as técnicas hierárquicas tendem a distribuir os respondentes em grupos de tamanhos iguais. Além disso, as divisões dos grupos deveriam respeitar as combinações de altos e baixos escores de atitudes de carreira dentro das quatro dimensões. Essa divisão em grupos com essas características só poderiam ser obtidas com a definição de sementes para separação dos grupos.

Com base nos centroides resultantes da análise de agrupamento, foram classificados como alto escore de atitude no fator os centroides acima de zero, e como baixo escore de atitude no fator os centroides abaixo de zero. Centroides com valores próximos a zero tiveram sua significância avaliada pelo método Mann-Whitney.

A análise da influência entre as características demográficas e profissionais nas atitudes de carreira e nos perfis de carreira encontrados na análise de agrupamentos foi feita através do teste de hipóteses Qui-Quadrado.

Martins e Theóphilo (2009) recomendam a utilização do teste Qui-Quadrado quando se quer estudar a associação, ou dependência, entre duas variáveis. O valor-p ou nível descritivo é utilizado para sintetizar o resultado do teste Qui-Quadrado e são considerados significantes testes cujo valor-p seja igual ou inferior a 5%. Foram realizadas análises descritivas das

tabelas de frequências esperadas e observadas para investigação da associação entre as variáveis e atitudes/perfis de carreira. Foram feitas análises somente das associações estatisticamente significantes.

Com o intuito de buscar uma amostra significativa para de indivíduos da Geração Y foi firmada uma parceria com a Nextview, empresa de pesquisa sobre tendências em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. O link de acesso ao questionário foi enviado através de um e-mail para um público de 40.000 jovens que fazem parte do banco de dados da empresa. Além disso, a pesquisa foi divulgada no site de internet ClickCarreira.

Os dados foram coletados através de um questionário eletrônico, disponível em uma página na internet, utilizando-se o software *SurveyMonkey*. A coleta de dados foi realizada de 8 de março à 14 de maio de 2012.

Foram obtidas respostas de 3.056 participantes. A partir dessa base inicial, iniciou-se o tratamento da base de dados. Foram eliminados casos de respondentes que preencheram por mais de uma vez o questionário (identificadas pelo mesmo e-mail), de respondentes que concentraram suas respostas em apenas um ponto da escala, respondentes que possuíam menos de um ano de experiência profissional (pois as questões propostas indagam sobre experiências passadas e para avaliação da atitude de carreira é importante que exista uma experiência profissional mínima) e de respondentes que nasceram antes de 1982 ou após 1994, critérios esses utilizados para garantir uma base adequada para estudos posteriores. Após essa limpeza, a base final de dados totalizou 2.376 respondentes.

A amostra utilizada nesse estudo é não-probabilística e intencional (Martins & Theóphilo, 2009) e foi formada por indivíduos entre 18 e 30 anos, que possuem no mínimo um ano de experiência profissional e que se dispuseram a responder o questionário enviado. Os respondentes são predominantemente solteiros (84%) e sem filhos (93%), com maior presença de mulheres (57%) e de indivíduos de alta escolaridade. Mais da metade dos respondentes possuem renda individual superior à média do país (IBGE, 2012). A alta renda familiar indica que a amostra é composta por jovens pertencentes predominantemente (75%) as classes A e B (ABEP, 2012).

50% dos respondentes residem no Estado de São Paulo, 10% em Minas Gerais, 10% no Rio de Janeiro e os 30% restante da amostra reside em diferentes estados do país. A maioria dos jovens participantes da pesquisa trabalha atualmente (82,5%) e apresenta alta mobilidade entre empregadores, tendo em vista que o tempo médio de emprego, de acordo com a RAIS é de 3,9 anos (DIEESE, 2011) e esse grupo apresentou tempo médio de 1,5 a 2,5 anos. Metade da amostra atua em cargos de analista, auxiliar ou assistente, 18% são estagiários e 15% estão em cargos de gestão (Diretor, Gerente, Coordenador, Supervisor, Consultor).

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Antes de realizar a análise de agrupamentos para a construção dos grupos de diferentes perfis e de realizar os testes qui-quadrado para análise das associações, as análises fatoriais foram feitas para validação do instrumento para a amostra.

##### **4.1. Validação das escalas de atitude de carreira sem fronteiras e proteana**

Para a validação das escalas de atitude de carreira sem fronteiras e carreira proteana, inicialmente foi utilizada a técnica de Análise Fatorial Exploratória que apresentou bons resultados de confiabilidade, medida pelo alfa de Cronbach, mas indicou baixa comunalidade nas questões 1 e 8 (escala de atitude de carreira proteana), sugerindo baixa adequação para a solução fatorial, e carga cruzada na questão 15 (escala de atitude de carreira sem fronteiras), sugerindo que essa variável contribuía para dois fatores diferentes. De Bruin e Buchner (2010) encontraram problemas nas mesmas variáveis.

Uma nova análise fatorial exploratória foi realizada excluindo essas três questões, o que fez com que o questionário não apresentasse nenhum problema de comunalidade ou carga cruzada e gerou um aumento da variância explicada pelo modelo fatorial. O alfa de Cronbach do questionário reduzido foi de 0,815, o que afirma a consistência interna do instrumento. Os alfas de Cronbach dos fatores e dos constructos (carreira sem fronteiras e proteana) tiveram resultados superiores a 0,723, ou seja, superiores ao indicado como limite mínimo por Hair et al., (2009) garantindo também a consistência interna de cada dimensão de atitude de carreira.

O modelo de questionário reduzido foi novamente testado pela Análise Fatorial Confirmatória através do software SMART PLS com o uso de modelagem de equações estruturais. Todos os coeficientes padronizados foram superiores a 0,5 indicando que todas as questões se encaixam e contribuem para a explicação do respectivo fator. O modelo apresentou resultados satisfatórios de confiabilidade composta e no alfa de Cronbach.

As análises fatoriais exploratória e confirmatória afirmam a validade e confiabilidade do instrumento utilizado, o que permitiu a continuidade do estudo através da análise de agrupamentos.

#### 4.2. Análise de Agrupamentos: Perfis de Carreira

Inicialmente a análise foi feita com 16 sementes, representando todas as combinações de altas e baixas presenças das quatro atitudes de carreira. Foi possível encontrar os oito perfis definidos pela teoria e também os 8 perfis não descritos por Briscoe e Hall (2006), indicando que outras possibilidades de perfis de carreira podem ser uma realidade prática. O agrupamento com 16 sementes divide de forma significativa a amostra, existindo diversos grupos com um número significativo de indivíduos.

Foram analisados também o resultado de oito grupos, representados pelos perfis descritos como teoricamente mais prováveis. Os resultados estão descritos na tabela 1.

**Tabela 1 - Análise de agrupamento com 8 grupos**

Grupo	Centroides				Nº de indivíduos por grupo	Presença das atitudes				Perfil de Carreira
	AD	OV	MP	MF		AD	OV	MP	MF	
1	-2,18	-0,73	-1,54	-0,90	88 (4%)	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Perdido
2	0,68	0,38	-1,53	0,05*	283 (12%)	Alto	Alto	Baixo	Neutro	não definido
3	-0,58	0,33	-0,65	0,49	312 (13%)	Baixo	Alto	Baixo	Alto	não definido
4	-1,32	0,07*	0,78	0,35	302 (13%)	Baixo	Neutro	Alto	Alto	não definido
5	0,31	-0,96	0,31	-1,12	254 (11%)	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Organizacional
6	0,27	0,82	0,46	-1,44	275 (11%)	Alto	Alto	Alto	Baixo	Cidadão Sólido
7	0,41	-1,36	0,14	0,58	324 (13%)	Alto	Baixo	Alto	Alto	Contratado
8	0,54	0,54	0,53	0,56	538 (23%)	Alto	Alto	Alto	Alto	Arquiteto da Carreira Proteana

\* Não significativa no nível de confiança de 5% no teste Mann-Whitney

Fonte: resultados da pesquisa

A análise de oito grupos, apesar de utilizar pontos sementes para o agrupamento de acordo com a teoria, encontrou centroides que levaram a identificação de apenas cinco dos oito grupos. Não foram encontrados os perfis “Andarilho”, “Seguro” e “Idealista”. No entanto, os demais perfis apresentam uma divisão menos proporcional de respondentes, indicando uma solução mais criteriosa. O perfil com maior número de respondentes se manteve o mesmo da solução de 16 grupos, o “Arquiteto da Carreira Proteana”, com 538 indivíduos. O perfil com menor número de respondentes também se manteve igual, o “Perdido”, com apenas 88 indivíduos compondo esse grupo.

Foram avaliados agrupamentos com menos de 8 grupos, para observar se os indivíduos migrariam para grupos descritos na teoria. Nas análises de 5, 6 e 7 grupos encontraram-se soluções com menos grupos descritos pela teoria e cujos valores dos centroides eram mais próximos de zero, indicando o agrupamento de indivíduos com resultados diversos.

Conforme descrito por Hair et al., (2009) na aplicação da análise de agrupamentos, o papel do pesquisador é fundamental na escolha da solução mais adequada, amparado pela teoria. A análise da solução de 16, 8, 7, 6 e 5 grupos indicou a solução de 8 grupos como a mais adequada para atender aos objetivos desse estudo. Essa solução foi eleita pela distribuição dos indivíduos dentro dos grupos, que indica maior seletividade, e também pelo maior alinhamento dos perfis predominantes com a teoria de carreiras.

É possível observar que existe uma distinção clara dos centroides para cada perfil. Apenas dois centroides estão muito próximos da neutralidade: Mobilidade Física do Grupo 2 e a Orientação pelos Valores do Grupo 4. A análise da significância estatística desses centroides, pelo método Mann-Whitney, indica que eles não podem ser considerados como altos, apesar de serem levemente superiores a zero. Logo, esses pontos foram considerados como neutros para esses perfis.

Observando os grupos encontrados e a quantidade de indivíduos em cada grupo, conclui-se que esses resultados estão alinhados com as teorias de carreira que indicam que os jovens tem tendência a atitudes de carreira modernas devido a sua socialização dentro desse ambiente sem fronteiras, com um mercado de trabalho mais competitivo, globalizado e caracterizado pelas mudanças e velocidade.

É interessante notar que mesmo existindo uma predominância dos perfis modernos, ainda existe uma proporção significativa de indivíduos com baixos escores de atitudes de carreira em diversas dimensões, indicando que esse é um movimento e não uma realidade para todos os indivíduos que fizeram parte da amostra.

Apesar de serem usados pontos sementes relacionados com a teoria, o agrupamento estatístico encontrou centroides de 3 grupos que não eram relacionados com os perfis descritos por Briscoe e Hall (2006). Esses 3 grupos foram classificados como “Proteano Estável” (alta presença de autodirecionamento e orientação pelos valores, baixa mobilidade psicológica e mobilidade física neutra), “Viajante orientado” (baixo autodirecionamento, alta orientação pelos valores, baixa mobilidade psicológica e alta mobilidade física) e “Buscador” (baixo autodirecionamento, orientação pelos valores neutra, alta mobilidade psicológica e física).

#### **4.3. Análise da influência das características demográficas e profissionais nas atitudes de carreira**

A figura 4 sintetiza as associações entre as atitudes de carreira e as características demográficas estatisticamente significantes na amostra estudada. São apresentadas as categorias das variáveis com maior proporção de indivíduos com altos escores de atitude de carreira.

**Figura 4 - Síntese das vinculações significativas entre atitudes de carreira e características demográficas**

	<b>AD</b>	<b>OV</b>	<b>MP</b>	<b>MF</b>
<b>Ano de Nascimento</b>				> para pessoas de idade entre 23 e 26 anos
<b>Gênero</b>				> para mulheres

	<b>AD</b>	<b>OV</b>	<b>MP</b>	<b>MF</b>
<b>Escolaridade</b>			> para pessoas de maior escolaridade	> para pessoas de maior escolaridade
<b>Estado Civil</b>	> para solteiros			
<b>Renda Individual</b>	> para pessoas de alta renda individual		> para pessoas de alta renda individual	> para pessoas de alta renda individual
<b>Renda Familiar</b>			> para pessoas de alta renda familiar	> para pessoas de alta renda familiar
<b>Estado/Cidade</b>		> para residentes em São Paulo – Capital		
<b>Anos de Experiência Profissional</b>		> para pessoas com pouca experiência	> para pessoas com mais experiência	
<b>Cargo</b>	> para cargos altos		> para cargos altos	
<b>Número de empregadores</b>				> para pessoas que tiveram muitos empregadores

Fonte: resultados da pesquisa

Observa-se que o autodirecionamento é mais frequente em indivíduos solteiros, de alta renda individual e cargo. A maior renda e o fato de serem solteiros reforçam a independência do indivíduo e permitem uma autogestão mais flexível de sua carreira.

A orientação pelos valores é mais frequente em indivíduos residentes na cidade de São Paulo e que têm menor experiência profissional. As grandes cidades, como São Paulo, foram identificadas por Ribeiro, Trevisan e Guedes (2009) como mais propícias ao desenvolvimento da carreira proteana, justamente por suas condições de emprego, acesso a educação, saúde, etc.

A mobilidade psicológica é mais frequente em indivíduos com maior escolaridade, renda individual, renda familiar, anos de experiência profissional e cargo. A maior escolaridade, aliadas ao alto poder aquisitivo e ao conhecimento do mercado de trabalho, adquirido pela experiência profissional, possibilitam ao ator de carreira maior liberdade para buscar o desenvolvimento e explorar relações fora do ambiente de trabalho e dos limites da organização, explicando a maior mobilidade psicológica.

Segers et al. (2008) também encontraram uma relação positiva entre mobilidade psicológica e escolaridade. Além disso, eles também encontraram uma relação positiva entre mobilidade psicológica e tempo de experiência em posição de gestão, semelhante aos achados de Briscoe, Hall e DeMuth (2006) e de Silva (2009) que observaram essa relação entre mobilidade psicológica e tempo de experiência profissional.

A mobilidade física é mais frequente em indivíduos entre 23 e 26 anos, mulheres, pessoas de maior renda individual e familiar e que tiveram um grande número de empregadores nos últimos 5 anos. Tanto Segers et al. (2008) quanto Silva (2009) observaram

uma relação inversa entre a idade e a mobilidade física. O presente estudo trouxe resultados semelhantes, já que os indivíduos com mais de 26 anos apresentam menor mobilidade física.

Analisando a associação entre mobilidade física e gênero, observa-se que existe maior frequência de mulheres com alta mobilidade física do que de homens. Segers et al. (2008) encontraram maior mobilidade física entre os homens, mas isso é atribuído pelos autores as descontinuidades na carreira relativa ao nascimento de filhos e as expectativas sociais em relação ao homem no sustento da casa. O resultado oposto ao de Segers et al. (2008) encontrado no presente estudo pode estar relacionado ao fato de a amostra analisada ser formada por jovens na maioria solteiros, que não estão assumindo essas responsabilidades nesse momento.

A associação positiva entre escolaridade e mobilidade física encontrada no presente estudo é semelhante à encontrada por Segers et al. (2008).

O fato de ter ou não filhos não apresentou associação significativa com nenhuma atitude de carreira.

#### **4.4. Análise da influência das características demográficas e profissionais nos perfis de carreira**

A partir da definição dos oito grupos ou perfis de carreira, foram averiguados se os indivíduos que fazem parte desses grupos se distinguem significativamente quanto às características demográficas investigadas em relação aos demais grupos. Para isso, foram realizados os testes qui-quadrado entre os 8 perfis e as características demográficas.

A figura 5 indica as associações entre os perfis de carreira encontrados nesse estudo e as características demográficas estatisticamente significantes. São apresentadas as classes demográficas com maior proporção de indivíduos para cada perfil quando comparado ao restante da amostra. O perfil “Viajante orientado” não apresentou diferença quanto a nenhuma demografia investigada e por isso não está presente no quadro.

O fato de destacar uma determinada classe demográfica não indica que ele seja a maioria dentro do grupo em questão e sim, que nessa faixa ou atributo, esse grupo apresenta maior proporção de respondentes do que o restante da amostra em nível estatisticamente significativo.

**Figura 5 - Síntese das vinculações significativas entre perfis de carreira e características demográficas**

	<b>Per- dido</b>	<b>Protea- no Estável</b>	<b>Busca- dor</b>	<b>Organi- zacional</b>	<b>Cidadão Sólido</b>	<b>Con- tratado</b>	<b>Arquiteto da Carreira Proteana</b>
<b>Ano de Nasci- mento</b>		18 e 22 anos e 27 a 30 anos					23 a 26 anos
<b>Gênero</b>			Mulheres		Homens		
<b>Escolari- dade</b>	Baixa escola- ridade			Baixa escolari- dade			Alta escolaridade
<b>Estado Civil</b>							Solteiro
<b>Renda Individu- al</b>			Baixa / média	Baixa renda			Alta renda

	<b>Perdido</b>	<b>Proteano Estável</b>	<b>Buscador</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Cidadão Sólido</b>	<b>Contratado</b>	<b>Arquiteto da Carreira Proteana</b>
<b>Renda Familiar</b>					Renda de até 2 salários		Alta renda
<b>Estado/Cidade</b>		São Paulo – Capital e Sul					
<b>Trabalha atualmente</b>				Não	Não		Sim
<b>Anos de experiência profissional</b>						Entre 1 e 2 anos e mais de 5 anos	
<b>Cargo</b>			Analista, Auxiliar, Assistente				Diretor, Gerente, Coordenado, Supervisor, Consultor e <i>Trainee</i>
<b>Nº de empregadores</b>				Poucos			

Fonte: resultados da pesquisa

Segue uma breve descrição da influência das características demográficas e profissionais nos perfis de carreira:

**“Perdido”** - a única variável demográfica que tem significância para definir o grupo “Perdido” é a escolaridade. Os indivíduos desse grupo têm menor escolaridade do que os demais respondentes. A baixa escolaridade coloca esses indivíduos em uma posição de menor número de opções de trabalho e isso pode estimulá-los a manter o espírito de sobrevivência descrito por Briscoe e Hall (2006) para esse perfil. A visão de poucas oportunidades pode gerar a baixa autonomia, orientação pelos valores e mobilidade. Esse resultado da associação do perfil “Perdido” com a baixa escolaridade também foi encontrado por Segers et al. (2008) e foi descrito por Sullivan e Arthur (2006).

**“Proteano Estável”** - tem maior predominância de indivíduos de São Paulo – Capital e do Sul do país. Esse é o único grupo que indicou uma diferença estatisticamente significativa em relação ao estado/cidade de residência atestando que a cidade de São Paulo é favorável ao desenvolvimento da carreira proteana (RIBEIRO; TREVISAN; GUEDES, 2009). Além disso, os “Proteanos Estáveis” tem maior presença de indivíduos entre 18 e 22 anos e entre 27 e 30 anos de idade do que o restante da amostra.

**“Buscador”** - tem maior proporção de mulheres, de indivíduos de renda individual baixa ou média e de pessoas em cargo de analista, auxiliar ou assistente do que o restante da amostra.

**“Organizacional”** - tem maior proporção de indivíduos de baixa escolaridade, de baixa renda individual, que não estão trabalhando atualmente e que apresentam pouca

movimentação entre empregadores. O fato de um grande número de pessoas desse grupo não trabalhar pode explicar a maior proporção de pessoas sem rendimento e de rendimento inferior. Esse perfil demográfico é alinhado às características do ator de carreira desse grupo, que apresenta facilidade em trabalhar além das fronteiras psicológicas, mas não das fronteiras físicas, gerando pouca movimentação e maior dificuldade na recolocação.

“**Cidadão Sólido**” - tem maior proporção, em relação ao restante da amostra, de homens, com renda individual de até dois salários mínimos e que não trabalham.

“**Contratado**” - apenas se diferencia significativamente dos demais em relação ao tempo de experiência profissional. Ele apresenta maior proporção de indivíduos com experiência profissional de 1 a 2 anos do que o restante da amostra e maior proporção de pessoas com experiência superior a 5 anos. Esse resultado é semelhante ao encontrado por Segers et al. (2008).

“**Arquiteto da Carreira Proteana**” - é o grupo que se distingue por um maior número de variáveis demográficas. Eles têm maior proporção de indivíduos com idade entre 23 e 26 anos, de solteiros e de indivíduos com alta escolaridade. Eles possuem alta renda individual e familiar e possuem vínculo de trabalho com mais frequência do que os demais respondentes. Ocupam com maior frequência cargos de liderança como, diretor, gerente, coordenador, supervisor, consultor, e o cargo de *trainee* do que o restante da amostra. O estudo de Segers et al. (2008) também apresentou um predomínio de pessoas em posições de gestão nesse grupo.

O fato de o respondente ter ou não filhos não apresentou associação estatisticamente significativa com nenhum perfil de carreira investigado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se pelos resultados encontrados neste estudo que as novas carreiras já podem ser consideradas uma realidade no Brasil. Foram encontrados indivíduos com alta presença das atitudes de carreira proteana e das atitudes de carreira sem fronteiras permitindo a definição de oito perfis de carreira na amostra, sendo que cinco deles já haviam sido descritos por Briscoe e Hall (2006): “Perdido”, “Organizacional”, “Cidadão Sólido”, “Contratado” e “Arquiteto da Carreira Proteana”. Além desses, três novos grupos foram encontrados e classificados como “Proteano Estável”, “Viajante orientado” e “Buscador”.

A análise estatística utilizando o teste qui-quadrado permitiu a análise da influência das características demográficas e profissionais nas atitudes e perfis de carreira investigados. Foi possível comprovar que atributos pessoais, tais como: idade, gênero, educação, renda, etc.; e atributos profissionais, tais como: cargo, tempo de experiência, etc. influenciam as atitudes de carreira individuais, conforme sugerido por diversos autores (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006, SEGERS et al., 2008, SILVA et al., 2011).

O perfil demográfico dos indivíduos que possuem determinada atitude de carreira ou perfil de carreira é condizente com a descrição teórica da respectiva atitude/perfil.

Observou-se que o autodirecionamento é mais frequente em indivíduos solteiros, de alta renda individual e ocupantes de altos cargos. A orientação pelos valores é mais frequente em indivíduos residentes na cidade de São Paulo e que têm menor experiência profissional. A mobilidade psicológica é mais frequente em indivíduos com maior escolaridade, renda individual, renda familiar, anos de experiência profissional e cargo. A mobilidade física é mais frequente em indivíduos entre 23 e 26 anos, mulheres, pessoas de maior renda individual e familiar e que tiveram um grande número de empregadores nos últimos 5 anos.

Os resultados da pesquisa indicam que o perfil “Perdido” é caracterizado pela baixa escolaridade e que o perfil “Arquiteto da Carreira Proteana” é caracterizado pela alta escolaridade, alta renda individual e familiar e altos cargos. Dentre os “Arquitetos da Carreira Proteana” existe uma predominância de solteiros, de pessoas com idade entre 23 e 26 anos e de profissionais que estão trabalhando atualmente.

Observa-se, tanto pela análise da associação entre as características demográficas e atitudes de carreira, quanto pela análise entre essas características e os perfis de carreira, que as carreiras modernas estão associadas à alta escolaridade e alta renda, principalmente a carreira sem fronteiras.

A primeira limitação da pesquisa está relacionada à amostra utilizada nesse estudo, que é não probabilística e intencional. Os resultados apresentados não podem ser generalizados, mas o presente estudo concentrou um número expressivo de respondentes que viabilizou as análises estatísticas e fornece evidências importantes sobre a influência de diversas características sobre as atitudes e perfis de carreira no Brasil.

A amostra concentrou indivíduos jovens, entre 18 e 30 anos. Estudos futuros podem analisar essas associações utilizando amostras compostas por indivíduos de outras faixas etárias.

É fundamental que as organizações brasileiras reconheçam esses novos perfis e busquem adaptar seus modelos de gestão de pessoas e de gestão de carreiras de modo a atender necessidades diversas.

Espera-se que esses resultados fomentem o interesse dos pesquisadores sobre o fenômeno das novas carreiras no Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. **Critério de Classificação Econômica Brasil**, 2012 Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/FileGenerate.ashx?id=257>>. Acesso em 02/06/2012.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. Nova York: Oxford University Press, 1996.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers: individual action and economic change**. Londres: Sage Publications, 1999.

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.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. **Careers around the world: individual and contextual perspectives**. Nova York: Routledge, 2012.

DE BRUIN, G. P.; BUCHNER, M. Factor and item response theory analysis of the Protean and Boundaryless Career Attitude Scales. **SA Journal of Industrial Psychology/SA.**, v. 36, n. 2, p. 1-11, 2010.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**, 2012. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livroRotatividade11.pdf>>. Acessado em 13/05/2012.

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

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados** (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Londres: Sage, 2002.

INKSON, K. Protean and boundaryless careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 48-63, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse dos Resultados do Censo 2010**, 2012. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice>>. Acessado em 02/06/2012.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas** (2ª ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, R. da; TREVISAN, L. N.; GUEDES, R. M. 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. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo **Anais...** São Paulo, 2009.

RODRIGUES, R. A.; GUEST, D. Have careers become boundaryless? **Human Relations**. v. 69, n. 8, p. 1157-1175, 2010.

SCALABRIN, A. C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out**. São Paulo, SP: FEA-USP, 2008. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-110945/>>. 2008.

SEGERS, 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.

SILVA, J. de A. **Estudo Comparativo dos Modelos de Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras por meio de Escalas de Atitudes**. Uberlândia, MG: Universidade Federal de Uberlândia, 2009. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/2939>>, 2009.

SILVA, R. C. da; DIAS, C. A. de F.; SILVA, M. T. G.; KRAKAUER, P. V. de C.; MARINHO, B. de L. Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. In: ENANPAD, 35., 2011, São Paulo **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

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