

# **VALIDAÇÃO DA ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA SEM FRONTEIRAS E DE CARREIRA PROTEANA NO BRASIL**

**HELENA TALITA DANTE CORDEIRO**

USP - Universidade de São Paulo  
htalitacordeiro@gmail.com

**TANIA CASADO**

USP - Universidade de São Paulo  
tcasado@usp.br

**KIM SAMEJIMA MASCARENHAS LOPES**

Universidade Federal da Bahia-UFBA  
samejimal@ufba.br

# **VALIDAÇÃO DA ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA SEM FRONTEIRAS E DE CARREIRA PROTEANA NO BRASIL**

## **1. INTRODUÇÃO**

Com o advento da globalização, das novas tecnologias e do aumento da competitividade, o contrato psicológico de trabalho migrou de um modelo de emprego vitalício para um modelo de independência e autonomia, onde o ator de carreira é responsável pela gestão de sua carreira e pelo seu desenvolvimento. Essas mudanças trouxeram a necessidade do reposicionamento do conceito de carreira e do desenvolvimento de teorias que considerassem aspectos relacionados à mobilidade, busca de um sentido para o trabalho e do sucesso psicológico.

Arthur (1994) e Hall (2002) buscam reposicionar o conceito de carreira dentro do ambiente moderno relatando principalmente indicadores sociais e econômicos que compõe essa nova realidade, tais como, a descentralização da força de trabalho de grandes organizações para organizações menores, a redução de níveis hierárquicos e da autoridade e o crescente número de movimentações de indivíduos entre organizações. Os autores analisam o impacto dessa realidade na gestão de carreiras e na própria definição de carreira, trazendo aspectos relacionados à mobilidade, a busca de um sentido para o trabalho e a busca do sucesso psicológico.

Arthur (1994), perante esse cenário, propõe o conceito de carreira sem fronteiras destacando a mobilidade física e psicológica, ou seja, o interesse em movimentar-se entre empregadores e a atitude geral de trabalhar além das fronteiras organizacionais, dos atores de carreira como resposta ao ambiente e também influenciando o ambiente.

Hall (2002) também propõe uma nova teoria de carreira chamada carreira proteana em que destaca a prioridade dos indivíduos em fazer escolhas de carreira relacionadas a seus valores pessoais e na autogestão de sua carreira. Juntos Arthur e Hall, trazem os alicerces para as pesquisas das novas carreiras.

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.

O objetivo da presente pesquisa é realizar a validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e a escala de atitudes de carreira proteana no Brasil através de análises fatoriais. Essas escalas foram desenvolvidas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), validadas inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente na África do Sul (DE BRUIN; BUCHNER, 2010). Mediante a validação dessas escalas espera-se que futuros estudos possam utilizar esse importante instrumento e, dessa forma, aprofundar o conhecimento e também as particularidades das novas carreiras no Brasil.

## **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.”

Considerando as mudanças advindas pela Nova Economia, Arthur (1994) e Hall (2002) buscaram reposicionar o conceito de carreira adaptando-o a essa nova realidade e propondo duas teorias de carreira: carreira sem fronteiras e carreira proteana.

### **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.

Os autores defendem que ter uma carreira sem fronteiras não se trata de possuir um ou outro tipo de mobilidade e sim das diferentes combinações desses dois tipos de mobilidade. Essas duas dimensões devem ser analisadas em um continuum. Para explicar esse conceito, eles apresentam a figura 1 que representa essas diferentes combinações em 4 quadrantes. A carreira sem fronteiras pode ser vista e operacionalizada pelo grau de mobilidade exibida pelo ator de carreira ao longo do continuum de mobilidade física e ao longo do continuum de mobilidade psicológica.



**Figura 1 – Duas dimensões da carreira sem fronteiras**  
Fonte: Sullivan e Arthur, 2006, p. 22 (tradução dos autores)

Os quatro quadrantes são definidos por Sullivan e Arthur (2006) da seguinte forma:

- Quadrante 1: baixa mobilidade física e psicológica. Composto por pessoas que têm conhecimentos muito específicos que se aplicam a determinado contexto de organização e indústria, por pessoas que buscam estabilidade profissional, por pessoas que não possuem qualificação para ocupar outras posições ou pelos desempregados.
- Quadrante 2: alta mobilidade física e baixa mobilidade psicológica. Composto por pessoas que estão dispostas a mudanças físicas de local de trabalho ou organização por motivos pessoais, mas que buscam continuidade e similaridade entre essas diferentes ocupações.
- Quadrante 3: baixa mobilidade física e alta mobilidade psicológica. Composto por pessoas que têm altas expectativas de empregabilidade sem necessitar se mover fisicamente.
- Quadrante 4: alta mobilidade física e psicológica. Composto por pessoas que apresentam muitas mudanças físicas enquanto mudam sua orientação psicológica de carreira frequentemente, tais como, indivíduos que mudam de emprego e buscam novas oportunidades de aprendizado e desafios ou buscam atender necessidades pessoais ou familiares.

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).

Briscoe e Finkelstein (2009) concluíram que existe uma correlação negativa entre mobilidade física e diversas bases de comprometimento organizacional, no entanto, não encontraram evidências de relação entre comprometimento afetivo e a carreira sem fronteiras. Os pesquisadores também observaram que menores oportunidades de desenvolvimento resultaram em menor comprometimento para aqueles indivíduos com altos níveis de mobilidade psicológica. A violação no contrato psicológico de trabalho pode influenciar negativamente de forma mais consistente o comprometimento organizacional dos indivíduos cuja carreira seja do tipo sem fronteiras.

## **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).

Hall (2002) aponta dois elementos principais da carreira proteana: o autoconhecimento e a adaptabilidade. Ele considera esses elementos metacompetências, porque são capacidades necessárias para aprender a aprender.

Dentro da abordagem da carreira proteana, o empregador tem o papel de prover oportunidades, flexibilidade e recursos para possibilitar que o empregado desenvolva essas metacompetências e esteja no comando da própria carreira. Essa é uma importante moeda de troca na relação entre empregado e empregador, ou seja, o empregador oferece oportunidades

de desenvolvimento e ganhos de curto prazo para o empregado que, por sua vez, oferece desempenho e esforço adicional, dentro do contrato psicológico desenvolvido entre as partes (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 Finkelstein (2009) não encontraram evidências de qualquer relação entre as dimensões da carreira proteana e comprometimento organizacional, ou seja, apesar de terem uma carreira autogerenciada e focada em suas necessidades e interesses pessoais, os atores de carreira proteana não necessariamente apresentam menor comprometimento com suas organizações empregadoras.

Briscoe e Hall (2006) definem duas dimensões principais da carreira proteana. A primeira é que o indivíduo tem um autodirecionamento na gestão 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. Críticas às Novas Carreiras**

A literatura atual sobre carreiras tem se dedicado ao estudo das novas carreiras, no entanto, existem críticas quanto à operacionalização desses conceitos, principalmente o conceito de carreira sem fronteiras que é descrito como “confuso” por Rodrigues e Guest (2010, p. 1157). Esses autores buscaram confirmar se as carreiras atualmente são sem fronteiras com base nas principais evidências apresentadas pelos autores seminais no assunto: o aumento da rotatividade e a redução do tempo de empresa dos empregados. Analisando dados dos Estados Unidos e de diversos países da Europa concluíram que as estatísticas não corroboram essa premissa, já que não houve alterações significativas nessas duas variáveis desde 1992.

Diversos limites de carreira são conhecidos na literatura, apesar disso, a academia os examina isoladamente ao invés de serem analisados de forma sistemática e integrada (RODRIGUES; GUEST, 2010). Estudos apontam que a possibilidade de cruzamento de um tipo de fronteira, por exemplo, organizacional, inibe o cruzamento de outras fronteiras, por exemplo, profissão ou indústria (INKSON, 2006).

Além disso, 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).

Sommerlund e Boutaiba (2007) concluem que uma distinção rígida entre carreiras antigas e novas é problemática porque, as duas carreiras, ainda estão presentes e elas são pré-requisitos uma da outra e não contrastantes. Uma perspectiva crítica no debate atual sobre carreiras é visto como raro por Sommerlund e Boutaiba (2007), pois o ideal de liberdade é uma noção tão saturada de valor positivo que parece contraintuitivo contestar.

Inkson (2006) analisa as carreiras proteana e sem fronteiras como metáforas. A visão desses constructos como metáforas pode reforçar seus significados e estimular o desenvolvimento criativo. Por outro lado, pode ser restritiva no sentido de criar estereótipos, simplificar ou distorcer realidades. O autor defende as carreiras sem fronteiras como

“carreiras de cruzamento de fronteiras”, pois ao cruzarmos fronteiras elas são transcendidas, mas não removidas.

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. Escalas de atitude de carreira proteana e sem fronteiras

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 2:

**Figura 2: 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

De acordo com os estudos conduzidos por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) utilizando a escala descrita acima, os dois constructos são relacionados, mas são diferentes entre si. Outro achado importante se refere à questão da mobilidade: a mobilidade não pode ser julgada como necessária para uma atitude de carreira proteana ou sem fronteiras, ou seja, é possível possuir atitudes de carreira proteana ou sem fronteiras permanecendo em um único empregador.

De Bruin e Buchner (2010) realizaram uma validação das escalas de atitude proteana e sem fronteiras em indivíduos da África do Sul. Esse estudo foi motivado pela identificação por parte dos autores sul-africanos de problemas no artigo original de Briscoe, Hall e DeMuth (2006). As principais críticas dizem respeito a baixas cargas fatoriais e escores em indicadores de confiabilidade, técnicas utilizadas e o modo de testar os fatores, já que cada escala foi testada separadamente. Outro objetivo da pesquisa foi a avaliação da validade do instrumento fora dos Estados Unidos.

Diante desse novo teste, os autores identificaram que o fator Orientação pelos Valores poderia ser dividido em dois e que as questões 1, 8, 15, 21 e 23 apresentaram resultados insatisfatórios nas análises fatoriais, sugerindo que elas sejam alteradas e novamente testadas em estudos futuros. Os autores apontam limitações no estudo, já que apenas uma amostra foi analisada, e sugerem que os resultados encontrados devem ser comparados com os de outras amostras e em outros contextos culturais.

No Brasil, Silva (2009) realizou a validação semântica da escala proposta por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Além disso, o pesquisador também fez a validação estatística com

resultados satisfatórios dos testes de confiabilidade e consistência interna utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, análise do coeficiente meio a meio de Spearman-Brown e a avaliação do efeito piso e teto. Para a validação semântica, o pesquisador utilizou a técnica de *back-translation* e um pré-teste foi realizado com um grupo de 15 pessoas. Após isso, o instrumento foi aplicado junto a 516 estudantes de graduação em Administração da Universidade de Uberaba, em Minas Gerais, onde 426 tiveram seus escores validados após análise de dados perdidos.

Apesar dos resultados satisfatórios encontrados por Silva (2009), a validação realizada utilizou apenas indicadores de confiabilidade, sem o uso de análises fatoriais exploratórias ou confirmatórias, técnicas essas descritas por Hair et al. (2009) como as mais adequadas para a validação de escalas.

Logo, a nova validação conduzida nesse estudo tem como objetivo testar os achados de Silva perante uma amostra maior e confirmar a validade do instrumento no Brasil. Futuros estudos podem utilizar as escalas validadas para novas pesquisas, estimulando a produção do conhecimento nacional em carreiras.

### **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.

Os cinco pontos da escala de resposta de cada questão também tiveram suas descrições adaptadas para esse estudo. A escala utilizada nessa pesquisa foi: 1. Discordo Totalmente, 2. Discordo Parcialmente, 3. Não Concordo Nem Discordo, 4. Concordo Parcialmente e 5. Concordo Totalmente.

O instrumento apresentado nesse estudo teve 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).

A AFE, que inclui a Análise de Componentes Principais, é uma abordagem estatística que pode ser usada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns. O objetivo é encontrar um meio de condensar a informação contida em várias variáveis originais, no caso dessa pesquisa, as questões, em um conjunto menor de variáveis estatísticas, nesse caso, as dimensões das teorias de carreira (HAIR et al., 2009).

A função da AFC é testar e potencialmente confirmar uma teoria, podendo ser utilizada para confirmar a mensuração desenvolvida usando-se a AFE. É uma maneira de testar o quão bem as variáveis medidas representam um número menor de constructos, requerendo que o pesquisador especifique quais variáveis são associadas com cada constructo.

A AFC utiliza a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para especificação do modelo que deverá ser confirmado. A MEE é uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis, descrevendo todas as relações entre constructos envolvidos na análise, logo a análise deve ser ditada por uma forte base teórica (HAIR et al., 2009).

Um modelo convencional em MEE consiste em duas partes. A primeira é o modelo de mensuração, que mostra como variáveis medidas se juntam para representar constructos, e a segunda é o modelo estrutural, que mostra como os constructos são associados uns com os outros. Essas relações são demonstradas de forma visual em um diagrama de caminhos, onde uma seta é desenhada dos constructos latentes para as variáveis que são indicadores dos constructos. Constructos são representados por elipses ou círculos e variáveis medidas são representadas por quadrados.

O modelo de mensuração utilizado descreve que as questões 1 à 8 estão relacionadas a Autodirecionamento (AD), as questões 9 à 14 estão relacionadas a Orientação pelos Valores (AV), as questões 15 à 22 estão relacionadas a Mobilidade Psicológica (MP) e as questões de 23 à 27 estão relacionadas a Mobilidade Física (MF). O modelo estrutural descreve que AD e OV estão relacionados à carreira proteana e MP e MF estão relacionados à carreira sem fronteiras (SF).

Como forma de validação do modelo multivariado, foi utilizada a abordagem Bootstrapping, que extrai um grande número de subamostras e estima modelos para cada uma delas (HAIR et al., 2009). O SMART PLS apresenta os resultados do teste da distribuição t de Student considerando várias amostras. De acordo com o valor de t pode-se definir se os coeficientes padronizados são significantes. A hipótese nula  $H_0$  é que os coeficientes sejam todos iguais a zero contra a hipótese alternativa  $H_1$  que pelo menos um dos coeficientes é diferente de zero. Foi considerado para esses testes o nível descritivo de 5%.

O modelo foi estimado pelos métodos dos Mínimos Quadrados Parciais PLS-PM (Partial Least Squares Path Modeling) utilizando o software SMART PLS v. 2.0 M3.

Com o intuito de buscar uma amostra significativa para validação estatística da escala 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 pessoas. 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), pois há uma escolha deliberada dos elementos da amostra, baseada no acesso aos indivíduos estudados.

A amostra 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 pela empresa Nextview. 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**

Procedeu-se com a AFE e posteriormente a AFC e os resultados estão detalhados nessa sessão.

##### **4.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE)**

A técnica de AFE utilizada foi a Análise de Componentes Principais. Para a análise fatorial, os dados foram rotacionados utilizando o critério de rotação ortogonal VARIMAX.

Os resultados obtidos indicam um alfa de Cronbach de 0,832, confirmando sua consistência interna. A MSA foi de 0,864, valor considerado admirável por Hair et al. (2009). Todas as variáveis tiveram MSA acima de 0,5, valor mínimo de adequação da variável à análise fatorial, sendo 0,735 o menor valor encontrado. Outra medida importante é o teste de esfericidade de Bartlett, que teve significância zero, confirmando a aplicação da análise fatorial.

Observou-se que apenas as questões 1 e 8 apresentaram comunalidade inferior à 30%, indicando uma baixa explicação pela solução fatorial.

A AFE indicou, de acordo com o critério do teste scree, 4 grupos de perguntas representando as 4 dimensões de carreira propostas pela teoria, revalidando o questionário, apesar das pequenas alterações em algumas palavras. Esses 4 fatores acumulam 47% da variância das 27 questões.

Observam-se poucas questões com carga cruzada (questões 9, 15 e 22), indicando que as questões são explicativas dos fatores nos quais elas estão alocadas e indicando também a diferenciação entre as 4 dimensões de carreira. As questões estão divididas exatamente como descreve a teoria.

É possível avaliar a consistência interna de cada dimensão e constructo por seu respectivo alfa de Cronbach. As quatro dimensões e os constructos de carreira proteana e sem fronteiras tiveram alfas superiores a 0,7, confirmando a consistência interna desses fatores.

Devido a baixa carga fatorial das questões 8 e 15 e baixa comunalidade das questões 1 e 8, optou-se por fazer uma nova análise fatorial excluindo essas questões.

De Bruin e Buchner (2010) também encontraram baixas cargas fatoriais nessas mesmas questões. Os autores criticam o fato de algumas questões questionarem sobre o passado e o impacto disso no modelo fatorial entre questões que estão predominantemente no presente. A questão 1 (“Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo”) e a questão 8 (“Em minhas experiências passadas, confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário”) são questões desse tipo e essa pode ser uma explicação para os problemas de comunalidade e baixa carga encontrados. Outra hipótese levantada pelos autores é a relação com a cultura nacional, no sentido que países com cultura coletivista prezam as relações sociais e o bem-estar da comunidade em detrimento de maior autonomia ou desejos pessoais. O Brasil apresenta uma cultura coletivista (HOFSTEDÉ, 1997) e, portanto, o fato de

confiar em outras pessoas para encontrar um novo emprego não necessariamente afeta a percepção de autodirecionamento na carreira.

De Bruin e Buchner (2010) encontraram também problemas nas questões 21 e 23 que também questionam o passado, mas a análise fatorial realizada para esse estudo apresentou resultados satisfatórios para essas perguntas.

A questão 15 (“Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo”) pode contribuir pouco com a explicação da mobilidade psicológica porque não explicita que essas tarefas sejam entre limites departamentais ou organizacionais e os respondentes podem ter associado essa questão simplesmente ao interesse em aprender coisas novas, independente de implementá-las no trabalho (DE BRUIN; BUCHNER, 2010).

A nova análise fatorial exploratória excluindo as questões 1, 8 e 15 gerou um alfa de Cronbach de 0,815, valor levemente inferior ao encontrado anteriormente (0,832), mas que ainda afirma a consistência interna. A perda de um pequeno valor do alfa de Cronbach do questionário geral é compensada pelo ganho de consistência interna no fator autodirecionamento, conforme mostra a tabela 1.

**Tabela 1 - Comparação dos resultados do Alfa de Cronbach do questionário completo e do questionário sem as questões 1, 8 e 15**

	<b>Alfa de Cronbach – Questionário completo</b>	<b>Alfa de Cronbach – Quest. sem questões 1, 8 e 15</b>
Autodirecionamento	0,773	0,784
Orientação para Valores	0,723	0,723
Proteana	0,792	0,781
Mobilidade Psicológica	0,848	0,848
Mobilidade Física	0,767	0,767
Sem Fronteiras	0,818	0,811

Fonte: resultados da pesquisa

A MSA geral foi de 0,852 e a MSA de todas as variáveis se mantiveram acima de 0,5 (limite mínimo), sendo 0,727 o menor valor encontrado. O teste de esfericidade de Bartlett manteve a significância zero. Com a retirada das questões 1 e 8, nenhuma questão apresentou comunalidade inferior à 30%. O teste scree continuou indicando a solução de 4 fatores como mais adequada.

Esses 4 fatores acumulam 50% da variância das 24 questões, ou seja, a variância explicada subiu de 47% para 50% com a retirada das três questões, conforme mostra a tabela 2.

**Tabela 2 - Variância total explicada pela AFE - Análise de Componentes Principais (sem as perguntas 1, 8 e 15)**

<b>Fator</b>	<b>Total</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% Cumulativo</b>	<b>Nome do Fator</b>
1	3,768	15,702	15,702	Mobilidade Psicológica
2	3,062	12,757	28,459	Auto Direcionamento
3	2,656	11,068	39,527	Mobilidade Física
4	2,540	10,582	50,111	Orientação pelos Valores

Fonte: resultados da pesquisa

A análise paralela também confirma a solução de 4 fatores, com a retirada das questões 1, 8 e 15. A análise paralela tem sido considerada o procedimento mais confiável na verificação do número de fatores a serem retidos (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO, 2004).

A tabela 3 apresenta os resultados dos autovalores randômicos gerados pelo software *Monte Carlo PCA for Parallel Analysis* v. 2.5, com 500 replicações.

**Tabela 3 - Autovalores empíricos e autovalores randômicos**

Fator	Autovalores da matriz empírica			Autovalores randômicos
	Total	% da Variância	% Cumulativo	
1	5,009	20,869	20,869	1,1846
2	2,901	12,087	32,956	1,1577
3	2,242	9,343	42,300	1,1365
4	1,875	7,811	50,111	1,1182
5	1,132	4,718	54,829	1,1013

Fonte: resultados da pesquisa

A matriz de cargas fatoriais exibida na tabela 4 indica cargas fatoriais superiores às encontradas anteriormente. Observa-se que não existem mais questões com carga cruzada, indicando que as questões se encaixam perfeitamente nos fatores e na teoria.

**Tabela 4 - Matriz de cargas fatoriais da AFE (sem questões 1, 8 e 15)**

Nº	Questão	MP	AD	MF	OV
2	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira		0,594		
3	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim		0,664		
4	Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes		0,628		
5	Estou no comando de minha própria carreira		0,776		
6	No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira		0,657		
7	No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu		0,710		
9	Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador				0,515
10	Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira				0,614
11	O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso				0,632
12	Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores				0,655
13	O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha				0,740
14	Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava				0,646
16	Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações	0,752			
17	Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização	0,715			

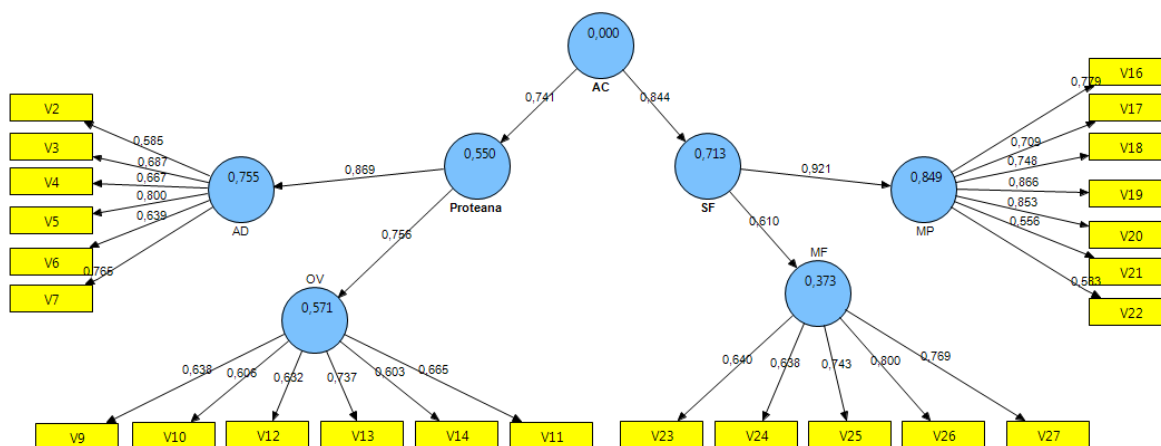
Nº	Questão	MP	AD	MF	OV
18	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento	0,729			
19	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização	0,861			
20	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes	0,840			
21	No passado, busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização	0,589			
22	Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas	0,485			
23	Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para a mesma organização			0,611	
24	Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização			0,659	
25	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar			0,746	
26	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações			0,789	
27	O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização			0,739	

Fonte: resultados da pesquisa

Considerando a maior consistência interna dos fatores, medida pelo alfa de Cronbach, maior variância total explicada e maiores cargas fatoriais na matriz fatorial, respeitando a teoria, optou-se por excluir as questões 1, 8 e 15 para continuidade do estudo. Esse questionário reduzido será novamente testado pela Análise Fatorial Confirmatória.

#### 4.2. Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A AFC visa confirmar os achados da AFE e assim reforçar a validade do instrumento. Através do software SMART PLS, o modelo estrutural foi definido e a aplicação à base de dados foi analisada. A figura 3 mostra as cargas fatoriais dentro do modelo definido.



**Figura 3 – AFC gerada através do software SMART PLS (sem as questões 1, 8 e 15)**  
 Fonte: resultados da pesquisa

Observam-se na ilustração 2 que todos os coeficientes padronizados são superiores a 0,5. O resultado indica que o autodirecionamento ( $R^2 = 0,755$ , representado no centro do círculo) é mais relevante para explicar a carreira proteana do que a orientação pelos valores ( $R^2 = 0,571$ ), enquanto a mobilidade psicológica é mais relevante para explicar a carreira sem fronteiras ( $R^2 = 0,849$ ) do que a mobilidade física ( $R^2 = 0,373$ ).

A tabela 5 mostra os resultados de outros critérios de confiabilidade encontrados na AFC. Observa-se que as confiabilidades compostas de todos os fatores são superiores a 0,7 e os alfas de Cronbach são superiores a 0,6, estando acima dos valores mínimos aceitáveis, de acordo com Hair et al. (2009), confirmando os resultados satisfatórios encontrados na AFE. A variância extraída (AVE) deveria ser superior a 0,5, no entanto, as duas dimensões da carreira proteana, AD e OV, estão abaixo desse valor, indicando baixa variância explicada nesses fatores.

**Tabela 5 - Resultados dos critérios de confiabilidade da AFC por fator e constructo**

	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Variância Extraída (AVE)</b>
<b>AD</b>	0,846601	0,781888	0,481875
<b>OV</b>	0,812343	0,723536	0,420297
<b>Proteana</b>	0,834315	0,783661	0,300885
<b>MP</b>	0,890025	0,853098	0,542089
<b>MF</b>	0,842827	0,76629	0,519644
<b>SF</b>	0,858249	0,819386	0,348702

Fonte: resultados da pesquisa

A matriz de correlação entre as variáveis latentes (ou fatores analisados), exposta na tabela 6, indica que a maior correlação de cada fator é com a teoria de carreira que o representa, por exemplo, autodirecionamento apresenta maior correlação com a carreira proteana, novamente confirmando o modelo.

**Tabela 6 - Matriz de correlação entre os fatores e constructos**

	<b>AD</b>	<b>OV</b>	<b>MP</b>	<b>MF</b>	<b>Proteana</b>	<b>SF</b>
<b>OV</b>	0,3330	1,0000				
<b>MP</b>	0,2631	0,1440	1,0000			
<b>MF</b>	0,1447	0,0575	0,2543	1,0000		
<b>Proteana</b>	<b>0,8689</b>	<b>0,7559</b>	0,2600	0,1318	1,0000	
<b>SF</b>	0,2758	0,1417	<b>0,9213</b>	<b>0,6103</b>	0,2677	1,0000

Fonte: resultados da pesquisa

As correlações encontradas tem proporções semelhantes às encontradas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Por exemplo, autodirecionamento apresenta maior correlação com orientação pelos valores e, após isso, com mobilidade psicológica, sendo o fator com maiores cargas de correlação com outros; orientação pelos valores apresenta a menor correlação da matriz com mobilidade física, etc. Esse resultado confirma o achado de Briscoe, Hall e DeMuth (2006) de que os fatores e os constructos são distintos, mas correlacionados.

Para verificar a significância dos coeficientes padronizados foi executado o procedimento de Bootstrapping no SMART PLS com 500 amostras. Todos os valores foram superiores a 1,96, portanto, todas as cargas são significantes, representando que há correlações entre as variáveis (perguntas) e as variáveis latentes (dimensões de carreira) e

entre estas e as teorias de carreira (proteana e sem fronteiras). A tabela 7 apresenta os coeficientes padronizados e t de Student dos fatores gerados na AFC.

**Tabela 7 - Coeficientes padronizados e valores t de Student dos fatores**

	<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>t de Student</b>
<b>AD</b>	0,868911	19,863924
<b>OV</b>	0,755921	10,002183
<b>MP</b>	0,921254	32,224437
<b>MF</b>	0,610347	4,894585

Fonte: resultados da pesquisa

Esses resultados indicam convergência no modelo e confirmam a validade da escala de atitude de carreira proteana e sem fronteiras na amostra analisada.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As escalas de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana apresentam-se como instrumentos para a maior compreensão sobre a adoção de atitudes de carreiras modernas. A lacuna da verificação empírica desses conceitos é apontada por diversos autores (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006, RODRIGUES; GUEST, 2010, INKSON, 2006).

O presente estudo realizou a validação dessas escalas utilizando técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória com resultados satisfatórios de confiabilidade.

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, sugerindo baixa adequação para a solução fatorial, e carga cruzada na questão 15, 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, garantindo também a consistência interna de cada dimensão de atitude de carreira. O modelo fatorial também foi confirmado pela análise paralela (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO, 2004).

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.

A matriz de correlação entre os fatores e dimensões da pesquisa também afirmam a validade, tendo em vista que as correlações têm proporções semelhantes às encontradas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006).

Os resultados do presente estudo confirmam os achados de Briscoe, Hall e DeMuth (2006) e de Silva (2009) de que os constructos de carreira proteana e sem fronteiras são distintos, mas correlacionados. Os resultados também confirmam a afirmação de Sullivan e Arthur (2006) de que a mobilidade psicológica e a mobilidade física também são correlacionadas, mas distintas.

Os resultados apontam que o autodirecionamento é mais relevante para explicar a carreira proteana do que a orientação pelos valores, enquanto a mobilidade psicológica é mais relevante para explicar a carreira sem fronteiras do que a mobilidade física. A importância da

mobibilidade psicológica confirma o elemento subjetivo da carreira sem fronteiras e a importância da mentalidade sem fronteiras, conforme defendido por Sullivan e Arthur (2006). Conclui-se que a carreira sem fronteiras vai além da mobilidade física.

As análises fatoriais exploratória e confirmatória afirmam a validade e confiabilidade do instrumento utilizado. Essas análises também sugerem que o instrumento é válido para medição dessas atitudes de carreira no Brasil e que o país apresenta resultados semelhantes, quanto às correlações entre as dimensões de carreira, aos Estados Unidos (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006) e África do Sul (DE BRUIN; BUCHNER, 2010), locais onde pesquisas semelhantes foram conduzidas com resultados comparáveis.

Esse estudo confirma a validade da escala no Brasil, conforme estudo conduzido por Silva (2009), e oferece análises adicionais, pois avalia as quatro dimensões em um único modelo fatorial e utiliza a análise fatorial exploratória e confirmatória, além de uma amostra maior envolvendo indivíduos de todo o país.

Em relação ao instrumento de pesquisa sugerem-se estudos que validem a escala de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras para pessoas de outras faixas etárias. Essa validação é necessária porque os constructos podem variar de acordo com o estágio de carreira e contexto, pois são atitudes de carreira e não traços de personalidade (BRISCOE, HALL; DEMUTH, 2006). A adequação das perguntas 1, 8 e 15, também podem ser reavaliadas em estudos futuros, pois apresentaram problemas no presente estudo e na pesquisa conduzida por De Bruin e Buchner (2010).

Identificando-se a necessidade de aprofundamento e o vasto espaço de pesquisa aqui demonstrado, espera-se que esse estudo sirva como convite aos pesquisadores para desenvolverem novos estudos empíricos sobre as carreiras modernas 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.; FINKELSTEIN, L. M. The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean career attitudes make a difference? **Career Development International**, v. 14, n. 3, p. 242-260, 2009.

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.

HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: a tutorial on parallel analysis. **Organizational Research Methods**, v. 7, n. 2, p. 191-205, 2004.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 2. ed. Nova York: Mc Graw Hill, 1997.

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.; THEÓFILO, 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.

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.

SOMMERLUND, J.; BOUTAIBA, S. Borders of “the boundaryless career”. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 4, p. 525-538, 2007.

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.