

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO**

Fernando Leites Cândido

**A CARREIRA NAS STARTUPS: UMA ANÁLISE SOBRE A ÓTICA DAS  
CARREIRAS PROTEANA E SEM FRONTEIRAS**

Porto Alegre  
2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO**

Fernando Leites Cândido

**A CARREIRA NAS STARTUPS: UMA ANÁLISE SOBRE A ÓTICA DAS  
CARREIRAS PROTEANA E SEM FRONTEIRAS**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Porto Alegre

2020

Fernando Leites Cândido

**A CARREIRA NAS STARTUPS: UMA ANÁLISE SOBRE A ÓTICA DAS  
CARREIRAS PROTEANA E SEM FRONTEIRAS**

**Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.**

Conceito Final:

Data da aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Manoela Ziebell de Oliveira

PPGP – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

PPGA – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Bibiana Volkmer Martins

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

PPGA – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

O caminho da dissertação foi exponencialmente mais complexo e árduo do que esperado e certas pessoas e instituições foram essenciais para conseguir de fato. A lista é resumida para que aqueles nela contidos percebam a sua importância.

À minha esposa, Danis, agradeço a paciência nesse momento de instabilidade emocional, que certamente não foi nada fácil.

Ao meu orientador, professor Sidinei, que infinitas vezes teve a sensibilidade para saber a hora de cobrar e acalmar.

As instituições ABSTARTUPS, CAP TABLE, RD STATION e ACATE. Todas foram fundamentais para que fosse possível atingir o público do trabalho.

## RESUMO

A quantidade de startups vêm crescendo no mundo constantemente nas últimas três décadas. Com esse movimento, aumenta a quantidade de recursos financeiros e institucionais dedicados para compreender e estimular o crescimento exponencial que essas empresas podem alcançar. Entretanto, pouca atenção tem sido dada às carreiras dos profissionais que conduzem ou trabalham nessas startups. Na discussão de carreiras contemporâneas, em especial as Proteana e a Sem Fronteiras, destacam-se características intimamente ligadas, ou esperadas, nos profissionais da atualidade: autogerenciamento, orientação pelos seus valores, quebra de laços mais duradouros e maior disponibilidade para mudanças, tanto físicas como psicológicas. Diante disso, esse estudo teve por objetivo **analisar a relação entre as características das carreiras Proteana e Sem fronteiras e os profissionais pertencentes ao universo de startups, no Brasil**. Para tanto, o estudo teve como alicerces tanto a literatura advinda das startups, quanto aquela proveniente dos estudos das carreiras e suas mudanças ao longo do tempo. Foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, de corte transversal único com 568 profissionais que trabalham em startups no Brasil. Dentre os objetivos específicos que delinearão a pesquisa, o mapeamento sociodemográfico foi um deles. Foi possível identificar características relevantes desses profissionais: 71,3% são solteiros, 58,6% possuem entre 24 e 31 anos, 72,2% não possuem filhos, 72,7% são homens e 54,2% residem com os pais/responsáveis. Além disso, também se encontrou características relevantes quanto à relação laboral: 70,6% da força de trabalho são os próprios sócios, 71,5 recebem até cinco salários mínimos mensais bruto, 81,2% não possuem plano de saúde e 93,1% não possuem nenhum plano de previdência privado complementar e 81,0% trabalham a cima de 44 horas semanais. Após concluir o mapeamento das características sociodemográficas e laborais, utilizou-se duas escalas de atitudes (uma para cada carreira analisada) para poder avaliar a aderência desses profissionais. De fato, a partir dos resultados obtidos, foi possível afirmar que os profissionais de startups no Brasil, em média, possuem atitudes relacionadas às carreiras Proteana e Sem Fronteiras. Entretanto, os dados também demonstram que há diferenças estatisticamente significativas na intensidade observada das atitudes Proteana e Sem Fronteiras quando certas características desses profissionais são segmentadas, como a quantidade de filhos, o estado civil, a idade e o tipo de vínculo com a startup. Por fim, o presente trabalho cumpriu seu objetivo principal, ao mesmo tempo que despertou uma série de questionamentos que poderão fomentar novos estudos e assim complementar a incipiente discussão sobre a carreira desses profissionais da atualidade.

Palavras-chaves: Startup. Carreira Proteana. Carreira se Fronteiras. Startups no Brasil.

## ABSTRACT

Startups have been growing in the world constantly for the past three decades. With this movement, the amount of financial and institutional resources dedicated to understanding and stimulating the exponential growth that these companies can achieve increases. However, little attention is paid to the professionals who lead or work in these startups. In parallel, there is also increasing attention to contemporary careers, especially Protean and Boundaryless. Not by chance, these careers seem to carry characteristics closely linked, or expected, in today's professionals: self-management, orientation for their values, breaking longer-lasting ties and greater availability for changes, both physical and psychological. Therefore, this study aimed to **analyze the relationship between the characteristics of the Protean and Boundaryless careers and the professionals belonging to the universe of startups, in Brazil**. Therefore, the study was based on both the literature coming from startups and from the studies of careers and their changes over time. A quantitative, descriptive, cross-sectional survey was carried out with 568 professionals working in startups in Brazil. Among the specific objectives that outlined the research, the sociodemographic mapping was one of them. It was possible to identify relevant characteristics of these professionals: 71.3% are single, 58.6% are between 24 and 31 years old, 72.2% are childless, 72.7% are men and 54.2% live with their parents/guardians. In addition, relevant characteristics were also found regarding the employment relationship: 70.6% of the workforce is the partners themselves, 71.5% receive up to five gross monthly minimum wages, 81.2% do not have health insurance and 93.1 % have no supplementary private pension plan and 81.0% work over 44 hours a week. After completing the mapping of sociodemographic and work characteristics, two scales of attitudes (one for each career analyzed) were used to assess the adherence of these professionals. In fact, from the results obtained, it was possible to state that start-up professionals in Brazil, on average, have attitudes related to the **Protean and Boundaryless** careers. However, the data were also able to demonstrate that there are statistically significant differences in the observed intensity of **Protean and Boundaryless** attitudes when certain characteristics of these professionals are segmented, such as the number of children, marital status, age, and the type of bond with the startup. Finally, the present work fulfilled its main objective, at the same time that it aroused a series of questions that could encourage new studies and thus complement the incipient discussion about the career of today's professionals.

Keywords: Startup. Protean Career. Boundaryless careers. Startups at Brazil.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Momento atual das startups no Brasil.....	20
Figura 2 – Etapas do ciclo de vida das startups.....	22
Figura 3 – Atores do ecossistema empreendedor e suas interações. ....	26
Figura 4 – Estratégia do procedimento metodológico. ....	42
Figura 5 – Processo de transformação de instrumentos do Inglês para Português. ....	43
Figura 6 - Escala de Atitudes Proteana e Sem Fronteiras. ....	44
Figura 7 – Estratégias de coleta de dados.....	46
Figura 8 – Processo de adequação da coleta de dados.....	47
Figura 9 – Detalhamento de idades.....	52
Figura 10 – Principais concentrações sociodemográficas.....	55
Figura 11 – Mapa de cursos de ensino superior.....	59
Figura 12 – Resumo das características laborais dos profissionais de startups.....	67
Figura 13 – Escolaridade dos pais.....	68
Figura 14 – Comunalidades de questionário completo da escala de atitudes Proteana.....	72
Figura 15 – Matriz de carga fatorial da escala de Atitudes Proteana final, após rotação Oblimin.....	74
Figura 16 – Comunalidades escala de atitudes de carreiras Sem Fronteiras.....	76
Figura 17 – Matriz de carga fatorial da escala de Atitudes Sem Fronteiras final, após rotação Oblimin.....	77
Figura 18 – Testes de normalidade e histograma de distribuição dos somatórios das médias de indicadores das escalas de atitudes de carreiras Proteana e Sem Fronteira.....	78
Figura 19 – Teste de pares de subgrupos de idade (post hoc), a partir do teste de Kruskal-Wallis.....	82
Figura 20 – Teste de pares de subgrupos filhos (post hoc), a partir do teste de Kruskal-Wallis.....	83
Figura 21 – Comparação entre as diferentes médias das somas de dimensões de carreiras Proteana e Sem Fronteiras x número de filhos existentes.....	87
Figura 22 – Indicador médio de atitudes Proteana e Sem Fronteiras dos profissionais de startups no Brasil.....	91

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Nove prescrições para ecossistemas empreendedores positivos.....	23
Quadro 2 – Oito pilares do ecossistema empreendedor.....	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidades(n) necessárias por margem de erro.....	45
Tabela 2 – Participação das instituições desenvolvedoras nas startups.....	48
Tabela 3 – Distribuição sexo x região.....	50
Tabela 4 – Distribuição estado civil x região.....	51
Tabela 5 – Divisão em relação a moradia familiar.....	52
Tabela 6 – Distribuição por cor ou raça.....	53
Tabela 7 – Composição familiar.....	54
Tabela 8 – Participação em ensino fundamental x ensino médio.....	56
Tabela 9 – Renda Bruta mensal por vínculo com a empresa.....	60
Tabela 10 – Renda Bruta mensal por cor ou raça.....	61
Tabela 11 – Renda Bruta mensal por sexo.....	62
Tabela 12 – Carga horária semanal.....	64
Tabela 13 – Plano de saúde privado/suplementar.....	65
Tabela 14 – Detalhamento da composição de previdência privada.....	67
Tabela 15 – Profissões dos pais quando tinha 14 anos de idade.....	70
Tabela 16 – Detalhamento das médias de cada dimensão das carreiras Proteana e Sem Fronteiras, porsubgrupo.....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de vida das startups.....	49
Gráfico 2 – Formação acadêmica dos profissionais de startups.....	57
Gráfico 3 – Vínculo empregatício com a startup em que atua.....	59
Gráfico 4 – Dispersão dos somatórios das médias por subgrupos – Carreira Proteana x Carreira Sem Fronteira.....	81
Gráfico 5 – Interesse ao longo do tempo sobre o termo startup no Brasil através da ferramenta Google Trends.....	86

## LISTA DE SIGLAS

AAB	Associação Anjos do Brasil
ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
ESM	<i>Europe Startup Monitor</i>
FGVEAESP	Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de São Paulo
GSER	<i>Global Startup Ecosystem Report</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and development</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 OBJETIVOS .....	17
1.1.1 Objetivo Geral .....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 STARTUPS.....	18
2.1.1 Conceito, mercados e etapas. ....	18
2.1.2 Ecossistema de empreendedorismo.....	22
2.1.3 A motivação do empreendedor.....	26
2.2 CONCEITO DE CARREIRA AO LONGO DO TEMPO .....	32
2.2.1 Origem da concepção de carreira contemporânea e sua transição .....	33
2.2.2 Carreira Proteana.....	36
2.2.3 Carreira Sem Fronteiras .....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	41
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA .....	41
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	42
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	43
3.4 POPULAÇÃO DA AMOSTRA.....	45
3.5 COLETA DE DADOS .....	46
3.5.1 Estratégia de coleta.....	46
3.5.2 Definição final dos dados utilizados .....	47
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DAS PESQUISA</b> .....	48
4.1 PERFIL DAS STARTUPS.....	48
4.2 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE STARTUPS .....	50
4.3 ANALISE FATORIAL .....	70
4.3.1 Escala de atitudes da carreira Proteana .....	70
4.3.2 Escala de atitudes da carreira Sem Fronteiras .....	73
4.4 TESTE DE NORMALIDADE.....	76
4.5 ANÁLISE DAS DIMENSÕES E SUBGRUPOS .....	78
<b>5. DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS</b> .....	82
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	88
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	92
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS .....	93

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO I – INSTRUMENTO APLICADO .....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O número de startups vem crescendo continuamente em diferentes locais do mundo (GSER, 2018). Quando examinado o cenário brasileiro, também se percebe expressivo movimento nos últimos anos. De 2015 até 2019, o número de startups no país mais que triplicou, passando de 4.151 para 12.727 (ABSTARTUPS, 2017). Dentre as características dessas empresas, está o baixo custo operacional (STAM, 2015), o estado embrionário de operação (MANSON; BROWN, 2014), a presença em um ambiente de grande incerteza específico, oriundo da motivação atrelada a inovação no mercado em que atua (RIES, 2011), a capacidade de crescimento rápido (ISENBERG, 2010), bem como possuir um produto replicável e escalável (BLANK, 2013b; STAM, 2015).

Entretanto, para poder analisar as startups é importante compreender o contexto que torna o desenvolvimento dessas empresas propício e eficiente (ISENBERG, 2010). Os fatores institucionais formais e informais, em conjunto com a rede de atores participantes no ambiente, compõem o que se convencionou chamar de ecossistema de empreendedorismo (STAM, 2015; MANSON; BROWN, 2014; WEF, 2013; ISENBERG, 2010). Dentre os diferentes atores desse ecossistema, estão empresas do mesmo segmento e mais experientes (STAM, 2015; WEF, 2013), companhias capazes de capitalizar a *startup*, como investidores-anjo, capital semente, *capital adventures* ou *Private Equity* (BLANK, 2010), o poder público da região (ISENBERG, 2010; FELD, 2012), organizações responsáveis por apoiar o crescimento, como incubadoras, aceleradoras e mentores (MASON; BROWN, 2014; BLANK, 2013b) e também as empresas de suporte tradicional, que direcionam sua *expertise* para esse nicho, como escritórios de advocacia, contabilidade ou consultorias de recursos humanos (PORTO, 2018).

Além do ambiente que cerca as startups, há outro fator essencial para compreender a sua desenvoltura ao longo do tempo: o empreendedor. Dentre as definições existentes, Isenberg (2010) apresenta o comportamento do empreendedor como ações concretas e observáveis, tanto do indivíduo isoladamente, como coletivamente. A partir desse comportamento é possível observar características predominantes da figura do empreendedor, como a vontade de inovar (FILION, 2011), busca pela independência como tomador de decisões sobre a seu empreendimento e a vida (STAM, 2015), aceitação do risco como fator intrínseco (ISENBERG, 2010, BLANK, 2013b), constante vontade de mudar seu papel dentro do ambiente (BLANK; DOUF, 2014), além de ser capaz de se desprender de algo importante para si, para buscar novos objetivos, como quando é feita a venda de uma startup para criação de uma nova ideia, por exemplo (BLANK, 2013b).

Ao encarar as características elencadas, tanto das startups como dos ambientes que as envolvem, é perceptível a presença do risco/volatilidade, a necessidade de adaptação constante para agradar os diferentes atores existentes no ecossistema, a orientação individual pelos seus próprios valores e convicções para começar<sup>1,2</sup>. Além disso, destaca-se a percepção de que o empreendedor é responsável, em última instância, pelo eventual sucesso, que também apresenta diferentes definições para cada indivíduo nesse ecossistema (BLANK, 2015). Pois bem, esses são os pontos de intersecção com os estudos de carreiras contemporâneas, que podem auxiliar a compreender a dinâmica presente no universo das startups.

As carreiras contemporâneas refletem o tempo em que vivemos (ARTHUR, 2008), e sendo assim, buscam compreender como o indivíduo lida com a diminuição de fronteira ocupacional, organizacional, nacional e mesmo global (ARTHUR, 1994), alta incerteza provocada pela rápida evolução do conhecimento e seus efeitos (ARTHUR, 2008), autogerenciamento da sua carreira e vida (DE VOS ET AL., 2015), bem como a concepção individual e subjetiva de sucesso (ARTHUR, 1994). Para além disso, o indivíduo imerso no ambiente descrito, precisa compreender os meios de tornar sua carreira sustentável (DE VOS ET AL., 2016).

Existem diferentes expressões para o que se denomina de carreiras contemporâneas (ARTHUR 2008, DE VOS ET AL., 2016). Alguns exemplos, que têm ganhado destaque internacionalmente são: a carreira Proteana (HALL, 1976; 1996; 2002), carreira Sem fronteiras (ARTHUR, 1994), as Novas Carreiras (ARTHUR ET AL., 1999), as carreiras Pós-corporativas (PEIPERL; BARUCH, 1997), a carreira Customizada (VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007), a carreira Caleidoscópica (MAINERE; SULLIVAN, 2006) e mais recentemente a carreira sustentável (VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015). Dentre essas, em especial, a carreira Proteana e a Sem Fronteiras, são conceitos são centrais, quando abordadas as carreiras contemporâneas (ARTHUR, 2008). Além de já terem sido exploradas do ponto de vista teórico, possuem instrumentos desenvolvidos e que foram avaliados em diferentes tempos e contextos, como nos Estados Unidos (BRISCOE, HALL E DEMUTH, 2006), África do Sul (DE BRUIN; BUCHNER, 2010), Espanha (ENACHE et al., 2012), bem como no cenário brasileiro de forma global (OLIVEIRA ET AL., 2009) ou nichos mais específicos, como os profissionais de saúde (RIBEIRO, NUNE E LOPES, 2016), estudantes de graduação em administração (SILVA, 2009), estudantes de psicologia (ANDRADE ET AL, 2016), entre outros. Todavia, não há

---

<sup>1</sup> Segundo os dados da ABSTARTUPS (2017), 49,07% das startups são compostas exclusivamente pelo sócio(s);

<sup>2</sup> No mesmo levantamento, a ABSTARTUPS (2017) revela que 76,22% das startups contaram apenas com a reserva pessoal dos sócios, inicialmente.

nenhum que se relaciona diretamente com o público do presente trabalho, assim tendo espaço para ser explorada a relação (ou não), dessas carreiras contemporâneas e os profissionais das startups.

A importância do estudo das startups se sustenta na relevância adquirida por elas, desde o início do século XX, como catalizadoras da inovação (BLANK, 2013). A inovação, principalmente a que estimula ambientes de empreendedorismo, é essencial para qualquer nação que vislumbre desenvolvimento no longo prazo (OECD, 2012). Segundo a ABSTARTUPS (2019), ao final de 2018 eram 8.169 startups credenciadas no país, número 153% maior que o identificado em dezembro de 2015. Todavia, esse número é maior, tendo em vista que a informalidade, é uma das características de muitas startups (ABSTARTUPS, 2017). Além disso, compreender as startups vai além de compreender uma empresa isoladamente. Isenberg (2011) aponta que elas normalmente são protagonistas do ecossistema em que atuam. Ao acrescentar na análise os demais agentes desse ambiente, como as aceleradoras, fundos de investimentos de risco, investidores-anjo, ou mesmo empresas de suporte tradicionais que visão se especializar no atendimento desse ecossistema (PORTO, 2018), o número de pessoas e recursos impactados se torna ainda maior.

Já o estudo das carreiras se torna relevante na presente pesquisa devido a dois aspectos principais. O primeiro está relacionado com a mudança na compreensão sobre carreiras que vem ocorrendo ao longo do tempo, especialmente a partir da década de 1970 (HALL, 1996; ARTHUR, 2008; SULLIVAN, 1999). Há um declínio da carreira tradicional, que era baseada na longevidade, segurança, linearidade e previsibilidade e surgem novas vertentes na direção oposta, que estimulam o autogerenciamento, incentivo à mudança e condução de valores individuais (ARTHUR, 2008). O segundo aspecto diz respeito ao perfil dos profissionais que vivenciam carreiras com características anteriormente descritas, haja vista que diferentes características, tanto demográficas, sociais ou mesmo comportamentais, podem alterar o modo de perceber e interagir com essas carreiras. Dentro das teorias de carreiras contemporâneas, há diversas críticas quanto aos malefícios que elas podem acarretar no indivíduo (BARUCH; VARDI, 2016; RICARDO; GUEST, 2010; SEWAYBRICKER, 2018). A mais contundente, é o fato de tais carreiras não serem realidade para todos os profissionais, mas sim para um nicho específico, como aqueles que atuam nas empresas de tecnologia no vale do silício (RICARDO; GUEST, 2010). Esse é justamente, *a priori*, o perfil dos profissionais que são foco do presente trabalho.

Tendo em vista os pontos em comum, assume-se a possibilidade de que ambos os fenômenos andam juntos, mas pouco ou nenhum questionamento da sua real correlação é feita

no campo acadêmico ou mesmo no ambiente corporativo. Dada essa prerrogativa, para conduzir o presente trabalho, concebeu-se a seguinte questão de pesquisa: **Os profissionais de startups, no Brasil, possuem características das carreiras Proteana e Sem Fronteiras?**

Para elucidar tal questão, são apresentados, a seguir os desdobramentos a partir do objetivo geral, específicos, bem como a justificativa para o projeto.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre as características das carreiras Proteana e Sem fronteiras e os profissionais pertencentes ao universo de startups, no Brasil.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Mapear as características sociodemográficas e laborais dos profissionais do universo de startups.
- b) Identificar se os profissionais de startups possuem características das carreiras Proteana e Sem Fronteiras.
- c) Verificar como as características das carreiras Proteana e Sem Fronteiras se apresentam nos diferentes subgrupos dos profissionais de startups.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista os objetivos traçados pela presente pesquisa, a fundamentação teórica será dividida em duas partes. A primeira volta-se para as *startups*. Para tanto, será realizada uma revisão do conceito, bem como o detalhamento do contexto em que essas empresas se desenvolvem e por último uma análise das pessoas que atuam nestas organizações. Na segunda seção, busca-se apresentar as carreiras contemporâneas. Com esse fim, primeiramente buscar-se-á conceituar o termo carreira, depois compreender a mudança de características dela ao longo do tempo e por último detalhar os dois modelos escolhidos como referências: Proteana e Sem Fronteiras.

### 2.1 STARTUPS

#### 2.1.1 Conceito, mercados e etapas.

O termo startup possui uma gama expressiva de definições e uma das hipóteses para tamanha dispersão conceitual é seu surgimento recente. Segundo Gitahay (2011), o termo começou a ser difuso no Brasil no início do Século XXI com a bolha das empresas *ponto-com*, embora já vinha sendo utilizado nos Estados Unidos a algumas décadas. Sendo esse o cenário, buscou-se compreendê-las mais profundamente, através das referências nacionais (GITAHY, 2011; TABORDA, 2006; ABSTARTUPS, 2017; SEBRAE, 2016), norte-americanas (BLANK, 2010, 2013a; RIES, 2011) e europeias (ESM, 2016; KOLLMANN, 2016).

Dentro do campo nacional, Gitahay (2011), um dos primeiros investidores-anjo no Brasil e conselheiro da Associação Brasileira de Startups, define uma startup como empresa com baixo custo de operação, que pode atingir altos níveis de crescimento e lucratividade. Já para Taborda (2006), a startup é uma empresa em fase embrionária, em início de implementação e organização dos seus processos operacionais e não necessariamente iniciou a comercialização dos seus produtos.

No campo americano, Ries (2011) trata a startup como uma entidade projetada para criar produtos e serviços novos sob condições de extrema incerteza. Esse autor destaca também o fato delas serem capazes de produzir exponencial ganho de produtividade. Outros preferem definir o termo a partir da sua transição. Para Engel (2015), a estrutura de uma startup em estágio inicial é orgânica. Seu desenvolvimento ocorrerá em um segundo momento, após rodadas de investimentos e maturação no mercado. Já Blank (2010) as definiu como organizações que objetivam buscar um modelo de negócio escalável e repetível. Todavia em

um momento posterior, Blank (2014) adicionou o fato de que uma startup não necessariamente é uma empresa, mas pode ser também uma nova divisão ou unidade de negócio de uma corporação já atuante.

Quando examinado o conceito aplicado na Europa, a definição predominante é a que consta na European Startup Monitor (ESM, 2016), onde há três características para a definição de uma startup: (1) ter menos de 10 anos, (2) alta presença de inovação tecnológica e/ou modelo de negócio e (3) alta capacidade de ampliar faturamento/vendas.

Ao analisar o conjunto de definições nos diferentes tempos e espaços, o presente estudo adota que uma startup é: **uma organização em fase inicial de operação, situada em um ambiente de alta incerteza, buscando apresentar um produto ou serviço escalável e replicável com característica inovadoras e que possua alta expectativa de crescimento.**

Para além da definição de startup, é importante compreender que existem subdivisões, como os seus mercados de atuação. Blank (2013b) traz quatro sugestões para cada mercado que uma startup pode atuar: (i) produto novo em um mercado já existente, (ii) mercados novos, (iii) posicionamento em um mercado como fornecedor de baixo custo ou (iv) posicionamento em um mercado focando em um nicho específico.

As startups que atuam com um produto novo em um mercado já existente são aquelas que são capazes de entregar uma maior qualidade do que o mercado está habituado, mesmo não sendo mais barato (BLANK, 2013b). O autor aponta como vantagens de atuar nesse mercado, o conhecimento prévio do público e dos concorrentes. Entretanto, Ries (2011), destaca como dificultador na atuação de mercados tradicionais, o fato de que em cenários já estabelecidos, existem grandes barreiras à entrada, seja ela via competidores consolidados ou via regulamentação robusta.

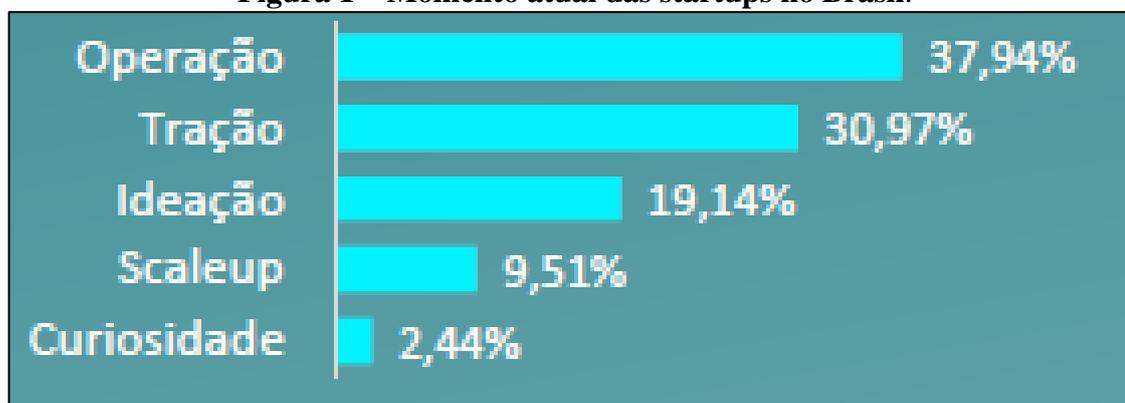
Já o novo produto dentro de um mercado novo é definido por Blank (2013a), como a inovação que faz consumidores experimentarem ou adquirirem algo que não existia anteriormente. O autor traz como benefícios da atuação desse mercado, o fato de não haver competidores, exceto outros potenciais startups. Todavia, como contrapartida, o desafio está focado em convencer os consumidores que se trata de um produto viável e não uma simples aposta do empreendedor, segundo Ries (2011), não é raro startups investirem dinheiro e dedicarem tempo para produtos idealizados pelos fundadores sem que os testes adequados tenham sido feitos.

As outras duas posturas de mercado sinalizadas por Blank (2013a) remetem a posicionamentos (ou reposicionamentos) dentro de mercados já existentes, mas sem necessariamente desenvolver um produto de melhor *performance*. Quanto a um deles, o

posicionamento em um mercado com um custo mais baixo, o autor entende como espaço para as startups que são capazes de executar processos de modo mais barato e/ou através de processos mais simples, ou seja, não necessariamente apresenta um produto de qualidade superior, mas é capaz de balançar o *status quo* desse mercado (BLANK, 2013a). Como último ponto, as startups, encontram-se os mercados onde a atuação é feita através de posicionamento direcionado a um nicho específico. Blank (2013a) aponta que esse é o mercado favorito das startups americanas, mas também o mais traiçoeiro. Assim como alguns dos conceitos apresentados anteriormente, a atuação por nicho busca justificar um maior preço, mas não por causa da qualidade e sim pela diferenciação (PORTER, 1985), dentro de um mercado específico.

Para compreender conceitualmente as startups, além de definir o que são e em quais mercados atuam, é importante diferenciar seus estágios de vida. Para a ABSTARTUPS (2017), as etapas da evolução de uma startup podem ser divididas entre Curiosidade, Idealização, Operação, Tração e *Scale-up*. Dentro dessa divisão, a associação divulgou a distribuição das startups brasileiras, a partir do seu atual momento, conforme ilustra a figura 1.

**Figura 1 – Momento atual das startups no Brasil.**



Fonte: ABSTARTUPS (2017, p. 28)

A primeira etapa é a curiosidade. Essa fase geralmente contempla a percepção de uma solução para um problema do cotidiano do empreendedor ABSTARTUPS (2017). Entretanto, nesse momento só existe a ideia. A etapa de curiosidade muitas vezes leva (ou deveria levar) o empreendedor a procurar uma instituição para lhe dar o suporte necessário, como uma incubadora (SEBRAE, 2018). Como aponta Pauwels et al. (2016), as incubadoras são entidades que suportam as startups para aumentar suas chances de sobrevivência, geralmente disponibilizando recursos físicos, como um local de trabalho e oferecendo suporte de gestão necessário para auxiliar as startups na formulação de planos de negócio ou mesmo delineando o modelo de negócio. Nessa

etapa, segundo Gitahay (2011), o aporte financeiro é feito por capital próprio, de familiares e amigos.

A partir do momento que o empreendedor retira do papel o projeto, ele integra a fase de Ideação. A startup começa a definir o seu mercado de atuação (BLANK, 2013b), bem como a elaborar hipóteses para validação através de um MVP (Produto Mínimo Viável em inglês). Como explica Ries (2011), o MVP é uma versão de teste do produto, de fácil desenvolvimento que tem o objeto de validar certas premissas e corrigir pressupostos antes da fase de investimento. Segundo esse autor, essa fase é essencial para prevenir o desperdício de energia e recursos no futuro. Conforme Gitahay (2011), é comum a presença de investidores-anjo, bem como capital semente, tanto privado, como público.

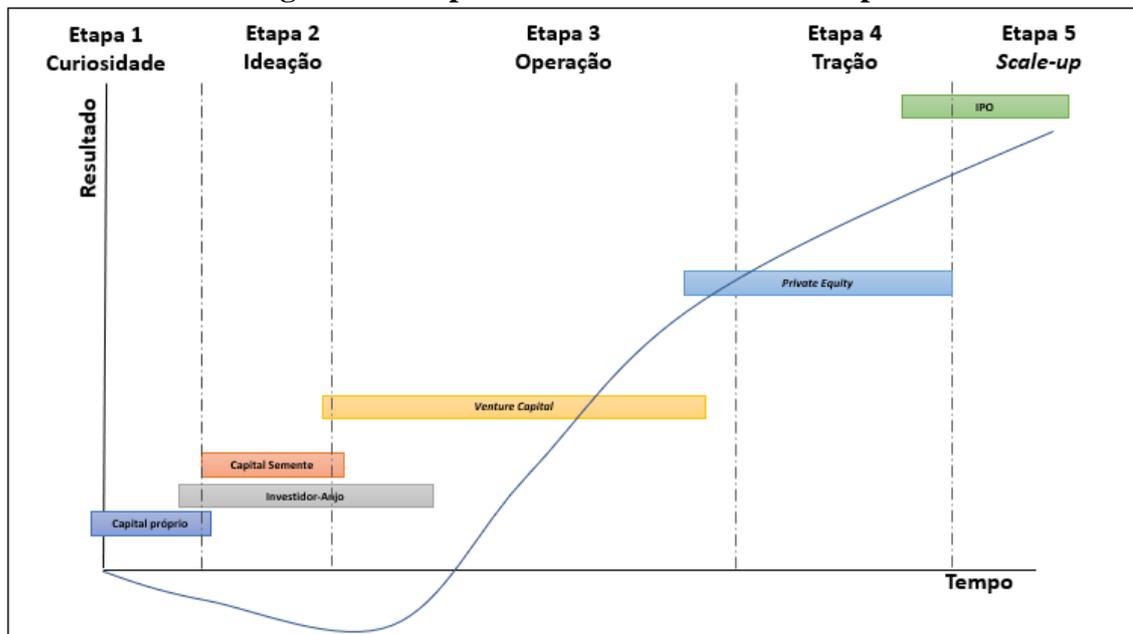
Na operação, é onde surge a aplicação do produto no mercado estabelecido (ABSTARTUPS, 2017). Embora Blank (2015) utilize uma escala alternativa para as etapas de vida de uma startup, essa é descrita pelo autor como o momento em que a startup precisa buscar um fluxo de caixa positivo, gerar usuários/consumidores de modo a viabilizar a monetização, implementar processos administrativos mais robustos, gerir produtos e processos adjacentes, ou seja, assumir responsabilidades para além do produto em si. Além disso, o autor também destaca que essa etapa é delicada para as empresas devido a mudança que pode ocorrer na cultura intrínseca da equipe com o aumento rápido do número de colaboradores, (BLANK, 2015).

Após entrar no mercado e já estar estabelecida, chega a quarta e quinta etapas: a fase de tração e *scale-up*. Para Blank (2015), essas etapas são representadas como uma única fase de investimento. Nesse estágio, segundo o autor, a busca de capital externo se torna extensiva, pois a empresa já está consolidada no mercado e o capital não se faz mais necessário para desenvolvimento e sim para torna-la exponencialmente escalável. Diferente das etapas anteriores onde há forte presença de capital através de investidores-anjo, capital semente, *capital adventures* ou mesmo programas de estímulo governamental, nessa etapa, Blank (2015) destaca que a startup buscará alternativas mais conclusivas como fundo *Private Equity* ou até mesmo um IPO (termo em inglês para oferta pública inicial).

Embora nem todas as startups sigam o mesmo ciclo de vida (BLANK, 2013b), é possível evidenciar um determinado padrão. Mesmo existindo divergências entre as diferentes taxonomias e nomenclaturas para determinar as etapas do ciclo de vida das startups, em pouco se diverge da trajetória em “curva j” (BROWN, 2017). A figura 2 busca ilustrar tal ciclo, que se apropria dos principais conceitos da *j-curve* presente nos estudos macroeconômicos e que fora adaptado para o universo das empresas (LOVE, 2016), em conjunto com os atores

financeiros presentes corriqueiramente em cada etapa do ciclo de vida startup, a partir dos textos explorados até então.

**Figura 2 – Etapas do ciclo de vida das startups.**



Fonte: adaptado pelo autor a partir de Love (2016)

Embora haja definições diversas sobre as diferentes maneiras de entender as startups, há também aspectos que convergem a um mesmo ponto, como a constante presença em ambientes de alta incerteza, a busca por modelos replicáveis e escaláveis e a importância dada ao ambiente e atores que farão parte da trajetória da startup. Na próxima seção será abordado esse ambiente e suas principais características, bem como os impactos que ele pode causar nas *startups*.

### 2.1.2 Ecossistema de empreendedorismo

O empreendedorismo é essencial para que uma nação se desenvolva economicamente (WEF, 2013), para isto, necessita de um ambiente que propicie isso (STAM, 2015; MANSON; BROWN, 2014; WEF, 2013; ISENBERG, 2010). Os fatores institucionais formais e informais, em conjunto com a rede de atores participantes no ambiente, compõe o que se convencionou chamar de ecossistema de empreendedorismo (MANSON; BROWN, 2014; WEF, 2013). Além da existência de diferentes atores e instituições os ecossistemas de empreendedorismo possuem características de cunho evolutivo (AUTIO et al., 2014).

Conforme Isenberg (2010), o ecossistema empreendedor trata-se de um conjunto de fatores que ao se combinarem, permitem um desenvolvimento maior do que quando analisados individualmente. De modo similar é o entendimento de Stam (2015), haja vista que para esse autor, o ecossistema empreendedor se desenvolve através da interação de diferentes atores, com objetivos próximos, mas individualmente independentes.

A existência do ecossistema institucionalmente por si só não é suficiente para acarretar em ganho positivo para as empresas inseridas neles. Há fatores/características que determinam a eficiência do mesmo. Para Isenberg (2010), existem nove fatores decisivos para um ecossistema empreendedor positivo. O quadro 1 os ilustra.

**Quadro 1 – Nove prescrições para ecossistemas empreendedores positivos**

	<b>Prescrição</b>	<b>Resumo</b>
1	<b>Não imitar o Vale do Silício</b>	- Busca por consolidar um modelo com o mesmo formato de um ecossistema já existente poderá levar ao fracasso.
2	<b>Formar o ecossistema, considerando as condições do local</b>	- Cada local possui suas especificidades e suas demandas ímpares. Quanto mais características locais o ecossistema for capaz de captar, melhor sucedido será.
3	<b>Engajar o setor privado desde o início</b>	- Deve-se ter uma conversa sincera com as principais frentes privadas do ecossistema e ouvir o que eles têm a dizer.
4	<b>Favorecer ideias com altos potenciais</b>	- Concentrar recursos e dedicação para aquelas ideias com maior escalabilidade e não confundir o ecossistema com uma política pública de emprego.
5	<b>Tenha um Vencedor no ecossistema</b>	- Mesmo que haja apenas um grande vencedor, já é suficiente para incendiar os ânimos dos demais participantes do ecossistema.
6	<b>Seja capaz de mudar a cultura</b>	- Não penalizar possibilidades futuras por estigmas do passado e estar aberto para diferentes possibilidades, mesmo que pareçam improváveis.
7	<b>Fortaleça as raízes</b>	- Mesmo empresas com alto potencial, precisam experimentar as dificuldades, as instabilidades e as incertezas do mercado. Além disso, passar pelo processo de fortalecimento reduz a entrada de oportunistas.
8	<b>Melhore os <i>clusters</i> já existentes ao invés de criar novos</b>	- Analogia das operações mais rentáveis, aplicado para <i>clusters</i> . O foco deve ser nos que surgem organicamente e não na criação.
9	<b>Diminuir a burocratização</b>	- Modelos de tributação mais simples, simplificação de documentos e de termos para contratos e parcerias.

Fonte: Adaptado de Isenberg (2010)

Embora Isenberg (2010, 2011), seja amplamente utilizado para traçar as principais características dos ecossistemas empreendedores (STAM, 2015, MASON; BROWN, 2014), há outros textos que trazem diferentes recortes para um ecossistema empreendedor eficiente.

Como segundo agrupamento de características, buscou-se a definição da *World Economic Forum*, que apresenta os oito pilares para um ecossistema empreendedor, que seguem no quadro 2.

**Quadro 2 – Oito pilares do ecossistema empreendedor.**

	Prescrição	Características
1	<b>Mercados acessíveis</b>	- A busca por consolidar um modelo com o mesmo formato de um ecossistema já existente poderá levar ao fracasso.
2	<b>Capital Humano</b>	- Pessoas com talento técnico; - Fácil circulação de profissionais, tanto interna como externamente.
3	<b>Finanças</b>	Existência de investidores-anjo, instituições financeiras, <i>venture capital</i> , <i>Private Equity</i> ou programas de governo.
4	<b>Instituições de suporte</b>	- Existência de mentores, incubadoras e aceleradoras.
5	<b>Regulamentação governamental</b>	- Regras simples e de fácil compreensão; - Fácil abertura de empresas e taxas viáveis para negociação.
6	<b>Educação e Treinamento</b>	- Existência de instituições de ensino ligadas ao empreendedorismo.
7	<b>Universidades catalisadoras</b>	- Universidades que promovam a cultura do empreendedorismo como fator chave e não consequência do ambiente.
8	<b>Cultura de suporte</b>	Tolerância ao risco e falha, preferência por protótipos e celebração pela inovação.

Fonte: Adaptado de (WEF, 2013)

É fato que os quadros apresentados possuem diferenças. Entretanto, é ainda mais evidente as coincidências. Ambos possuem redes de relacionamento entre os diferentes atores como fator essencial para o funcionamento sustentável (AUDIO ET AL., 2014). Quando analisadas as startups, esses atores são tanto empresas do mesmo segmento e mais experientes (STAM, 2015), companhias capazes de capitalizar a startup, como investidores-anjo, fundos de investimento risco como *capital adventures* e *Private Equity* (BLANK, 2013b), o poder público da região (ISENBERG, 2010) e organizações responsáveis por apoiar o crescimento, como incubadoras, aceleradoras e mentores (MASON; BROWN, 2014), além das empresas de suporte tradicionais que voltam sua *expertise* para esse nicho (PORTO, 2018). Embora haja um grande conjunto de agentes e instituições nos ecossistemas de empreendedorismo, Manson e Brown (2014) destacam que as empresas inovadoras são protagonistas desse ambiente e são líderes e condutoras de desenvolvimento.

Quanto aos agentes responsáveis por assessorar o desenvolvimento estratégico das startups, existem diferentes atores para cada momento (PAUWELS ET AL., 2016). As

incubadoras têm como principal característica prestar suporte na primeira etapa de concepção das startups, seja com o fornecimento de espaços físicos, treinamentos elementares ou colaborando com a formação de *network* (PAUWELS ET AL, 2016). As aceleradoras, segundo Stam (2015), têm o papel de apoiar novos empreendimentos quanto a definição estratégica, como planejamento, seleção de mercado-alvo, bem como atração de recursos. As aceleradoras costumam selecionar startups que já possuem um modelo de negócio já estabelecido e então as inserem em seus programas que geralmente possuem um tempo fixo e um formato bem definido, e alguns deles incluem um investimento pequeno em troca de participação na empresa (PAUWELS ET AL, 2016). Já os mentores, possuem papel similar com as aceleradoras, porém o seu principal viés é ser um facilitador de relações entre as empresas aspirantes e os recursos que precisam ser desenvolvidos (MASON; BROWN, 2014).

Além dos agentes que buscam o desenvolvimento das empresas (incubadoras, aceleradoras e mentores), tão importante são os que fornecem os recursos financeiros necessários. Conforme Gitahay (2011) aponta, existem capitais diferentes para diferentes momentos da startup. Nas fases iniciais, é comum recorrer a recursos próprios, de familiares ou amigos (BLANK, 2013b). Quando começa a necessidade dos recursos externo, são diversas as formas de captação, mas as mais tradicionais são investidores-anjo, capital semente, fundos *venture capital*, *Private Equity* e oferta pública de ações (GITAHAY, 2011).

Sobre os investidores-anjo, a AAB (2019), define como um investidor de capital próprio, que na figura de pessoa física, aporta recursos em com troca de participação acionária, ainda segundo a associação, é habitual que o investidor forneça também mentoria à equipe. Não por acaso, muitos investidores-anjo já foram empreendedores ou mentores, ou até mais de um papel simultaneamente (BLANK, 2013b). Já o capital semente, *venture capital* e *private equity* se manifestam através de fundos de investimentos, grupos de investidores ou mesmo através de planos de incentivos estatais (DEEP, 2018). Quanto as ofertas públicas de ações buscam atender as necessidades de captação da startup que está no seu estágio final (BLANK, 2013). Assim com as instituições desenvolvedoras, Deep (2018), aponta que a as fomentadoras financeiras possuem perfis específicos. Como o autor aponta, o dinheiro para uma startup não pode ser visto como uma *commoditie*, logo, identificar o capital adequado para o estágio da startup é fundamental para definição do seu sucesso ou fracasso.

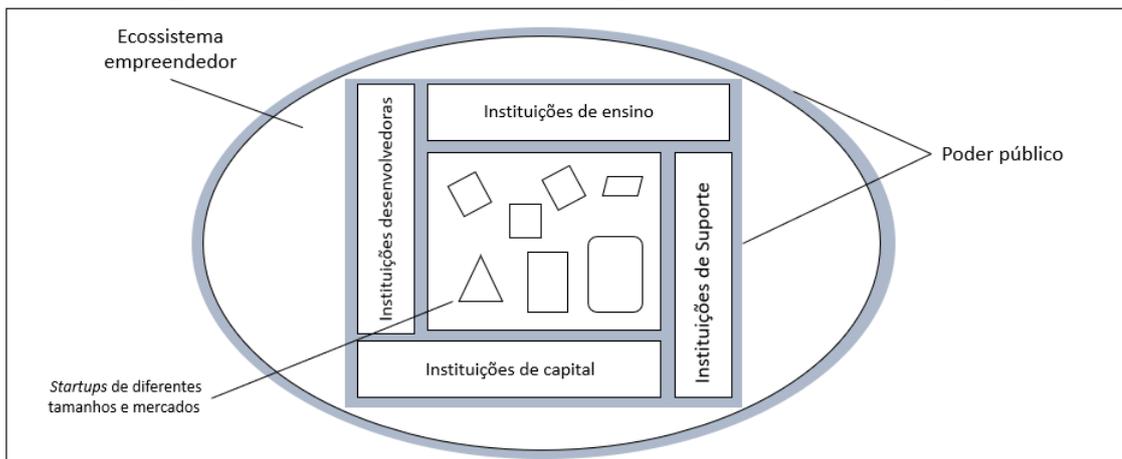
Após identificar as instituições responsáveis pelo desenvolvimento das startups e aquelas responsáveis pelo financiamento financeiro, é importante destacar também a existência dos agentes acessórios ao ecossistema empreendedor, também definidos como instituições de suporte (MASON; BROWN, 2014; PORTO, 2018). Nesse grupo estão as operações que, embora não

estejam ligadas diretamente a atividade fim das startups, são essenciais para a sua sobrevivência. Nesse grupo estão advogados especializados, consultores de processos operacionais, empresas desenvolvedoras de softwares, consultores financeiros, fornecedores diversos, agências de recrutamento, entre outros (ISENBERG, 2011; MASON; BROWN, 2014). Como aponta Porto (2018), os profissionais ligados a essas instituições de suporte tendem a se especializar em suas necessidades, principalmente devido à natureza volátil dessas operações.

Como último ator institucional, está o Estado. Para Isenberg (2011), o potencial de interação e efeito desse agente deveria ir além da visão pragmática e de senso comum de redução de encargos. Segundo ele, o foco do governo deveria ter uma visão holística e buscar criar um ambiente que permita a transferência de recursos e informações entre os diferentes agentes com maior segurança e velocidade. Já Stam (2015), além de corroborar com os aspectos elencados anteriormente, também destaca que as ações de políticas públicas deveriam focar nos aspectos estruturais essenciais para o ecossistema empreendedor, como comunicação e transporte de qualidade.

É certo que nenhum ecossistema empreendedor possui a mesma forma e proporção (ISENBERG, 2010; FELD, 2012; WEF, 2013; STAM, 2015). Entretanto, a partir da bibliografia examinada nessa secção e visando ilustrar de modo gráfico a interpretação adotada nessa pesquisa sobre o ecossistema empreendedor, a figura 3 demonstra os diferentes atores do ecossistema empreendedor.

**Figura 3 – Atores do ecossistema empreendedor e suas interações**



Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.1.3 A motivação do empreendedor

Após delimitar o conceito de startup e compreender os diferentes atores que interagem no ecossistema empreendedor, essa secção visa buscar a compreensão do profissional

responsável pelo desenvolvimento dessas empresas: o empreendedor. Para isso, primeiro são apresentadas as diferentes definições de empreendedor localizadas na literatura de diferentes vertentes e posteriormente analisado os motivos que leva esse profissional a empreender, sua motivação.

De antemão, embora o termo “empreendedor” pareça recente, há relatos que ele surge ainda no século XVIII (BRAUDEL, 1982). Naquela época, segundo Hoselitz (1951), o termo remetia àqueles que eram encarregados de uma obra de maior complexidade, principalmente as públicas. Ainda segundo o autor, o termo passou a remeter no mesmo século para a compreensão de quem assume risco, de qualquer ou vários empreendimentos. Com uma concepção próxima, Baumol (2010) também relata que antes do século XX, escritores ingleses viam empreendedores como aventureiros.

Tendo em vista que o termo possui uma história não tão recente, Vale (2014) destaca que o conceito de empreendedor assumiu diferentes vertentes ao longo do tempo. Assim, para poder compreender de forma adequada, é necessário examina-lo a partir das principais perspectivas teóricas: econômica, inovação, psicologia e sociologia.

Iniciando pela perspectiva econômica, é possível observar uma mudança substancial entre os autores mais recentes, que observam a influência direta do fator humano/individual no processo econômico (BAUMOL, 2010; KNIGHT, 2009; KIRTZER, 1979), daqueles advindos da economia clássica (e mesmo a neoclássica), que se utilizam de funções preço ou produção como fatores preponderantes para compreensão dos desdobramentos econômicos e que acabam tangenciando qualquer fator “subjetivo”, como o empreendedor, para um *fator erro* dentro da equação, como na teoria da firma (COASE, 1937), ou mesmo nos textos da escola econômica marginalista (MARSHALL, 1890; MENGER, 1891; JEVONS, 1871; WALRAS, 1874).

Dentro daqueles economistas que vislumbraram uma função diferente para o empreendedor, Knight (2009) traz como contribuição teórica a distinção entre o risco advindo de arbitragem e o risco como incerteza. Para o autor, o empreendedor não realiza operações de compra e venda a partir de um risco matematicamente calculado, mas sim atua em um ambiente de incerteza que não possui cálculo efetivo possível, pois o conjunto de variáveis é composto por um arranjo complexo e muitas vezes único. Outro fator exclusivo do empreendedor elencado por Vale (2014), que possui origem nessa vertente mais recente de economistas, é o que Kirzner (1979) chama de estado de alerta. Para o autor, o empreendedor é apto a perceber uma oportunidade de mercado através do conjunto de características e percepções adquiridas pelo próprio indivíduo ao longo do tempo, o que faz com que ele seja capaz de captar possibilidades, mesmo sem necessariamente conhecer todas as variáveis ou mesmo ter uma

matriz de informação perfeita. Como terceira referência da vertente econômica sobre o empreendedor, destaca-se a obra de Baumol (2010), onde o autor insere o empreendedor na literatura econômica clássica, reconhecendo-o como uma variável importante e não um agente intermediador das decisões advindas das funções macroeconômicas, ou seja, ao mantermos todas as demais variáveis constantes e alterar o empreendedor, provavelmente teremos um resultado diferente.

Como segunda vertente de pensamento relevante para compreensão do empreendedor, Vale (2014) traz a inovação. O autor referência nessa abordagem é o austríaco Joseph Schumpeter. Embora ele utilize de grande parte da instrumentalização dos autores da chamada economia clássica, ele se afasta desses mesmos pensadores, quando posto em evidência os fatores que proporcionam o desenvolvimento econômico. Para os economistas clássicos (como Adam Smith, David Ricardo e Stuart Mill), o desenvolvimento econômico é fruto de forças inerentes do próprio sistema e o indivíduo empreendedor é um mero reflexo do homem econômico, que visa maximizar sua utilidade. Já para Schumpeter (1959), o empreendedor é centro do processo, inclusive sendo um fato gerador do desenvolvimento.

Para além do diferente papel que o indivíduo empreendedor desempenha na visão de Schumpeter no sistema econômico, Vale (2014) também apresenta as diferentes formas de inovador que existem, fugindo da visão restrita do empreendedor exclusivamente ligada a invenção de um produto. Sendo assim, a função do empreendedor seria, de “fazer novas coisas ou de fazer as coisas que já vinham sendo feitas de novas maneiras” (Schumpeter, 1991, p. 412). Ou seja, de alterar as funções em qualquer uma das etapas do processo ou mesmo o processo em si.

A terceira vertente apresentada por Vale (2014) é a Psicológica. Nesse aspecto, um autor é utilizado como principal referência: David McClelland. McClelland (1971,1972) realiza uma leitura muito próxima daquela já explanada por Schumpeter em relação a importância dos fatores individuais no processo de exploração de oportunidades e consequente desenvolvimento econômico. Entretanto, o autor busca em seus trabalhos, avançar em mais um patamar dessa análise, ou seja, compreender o que motiva o homem, em especial aqui, o que motiva o homem a empreender. Um dos destaques mais enfáticos do autor é a relevância da necessidade do indivíduo por realizações e conquistas pessoais, seja por autossatisfação, reconhecimento ou busca de poder. Sendo assim, indivíduos que possuem uma maior necessidade ou sensações positivas por realização e conquista, tendem a estarem mais dispostos de perseguir desafios por conta própria. Segundo Vale (2014), há diferentes fatores, com diferentes ponderações que

podem influenciar/catalizar esse comportamento, como a própria associação entre autorrealização e satisfação; uma educação voltada a independência do indivíduo; a percepção entre a recompensa e sucesso e a vontade de perseguir desafios por si só. Todavia, McClelland (1971, 1972) também observou características adicionais em empreendedores a partir de estudos empíricos: audácia, persistência, liderança, engenhosidade e coragem para assumir riscos moderados.

Outro aspecto relevante do ponto de vista da vertente psicológica é o efeito que o comportamento de um indivíduo específico pode gerar para os demais. Sobre isso, McClelland (1971) destacava que a motivação para a realização estaria enraizada em costumes culturais que possuem diferentes faces, como normas, valores de uma sociedade específica em um tempo específico. Nesse sentido, Vale (2014) trás um relato que exemplifica de forma simples a relação indivíduo-sociedade sobre o aspecto emreendedor: “sociedade com elevado nível de necessidade de realização produzirá mais empreendedores energéticos, que, por sua vez, produzirão maior desenvolvimento econômico” (SCHATZ, 1971, p. 183).

Como quarta e última vertente a ser utilizada para compreender o empreendedor, Vale (2014) apresente a sociologia. Entretanto, aqui existe uma gama maior de autores como referência, embora o destaque seja de Max Weber, Joseph Schumpeter, Georg Simmel e Berthold Hoselitz. É importante frisar que embora pretenda-se analisar as quatro vertentes de forma parcialmente isolada, os estudos dos autores em si não tinham pretensão de limitar-se a fronteiras de pensamento, e por isso é factível que um autor esteja nas diferentes vertentes simultaneamente.

Utilizando a estrutura apresentada nesta secção, é possível observar que o maior mérito da vertente econômica é identificar que o empreendedor é em si, um aspecto relevante no desenvolvimento, diferente do que apontava da economia clássica ou mesmo a microeconomia. Quando analisada a vertente de inovação, foi possível perceber como esse empreendedor se manifestava e os efeitos do seu comportamento. Já ao analisar a vertente psicológica, buscou-se compreender um pouco mais as origens comportamentais do empreendedor e o que colabora para a manifestação da intenção empreendedora nele, principalmente tendo o indivíduo como unidade de análise. Já a vertente social, busca compreender de forma mais robusta a relação indivíduo-sociedade do empreendedor.

Ao analisar o “novo empreendedor”, de seu tempo, Weber (1904, 1958) vai utilizar sua origem como um dos fatores importantes para a manifestação do empreendedorismo do indivíduo. Vale (2014), relata o exemplo usado por Weber (1958) para demonstrar o surgimento desse empreendedor moderno no segmento têxtil. Segundo o autor esse empreendedor

provavelmente teria origem em uma família que deixou o campo e que passou a comercializar as roupas produzida por camponeses para outrem, a descarte da origem. E quanto ao efeito que tal comportamento causa, Weber se aproxima do que Schumpeter descreve, o empreendedor altera a estrutura do ambiente em que atua, promovendo uma nova lógica, quase impositiva sobre os demais participantes. Como último análise sobre a visão de Weber (1904, 1958), é possível perceber que o autor vê na própria postura religiosa (protestante) origens para o “espírito” do capitalismo, demonstrando o quanto o aspecto social é representativo.

Não era exclusividade de Weber identificar na religião, ou mesmo nos costumes adjacentes de certa religião, os aspectos fundamentais ao fenômeno do empreendedor e do capitalismo. Entretanto Vale (2014) apresenta o que Sombart (1913, 2002) via como fundamental para o ímpeto capitalista: a marginalização social. Para o autor, aqueles vistos na periferia da sociedade na época eram os catalizadores do movimento empreendedor, em especial os aventureiros, estrangeiros, judeus ou mesmo heréticos. Em contraponto a Weber, Sombart destaca que esse comportamento desses grupos, principalmente na composição dos burgos, já se manifesta antes da reforma protestante, vista por aquele autor como fundamental.

Outro autor de grande relevância no campo da sociologia que vê a origem do empreendedor ligada a exclusão social é Simmel (1971), que busca, através da análise das interações entre os indivíduos, compreender a dinâmica da realidade macrosocial. Entretanto, o autor possui um foco especial ao estrangeiro em seu texto. Segundo ele, esse indivíduo simultaneamente conexões com o lugar de onde vem, e tem dificuldade de se conectar ou gerar laços na sociedade em que está no momento. De forma parecida com o apontado por Sombart, Simmel entende que esse deslocamento social impede que o estrangeiro ocupe posições mais tradicionais na sociedade, mas ao mesmo tempo catapulta-o para a posição de empreendedor, que aos olhos do século XIX era representado pelos comerciantes ou aqueles que se alçavam em projetos de maior risco.

Após examinar os textos que apresentam fundamentação teórica mais específica de cada vertente analisada, também se faz relevante abordar as características apontadas pelos autores relevantes do próprio ecossistema empreendedor. Nesse sentido, a primeira característica marcante do empreendedor é sua busca por independência (FILION, 2011). Mesmo quando feita a abordagem sobre o ecossistema empreendedor, onde há uma intensa relação entre os diferentes agentes, Stam (2015) aponta que todos possuem características ímpares e que essa singularidade em si é seu diferencial. Tal independência se traduz na capacidade de mudar, não só o ambiente, mas também sua vida e rotina constantemente. Na vida pessoal, como aponta Blank e Douf (2014), é comum que após auferir sucesso de uma

*startup* o empreendedor muda ou adicione papéis dentro desse ecossistema, seja como investidor-anjo, mentor, professor, palestrante ou mesmo membro do governo, inclusive, podendo exercer uma combinação de vários papéis simultaneamente. Não à toa, Stam (2015) destaca que o empreendedor está sempre insatisfeito com o *status quo*. Em grande parte, é possível identificar sintonia com os textos apresentados na vertente psicológica, onde a busca pela satisfação pessoal é forte motivador para o indivíduo (MCCLELLAND, 1971).

Outra característica marcante, segundo os profissionais já consolidados nesse ambiente, é a íntima relação com o risco. Para Fillion (2011), o empreendedor necessita de intimidade com o risco, pois só com a existência dele que sua ideia é capaz de tornar-se exponencial. Para Isenberg (2011), o risco é intrínseco ao empreendedorismo porque as empresas inovadoras trazem soluções e produtos que irão gerar valor (se gerarem), no futuro e não no momento da concepção da ideia. Para trazer evidências empíricas dessa relação, é possível examinar os principais gigantes de tecnologia, como UBER, que apresenta em seus resultados acumulados entre 2016 e 2018, U\$ 9 bilhões de prejuízo ou mesmo a brasileira NUBANK, que comemorou a melhora de resultado em 2018, com prejuízo de apenas R\$ 100,3 milhões. Paralelamente, ambas tiveram expressivo crescimento de valor tangencial, no mesmo período da aferição dos prejuízos. Como destacado no GEM (2016), o prejuízo operacional é justificado pela necessidade de expansão dessas startups, mas que tendem a construir um resultado sólido em um futuro. Entretanto, no final, é uma expectativa.

Abordando características pessoais, embora nem sempre seja positiva, a presença da ambição é algo corriqueiro para os profissionais empreendedores também. Stam (2015) destaca que os empreendedores ambiciosos tendem a inovar e conduzir suas empresas a um crescimento substancial. Corroborando, Mason e Brown (2014) classificam os empreendedores ambiciosos como aqueles que procuram oportunidades para desenvolver produtos da forma que agregue valor da maneira mais rápida e eficiente possível. Embora não utilize o mesmo adjetivo, Trigilia (2002) destaca que o empreendedor de Weber era dotado de grande resiliência, disciplina e comprometimento com o sucesso.

Avançando em características identificadas no cenário de startups, destaca-se também a crença em si mesmo por parte do empreendedor. Essa autoconfiança o faz acreditar que é capaz de pensar em algo totalmente diferente dos demais, ou seja, um fator visionário (BLANK, 2013b). Segundo o autor, o motivo que empreendedores realizam investimentos, mesmo sem a plena estabilidade ou planejamento é devido a percepção de que possuem algum diferencial expressivo. Esse diferencial por vezes é um ativo (como uma propriedade intelectual ou mesmo uma propriedade estratégica), uma informação privilegiada, uma avaliação, uma ideia ou

mesmo um processo técnico específico que ele vislumbra ser capaz de embalar e vender ao mercado.

A constante relação com adversidades de diferentes naturezas que o empreendedor necessita lidar é outra característica marcante (ISENBERG, 2011). Tendo em vista que o empreendedor está ciente do ambiente de constante incerteza e simultaneamente tem aptidão para realizar as mudanças necessárias, lidar com eventual erro se torna outra característica. Blank (2014), destaca que o excesso de proteção, seja por parte de um agente privado ou mesmo através de um agente público, pode gerar um eventual problema. Segundo Isenberg (2010), os empreendedores que são capazes de lidar e aprender com as diferentes informações, geram o que o autor chama de fortalecimento das raízes. Na analogia do autor, quanto maior e mais cedo desenvolver a resistência e força das raízes, maior a possibilidade de crescimento de uma planta, ou seja, se as raízes não forem fortes, uma árvore não será capaz de enfrentar as adversidades impostas e estará fadada a cair desmoronar, mesmo que tenha potencial para ser gigante.

Outra característica do empreendedor vista como relevante no ambiente corporativo é a constante comunicação e aprendizado com os outros empreendedores, principalmente os mais experientes. Conforme Manson e Brown (2014) destacam, a presença de diferentes startups dentro do ecossistema é um dos fatores mais relevantes para o seu desenvolvimento, tanto individual, como do negócio em si. Embora não haja uma citação direta, esse comportamento encontra amparo nas proposições de laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973).

Após descrever a startup como instituição, compreender o seu ambiente e os diferentes atores que interagem com ela e entre si, bem como detalhar as características das pessoas que as compõe, buscar-se-á analisar as carreiras que descrevem esses trabalhadores, bem como seus conceitos, características e mudanças que ocorreram ao longo do tempo.

## 2.2 CONCEITO DE CARREIRA AO LONGO DO TEMPO

Embora a sociedade possua uma organização institucional, tanto formal, quanto informalmente (NORTH, 1991), é importante compreender como ocorreu a formação dos conceitos utilizados ao longo do tempo, bem como a transformação dos seus conceitos e entendimentos pelos diferentes públicos e autores. Com isso, a presente secção busca destrinchar o conceito de carreira ao passo do tempo, passando primeiramente pela transição histórica do termo, para após isso, delinear os dois conceitos que serão priorizados no presente trabalho.

### 2.2.1 Origem da concepção de carreira contemporânea e sua transição

A origem da concepção de carreira não possui um consenso, entretanto, Chanlat (1995), descreve uma das óticas dessa concepção, datando-a no século XIX. Conforme o autor, a ideia de carreira é viável a partir da sociedade capitalista industrial liberal. Adentrando o século XX, surgem autores que buscam compreender o indivíduo e suas relações com o contexto institucional de trabalho (HUGHES, 1937), bem como as ações dos trabalhadores a partir de estímulos/recompensas externas (SUPER, 1957), entretanto, com o viés psicológico mais evidente. Na década de 1970 ocorre um expressivo crescimento da literatura voltada para as carreiras e suas características, principalmente a partir de três textos de professores do *Massachusetts Institute of Technology*: Douglas Tim Hall e *Carrers in Organizations* (Hall, 1976), Van Maanen e *Organizational Carrers* (1977), além de Edgar Schein e *Matching Individual and Organizational Needs* (1978). Embora diversas teorias e concepções sobre carreiras tenham surgido, principalmente a partir da última década do século XX, todas parecem se sustentar, em suas bases, nos conceitos de carreira desses autores (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2011).

Dentre os três, Hall (1976) traz a conceituação de carreira de forma mais pragmática. O autor aponta três diferentes facetas para as carreiras: (i) carreira como avanço, (ii) carreira como profissão, (iii) carreira como sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades exercidas, durante o período de vida de uma pessoa.

A carreira como avanço, como Hall (1976) destaca, está ligada ao conceito mais próximo do cotidiano das pessoas. Nesse, a carreira é formada por diferentes etapas, que possuem características sequenciais e hierárquicas. Dentro dessa concepção de carreira, estão grande parte das estruturas organizacionais, que ao representarem o indivíduo em diferentes etapas, também por classificar seu *status* socialmente (BARUCH, 2011; HALL, 1976; SULLIVAN, 1999, ARTHUR, 1994).

Entretanto, nem todas as carreiras possuem característica de avanço. Existem aquelas que são identificadas a partir de uma profissão (HALL, 1976). Como características principais, o autor destaca a concentração de um saber específico ou mesmo uma especialização. Nessa leitura de carreira, encontram-se profissionais como advogados, engenheiros, professores, pesquisadores entre outros (BARUCH, 2011). Embora não utilize a mesma nomenclatura, Chanlat (1995) destaca o fato de dos profissionais ligados a essa estrutura de carreira serem mais fieis a profissão do que a organização em si, haja vista que as carreiras profissionais (terminologia utilizada por esse autor) estão fortemente atreladas à reputação do indivíduo nesse

nicho e não exclusivamente à posição hierárquica, como a carreira burocrática - terminologia utilizada por Chanlat que remete a carreira por avanço de Hall.

Por último, a carreira como sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa é, segundo Hall (1976), a interpretação mais distante do senso comum. Entretanto, conforme o autor aponta, esse conceito contempla o significado mais próximo de abarcar a representatividade de uma carreira para todas as pessoas. Arthur (1994) aponta outras três qualidades sobre o conceito apresentado por Hall: (i) compreender que a dimensão temporal desempenha um papel importante para compreender a carreira, (ii) estabelecer que a carreira precisa ser analisada de modo interdisciplinar e (iii) entender que a carreira deve ser compreendida de forma objetiva e subjetiva.

Ao passo que as pesquisas relacionadas às novas concepções de carreira foram se transformando, outros fatores foram percebidos como fundamentais para compreender a trajetória da carreira de diferentes indivíduos. Segundo De Vos et al. (2016), para entender as carreiras, já não é suficiente analisar o indivíduo de forma isolada. Para os autores, analisar em que momento histórico cada pessoa se encontra, bem como o contexto que a cerca, são constructos em si e não apenas fatores situacionais ou exógenos ao processo de formação da carreira. Em um cenário de constante mudança e flexibilidade, de expansão de profissões até então inexistentes, bem como extinção de outras que já foram tradicionais um dia, compreender o contexto e o tempo em que as carreiras se dão se torna tão fundamental quanto a definição de carreira em si.

A origem da concepção moderna de carreira abordada até então pode ser vista também como fruto do seu próprio contexto e tempo (DE VOS ET AL, 2016). Sendo assim, para compreender as concepções contemporâneas de carreiras, entender a transição a partir das carreiras tradicionais é fundamental. Como carreiras tradicionais, entende-se aquelas que surgiram na primeira etapa da indústria capitalista moderna, no início do século XIX e que foram predominantes até meados da década de 1970 (CHANLAT, 1995). Em seu texto, Baruch (2011), destaca como características elementares delas a linearidade e estabilidade. Ao referir linearidade, é possível traçar o paralelo com a carreira como avanço (HALL, 1976), onde objetivo do indivíduo é progredir de forma estruturada e ordenada, com o passar do tempo. Já ao que se refere a estabilidade, Sullivan (1999) afirma que era natural um indivíduo trabalhar entre uma ou duas organizações ao longo de toda sua vida. Desse modo, nas carreiras tradicionais o foco é centrado nas atividades exercidas dentro do organograma funcional e não dentro das expectativas do indivíduo.

Entretanto, a partir da década de 1970, notadamente nos Estados Unidos ampliaram-se os efeitos da globalização e da competição (ARTHUR, 2008). As mudanças nos meios de comunicação bem como ampliação das tecnologias, levaram o mercado de trabalho a um nível de flexibilização generalizada, não visto até então (CHANLAT, 1995). Como afirma Baruch (2011), a partir dessa década, a sociedade passa a demandar diferentes modalidades em relação a mão de obra, como contrapartida de um período de menor prosperidade econômica e maior competitividade. Do ponto de vista da competitividade, agentes que antes não faziam parte do mercado de trabalho, como as mulheres, passam a integrá-lo, acirrando ainda mais relação de oferta dos trabalhadores, fazendo com que se submetessem a dinâmicas de labor cada vez mais flexíveis (CHANLAT, 1995). Outro fator, que levou à transformação do modelo de carreira tradicional, segundo Hall (1976), está relacionado a concepção social de mudança laboral, que até então, era visto como algo negativo. Todavia, a partir da nova configuração das estruturas de trabalho e globalização, o indivíduo poderia mudar de empresa, ou mesmo de profissão, sem ser visto como um fracasso social.

Para assumir a lacuna gerada pelas mudanças estruturais na sociedade, surgem as carreiras contemporâneas. Elas tendem a centrar as decisões no indivíduo em detrimento da organização, tornando-o responsável pelo gerenciamento de sua carreira. Dentre os autores, Arthur (2014) destaca que a mudança do foco da carreira para o indivíduo tem como principal objetivo a satisfação e sucesso psicológico individual. Nessa nova dinâmica, De Vos et. al (2016) revelam que o indivíduo tem que trabalhar por mais tempo e simultaneamente passar por uma sequência cada vez mais imprevisível de etapas e para ter uma maior segurança ou estabilidade. Estar em constante mudança é um requisito limiar.

É importante destacar que o estudo sobre carreira aumentou muito dos anos de 1990 em diante (ARTHUR, 2008) e que há diversas teorias de carreiras tidas como contemporâneas (ARTHUR, 2008; BARUCH; VARDI, 2016), como a carreira caleidoscópica (MAINERO; SULLIVAN, 2006), as carreiras novas (ARTHUR ET AL., 1999), as carreiras pós-corporativas (PIPER; BARUCH, 1997), e mais recentemente, a carreira sustentável (DE VOS ET AL, 2016).

Embora os estudos destacados anteriormente possuam relevância na compreensão das carreiras contemporâneas, o presente trabalho foca atenção em duas ideias/conceitos, que são responsáveis pela origem desse campo no meio acadêmico: a carreira Proteana e a carreira Sem Fronteiras (SULLIVAN e BARUCH, 2009). Além de serem conceitos pioneiros quando da propositura de seus autores, elas possuem volumes expressivos de trabalhos empíricos já realizados ao redor do mundo, (SEGES ET AL, 2008; SULLIVAN; ARTHUR, 2008; VALCOUR; LADGE, 2008, ZALESKA; MENEZES, 2007, SILVA, 2009; ENACHE ET AL,

2012; OLIVEIRA ET AL, 2009). Sendo assim, as próximas etapas são direcionadas para a compreensão desses estudos de carreiras.

### 2.2.2 Carreira Proteana

Ainda na década de 1970, Hall (1976) identificou que havia mudanças expressivas ocorrendo no comportamento da carreira até então tradicional. Dentre os fatores elencados por esse autor, a tendência pelo autogerenciamento e o desprendimento das organizações e a capacidade de mudança são as características mais marcantes dessa transição.

Embora Hall (1976) já tivesse feito a primeira menção a carreira Proteana, somente duas décadas depois o termo começou a ser corriqueiramente utilizado (SULLIVAN & BARUCH, 2009). A terminologia origina-se da mitologia grega, a partir do deus Proteu. Nela, o filho de Poseidon e de Fênice recebera dois dons, um deles era o conhecimento do passado, presente e futuro e outro de ser capaz de manipular a forma física do seu corpo como água (HALL, 1996). O objetivo, segundo Kilimnik et al. (2011) era ilustrar duas capacidades implícitas do profissional na carreira Proteana. A primeira, que faz analogia ao conhecimento do passado, presente e futuro, está relacionada a capacidade do indivíduo de se conhecer e traçar estratégias que melhor satisfaçam a si. A segunda, referente a mutação da forma física, contempla a capacidade do indivíduo de se adaptar a diferentes desafios e situações, como a água que se adequa a diferentes ambientes e recipientes.

A teoria da carreira Proteana teve avanços e detalhamentos com o decorrer da trajetória de pesquisa de Hall. Embora o autor a tenha citado em seu livro de 1976 *Carrer in organization* e em 1996 ampliado o conceito propriamente no texto *Long live the career*, somente em 2006, em conjunto com o professor Joe Briscoe detalhou com mais robustez as duas principais dimensões da carreira Proteana: o aspecto autodirigido e a orientação por valores próprios (BRISCOE; HALL, 2006). Para os autores, a carreira autodirigida pressupunha a escolha do indivíduo sobre a sua trajetória, inclusos os riscos e os benefícios. Já quanto à orientação voltada aos valores próprios, segundo Briscoe e Hall (2006), não somente os objetivos profissionais são alvo único do indivíduo, mas seus anseios subjetivos de vida também são fatores determinantes.

As características apontadas na carreira Proteana convergem para uma predileção do indivíduo por seus valores em detrimento à organização em que se encontra (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Como apontam Briscoe e Finkelstein (2009), o indivíduo na carreira Proteana demonstra menor compromisso com as empresas/organizações/companhias em comparação as carreiras mais tradicionais, onde a estabilidade e segurança eram fatores de troca

(CHANLAT, 1995). Entretanto, embora a mudança de emprego, empresa ou segmento, sejam consequências factíveis da carreira Proteana, essas alterações não são pré-requisitos. Conforme apontam Briscoe e Hall (2006), as atitudes de uma carreira Proteana podem ocorrer mesmo dentro de uma organização.

Outro paradigma rompido com o advento das carreiras contemporâneas é a concepção de sucesso da carreira. Se anteriormente, Hall (1976) destacava que o sucesso era linearmente traçado pelo avanço hierárquico por parte das carreiras organizacionais ou pelo reconhecimento do saber para as carreiras profissionais (HALL, 1976; CHANLAT, 1995), a carreira Proteana, agora inspirada pelos valores de cada indivíduo, possui também uma medida de valor atrelada aos pressupostos de cada sujeito (BRISCOE; HALL, 2006).

Segundo Arthur & Rousseau (1996), a carreira Proteana, tem como característica a existência de duas perspectivas: objetiva e subjetiva. Quanto à objetiva, os autores destacam que está relacionada a fatores tácitos como aumento de remuneração, elevação de cargo e elevação do *status* social. Já a subjetiva, contempla a satisfação, percepção individual de evolução e realização pessoal (MAINERO; SULLIVAN, 2006). Ainda sobre a perspectiva subjetiva, McDonald et al (2011) destacam que o indivíduo passa a buscar o seu conhecimento e aprendizado de forma específica. Com isso, cada vez menos ele enxerga treinamentos formais como adequados e passa a valorizar o aprendizado contínuo.

Embora a carreira Proteana esteja presente nos estudos do tema em questão ainda há carência de trabalhos empíricos, principalmente fora do eixo americano-europeu (DUTRA, 2010). Todavia, há casos relevantes que despertam interesse. Em estudo realizado com alunos de quatro universidades alemãs, Herrmann et al (2015), conseguiram identificar correlação positiva entre uma orientação de carreira Proteana e satisfação de carreira, satisfação de trabalho, engajamento e planejamento de carreira. Já em outro estudo realizado com estudantes de ensino a distância na Espanha, Enache et al (2012) também encontraram correlação positiva entre as características apontadas por Briscoe e Hall (2006) para o comportamento das carreiras Proteana e a orientação pelos valores, bem como o auto direcionamento. O cenário brasileiro também possui estudos relevantes, como o de Dante e Albuquerque (2016) e de Oliveira et al.(2009) que realizaram validações na escala de atitudes em diferentes amostras que contemplavam o público brasileiro como um todo ou trabalhos com públicos mais específicos, como o de Ribeiro, Nunes e Lopes (2016), com profissionais de um hospital privado de Minas Gerais ou Silva (2009), com 516 estudantes de graduação do curso de administração da Universidade de Uberaba.

Após passar pelas características da carreira Proteana, cabe algumas críticas dirigidas ao modelo com o passar do tempo. Via de regra, elas não estão atreladas à veracidade das características apresentadas em si, mas sim quando ao aspecto exclusivamente positivo que elas remetem (BARUCH; VARDI, 2016). Uma das críticas dos autores é o aspecto genérico adotado para a adaptabilidade entre carreiras: a adaptação da carreira por avanço (a qual chamam de gerencial) para a carreira baseada em profissão e o seu movimento contrário, não podem ser vistos de igual maneira, como segundo eles a carreira Proteana propõe. Como segunda e mais contundente crítica, para Baruch e Vardi (2016), nem todas as pessoas possuem a capacidade prática de se adaptar, mas acabam por fazer (ou ao menos tentar) devido as diferentes ameaças que a escolha contrária pode acarretar. Sobre esse último aspecto apontado, dentro da metáfora lúdica proposta por Hall, Inkson (2006), aponta que na mitologia, Proteu utilizava sua capacidade de mudança para poder livrar-se de diferentes ameaças, ou para provocar destruição, mais do que para satisfazer sua vontade intrínseca.

De modo sintético, a carreira Proteana está focada na percepção do indivíduo como centro da sua trajetória profissional, em constante mudança e adaptação, ao contrário do desenvolvimento conduzido pelas organizações. Como desdobramento, torna-se responsabilidade pessoal autogerenciar sua trajetória e lidar com os sucessos e fracassos correlatos. Ao auto gerenciar sua trajetória, também muda o conceito de sucesso, que passa a ser também individual, conforme o conjunto de valores que cada indivíduo possui. Como consequência dessa mudança de concepção, as relações entre pessoas e organizações se tornam cada vez mais perenes e frágeis, contrastando com os antigos princípios de uma carreira bem-sucedida estabelecida até os anos de 1970.

### 2.2.3 Carreira Sem Fronteiras

Dentre das carreiras contemporâneas, há outro conceito que ficou popular no ambiente acadêmico no final do século XX: a carreira Sem Fronteiras. O primeiro texto que traz o tópico de forma estruturada é datado de 1994 e foi escrito pelo professor Michael B. Arthur, com o título *The boundaryless career: a new perspective for Organizational inquire*. Embora os conceitos do texto trouxessem de forma implícita, a definição de carreira sem fronteira de forma objetiva foi trazida por Arthur (2014), como sendo a sequência de oportunidades de trabalho que vai além das fronteiras de um único contexto organizacional.

Em sua concepção, Arthur (1994) explica que a carreira Sem Fronteiras é a antítese do que seria a carreira organizacional. Para demonstrar essa dualidade o autor trás cinco aspectos

e/ou exemplos que demonstram os traços da carreira sem fronteiras, sendo eles (i) quando profissionais transitam entre diferentes empresas, (ii) quando uma profissão se torna valorizada no mercado como um todo, (iii) quando uma profissão depende de uma rede de informações externas da organização, (iv) quando a hierarquização e a validação de *status* perde valor, (v) quando um profissional rejeita uma oportunidade por razões estritamente pessoais e ele ainda aponta outra possível, (vi) quando a percepção de valor para o indivíduo se relaciona com a liberdade de não ter fronteiras.

Ao compreender que profissionais podem transitar por mais de uma organização ou empresa tanto ao longo da carreira ou mesmo simultaneamente, Arthur (1994), destaca que tal característica é oposta as carreiras tradicionais, onde via de regra o indivíduo atuava em uma ou duas organizações por toda a vida (SULLIVAN, 1999). Conforme Defillippi e Arthur (1994) descrevem, as oportunidades que o mercado dispõe são maiores que qualquer empresa individualmente é capaz de oferecer.

Como segunda característica apontada, quando uma profissão passa a ser valorizada no mercado como um todo, segundo Arthur (1994) esses profissionais passam a ter maiores características de uma carreira Sem Fronteiras. Todavia para que isso passasse a acontecer, foi fundamental a mudança do modo como a sociedade encara um indivíduo mudando de empresas, mesmo em um mesmo segmento (HALL, 1976).

No que tange os profissionais que possuem constante comunicação e troca com diferentes agentes fora da sua organização, Arthur (1994) destaca que esses estão propensos a terem uma carreira sem fronteiras. O autor destaca que possuir uma rede de relacionamentos intensifica a capacidade do indivíduo de não depender de uma organização, bem como amplia as possibilidades geradas pela troca de conhecimento nessas redes (GRANOVETTER, 1985). A troca de informações seja ela interna ou externa das organizações desmistifica, a relação de causa e efeito até então estabelecida nas carreiras tradicionais, onde a organização era a responsável pelo surgimento, avanço ou regresso da carreira (ARTHUR, 1994). Para o autor, essa relação poderia seguir ambos os fluxos.

Ao examinar as características apontadas até então, é possível que surja o questionamento quanto ao porque tais características não terem despertado antes. Segundo Tams e Arthur (2010), o elevado custo para transacionar recursos, pessoas e informações estabelecia fronteiras bem delineadas no passado. Como efeito contrário, a crescente globalização, em todos os seus aspectos, fez com que cada vez mais fossem inexpressivas as fronteiras físicas.

As três características detalhadas até aqui estão intimamente ligadas com a mobilidade física, ou seja, aquela que simboliza a aptidão do indivíduo de mudar materialmente, de empresa, área de atuação ou mesmo país (ARTHUR, 2008). Entretanto, esses autores afirmam que há outra mobilidade importante: a psicológica. Segundo Arthur (2014), a mobilidade física é apenas um dos significados da carreira sem fronteira. As fronteiras psicológicas representam os limites do indivíduo de mudar e interpretar as situações de diferentes maneiras, inclusive sua concepção de sucesso e satisfação (SULLIVAN, BARUCH, 2009). Embora o conceito de carreira sem fronteira trazido por Arthur (1994) já contemplasse a discussão das fronteiras psicológicas, Khapova e Arthur (2011) abordam de maneira mais clara o conceito onde o aspecto sem fronteiras simboliza a capacidade do indivíduo tornar-se o tomador de decisão e não mais alguém que assume os papéis institucional e socialmente esperados.

A carreira sem fronteiras também encara críticas. Segundo Inkson (2006) o equívoco na metáfora utilizada está na sua constante e universal conceitualização. Conforme argumentação do autor, em conjunto com estudos de Bagdadli et al. (2003), mesmo que os indivíduos tenham ganho a capacidade de romper as mais diferentes fronteiras e que efetivamente rompam, é possível que novas fronteiras despertem *para* os indivíduos “sem fronteira”, gerando assim um paradoxo. De maneira menos abstrata Sewaybricker (2018) destaca que diversas barreiras foram de fato embaçadas ou borradas, mas a eliminação/inexistência não possui amparo empírico explícito, pela sua própria complexidade conceitual, já que mesmo havendo a possibilidade infinita de mobilidade (em todos os aspectos) os recursos são finitos e os custos de transação ainda existentes.

Assim como observado na carreira Proteana, a carreira Sem Fronteiras tem como característica o distanciamento da relação entre indivíduo e empresa (SULLIVAN, 1999). Tendo em vista a maior independência do indivíduo em relação a sua carreira, não mais guiada exclusivamente pela empresa, é possível afirmar que o marco da carreira sem fronteiras está na capacidade do indivíduo de transgredir diferentes fronteiras, sejam elas físicas ou psicológicas, objetivas ou subjetivas.

Após explorar as características marcantes das carreiras contemporâneas, o presente trabalho pretende examinar o campo das startups no Brasil, buscando identificar (ou não), se as características daquelas carreiras são observáveis nos profissionais das startups. Afinal, se as carreiras contemporâneas refletem o tempo em que vivemos (ARTHUR, 2008) e as startups no Brasil compõe o *mainstream* do mercado, compreender se tais campos possuem um alinhamento tão natural quanto a percepção subliminar indica, é relevante tanto para

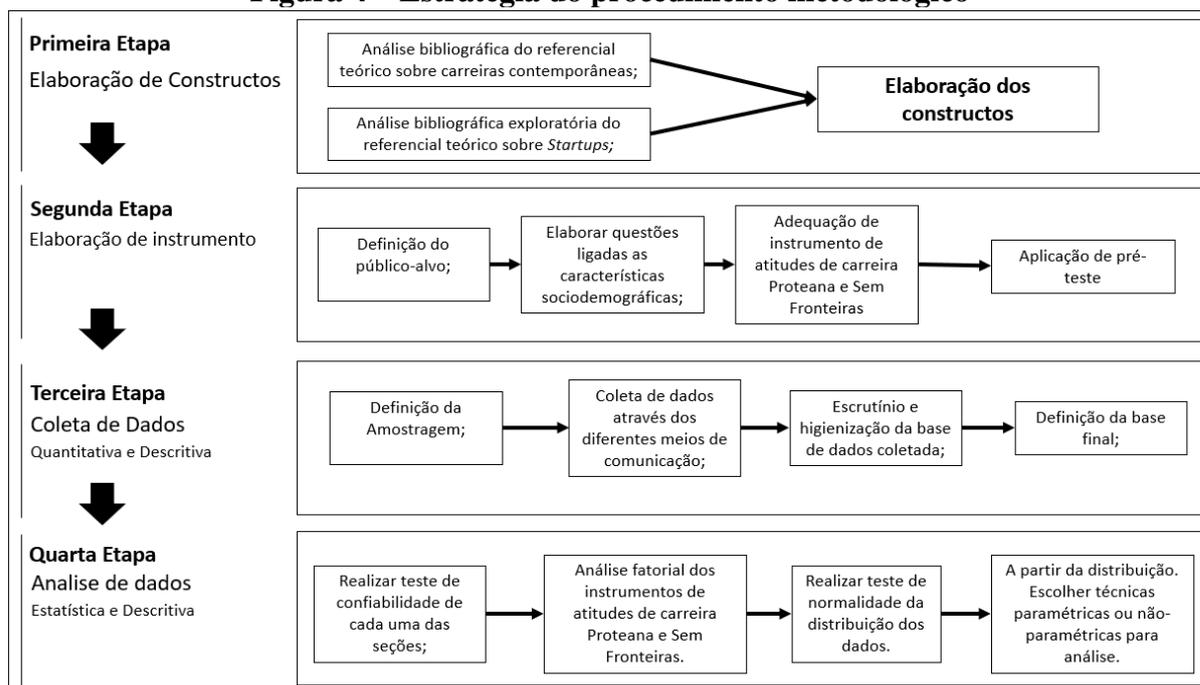
profissionais, organizações privadas ou mesmo agentes públicos que busquem formar políticas efetivas, já que carreiras passaram de uma questão organizacional ou individual para uma questão social (DE VOS ET AL, 2016). Para tanto, buscar-se-á explorar a manifestação das principais dimensões das carreiras contemporâneas nas startups do Brasil, como a importância do tempo em que elas se manifestam, examinar o quão relevante e determinante é o contexto em que essas pessoas se encontram e mesmo entender qual o significado que suas carreiras possuem tanto objetiva como subjetivamente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa representa o modo pelo qual ela foi operacionalizada (ROESCH, 2010). Para responder à questão de pesquisa **“Os profissionais de startups, no Brasil, possuem características Proteana e Sem Fronteiras?”**, realizou-se um estudo de cunho exploratório, descritivo e quantitativo, através de uma pesquisa levantamento do tipo *survey* em corte transversal único, que teve como principais bases, instrumentos já validados anteriormente, com diferentes públicos e em diferentes tempos e espaços. Foi também realizada uma etapa pré-teste para verificar possíveis alterações semânticas ou mesmo estruturais, principalmente por terem sido usados instrumentos de origem anglo-saxã. Já a população-alvo do presente estudo são profissionais que atuam em startups no Brasil. Após consolidação dos dados, foram realizadas diferentes análises em busca de identificar (ou não), a normalidade da distribuição dos dados, as correlações, relações, a partir da validação estatística de cada elemento e fator. Tendo em vista a existência de diferentes etapas, montou-se um esquema que busca ilustrar a estratégia adotada, bem como sua cronologia na figura 4.

**Figura 4 – Estratégia do procedimento metodológico**



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo terá como características ser descritivo e exploratório, de natureza aplicada, utilizando para tanto a metodologia de levantamento através de uma *survey* realizada em corte-transversal único.

O estudo descritivo compila características de um grupo, levantando e contabilizando diferentes dados (GIL, 2002). O objetivo desse estudo é estabelecer relações de dependência entre as diferentes variáveis (HAIR, 2005). Assim, pretende-se utilizar o quadro teórico, em conjunto com os resultados obtidos em campo em questão para realizar análises sobre o objeto de estudo.

Quanto à abordagem da pesquisa, sua classificação é quantitativa, devido ao fato de serem utilizadas informações e opiniões como codificação, com objetivo de transformá-las em números, para que posteriormente sejam organizadas e classificadas de forma a habilitar a aplicação de diferentes técnicas estatísticas para a interpretação dos dados (GIL, 2002).

Sobre a opção de pesquisa de levantamento, isso se dá pela característica de pesquisa-diagnóstico (ROESCH, 2010). Segundo a autora, pesquisas de levantamento buscam informações necessárias, tanto para compreender ações presentes, quanto para predições.

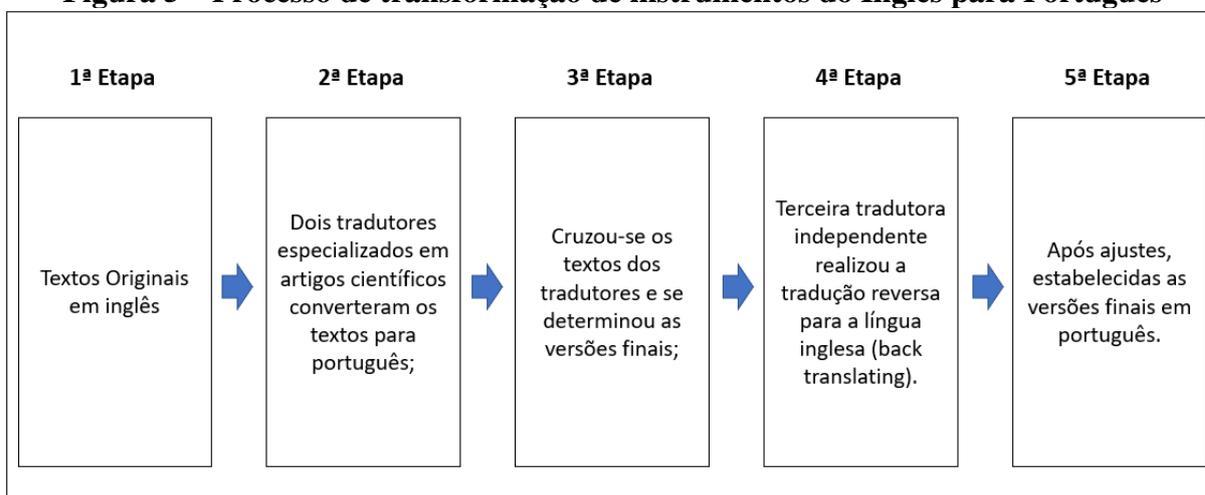
Embora o objetivo não seja responder ao porquê, por vezes tais pesquisas são capazes de associar alguns resultados a um certo extrato dos respondentes (GIL, 2002).

Quanto à opção pelo corte transversal-único, trata-se de uma limitação da viabilidade do presente trabalho. Embora os diferentes delineamentos possuam vantagens e desvantagens, o delineamento de séries temporais – opção alternativa ao transversal - exige diferentes rodadas com um mesmo grupo ou equivalente (ROESCH, 2010), o que torna inviável operacionalmente para o presente trabalho.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho, foram utilizados dois instrumentos que já foram validados em diferentes populações, em diferentes espaços-tempos. Ambos foram originalmente formatados na língua inglesa. Os instrumentos foram criados pelos professores Briscoe, Hall e Demuth durante 2005 e implementados e divulgados em trabalho do ano posterior (BRISCOE, HALL e DEMUTH, 2006). Tendo em vista que objetivo é desenvolver um estudo cuja relevância estatística é nacional, entendeu-se necessário utilizar versões em português de ambos os instrumentos, para que o máximo de profissionais tivessem praticidade e facilidade para respondê-los. Nesse sentido, alguns autores já realizaram transformações nos instrumentos com objetivo de maximizar a compreensão dos textos originalmente escritos em inglês, como Oliveira et al (2009) e Silva (2009). Tendo em vista que esse último realizou um delineamento detalhado da metodologia utilizada nessa transformação, optou-se por utilizar as traduções em questão. A figura 5 apresenta a sequência lógica empregada pelo autor.

**Figura 5 – Processo de transformação de instrumentos do Inglês para Português**



Elaborado pelo autor a partir de Silva (2009, p. 46).

Ambos possuem uma escala do tipo Linkert, com 5 níveis de concordância. O primeiro questionário possui 14 tópicos e seu principal objetivo é mensurar as atitudes de carreira do entrevistado quanto ao modelo de carreira Proteana. Enquanto o segundo questionário possui 13 tópicos, os quais abordam os aspectos sem fronteira das carreiras. Ainda dentro dos pressupostos dos autores, as duas modalidades de carreiras possuem 4 fatores distintos, conforme ilustra a figura 6.

**Figura 6 - Escala de Atitudes Proteana e Sem Fronteiras**

Carreira Proteana	Carreira sem fronteiras
<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 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>Orientação pelos valores pessoais:</b> o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer prioridades, objetivos e tomar suas decisões de carreira.	<b>Mobilidade física:</b> a preferência de mobilidade organizacional, ou seja, o nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Briscoe, Hall e Demuth, 2006

Dentre o total de 27 questões, há 4 subdivisões que são de importante explicação, pois demonstram os diferentes quadrantes citados anteriormente. As questões enumeradas de 1 até 8, contemplam o Autogerenciamento (AG); as questões 9 até 14, a Orientação pelos valores (OV); as questões 15 até 22, a mobilidade psicológica (MP); e da 23 até 27, a mobilidade física (MF).

Para além das informações originais dos instrumentos, foram adicionadas questões nominais com objetivo de apurar o perfil sociodemográfico da amostra. Embora tenha-se optado por utilizar dois instrumentos já validados em diversos estudos empíricos, bem como a suas traduções (Silva, 2009), foi realizado um pré-teste com objetivo de verificar a compreensão textual e realizar eventuais ajustes ou melhorias (MALHOTRA, 2011). O pré-teste foi realizado em

30/09/2019 com 14 alunos da disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa, dentro do programa de pós-graduação da UFRGS. Dentre as diversas sugestões apresentadas pelos participantes, optou-se por realizar algumas alterações sugeridas exclusivamente nas questões sociodemográficas, assim mantendo-se as informações originais traduzidas a partir de Souza (2009). A versão final encontra-se no anexo 1.

### 3.4 POPULAÇÃO DA AMOSTRA

Antes de decidir sobre a amostra, definiu-se a unidade de análise, ou seja, quem serão os indivíduos. A presente pesquisa visa atingir o público de profissionais de *startups* do Brasil. Embora a ABSTARTUPS tenha mapeado o país ao longo dos últimos anos, a própria associação reconhece que o perfil informal das *startups* em seu início, não permite mensurar de forma precisa o número de profissionais que trabalham nelas. Sendo assim, optou-se por realizar o levantamento considerando o tamanho da população como desconhecido.

Para maior aderência às respostas da amostra para com a população, opta-se por utilizar uma amostra não-probabilística aleatória, de universo desconhecido. Buscou-se como requisito na presente pesquisa o nível de confiança de 95%. A partir disso foram traçados os diferentes números necessários para atingimento das diferentes margens de erro, conforme apresenta a tabela 1. Com o instrumento já testado (em relação a sintaxe e interpretação textual), além de determinado o público e amostra pretendida, partiu-se para a coleta dos dados em questão.

**Tabela 1 – Quantidades(N) necessárias por margem de erro**

Margem de erro (%)	Amostra (N)
7	196
6	267
5	385
4	601
3	1068

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 3.5 COLETA DE DADOS

### 3.5.1 Estratégia de coleta

Tendo em vista o objetivo de maximizar os respondentes, optou-se por utilizar o maior número de canais possíveis para atingir o público-alvo em questão. A coleta durou 4 meses e foi realizada entre janeiro/2020 e abril/2020.

Para boa parte dos canais de comunicação, foi de suma importância o auxílio de duas organizações. Tanto a ABSTARTUPS quanto a Resultado Digitais, disponibilizaram listas de contatos das startups que possuíam em suas bases, sendo a lista dessa de 4.152 empresas e a daquela 12.854. Com essas listas em mãos, iniciou-se o trabalho com duas estratégias distintas. A primeira, visando utilizar o contato massificado através de diferentes ferramentas de envio de mensagens/e-mails e outra abordagem individual, com a personalização da mensagem para cada potencial participante, bem como a ligação individualizada. A figura 7 possui um resumo das 8 principais estratégias utilizadas, além da evolução dos respondentes efetivos.

**Figura 7 – Estratégias de coleta de dados**



Após transcorrido o período de 4 meses, optou-se por encerrar a coleta com 604 respondentes. Embora o objetivo inicial fosse a coleta de 1068 participantes válidos para atingir-se a margem de erro de 3%, o término do período disponível para conclusão da presente

pesquisa, associado com o número satisfatório para obter margem de erro mínima de 5%, levaram a decisão de encerrar a coleta dos dados.

### 3.5.2 Definição final dos dados utilizados

Após findada a etapa de coleta, iniciou-se a adequação com o delineamento proposto anteriormente. Para tanto, duas intervenções foram realizadas. Primeiramente, foram excluídos os respondentes que selecionaram “Não.” para a primeira questão, pois não trabalham em startups (“Embora haja algumas variações sobre o conceito de Startup, elas possuem características marcantes: (i) baixo custo operacional, (ii) pouco tempo de vida, (iii) alta possibilidade de lucro, (iv) atuação de ambiente de negócio com risco e (v) capacidade de expansão/crescimento exponencial. Sendo assim, considera que a empresa que você atua é uma startup?”). Por segundo, removeram-se os respondentes que preencheram todas as questões diretamente ligadas as carreiras contemporâneas com a mesma resposta para as 27 questões. A figura 8 ilustra o procedimento realizado, com suas diferentes etapas.

**Figura 8 – Processo de adequação da coleta de dados**

1ª Etapa	Participantes	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Trabalha em startup? (Não)	Respostas repetidas (=27)
	604	31	72	20	236	245	31	6
	Retirados 23 respondentes que colocaram "Não" para a primeira questão "(Embora hajam algumas variáveis sobre o conceito de Startup, ela possuem características marcantes: (i) baixo custo operacional, (ii) pouco tempo de vida, (iii) alta possibilidade de lucro, (iv) atuação de ambiente de negócio com risco e (v) capacidade de expansão/crescimento exponencial. Sendo assim, considera que a empresa que você atua é uma startup)"?							
2ª Etapa	Participantes	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Trabalha em startup? (Não)	Respostas repetidas (=27)
	573	31	62	19	222	239	0	5
	Expurgados os respondentes que colocaram a mesma alternativa para as 27 questões que possuíam escala Linkert e que estavam diretamente ligadas aos constructos e escalas das carreiras Proteanas e Sem Fronteiras.							
3ª Etapa	Participantes	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Trabalha em startup? (Não)	Respostas repetidas (>=24)
	568	31	62	19	222	234	0	0

Ao final do procedimento, a base efetiva de dados contém 568 casos, que proporcionam uma análise com 95% de confiança e 4,11% de margem de erro. Índices aceitáveis para a análise pretendida (HAIR ET AL, 2005).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DAS PESQUISA

### 4.1 PERFIL DAS STARTUPS

Dentre as diversas características das startups, destaca-se a frequente participação de diferentes instituições durante o seu processo de vida, desde instituições responsáveis por aportar capital, até empresas responsáveis por colaborar com o seu desenvolvimento (BLANK, 2015). Sendo assim, os dois primeiros blocos de questionamentos remetiam ao período de vida da empresa e a sobre a participação (ou não) de diferentes agentes no desenvolvimento delas.

Quando analisada a participação das startups em Incubadoras, 12,9% dos participantes informaram que suas empresas/operações/ideias participaram dos programas, enquanto aceleradoras representaram 6,5%; já a mentoria se fez presente em 23,9% das startups da amostra em questão. Um dos possíveis motivos para a discrepante participação em projetos de mentoria em detrimento das incubadoras e aceleradoras é o aspecto mais abrangente do termo, já que por vezes a mentoria não possui um rigor formal e nem é remunerada (PORTO, 2018). Outro aspecto relevante é o desconhecimento sobre a participação da empresa em qualquer um desses processos/instituições. Tanto na resposta sobre incubadoras quanto aceleradoras o índice de respondentes que selecionaram “Não sei informar” foi superior a “Sim” e a totalidade desses respondentes foi composta por profissionais que não participavam do quadro societário das startups, o que traz um primeiro indício sobre a divergência entre essas duas figuras (sócios x colaboradores). A tabela 2 ilustra o cenário.

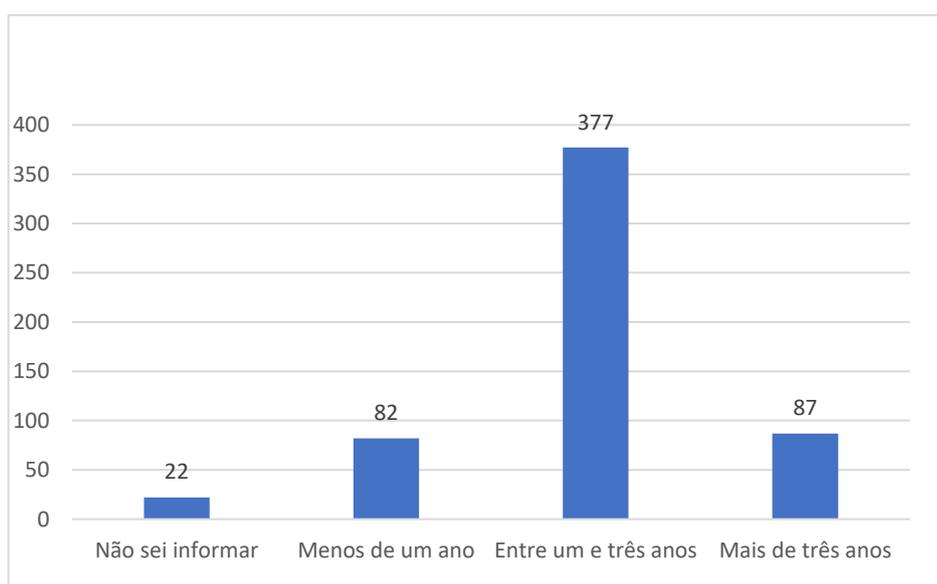
**Tabela 2 – Participação das instituições desenvolvedoras nas startups**

Resposta	Incubadora		Aceleradora		Mentoria	
	Quantidade (N)	%	Quantidade (N)	%	Quantidade (N)	%
<b>Sim</b>	73	12,9%	37	6,5%	136	23,9%
<b>Não</b>	430	75,7%	466	82,0%	376	66,2%
<b>Não sei informar</b>	65	11,4%	65	11,4%	56	9,9%

Conforme observado na literatura a respeito do ciclo de vida das startups (BLANK, 2013b; BROWN, 2017), cada instituição desenvolvedora se apresenta em momentos

específicos. Sendo assim, se torna importante analisar qual o tempo de vida dessas startups. O gráfico 1 revela que 80,8% dos participantes que souberam informar o período de existência das startups em que atuam, informaram que ela possui 3 anos de vida ou menos. Além disso, conforme destaca a ABSTARTUPS (2017), as startups possuem uma característica peculiar quando analisado seu tempo de vida: a fase da curiosidade e ideação. Nesses períodos, o sócio por vezes não possui nem mesmo o cadastro de pessoa jurídica e já entende a startup como constituída. Conforme dados na mesma associação, em 2016, 16,3% das startups não estavam formalizadas e 38,63% não possuíam faturamento no ano em questão.

**Gráfico 1 – Tempo de vida das startups**



Embora o período de vida curto seja uma possível evidência para o baixo índice de aderência das empresas na participação de programas com outras instituições como incubadoras/aceleradoras e mentorias (mesmo somando as participações em diferentes programas, o índice foi de 31,5%), é possível também que a percepção de startup por parte dos participantes seja por vezes confundida, ou seja, tenha a imagem melhorada, como forma de tornar a empresa mais atraente (SEBRAE, 2020). Quando feita a análise sobre outro prisma, os dados apresentam maior sintonia com os ciclos de vida anteriormente citados, pois dentre as startups que passaram por aceleradoras, 96,5% delas passaram previamente por incubadoras e 89,3% alegam ter passado por mentoria. Sendo assim parece factível compreender em um futuro momento se há algum tipo de barreira para a entrada de startups no ciclo de vida esperado (BLANK 2010, ISENBERG, 2010, ABSTARTUPS, 2017) ou se há uma distorção de percepção entre o que é uma startup e uma pequena empresa tradicional.

## 4.2 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE STARTUPS

As análises apresentadas nesta seção abrangem os questionamentos realizados nos blocos subsequentes ao perfil das startups e possuem 4 eixos de análise: (i) sociodemográfico, (ii) acadêmico, (iii) histórico familiar e (iv) relação com o trabalho.

Adentrando nas informações sociodemográficas, ao todo foram 568 participantes distribuídos da seguinte forma: 222 do Sudeste, 234 da região Sul, 62 do Nordeste, 31 do Centro-oeste e 19 da região Norte do país. Embora a amostra possua característica não probabilística, nenhum dos critérios analisados a seguir foi utilizados como requisitos de conveniência para seleção/busca de respondentes, o que permite utilizar-se dos resultados como objeto de análise e compreensão. Iniciando pela participação por sexo conforme é possível averiguar na tabela 3, a amostra possui expressivo predomínio do público masculino (72,7%). Ao analisarmos as regiões isoladamente é possível inclusive identificar um nível de concentração ainda maior das região Sul (79,1%). O dado chama a atenção pela diferença com o mercado brasileiro como um todo, onde os homens como população global são 48,3% (IBGE, 2018) e mesmo ao considerarmos a População Economicamente Ativa, o percentual de homens transita em 56,8%, conforme PNAD 2018 (IBGE, 2019).

**Tabela 3 – Distribuição sexo x região**

Resposta	Norte / C.O.		Nordeste		Sudeste		Sul		GERAL	
	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%
<b>Feminino</b>	14	28,0%	19	30,6%	73	32,9%	49	20,9%	155	27,3%
<b>Masculino</b>	36	72,0%	43	69,4%	149	67,1%	185	79,1%	413	72,7%

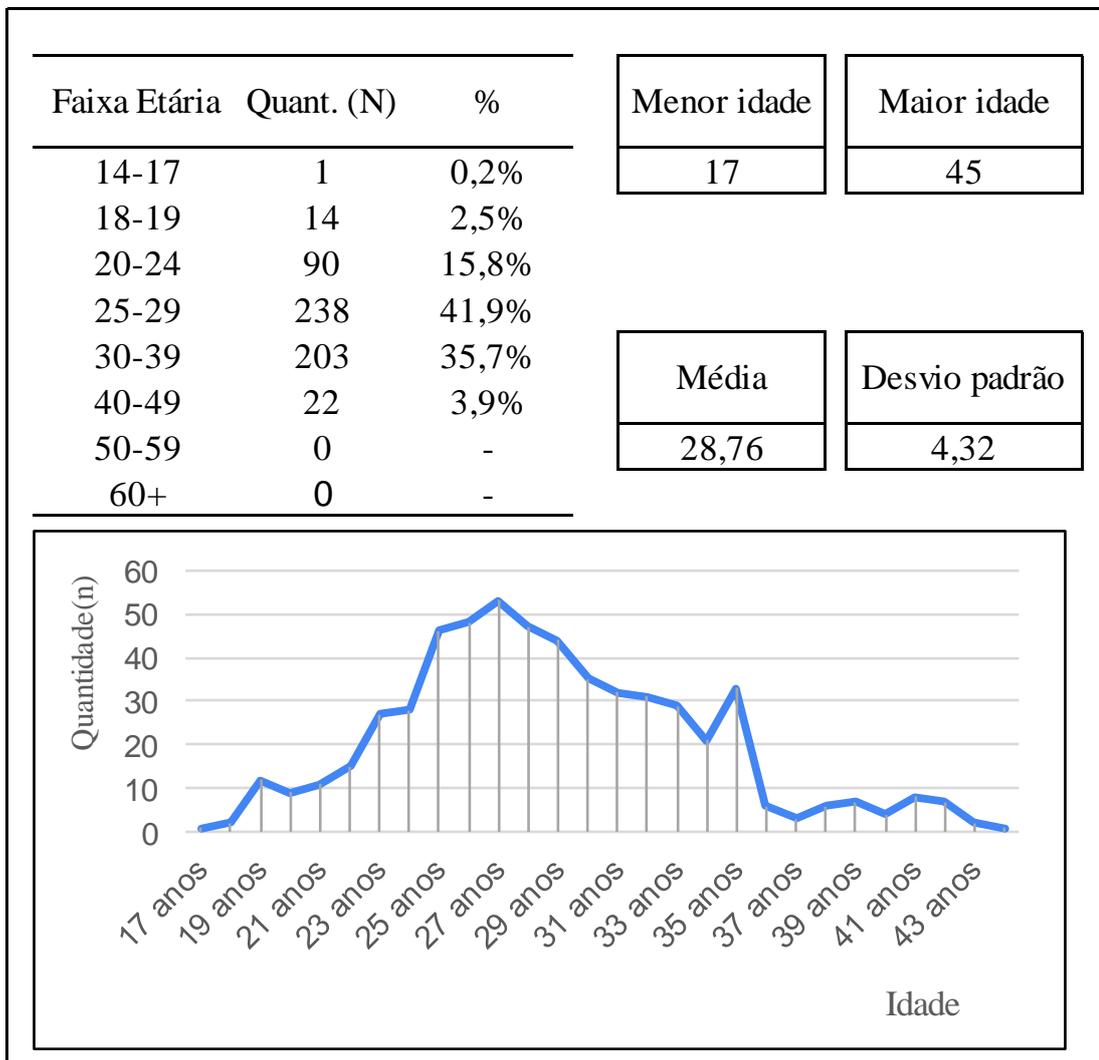
Avançando para o estado civil, os dados do presente trabalho permitem formar a tabela 4. Nela, é possível identificar que predominantemente o público respondente é solteiro (a), com percentual nacional de 71,3%. Logo após há um contingente de 24,1% classificados como casados(as). As demais respostas somam 4,6%. Embora não exista um dado apurado pelo IBGE que permita a comparação entre os brasileiros que compõe a população economicamente ativa, é possível traçar um paralelo com a população brasileira como um todo. Conforme dados da PNAD 2015 (IBGE, 2016), os percentuais de solteiros e casados são de 48,4% e 39,0% respectivamente, enquanto separados, divorciados e viúvos representam juntos 12,6% da população.

**Tabela 4 – Distribuição estado civil x região**

Resposta	Norte / C.O.		Nordeste		Sudeste		Sul		GERAL	
	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%	Quant. (N)	%
<b>Casado (a)</b>	36	72,0%	23	37,1%	43	19,4%	35	15,0%	137	24,1%
<b>Divorciado (a)</b>	1	2,0%	0	0,0%	1	0,5%	4	1,7%	6	1,1%
<b>Separado (a)</b>	2	4,0%	2	3,2%	3	1,4%	13	5,6%	20	3,5%
<b>Solteiro (a)</b>	11	22,0%	37	59,7%	175	78,8%	182	77,8%	405	71,3%

A figura 9 demonstra como estão distribuídos por idade a amostra em questão. Há uma concentração expressiva nas faixas etárias “25 até 29” e “30 até 39”. Elas consolidadas representam 77,6% de todos que trabalham nas empresas que compõem a amostra. Entretanto, é possível identificar variações de idades que transitam entre 17 e 45 anos. Visando compreender as especificidades do público-alvo em questão é relevante traçar um paralelo com a população ocupada<sup>3</sup> no Brasil. Segundo o PNAD 2018 (IBGE, 2019), a população ocupada brasileira nas faixas “25 até 29” e “30 até 39” representam 11,4% e 26,8% respectivamente. Além disso, no Brasil como um todo as faixas subsequentes (acima 40 anos ou mais) representam 48,2%, valor expressivamente superior ao público de startups, que possui apenas 3,9% de seus profissionais com idade de 40 anos ou mais.

<sup>3</sup> O IBGE, utiliza em sua metodologia para ocupada: população de 14 anos ou mais de idade, exclusive trabalhador familiar auxiliar.

**Figura 9 – Detalhamento de idades**

Sobre a composição da moradia familiar (tabela 5), evidenciam-se aqueles que residem com os pais (54,2%, - por sexo: Homens –52,8%; Mulheres – 58,1%) e os indivíduos que moram com o(a) cônjuge ou companheiro(a) – 27,1% (por sexo: Homens –26,9%; Mulheres – 27,7%). Ao comparar com o público brasileiro em geral, os profissionais de startups tendem a permanecer mais tempo residindo com a família, haja vista que em 2012, no Brasil, 24,3% da população até 34 anos residia com os pais (KUBLIKOWSKI & RODRIGUES, 2016; IBGE, 2012). Ainda com objetivo de traçar paralelo, Macedo e Kublikowski (2014) em estudo empírico realizado com pessoas da classe média brasileira, apresentaram que 30,6% das pessoas entre 26 e 35 anos residiam com seus pais, enquanto no presente trabalho, ao realizar o mesmo racional, o percentual é de 42,4%.

Sobre o alongamento do período em que jovens e jovens adultos saem da moradia conjunta dos seus pais, há diversos autores que buscam estruturar os principais motivos. Oliveira, Golgher e Loureiro (2016) exaltam a racionalidade econômica como um fator preponderante, pois pela ótica do filho, o dispêndio potencial que a saída acarreta, associado com fatores macroeconômicos desfavoráveis levam a uma decisão utilitarista pragmática. Outro possível fator é maior foco no aperfeiçoamento/incremento acadêmico. Sobre esse tópico, Rodrigues (2011) traz à tona as mudanças na demanda do mercado como um todo, que passa a exigir maior nível de treinamento e escolaridade, o que faz os jovens perceberem como vantajosa a estabilidade oferecida pela residência conjunta com os pais. Quando explorado o público de startups, é possível evidenciar no gráfico 2 (pg. 58), a grande presença de graduandos e graduados no ensino superior (esse prisma será melhor explorado posteriormente), o que possivelmente corrobore com a afirmação do autor.

**Tabela 5 – Divisão em relação a moradia familiar**

Resposta	Homens		Mulher		Total	
	Quant. (n)	%	Quant. (n)	%	Quant. (n)	%
<b>Mora com amigos.</b>	4	1,0%	1	0,6%	5	0,9%
<b>Mora com cônjuge/companheiro(a).</b>	111	26,9%	43	27,7%	154	27,1%
<b>Mora com pais/responsáveis.</b>	218	52,8%	90	58,1%	308	54,2%
<b>Mora sozinho(a).</b>	80	19,4%	21	13,5%	101	17,8%

Relativo à cor ou raça (tabela 6) dos trabalhadores de startups, 73,1% se autodeclararam brancos. O percentual é ainda mais expressivo na região Sul (82,9%). Ao compararmos com o cenário nacional é perceptível a concentração, já que, conforme divulgado pela PNAD (2019), o índice de autodeclarados de etnia branca no Brasil e que estão ocupados<sup>4</sup> é 44,8%. Todavia, em relação a região sul não há uma disparidade tão expressiva, pois a população ocupada e que se autodeclarou branca é de 73,8%, conforme a pesquisa. A região norte em especial, foi a que apresentou a maior heterogeneidade e inclusive foi a única região que apresentou um autodeclarado de cor amarela. Embora chame a atenção a pouca participação de Indígenas e amarelos, reflete a população média brasileira, que apresenta 0,4% e 1,1% de participantes respectivamente (IBGE, 2016).

<sup>4</sup> A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua utiliza como critério: distribuição da população de 14 anos ou mais de idade, ocupada na semana de referência.

**Tabela 6 – Distribuição por cor ou raça**

Resposta	Norte/C.O.		Nordeste		Sudeste		Sul		Total	
	Quant. (N)	%								
<b>Amarela</b>	1	2,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%
<b>Branca</b>	10	20,0%	47	75,8%	164	73,9%	194	82,9%	415	73,1%
<b>Indígena</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Parda</b>	37	74,0%	14	22,6%	32	14,4%	10	4,3%	93	16,4%
<b>Preta</b>	2	4,0%	1	1,6%	26	11,7%	30	12,8%	59	10,4%

Outro fator relevante no perfil sociodemográfico dos trabalhadores em startups é o número de filhos. Quando analisados os números (tabela 7), nota-se que 70,6% dos profissionais de startups não possuem filhos e quando o detalhamento é ampliado entre homens e mulheres, pouca alteração é identificada (Homens – 70,5%; Mulheres – 71,0%). Mesmo quando possuem filhos, o público em questão tende a possuir apenas 1, pois ao consolidar aqueles que possuem 1 filho e os que não possuem, atingisse o patamar de 93,7% do público em questão. Em comparação, um estudo realizado pelo Fundo de populações das Nações Unidas em 2017 (ONU, 2018), demonstrou que a taxa de fecundidade brasileira em 2017 foi de 1,7. Ao apreciar especificamente as mulheres, outras aferições são possíveis através do paralelo com a população brasileira, já que o PNAD 2015 (IBGE, 2016) traz a quantidade de filhos que mulheres entre 15 e 44<sup>5</sup> anos de idade e economicamente ativas tiveram. Segundo a pesquisa, apenas 44,08% não possuem filhos e 22,22% declararam ter um filho. Ao consolidar, o patamar identificado é 66,32%, expressivamente menor que do público da presente pesquisa.

**Tabela 7 – Composição familiar**

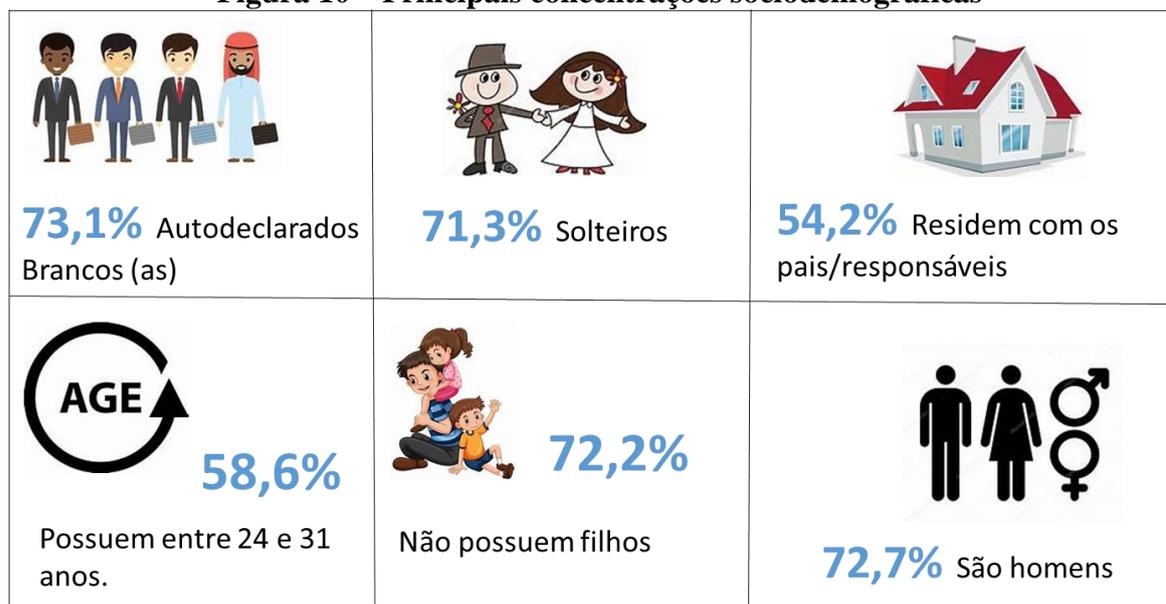
Resposta	Homens		Mulher		Total	
	Quantidade (N)	%	Quantidade (N)	%	Quantidade (N)	%
<b>Não.</b>	291	70,5%	110	71,0%	401	70,6%
<b>Sim, 1.</b>	90	21,8%	41	26,5%	131	23,1%
<b>Sim, 2.</b>	29	7,0%	4	2,6%	33	5,8%
<b>Sim, 3.</b>	3	0,7%	0	0,0%	3	0,5%
<b>Sim, 4 ou mais.</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Após passar pelo primeiro bloco de questões que visam demonstrar o perfil dos trabalhadores nas startups, foi possível identificar as suas 6 características sociodemográficas predominantes, que estão resumidamente consolidadas na figura 10. Embora existam variações

<sup>5</sup> O critério de delimitação de idade foi utilizado para ficar o mais próximo possível do público do presente trabalho, que contemplou pessoas entre 17 e 45 anos (Figura 4);

de determinados elementos em diferentes regiões, ainda é possível identificar essas concentrações em nível regional. Além da análise dos elementos isolados, é de grande valia verificar a incidência concomitante (autodeclarado branco, homem, solteiro, sem filhos, moram com os pais e possuem entre 24 e 31 anos). Segundo os dados do presente trabalho, 16,9% dos respondentes possuem todas as seis características em comum.

**Figura 10 – Principais concentrações sociodemográficas**



Como segundo eixo de análise sobre os profissionais que atuam em startup, foram realizadas perguntas pertinentes à formação acadêmica desses profissionais, tanto durante o seu período de formação fundamental e ensino médio, como as opções no ensino superior (quando feitas). Sobre a participação nos primeiros estágios de ensino (Tabela 8), averiguou-se que 75,98% dos profissionais de startups tiveram a maior parte do seu ensino fundamental realizado na rede privada de ensino. Indo além, desse mesmo grupo 90,4% praticaram o seu ensino médio em escolas privadas também. Sendo assim, é possível auferir que 71,3% do público em questão teve seu ensino predominantemente na rede privada. Embora esses profissionais estejam distribuídos em diferentes idades e por conseguinte, realizado o ensino fundamental e médio em diferentes épocas, é válido realizar uma comparação com os indicadores de ensino do público brasileiro de modo geral. Segundo dados do INEP (2019), apenas 18,2% das matrículas no ensino fundamental foram realizadas na rede privada, enquanto o ensino médio privado foi responsável por 12,5%.

Para averiguar o quanto essa variação entre profissionais de startups e o público em geral brasileiro pode ser representativa é necessário compreender a diferença potencial ente o ensino público e privado no Brasil. Sampaio e Guimarães (2009), realizaram um estudo com os dados de instituições da região metropolitana de Pernambuco (amostra(n) = 56.743), utilizando a metodologia desenvolvida por Thanassoulis (1999), que busca isolar o impacto da instituição de ensino na eficiência do estudante, a partir do método de Análise Envoltória de Dados. No trabalho em questão, os autores isolaram ao todo 6 fatores de eficiência: F1 corresponde à eficiência do estudante em relação a sua escola, EF2 corresponde à eficiência do estudante em relação a todas as escolas do mesmo tipo que a sua (Privada, Pública Estadual ou Federal), EF3 corresponde à eficiência do estudante em relação a todas as escolas, EF4 corresponde à eficiência da escola em relação a todas as escolas do mesmo tipo, EF5 corresponde à eficiência da escola em relação a todas as escolas analisadas e EF6 corresponde à eficiência dos tipos de escolas em relação a todos os tipos, ou seja, a diferença de eficiência dos sistemas de ensino privado, público estadual e público federal). Como resultado, os autores identificaram que o índice EF6 (tipo de escola) é o mais expressivo no desempenho médio dos estudantes. Além disso, se constatou que dos cinquenta colégios mais eficientes, apenas cinco eram da rede pública, e dentre esses, os três melhores classificados eram federais.

**Tabela 8 – Participação em ensino fundamental x ensino médio**

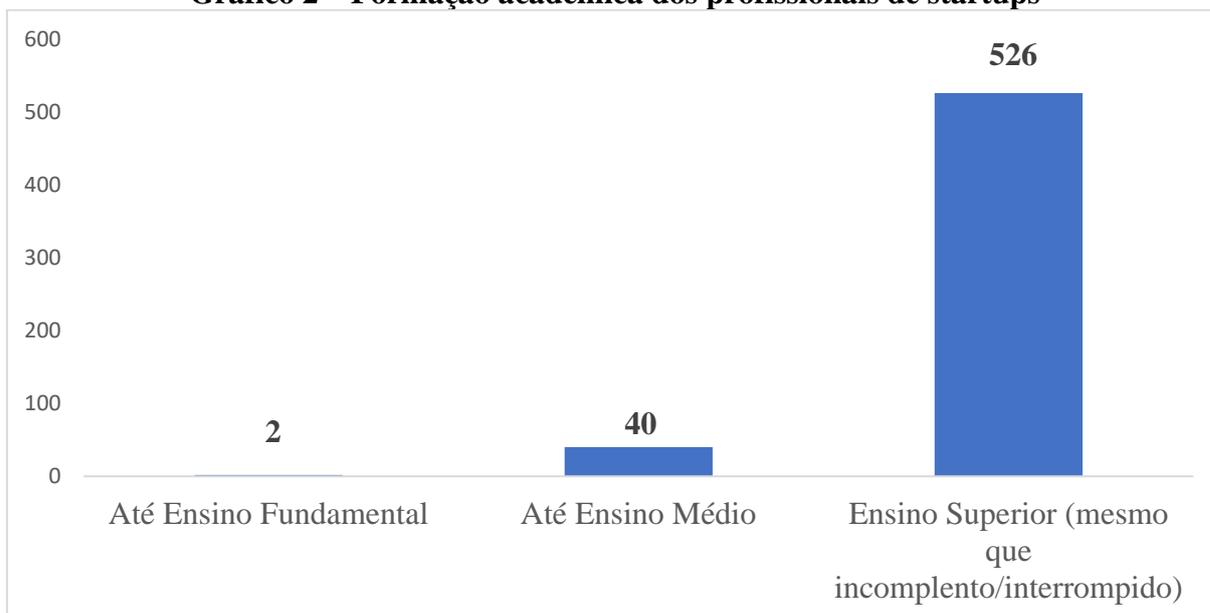
Maior parte do ensino fundamental	Maior parte do ensino médio	Quantidade(N)	Total
Pública	Pública	83 14,61%	<b>120</b> 24,02%
	Privada	37 6,51%	
Privada	Pública	43 7,57%	<b>448</b> 75,98%
	Privada	405 71,30%	
Total			<b>568</b> 100,00%

Com relação ao maior nível de ensino (gráfico 2), o público de profissionais que trabalham em startups apresenta alto grau de instrução médio. Apenas 0,35% possuem o ensino fundamental como maior grau de instrução obtido; 7,04% o ensino médio e 92,61% seguiram para o ensino superior (embora 48,1% desse total ainda estejam cursando e 13,1% tiveram que

interromper). Ao colidir com as informações da população brasileira, esse é o fator mais desconexo em relação a esses dois públicos (startup x população brasileira). Segundo os dados da PNAD (2019), a população de 14 anos e ocupada, no Brasil, é representada por 2,1% de pessoas sem instrução. Ao consolidar os que possuem o ensino fundamental, mesmo que incompleto, a proporção é de 30,6%. Já a faixa de população que iniciou o ensino médio ou possui ele de forma completa como maior grau de instrução, a representatividade é de 40,2%. Enquanto que aqueles brasileiros que conseguiram iniciar a graduação somam 27,1%.

Dentre os possíveis fatores que possam explicar esse fenômeno, acredita-se que a existência de programas e incentivos para estimular o ensino superior no Brasil, principalmente a partir do início dos anos 2000 (como PROUNI, SISU, FIES, PBP, PNAES, entre outros) possam contribuir para maior concentração pessoas com ensino superior se comparado a população brasileira como um todo, tendo em vista a idade média dos profissionais que trabalham em startups (28,14). Conforme descreve Corbucci, Kubota e Meira (2016), entre 1990 e 2004 a demanda por educação e a oferta de vagas se ampliaram em patamares de 161,6% e 360% respectivamente. Além disso, os autores apontam que o setor privado de ensino teve uma expressiva expansão também, já que se deparou com o crescimento de 132% de matrículas no mesmo período.

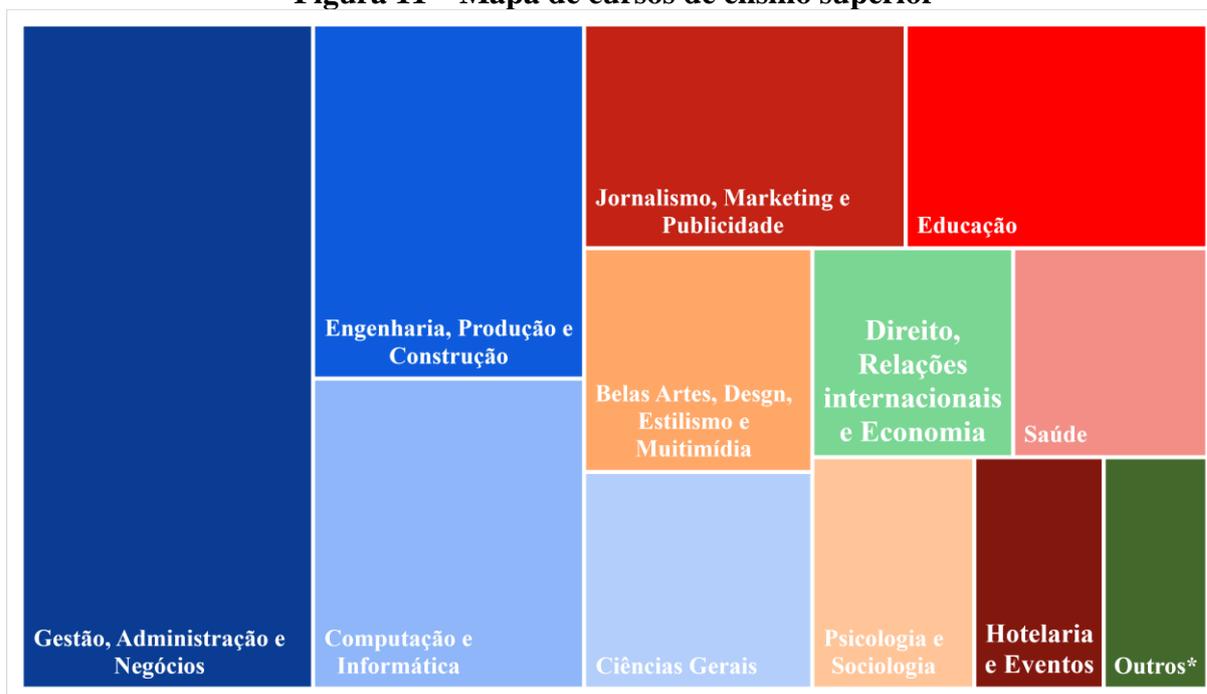
Ao analisar o quão aderente são os profissionais de startup com o ensino superior, faz-se presente uma possível relação entre esses elementos. Em um estudo empírico realizado em Portugal e no Brasil, Paiva et al (2018) buscaram compreender a relação entre os estudantes universitários e a IE (Intenção empreendedora, tradução de *Entrepreneurial Intention*). Dentre os achados dos autores, eles apontaram a presença de ambiente propício ao desenvolvimento da inovação e os primeiros semestres no ensino superior como altamente atrelados a IE dos estudantes universitários, tanto no Brasil como em Portugal. Tal fato pode ser evidenciado pela crescente presença de núcleos voltados para a inovação que surgem exponencialmente nas instituições de ensino superior (públicas e privadas), como na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que, em 2019 foi contemplada pelo Ministério da Educação com recursos para realizar investimentos em atividades de inovação e empreendedorismo ou como Agência USP de Inovação(AUSPIN) que busca institucionalmente promover a integração entre ciência, estado e empresas, por meio de atividades como a SciBiz. De modo geral, é factível a forte relação entre ensino superior e profissionais de startups, entretanto, estabelecer a real causa e consequência desses fatores é de grande relevância para estudos futuros.

**Gráfico 2 – Formação acadêmica dos profissionais de startups**

Na sequência, buscou-se analisar por quais cursos os profissionais de startups optaram ao atingirem o nível superior. Para realizar a análise de forma mais apurada, três parâmetros são importantes. Primeiramente, caso o respondente tivesse mais de um curso, ele deveria preencher apenas o primeiro a se matricular (mesmo que não concluído). Por segundo, foi realizado um trabalho de padronização de nomenclaturas conforme descrição contida no MEC(2020), com objetivo de consolidar os mesmos cursos, que eventualmente tenham sido escritos com diferentes grafias, que contivessem erros de digitação ou mesmo abreviações (o curso de Administração de Empresas, por exemplo, apareceu com 23 formas de escrita distintas). Como última etapa, os cursos foram consolidados por áreas de conhecimento.

O total de diferentes cursos de graduação que foram descritos na pesquisa (após adequação das nomenclaturas) foram 94, distribuídos em 12 diferentes áreas de conhecimento. Além disso, 16 respostas não tiveram identificação, seja pela grafia ou por não se encontrar uma nomenclatura semelhante nos cursos/portarias estabelecidas pelo Ministério da Educação. Dentre as preferências de cursos superior (Figura 11) dos profissionais de startups, os que estão relacionados com gestão, administração e negócios estão no topo da preferência, abarcando 24,5%, sendo seguidos por 12,2% de optantes por Engenharia, Produção e Construção (64 respondentes) e 10,7% de escolhas por Computação e Informática (56 respondentes). Essas três áreas merecem destaque de análise pois juntas, representam quase metade das opções desses profissionais (47,5%, 247 respondentes).

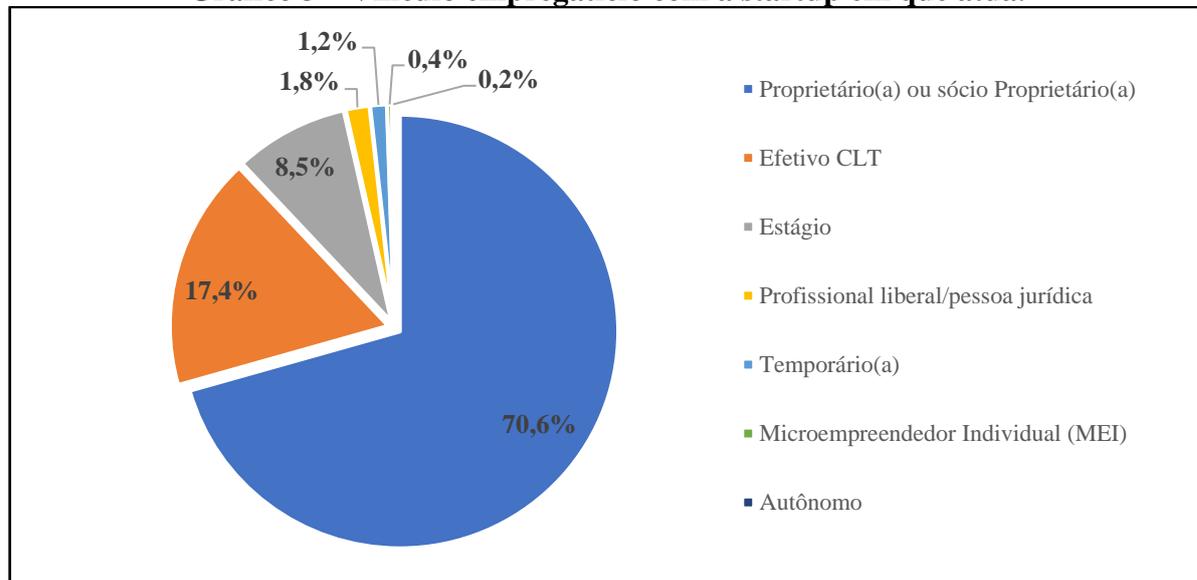
**Figura 11 – Mapa de cursos de ensino superior**



\*Contemplam respostas que não foram possíveis identificar ou que não foram identificados cursos minimamente semelhantes dentro daqueles habilitados pelo Ministério da Educação.

Após explorar o perfil sociodemográfico e compreender a trajetória academia dos profissionais de startups, irá se examinar a relação que esses profissionais possuem com as suas atividades laborais, tanto em relação a sua posição dentro da empresa, quanto a intensidade de dedicação as suas operações. De modo geral, as startups possuem como uma de suas características, o período de vida embrionário (GSM, 2016). Sendo assim, por vezes a equipe é resumida aos sócios integrantes e fundadores da startup em questão, principalmente enquanto estão em fases anteriores à tração ou operação (BLANK, 2015). Ao observar os dados do gráfico 4, é possível averiguar que 70,6% dos profissionais de startups são sócios, corroborando com o autor, além se ser próximo ao último levantamento radiográfico realizado pela ABSTARTUPS (2017), o qual identificou que 63% das startups brasileiras são compostas por equipes de até 5 pessoas e 49% possuem apenas sócios como participantes. Além disso, o estudo levantou que 69% das empresas ainda faturam abaixo de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) anualmente, e que 30,28% das startups ainda não possuem pessoa jurídica constituída.

**Gráfico 3 – Vínculo empregatício com a startup em que atua.**



Antes de observar demais características ligadas a relação laboral, a distinção entre a posição dentro da empresa é fundamental, pois a partir dela é possível perceber diferentes desdobramentos. Adentrando no detalhamento da renda dos participantes, primeiramente é importante explicar a adequação que se fez necessária para o público em questão. No questionário, foi solicitado que os rendimentos fossem aglutinados anualmente ao invés de mensalmente. Essa medida foi tomada porque, se assumiu que haveria grande quantidade de sócios no quadro de respondentes, e cada empresa possui diferentes formas de remuneração para seus sócios, desde pró-labore e comissões, até distribuição de dividendos das mais diferentes formas e períodos. Assim, poderia haver grande variabilidade nos ganhos mensais.

Ao analisar as rendas médias (tabela 9), percebe-se que 12,0% dos participantes recebem valor de até R\$ 1.081 mensal e, ao isolarmos exclusivamente os proprietários, 16,5% estão nessa faixa. Todavia, é provável que existam motivos distintos para esses números. Sobre os proprietários nessa faixa, por vezes, as startups iniciam suas operações e chegam até mesmo se dissolver, antes mesmo de iniciar a sua fase operacional (KOLLMANN, 2016), o que faz com que diversos sócios já constituídos não tenham renda propriamente. Outro fator que ajuda a evidenciar o motivo de existir tantos sócios com o patamar de renda em questão está no estudo conduzido pela ABSTARTUPS (2017), que revelou que 76,22% das startups brasileiras tinham a reserva pessoal dos sócios como fomentadora dos investimentos iniciais da empresa. Não é raro o cenário em que o sócio não se remunera, principalmente no primeiro ano. Outro aspecto

relevante e distinto entre os participantes da pesquisa são os percentuais de remuneração mais elevados. Conforme aponta a mesma tabela, somente no grupo dos sócios existe renda mensal superior a R\$8.649 (oito mil e seiscentos e quarenta e nove reais), além disso, esse patamar é de apenas 11,7% dos participantes.

Embora não seja possível traçar uma comparação direta entre as médias de renda dos profissionais de startups e a população brasileira como um todo, já que a pesquisa foi realizada com faixas de renda, é notório o patamar mais elevado daquele público, haja vista que, conforme dados da PNAD (2019), a população brasileira com 14 anos ou mais e ocupada possui uma renda média mensal de R\$ 2.308 (dois mil trezentos e oito reais), enquanto que o público de startups possui 51,4% dos integrantes com renda superior a R\$ 2.703 (dois mil setecentos e três reais) mensais. Entretanto, é válido destacar que ao segmentar apenas os não-sócios, esse mesmo percentual declina para 29,1%.

**Tabela 9 – Renda Bruta mensal por vínculo com a empresa**

Renda Bruta Mensal*	Proprietário(a) ou Sócio Proprietário(a)		Efetivo CLT		Outros		Total	
	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%
<b>R\$ 0 - R\$ 1.081</b>	66	16,5%	0	0,0%	2	2,9%	68	12,0%
<b>R\$ 1.081 - R\$ 2.703</b>	36	9,0%	74	74,7%	40	58,8%	150	26,4%
<b>R\$ 2.703 - R\$ 5.406</b>	143	35,7%	22	22,2%	21	30,9%	186	32,7%
<b>R\$ 5.406 - R\$ 8.649</b>	63	15,7%	1	1,0%	4	5,9%	68	12,0%
<b>R\$ 8.649 - R\$ 16.217</b>	38	9,5%	0	0,0%	0	0,0%	38	6,7%
<b>R\$ 16.2170 ou mais</b>	9	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	9	1,6%
<b>Não gostaria de informar.</b>	46	11,5%	2	2,0%	1	1,5%	49	8,6%

Além de realizar a análise de renda a partir do vínculo do profissional com a startup, também fora realizado o escrutínio conforme a cor ou raça autodeclarada. A tabela 10 demonstra que ao delimitar as duas maiores faixas de renda, os autodeclarados de cor branca representam 95,74% (branca = 45; parda = 1; preta = 1; amarela = 0). Quando observado o cenário brasileiro, também é possível identificar patamares de renda superiores daqueles que se autodeclararam de cor branca. Segundo os dados da PNAD (2019), esse grupo possui rendimento médio mensal de R\$ 2.999, enquanto aqueles autodeclarados de cor parda possuem R\$ 1.719 e os de cor preta R\$ 1.673.

**Tabela 10 – Renda Bruta mensal por cor ou raça**

	Branca	Preta	Parda	Amarela	Total
--	--------	-------	-------	---------	-------

<b>Renda Bruta Mensal*</b>	<b>Quant (N)</b>	<b>%</b>								
<b>R\$ 0 - R\$ 1.081</b>	48	11,6%	9	15,3%	11	11,8%	0	0,0%	68	12,0%
<b>R\$ 1.081 - R\$ 2.703</b>	114	27,5%	13	22,0%	23	24,7%	0	0,0%	150	26,4%
<b>R\$ 2.703 - R\$ 5.406</b>	122	29,4%	28	47,5%	35	37,6%	1	100%	186	32,7%
<b>R\$ 5.406 - R\$ 8.649</b>	61	14,7%	7	11,9%	0	0,0%	0	0,0%	68	12,0%
<b>R\$ 8.649 - R\$ 16.217</b>	36	8,7%	1	1,7%	1	1,1%	0	0,0%	38	6,7%
<b>R\$ 16.2170 ou mais</b>	9	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	1,6%
<b>Não gostaria de informar.</b>	25	6,0%	1	1,7%	23	24,7%	0	0,0%	49	8,6%

Na esteira de análise sobre a renda dos profissionais de startups, buscou-se captar qual a eventual diferença existente entre homens e mulheres. Procurando eliminar uma possível distorção que diferentes posições dentro da empresa poderiam gerar na renda, pois, segundo Mariano et al. (2018), a diferença de postos de trabalho, poderia ser um dos motivadores das diferenças salariais em diferentes etnias e sexo, a tabela 11 também contém a mesma comparação sendo realizada com os sócios e expurgando-os também. Ela demonstra que embora tenha-se obtido valores mais elevados para homens que mulheres, os percentuais estão dentro na margem de erro da presente pesquisa, não sendo possível auferir diferenças percentuais significativas entre esses dois subgrupos. Ao analisar as diferentes segmentações (sem os sócios x exclusivamente com os sócios), em ambas não constam concentrações discrepantes. Todavia, no grupo sem sócios há uma maior presença de mulheres do que homens percentualmente, nas faixas mais elevadas (ainda dentro da margem de erro), enquanto que no grupo exclusivamente de sócios, é possível identificar uma maior concentração percentual de homens nas faixas mais elevadas de renda.

**Tabela 11 – Renda Bruta mensal por sexo**

<b>Renda Bruta Mensal*</b>		<b>Feminino</b>		<b>Masculino</b>		<b>Total</b>	
		<b>Quant (N)</b>	<b>%</b>	<b>Quant (N)</b>	<b>%</b>	<b>Quant (N)</b>	<b>%</b>
<b>GERAL</b>	<b>R\$ 0 - R\$ 1.081</b>	9	5,8%	59	14,3%	68	12,0%
	<b>R\$ 1.081 - R\$ 2.703</b>	41	26,5%	109	26,4%	150	26,4%
	<b>R\$ 2.703 - R\$ 5.406</b>	46	29,7%	140	33,9%	186	32,7%

	<b>R\$ 5.406 - R\$ 8.649</b>	38	24,5%	30	7,3%	68	12,0%
	<b>R\$ 8.649 - R\$ 16.217</b>	4	2,6%	34	8,2%	38	6,7%
	<b>R\$ 16.2170 ou mais</b>	0	0,0%	9	2,2%	9	1,6%
	<b>Não gostaria de informar.</b>	17	11,0%	32	7,7%	49	8,6%
SEM SÓCIOS	<b>R\$ 0 - R\$ 1.081</b>	1	2,1%	1	0,8%	2	1,2%
	<b>R\$ 1.081 - R\$ 2.703</b>	31	66,0%	83	69,2%	114	68,3%
	<b>R\$ 2.703 - R\$ 5.406</b>	11	23,4%	32	26,7%	43	25,7%
	<b>R\$ 5.406 - R\$ 8.649</b>	3	6,4%	2	1,7%	5	3,0%
	<b>R\$ 8.649 - R\$ 16.217</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	<b>R\$ 16.2170 ou mais</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	<b>Não gostaria de informar.</b>	1	2,1%	2	1,7%	3	1,8%
SÓCIOS	<b>R\$ 0 - R\$ 1.081</b>	8	7,4%	58	19,8%	66	16,5%
	<b>R\$ 1.081 - R\$ 2.703</b>	10	9,3%	26	8,9%	36	9,0%
	<b>R\$ 2.703 - R\$ 5.406</b>	35	32,4%	108	36,9%	143	35,7%
	<b>R\$ 5.406 - R\$ 8.649</b>	35	32,4%	28	9,6%	63	15,7%
	<b>R\$ 8.649 - R\$ 16.217</b>	4	3,7%	34	11,6%	38	9,5%
	<b>R\$ 16.2170 ou mais</b>	0	0,0%	9	3,1%	9	2,2%
	<b>Não gostaria de informar.</b>	16	14,8%	30	10,2%	46	11,5%

Continuando a missão de compreender a relação dos profissionais de startups com suas atividades laborais, questionou-se a carga horária semanal realizada por eles. Dentre os aspectos mais relevantes, o cumprimento de carga horária superior a 45 horas se fez presente em 81% dos respondentes e, quando isolados os sócios, esse percentual passa para 94,1%. Para além disso, 68,7% dos estagiários cumprem cargas semanais superiores ao estipulado em legislação específica<sup>6</sup> para tais atribuições (30 horas semanais). O mesmo se reflete no grupo dos celetistas, que possuem carga horária rotineiramente limitada entre 40 e 44 horas semanais<sup>7</sup> e horas-extras limitadas a 2 por dia<sup>8</sup>, ou seja, mesmo em cenário pontual, não há previsão legal para o excedente a 56 horas semanais (equivalente às 44 horas de base e eventuais duas horas-extras em 6 dias da semana).

Independentemente da eventual necessidade de empenho que as operações executadas pelos profissionais de startups, parece pouco provável que uma gama tão representativa e diversificada de profissionais necessite de desproporcional carga horária. Entretanto, é possível que o volume de trabalho seja reflexo de uma cultura *workaholic*, termo que teve uma de suas primeiras alusões através do psicólogo americano Wayne Oates em 1968, e que vem sendo intensamente explorado desde então (STEFANICZEN et al, 2010). Um dos vetores sobre o

<sup>6</sup> Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, conhecida como lei do estágio.

<sup>7</sup> Artigo 7º, inciso XIII, da Constituição Federal.

<sup>8</sup> CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943.

tema, é abordado por Killinger (1991), como uma forma de ser reconhecido como “viciados respeitáveis” do nosso século, fazendo com que o indivíduo use o volume de carga horária como forma de alcançar maior aprovação, o que para o caso dos sócios, pode ser o reconhecimento do potencial da sua ideia para pares dentro do ecossistema, familiares ou mesmo investidores/instituições de desenvolvimento. Apesar da maioria das conotações negativas do termo, há autores que ressaltam a possibilidade do termo estar associado com a diversão no trabalho e adrenalina pelo processo em si (STEFANICZEN et al, 2010).

**Tabela 12 – Carga horária semanal**

Carga Horária semanal	Sócio		Outros		Estagiário		Celetista		Total	
	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%
<b>30 horas ou menos.</b>	0	0,0%	0	0,0%	15	31,3%	1	0,8%	16	2,8%
<b>entre 31 e 40 horas.</b>	17	4,6%	5	25,0%	0	0,0%	1	0,8%	23	4,0%
<b>entre 41 e 45 horas.</b>	5	1,3%	11	55,0%	20	41,7%	33	26,0%	69	12,1%
<b>entre 46 e 55 horas.</b>	248	66,5%	2	10,0%	3	6,3%	81	63,8%	334	58,8%
<b>56 horas ou mais.</b>	103	27,6%	2	10,0%	10	20,8%	11	8,7%	126	22,2%

Como próxima etapa, os respondentes foram questionados em relação a possuírem plano de saúde privado/complementar, bem como sua origem, caso positivo (tabela 13). De modo geral, o público em questão não possui (81,2%), e quando tem, dificilmente é oriundo da startup (2,5%). Importante destacar também que ao segmentar entre as diferentes formas de vínculo, a concentração daqueles que não possuem entre estagiários e celetistas é ainda maior, 93,8% e 93,9% respectivamente.

Para compreender o fenômeno, buscou-se suporte nos dados nacionais referente à saúde suplementar brasileira, obtidos na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em paralelo com os dados da Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílios (PNAD). Segundo os dados da ANS (2020), em dezembro/2019, 22,45% dos brasileiros possuíam algum tipo de plano suplementar de saúde. Entretanto, ao segmentar a faixa etária entre 17 e 45 anos (público da presente amostra, conforme figura 9, pg. 52), esse percentual reduz levemente para 19,16%, demonstrando que essa faixa etária tende a dar menor prioridade/relevância para a existência de plano privado. Sobre a baixa aderência dos brasileiros, principalmente as faixas mais jovens, Pinto e Soranz (2004) destacam o alto custo/vida dos planos e a percepção de pouco uso como principais motivadores para não contratarem.

Além do perfil de consumo dos profissionais, a situação das próprias startups pode ser outra vertente de explicação para o baixo índice de saúde suplementar. Como demonstrado no

gráfico 1, pg. 49, aproximadamente 81% das startups possuem menos de 3 anos e vida e podem estar mesmo em fase anterior a operacional (BLANK, 2015). Além disso, dados da ABSTARTUPS (2017), relevam que 61% dos representantes das startups alegam estar insatisfeitos com o acesso a capital no Brasil. Considerando esse aglomerado de informações, parece factível que as startups optem por não realizar esse gasto/investimento, não obrigatório e que, por vezes, não é percebido como um diferencial substancial pelos profissionais que ali estão.

**Tabela 13 – Plano de saúde privado/suplementar**

Existência de plano de saúde	Sócio		Outros		Estagiário		Celetista		Total	
	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%
<b>Não.</b>	309	77,1%	14	70,0%	45	93,8%	93	93,9%	461	81,2%
<b>Sim, pela empresa/instituição.</b>	7	1,7%	0	0,0%	1	2,1%	6	6,1%	14	2,5%
<b>Sim, como dependente do cônjuge</b>	1	0,2%	5	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	1,1%
<b>Sim, pago particular.</b>	83	20,7%	1	5,0%	2	4,2%	0	0,0%	86	15,1%
<b>Outro.</b>	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%

De forma semelhante aos planos de saúde privados apurados anteriormente, buscou-se averiguar a relação dos profissionais de startups em relação a perspectiva de previdência a longo prazo, principalmente as privadas, que não possuem caráter compulsório. De forma semelhante, é possível identificar, na tabela 14, que a imensa maioria dos profissionais em questão não possuem nenhum tipo de previdência privada. Mesmo dentro do restrito grupo de 6,9% dos participantes que possuem, 89,74% são pertencem ao grupo de sócios. Quando examinados os estagiários, todos declararam não possui previdência privada, e mesmo dentro do grupo de celetistas, o patamar é de apenas 1,03%.

Todavia, para poder analisar uma possível especificidade do grupo analisado nesse trabalho, é necessário compreender se esse comportamento está próximo ou não do perfil brasileiro de modo geral. Ao confrontarmos os dados contidos em nota técnica de perfil dos contribuintes para previdência privada no Brasil, realizado pelo IPEA (2017), o Brasil tinha 4,2 milhões contribuintes, ou seja, 4,7% da população ocupada a cima de 14 anos no mesmo ano do estudo (PNAD, 2019). Ao realizar o escrutínio de modo a limitar as idades entre 19 e 49 anos<sup>9</sup>, o índice reduz para 3,97%.

<sup>9</sup> Embora o grupo de participantes do presente trabalho possuem entre 17 e 45 anos, os dados utilizados pelo IPEA e PNAD não possuem essas delimitações específicas, então, utilizou-se as faixas mais próximas.

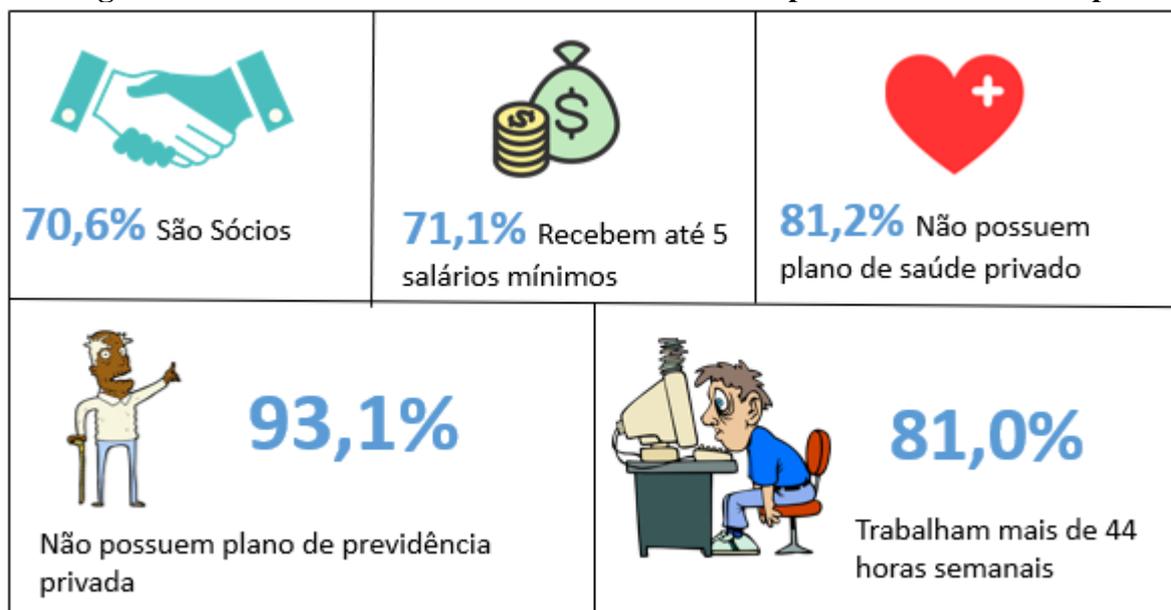
Para explicar a abrangência (ou a falta de) dos planos de previdência privada, existem alguns estudos que buscam suas origens (COELHO; CAMARGOS, 2012, RABELO, 2010, HINZ; TURNER, 1998). De modo geral, as origens são divididas entre as baixas oferta e demanda. Do ponto de vista da oferta, Coelho e Camargos (2012), realizaram um trabalho onde foram realizadas entrevistas com 19 gestores de fundos de pensões e consultores atuariais no Brasil e segundo esses, os principais ofensores da oferta estão centrados na legislação inflexível e falta de incentivos fiscais para as empresas, principalmente em fundos fechados. Já do ponto de vista da oferta, a quantidade de elementos é mais expressiva. Hinz e Turner (1998) apontam características das empresas e de trabalhadores. Conforme os autores, a incerteza de resultados e lucros das pequenas empresas faz com que qualquer plano de longo prazo, como um evento plano de previdência privada, seja visto de forma mais restritiva, enquanto os trabalhadores costumam estar mais propensos a participação em planos de previdência após atingir um determinado patamar de renda. Fato que é ressaltado no Brasil “[...]a previdência complementar, como seria esperado, tem maior penetração justamente naquelas posições que são caracterizadas por maior nível de rendimento[...]” (IPEA, 2017 p. 4). Ainda é válido expressar que o nível de renda média de trabalhadores ocupados e que contribuíram com a previdência privada em 2015 no Brasil foi de R\$ 5.517, ou 7 salários mínimos, ou seja, somente os profissionais de startup com maior faixa de renda se equivalem,

**Tabela 14 – Detalhamento da composição de previdência privada.**

Existência de Previdência Privada	Sócio		Outros		Estagiário		Celetista		Total	
	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%
<b>Não.</b>	364	90,8%	20	100,0%	48	100,0%	97	98,0%	529	93,1%
<b>Sim, de órgão de classe.</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Sim, de fundo de pensão da instituição.</b>	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,0%	3	0,5%
<b>Sim, de instituição financeira.</b>	35	8,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	35	6,2%
<b>Outra.</b>	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%

Ao concluir a leitura das questões que relacionam os profissionais de startups e as atividades laborais, é possível identificar um ambiente voltado de forma expressiva para as escolhas e atitudes de curto prazo. De forma análoga a jornada do herói (CAMPBELL, 1949), esses profissionais estão focados em enfrentar as adversidades, correndo os riscos necessários, em busca da recompensa ao final da trajetória. A figura 12 ilustra de forma resumida a relação desses profissionais com as startups.

**Figura 12 – Resumo das características laborais dos profissionais de startups.**



O próximo bloco a ser analisado, é a influência existente na relação familiar. Diversos trabalhos argumentam que a escolaridade dos pais está positivamente relacionada com o avanço acadêmico e econômico de seus filhos (REIS; RAMOS, 2011). De forma mais específica ao que tange a escolaridade de um indivíduo, os autores citam dois elementos como altamente representativos: (i) renda familiar per capita e (ii) nível e escolaridade dos pais. Entretanto, o segundo possui peso mais expressivo.

Ao explorar os dados de escolaridade dos pais dos profissionais de startups, 7,3% (mãe=22; pai=61) deles interromperam os estudos no ensino fundamental. Ao analisar aqueles que avançaram até o ensino médio, mesmo que interrompido, o patamar é de 65,5% (mãe=381; pai=374) e é expressivamente mais representativo dentro do quadro como um todo. Dentre aqueles que avançaram para o ensino superior, mesmo que interrompido, representam 24,6% (mãe=153; pai=126). Ainda dentro desse escrutínio, é relevante que ambas as extremidades registraram poucas ocorrências, tanto aqueles pais que não possuem estudo ou aqueles que avançaram até a pós-graduação stricto sensu, representando 0,28% (mãe=2; pai=1) e 0,19% (mãe=1; pai=1), respectivamente.

Embora os pais de profissionais de startup tenham escolaridade média inferior aos seus filhos - que é factível, haja vista que a facilidade ao acesso no ensino superior no Brasil é recente - eles ainda são capazes de superar a população média brasileira. Segundo estudo do IBGE

(2016), 51% dos brasileiros em questão possuíam o ensino fundamental ou equivalente; o ensino médio representava 26,3% e aqueles com ensino superior eram representados pelo patamar de 15,3%. Embora não se proponha uma de análise da qualidade do ensino, é factível assumir que, em média, os pais do público do presente trabalho em questão têm maior escolaridade que a população brasileira de modo geral.

Sobre os desdobramentos desse maior nível de escolaridade, Rosário et al. (2005) realizou um estudo com estudantes portugueses, que permitiu identificar que aqueles com pais com maior escolaridade, apresentaram comportamentos frente às tarefas escolares mais favoráveis, atitudes mais positivas e resultados mais proficientes. Corroborando com a relação positiva entre estudo dos pais e filhos, Reis e Barros (2011) trazem como possíveis fatores de estímulo o próprio desejo dos pais em ver os filhos com escolaridade superior as suas, bem como a percepção de maior retorno financeiro futuro, quanto maior for a escolaridade de seus filhos.

**Tabela 13 – Escolaridade dos pais**

Escolaridade	Pai		Mãe		Total	
	Quant (N)	%	Quant (N)	%	Quant (N)	%
<b>Além do Ensino Médio</b>	126	22,2%	153	26,9%	279	24,6%
<b>Até o Ensino Médio</b>	313	55,1%	359	63,2%	672	59,2%
<b>Até o Ensino Fundamental</b>	61	10,7%	22	3,9%	83	7,3%
<b>Não sei informar.</b>	68	12,0%	34	6,0%	102	9,0%

Ainda buscando compreender o quão impactante o ambiente familiar pode ser para as tomadas de decisões dos indivíduos, a pesquisa utilizou como parte do instrumento, um questionário de múltiplas escolhas que continha opções de profissões dos pais dos profissionais em questão, quando esses tinham 14 anos de idade. O questionário utilizou uma escala que foi originalmente desenvolvida a partir do trabalho proposto por Erickson, Goldthorpe e Portocarrero e posteriormente revisitado por Goldthorpe, Llewellyn e Payne (1987), e cujo intuito principal era a análise da mobilidade social, de acordo com a perspectiva de análise de classes. Dentre as qualidades do esquema de classes EGP (nome comumente associado ao trabalho, devido as iniciais dos autores), está o desenho para descrever e, ao mesmo tempo, ser capaz de aglutinar classes sociais de posições distintas nas relações de trabalho: empregadores e empregados (RIBEIRO E SCALON, 2001). Os autores utilizaram o tamanho dos estabelecimentos para poderem diferenciá-los, em conjunto com o número de colaboradores

diretos que existem nessas empresas, enquanto aqueles autônomos poderiam ser definidos como autoempregados.

Ao analisar os resultados da tabela 15, é possível perceber concentração em dois pontos da escala, sendo esses Pequenos Proprietários, com 20,5% (mãe = 15,5%; pai = 25,5%) e Autônomos com 16,0% (mãe = 15,0%; pai = 17,1%). Dentre aqueles que não trabalhavam, o patamar encontrado foi de 7,9% (mãe = 13%; pai = 2,8%). Quanto aos demais perfis da escala, foi identificada uma distribuição equilibrada, com oscilações entre 4% e 11,9%, sendo única exceção o grupo classificado como trabalhadores agrícolas e outros da produção primária, que representavam 0,8% (mãe = 0,5%; pai = 1,1%).

**Tabela 15 – Profissões dos pais quando tinha 14 anos de idade**

Escala CASMIN	Pai		Mãe		Total	
	Qt. (n)	%	Qt. (n)	%	Qt. (n)	%
<b>Não trabalhava</b>	16	2,8%	74	13,0%	90	7,9%
<b>Trabalhadores não manuais de alta qualificação (A)</b>	51	9,0%	19	3,3%	70	6,2%
<b>Trabalhadores não manuais de alta qualificação (B)</b>	42	7,4%	29	5,1%	71	6,3%
<b>Pequenos proprietários, artesãos(com empregados), trabalhadores manuais</b>	145	25,5%	88	15,5%	233	20,5%
<b>Trabalhadores não manuais de baixa qualificação</b>	61	10,7%	74	13,0%	135	11,9%
<b>Agricultores e pequenos produtores, pequenos produtores rurais</b>	22	3,9%	17	3,0%	39	3,4%
<b>Trabalhadores agrícolas e outros da produção primária.</b>	6	1,1%	3	0,5%	9	0,8%
<b>Trabalhadores não manuais de rotina grau superior (administração e comércio)</b>	21	3,7%	24	4,2%	45	4,0%
<b>Trabalhadores não manuais de rotina grau inferior (vendas e serviços)</b>	31	5,5%	45	7,9%	76	6,7%
<b>Trabalhadores manuais semi e não qualificados (não na agricultura)</b>	29	5,1%	17	3,0%	46	4,0%
<b>Técnicos de qualidade inferior, supervisores de trabalhadores manuais</b>	11	1,9%	56	9,9%	67	5,9%
<b>Autônomo(a)</b>	97	17,1%	85	15,0%	182	16,0%
<b>Outro</b>	1	0,2%	0	0,0%	1	0,1%
<b>Não me recordo</b>	35	6,2%	37	6,5%	72	6,3%

Ao explorar as características sociodemográficas dos profissionais de startups no Brasil, é perceptível uma concentração de características que corroboram com as carreiras contemporâneas, em especial a Proteana e a Sem Fronteiras. Grande parte do público em questão são jovens, com um ou nenhum filho, com alto grau de instrução (levando em consideração a suas idades) e por vezes ainda residem com os pais. Essas características, tendem a ampliar a aderência ao risco desse público, em relação as suas carreiras. Do ponto de vista do trabalho em si, esses profissionais tendem a ser menos exigentes quanto aos limites laborais ou visões de longo prazo, seja por uma *cultura workaholic*, ou mesmo por convicção do sucesso a curto/médio prazo do negócio, afinal, grande parte das vezes são os próprios sócios a força de trabalho da startup. Nas próximas etapas do trabalho, buscar-se-á averiguar, através das escalas de atitudes Proteana e Sem Fronteiras tanto o público de profissionais de startup geral, mas também explorar possíveis diferenças significativas entre os diferentes subgrupos.

### 4.3 ANÁLISE FATORIAL

Nesta etapa, são analisadas e validadas as informações obtidas a partir das respostas de ambas as escalas propostas. Entretanto, antes de iniciar a análise sobre os resultados, é necessário certificar a validade das informações, principalmente ao que tange os requisitos mínimos da análise fatorial. As 568 respostas do estudo foram submetidas a uma análise de componentes principais (ACP), com rotação Oblimin,, de igual forma ao empregado pelos autores da escala original (BRISCOE, HALL E DEMUTH, 2006), além disso, foram examinados os índices Alpha de Cronbach, de cada fator, bem como dos seu conjuntos, assim com analisado também o índice de Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de esfericidade de Bartlett.

#### 4.3.1 Escala de atitudes da carreira Proteana

As primeiras 14 questões são aderentes a escala de atitudes de carreira Proteana e conforme os autores originais, dois fatores são possíveis identificar, sendo eles o Autogerenciamento (abarcados pelas questões 1 até 8) e a Orientação por Valores (questões 9 até 14). Como primeira etapa, foi realizada a Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação Oblimin (com objetivo de seguir o mesmo critério utilizado pelos autores originais), sem limitação de *Eigenvalues* e utilizando o critério de Kaiser-Guttman-Olkin, com todas as 14

questões que contemplavam a escala em questão<sup>10</sup>. Os resultados iniciais apresentaram 4 fatores com *eigenvalues* maiores do que um (variância total explicada de 79,23%). O índice de KMO apurado foi de 0,638, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ). Quanto às comunalidades observadas, apenas duas questões apresentaram valores inferiores a 0,5, sendo elas as questões “(7-AD)Ajo sem me deixar influenciar por outras pessoas quando o assunto é a minha carreira” e “(13-OV)Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que minha empresa pensa”, com valores 0,304 e 0,162 respectivamente, vide figura 14.

**Figura 14 – Comunalidades de questionário completo da escala de atitudes Proteana**

Questões	Comunalidades
1-AD[Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa busquei-as por mim mesmo.]	,609
2-AD[Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.]	,670
3-AD[De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim.]	,871
4-AD[Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.]	,709
5-AD[Sou responsável pela minha própria carreira.]	,898
6-AD[Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.]	,885
7-AD[Ajo sem me deixar influenciar por outras pessoas quando o assunto é a minha carreira.]	,304
8-AD[Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego.]	,907
9-OV[Eu mesmo conduzo minha carreira baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.]	,829
10-OV [Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.]	,828
11-OV [É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira.]	,905
12-OV[Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.]	,876
13-OV[Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa.]	,162
14-OV[Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com o que eu não concordo.]	,941

<sup>10</sup> Para cálculo efetivo, foi utilizado software SPSS - PASW *Estatistic* 18.

Haja vista os resultados apresentados, algumas adequações foram realizadas. Primeiramente, o critério de Kaiser-Guttman (*eigenvalue* > 1) tende a superestimar o número de fatores a ser retido devido ao erro amostral (LAHER, 2010; LEDESMA E VALEROMORA, 2007). Além disso, a Escala de Atitudes de Carreira Proteana foi originalmente delineada com 2 fatores (Autogerenciamento e Orientação por valores), sendo assim, a extração foi novamente realizada, delimitando dois também. Por segundo, foram removidas as questões que apresentaram comunalidade inferior a 0,5. Conforme descrevem Figueiredo Filho e Silva Junior (2010), usualmente 0,5 é o valor mínimo aceitável de comunalidade, já que baixa comunalidade entre um grupo de variáveis é um indício de que elas não estão linearmente correlacionadas (SCHAWB, 2007).

Realizando novamente a ACP, agora com 12 componentes e limitação de 2 *Eigenvalues*, foi identificado que esses fatores explicaram 62,80% da variância total. Embora o valor seja inferior ao anterior, ainda é superior aos 60% que Hair et al (2006) sugerem como aceitável. O índice de KMO teve um leve incremento (0,642), também acima do mínimo aceitável pelos autores (0,6), enquanto o índice de esfericidade de Bartlett permaneceu como significativo ( $p < 0,001$ ). Já as comunalidades passaram a transitar entre 0,470 e 0,869 sendo apenas uma inferior a 0,5 “(2-AD) Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira”). Considerou-se que embora o valor esteja inferior a 0,5, não se fez necessária a exclusão, já que tanto o teste de confiabilidade e esfericidade são satisfatórios e a carga fatorial identificada para o grupo em questão permaneceu superior a 0,40, valor tido como significativo (HAIR ET AL, 2009; SAHLBERG-BLOM ET AL, 2001).

Após realizar a ACP, ainda era necessário avaliar o nível de confiabilidade. Optou-se por utilizar o índice de Alpha de Cronbach. Ao realizar o teste com o fator Autogerenciamento (excluindo a questão 7), foi identificado o valor de 0,872; já a Orientação por Valores (excluindo a questão 13), teve um resultado levemente inferior, de 0,849. Ao analisar os dois fatores de forma conjunta, ou seja, o índice da Escala de Atitudes de carreira Proteana, o resultado foi de 0,862. Embora o Alpha de Cronbach não possua um valor definido para o coeficiente, acha-se na literatura o valor de 0,70 como mínimo aceitável (FREITAS & CONGÇALVEZ, 2005; URDAN, 2001; OVIEDO & CAMPO-ARIAS, 2005; MILAN & TREZ, 2005). Existem, entretanto, autores que o utiliza sem fazerem menção a um mínimo (SALOMI et al, 2005; XEXEO, 2001; MIGUEL & SALOMI, 2004; MAÇADA et al, 2000; MATO & VEIGA, 2000). Quanto às cargas fatoriais finais que compõe a análise de componentes, estão ilustradas na figura 15.

**Figura 15 – Matriz de carga fatorial da escala de Atitudes Proteanas final, após rotação Oblimin.**

	Component	
	AG	OV
1-AD[Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa busquei-as por mim mesmo.]	,652	,557
2-AD[Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.]	,486	
3-AD[De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim.]	,809	
4-AD[Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.]	,608	
5-AD[Sou responsável pela minha própria carreira.]	,816	
6-AD[Em última instância, dependendo de mim mesmo para avançar em minha carreira.]	,818	
8-AD[Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego.]	,795	
9-OV[Eu mesmo conduzo minha carreira baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.]		,860
10-OV [Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.]		,621
11-OV [É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira.]	,535	,888
12-OV[Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.]		,742
14-OV[Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com o que eu não concordo.]		,875

Cargas fatoriais inferiores a 0,40 foram suprimidas.

#### 4.3.2 Escala de atitudes da carreira Sem Fronteiras

As últimas 13 questões do instrumento da pesquisa são referentes à escala de atitudes de carreira Sem Fronteiras e, assim como a escala anterior, os autores originais estabeleceram dois fatores distintos, sendo eles Mobilidade Psicológica (questões 15 até 22) e a Mobilidade Física (questões 23 até 27). Antes de realizar a análise de componentes principais, as questões que contemplam a mobilidade física tiveram seus valores invertidos com o auxílio do próprio *software* SPSS, devido à lógica das questões. Com os dados já organizados, foi realizada a ACP com rotação Oblimin, sem limitação de *Eigenvalues*, e os resultados iniciais apresentaram 3 fatores com *eigenvalues* maiores do que um (variância total explicada de 76,45%). O índice de KMO apurado foi de 0,670, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ). Quanto as comunalidades observadas, apenas uma questão apresentou

valores inferiores a 0,5, sendo ela “(26-MF) Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações”, com valor de 0,104.

Como realizado anteriormente na Escala de Atitudes de Carreira Proteana, algumas adequações foram necessárias. Além de limitar a dois fatores, removeu-se a questão que apontou comunalidade baixa. A principal hipótese criada para a distorção dessa resposta parece estar relacionada à interpretação da questão. Considerando que há uma expressiva participação de sócios como respondentes, é possível que a expressão “emprego vitalício” tenha sido intimamente relacionada com o sucesso da empresa como um todo e não com o conteúdo em relação à carreira x empresa.

Realizando novamente a ACP, com 12 componentes e 2 *Eigenvalues*, esses foram capazes de explicar 65,21% da variância total. O índice de KMO teve uma leve redução (0,648) e o índice de esfericidade de Bartlett permaneceu como significativo ( $p < 0,001$ ). Já as comunalidades passaram a transitar entre 0,379 e 0,816, conforme figura 9, sendo apenas uma inferior a 0,5 “(20-MP) Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes”). Considerou-se que, embora o valor esteja inferior a 0,5, não se fez necessária a exclusão, já que os demais indicadores sinalizaram a possibilidade de análise fatorial.

**Figura 16 – Comunalidades escala de atitudes de carreiras Sem Fronteiras**

Questões	Comunalidade
15-MP[Procuro tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.]	,802
16-MP[Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.]	,676
17-MP[Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.]	,512
18-MP[Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.]	,634
19-MP[Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.]	,809
20-MP[Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.]	,379
21-MP[Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.]	,514
22-MP[Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.]	,816
R 23-MF[Gosto de previsibilidade proveniente do trabalho contínuo para uma mesma organização.]	,743
R 24-MF[Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.]	,772
R 25-MF[Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.]	,652
R 27-MF[O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.]	,516

(R) - Questões 23 até 27 tiveram seus valores invertidos;

Cargas fatoriais inferiores a 0,40 foram suprimidas.

Ao realizar o teste de confiabilidade de Alpha de Cronbach, o fator Mobilidade Psicológica, foi apurado o valor de 0,841; já a Mobilidade Física (excluindo a questão 26), teve um resultado levemente inferior, de 0,822. Ao analisar os dois fatores de forma conjunta, o índice de Alpha de Cronbach é de 0,873. A figura 17 apresenta o resultado das cargas fatoriais de cada questão, associada com os dois componentes utilizados. Como destaque, foi identificado que uma questão apresentou carga superior a 0,40 para ambos os fatores “(24-MF) Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização”.

**Figura 17 – Matriz de carga fatorial da escala de Atitudes Sem Fronteiras final, após rotação Oblimin**

Questões	Fator	
	MP	MF
15-MP[Procuro tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.]	,895	
16-MP[Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.]	,822	
17-MP[Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.]	,715	
18-MP[Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.]	,796	
19-MP[Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.]	,900	
20-MP[Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.]	,613	
21-MP[Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.]	,716	
22-MP[Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.]	,903	
R 23-MF[Gosto de previsibilidade proveniente do trabalho contínuo para uma mesma organização.]		,862
R 24-MF[Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.]	,512	,858
R 25-MF[Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.]		,800
R 27-MF[O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.]		,718

(R) - Questões 23 até 27 tiveram seus valores invertidos;

Cargas fatoriais inferiores a 0,40 foram suprimidas.

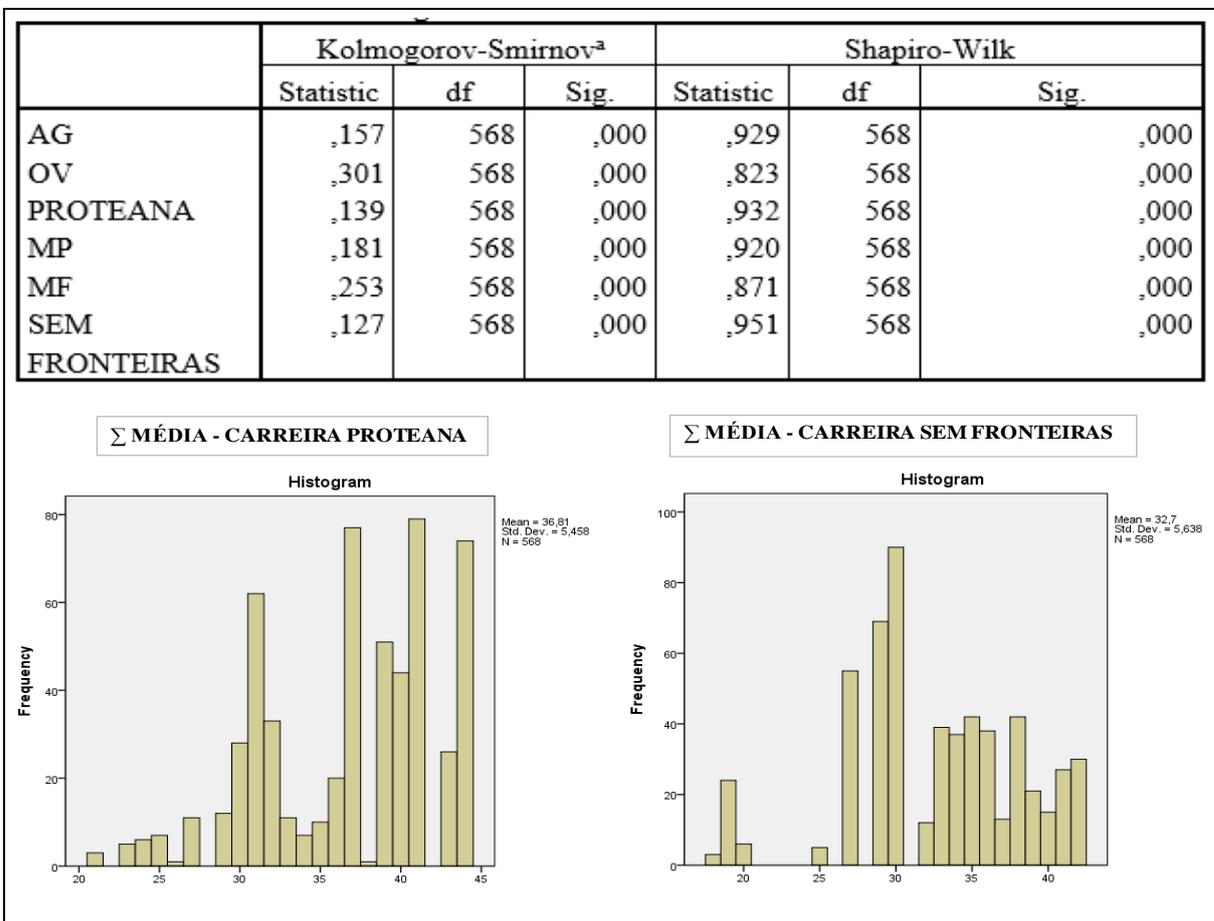
Após delimitar quais os componentes finais utilizar nas escalas de atitudes de carreiras Proteana e Sem Fronteiras, é necessário estabelecer se a distribuição das dimensões e dos seus devidos pares consolidados são normais ou não. A partir disso, é possível estabelecer quais os métodos adequados para averiguar a significância de eventuais diferenças, relações ou correlações (GABRIEL, 2014).

#### 4.4 TESTE DE NORMALIDADE

Sobre os diferentes métodos existentes para estabelecer a normalidade da distribuição dos dados, existem divergências quanto ao modelo ideal (SILVA; FARAH, 2012). Sendo assim, para minimizar os possíveis efeitos, foram realizados os testes mais corriqueiros dentro dos estudos em ciências sociais: o Shapiro-Wilk, comumente associado a testes com menos

de 50 registros e o teste de Kolmogorov-Smirnov, voltado para aqueles com maior número. Em ambos o objetivo é testar a H0 ou hipótese nula, de que os dados são aderentes à distribuição normal. Dados aderentes à distribuição normal são chamados de métricos ou paramétricos, enquanto os não aderentes à distribuição normal são chamados de não métricos ou não paramétricos. Em sua grande maioria, os dados das Ciências Sociais apresentam-se como não-paramétricos (GABRIEL, 2014). A figura 18 demonstra o resultado obtido a partir do software SPSS.

**Figura 18 – Testes de normalidade e histograma de distribuição dos somatórios das médias de indicadores das escalas de atitudes de carreiras Proteana e Sem Fronteira**



Tendo em vista o objetivo de avaliar ambas as carreiras, bem como suas dimensões individualmente, realizaram-se os testes de normalidades tanto com elas consolidadas como isoladamente. Como resultado, tanto o teste Kolmogorov-Smirnov, quanto Shapiro-Wilk apresentaram valores com ( $p > 0,05$ ), aceitando assim H0, ou seja, os dados não seguem uma

distribuição normal. Esse resultado foi obtido em todas as dimensões examinadas. Assumindo a característica anormal da distribuição dos dados utilizados no presente trabalho, passa-se para o próximo bloco, onde são realizadas e apresentadas as análises com as devidas técnicas estatísticas.

#### 4.5 ANÁLISE DAS DIMENSÕES E SUBGRUPOS

Após determinar a composição final dos fatores validados em cada uma das dimensões das atitudes das carreiras Proteana e Sem Fronteiras dos profissionais de startups, buscou-se analisar a média do somatório da composição de cada um desses fatores, bem como os seus conjuntos, conforme demonstrado na tabela 16. Tendo em vista a distribuição anormal dos dados, não foram analisados os desvios-padrões, já que esses perdem o potencial de explicação quando encontrada esse tipo de distribuição em questão (anormal).

**Tabela 16 – Detalhamento das médias de cada dimensão das carreiras Proteana e Sem Fronteiras, por subgrupo.**

Descrição	Detalhe	Sigla	Média do somatório por fator					Sem Fronteiras
			AG	OV	Proteana	MP	MF <sub>(R)</sub>	
Total	Total	TTL	20,5	16,6	<b>37,1</b>	22,4	9,8	<b>32,1</b>
Sexo	Masculino	SMA	20,3	16,5	<b>36,8</b>	22,4	9,8	<b>32,2</b>
	Feminino	SFE	21,2	16,3	<b>37,5</b>	22,3	9,7	<b>32,0</b>
Vínculo	Sócio	VSO	21,6	17,0	<b>38,7</b>	22,9	10,5	<b>33,4</b>
	Outros	VOU	20,6	15,6	<b>36,2</b>	21,1	7,9	<b>29,0</b>
Região	Centro-Oeste	RNT	19,7	16,9	<b>36,6</b>	21,6	10,2	<b>31,8</b>
	Sul	RSL	20,4	16,6	<b>37,0</b>	22,1	10,3	<b>32,4</b>
	Sudeste	RSD	19,6	16,7	<b>36,3</b>	22,1	9,3	<b>31,4</b>
	Nordeste	RND	20,9	16,6	<b>37,5</b>	22,1	10,3	<b>32,3</b>
Cor	Branca	CBR	20,7	16,6	<b>37,3</b>	21,8	9,9	<b>32,3</b>
	Preta	CPR	20,2	17,1	<b>37,2</b>	21,8	9,5	<b>31,3</b>
	Parda	CPA	19,8	16,2	<b>36,0</b>	21,6	9,4	<b>31,9</b>
Idade	17-24	I17	19,2	15,8	<b>35,1</b>	21,3	8,4	<b>29,8</b>
	25-29	I25	21,0	17,0	<b>38,0</b>	22,7	10,0	<b>32,7</b>
	30-49	I30	20,6	16,6	<b>37,2</b>	22,5	10,2	<b>32,6</b>
Estado Civil	Solteiro (a)	ECC	20,7	16,8	<b>37,5</b>	22,6	9,6	<b>32,2</b>
	Casado (a)	ECS	20,0	16,1	<b>36,1</b>	21,4	10,2	<b>31,5</b>
Filhos	Não.	FNA	20,4	16,8	<b>37,3</b>	22,7	9,6	<b>32,3</b>
	Sim, 1.	FS1	21,1	16,3	<b>37,4</b>	21,9	10,3	<b>32,1</b>
	Sim, 2.	FS2	19,7	15,4	<b>35,1</b>	20,1	10,3	<b>30,4</b>
	Sim, 3.	FS3	17,7	15,0	<b>32,7</b>	18,7	8,3	<b>27,0</b>

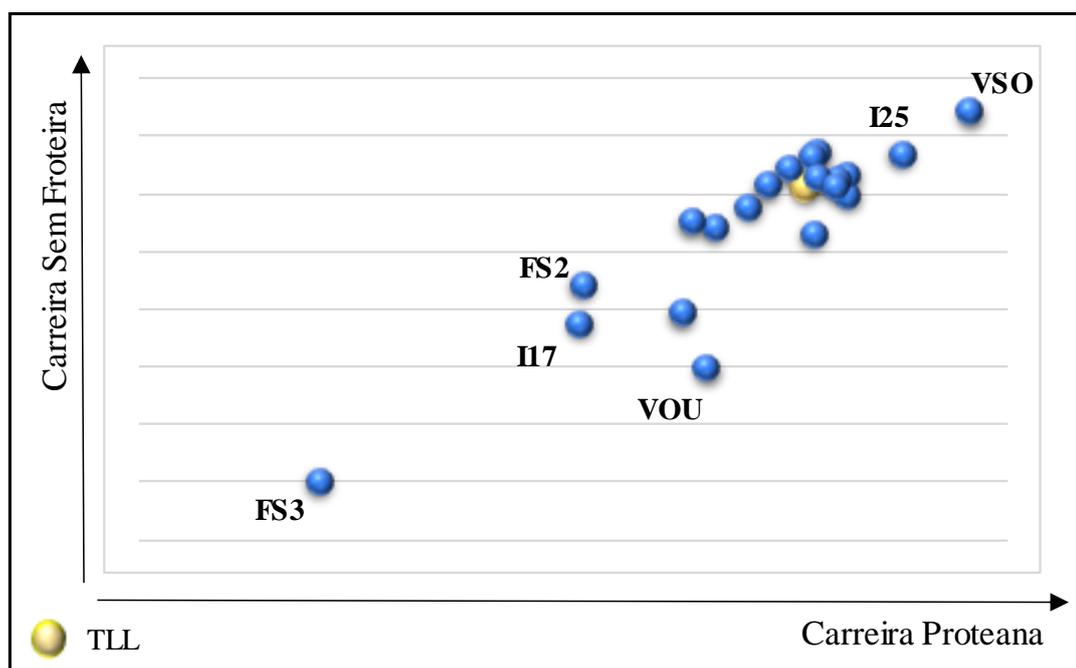
AG: Autogerenciamento; OV: Orientação por Valores; MP: Mobilidade Psicológica; MF: Mobilidade Física.

(R) Os valores foram invertidos devido a orientação da escala.

Antes de iniciar o detalhamento dos dados, é importante destacar três aspectos para a construção da tabela em questão. Primeiramente, as respostas em escala Linkert foram classificadas de 0 até 4, sendo “0 = Um pouco ou nada”; “1 = De forma limitada”; “2 = Até certo ponto”; “3 = De forma considerável”; “4 = Muito”. Como segundo aspecto, as respostas referentes ao fator Mobilidade Física (MF), tiveram seus valores invertidos, devido a lógica proposta nas questões, que são contrassenso dos três demais constructos em questão (a inversão também é realizada pelos autores dos instrumentos originais). Como terceiro ponto, é fundamental reforçar que os quatro fatores possuem diferentes quantidades de questões, o que proporciona diferentes possibilidades de somatórios máximos. As questões ligadas ao Autogerenciamento (AG) são sete, após exclusão de uma questão, conforme relatado na seção anterior, ou seja, o valor máximo do somatório que é possível ser obtido nesse fator é 28 (4x7). Já a Mobilidade Física (MF) possui quatro questões no instrumento final, o que limita seu somatório máximo a 16 (4x4). Para os demais fatores, os máximos são 20 para Orientação por Valores (OV) e 32 para Mobilidade Psicológica (MP).

Para facilitar a análise, a média dos somatórios de cada um dos subgrupos presentes na tabela 16 foram dispostos em um gráfico de dispersão (gráfico 4), onde o eixo horizontal representa o somatório das médias das atitudes Proteana, o eixo vertical o somatório das médias da carreira Sem Fronteiras.

**Gráfico 4 – Dispersão dos somatórios das médias por subgrupos – Carreira Proteana x Carreira Sem Fronteira**



Os subgrupos que apresentaram os menores patamares foram FS3 (Com 3 filhos ou mais), FS2 (com 2 filhos), I17 (idade entre 17-24 e VOU (não-sócio). Enquanto aquelas que apresentaram os maiores patamares foram I25 (Idade entre 25-29) e VSO (Sócio (a)).

Mesmo que o gráfico 4 traga uma percepção válida sobre a dispersão dos diferentes subgrupos, é necessário realizar testes específicos para poder aferir a significância estatística e eventuais efeitos sobre as dimensões e as carreiras em questão. Tendo em vista a distribuição anormal dos dados do presente trabalho, opta-se por utilizar técnicas não-paramétricas para as mensurações.

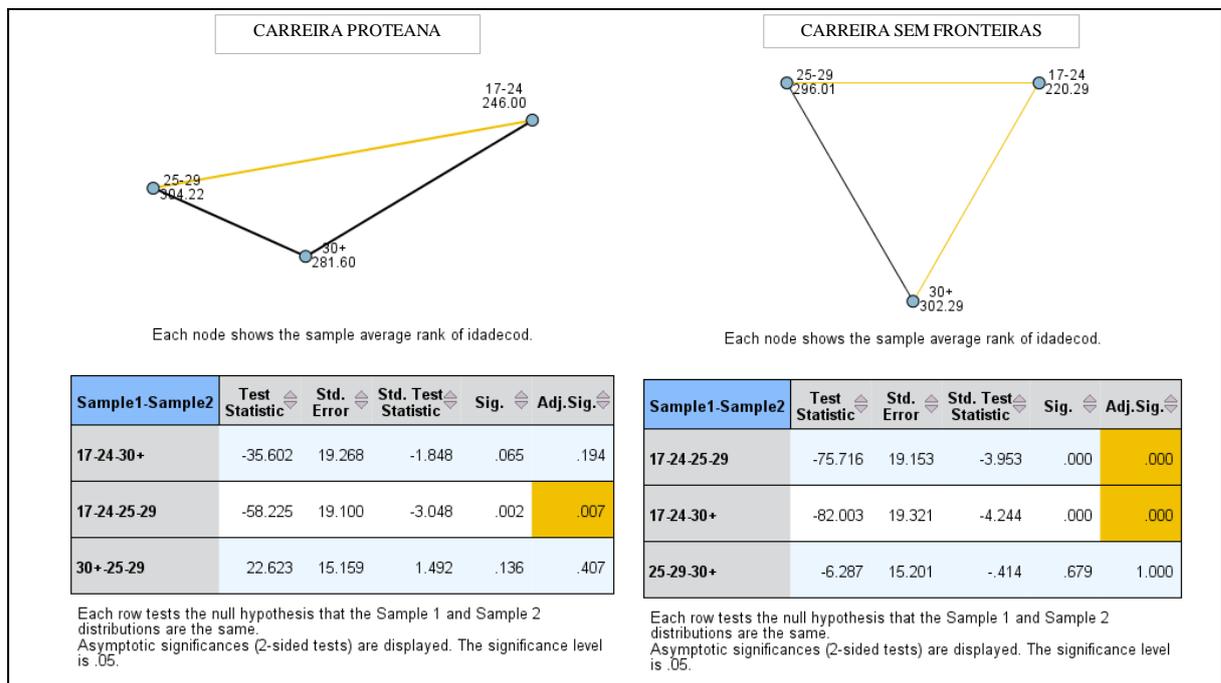
Para iniciar a análise, a partir das técnicas não-paramétricas, opta-se pela diferença de sexo. Tendo em vista que nesse caso só existem duas variáveis, o teste de Mann-Whitney é o adequado para a pretensa aferição. O teste de Mann-Whitney mostrou que o sexo tem efeito exclusivamente sobre a Carreira Proteana ( $U = 26.281$ ;  $p < 0,05$ ), sobretudo na dimensão Auto Gerenciamento ( $U = 26.124$ ;  $p < 0,05$ ). Já na Carreira Sem Fronteiras, bem como nas suas dimensões de forma isolada, não se identifica efeito a partir do sexo [MP ( $U = 31.404$ ;  $p > 0,05$ ); MF ( $U = 30.772$ ;  $p > 0,05$ )].

Ao analisar o subgrupo que compõe o vínculo com a instituição, optou-se por consolidar os respondentes em dois grupos independentes (Sócios x Outros), com objetivo de tornar a análise mais robusta, já que aqueles que não são enquadrados como sócios ou celetistas estão muito pulverizados (vide gráfico 3, pg. 60). Ao realizar o teste de Mann-Whitney, evidencia-se que o tipo de vínculo com a empresa apresenta efeito de forma significativa em todas as dimensões [AG ( $U = 17.698$ ;  $p > 0,01$ ); OV ( $U = 21.845$ ;  $p < 0,01$ ); MP ( $U = 23.152$ ;  $p < 0,01$ ); MF ( $U = 12.414$ ;  $p < 0,01$ )]. Por conseguinte, quando analisadas as carreiras de forma consolidada, ambas apresentam efeito significativo para o vínculo com a empresa [Proteana ( $U = 15.108$ ;  $p < 0,01$ ); Sem Fronteira ( $U = 15.738$ ;  $p < 0,01$ )].

A terceira segmentação a ser averiguada, foi o estado civil. Para tanto, optou-se por analisar somente dois grupos, casados e solteiros. Dentro da pesquisa realizada, há respondentes para o grupo de divorciados ( $n = 6$ ) e separados ( $n = 20$ ), entretanto, ambos apresentaram baixo contingente de respondentes, e por isso, optou-se por suprimi-los para a análise em questão. Após realizar o teste de Mann-Whitney, ambas as dimensões pertinentes à carreira Sem Fronteiras apresentaram efeito em relação ao estado civil, sendo o resultado mais expressivo na Mobilidade Psicológica ( $U = 21.709$ ;  $p < 0,001$ ). Ao consolidar a Carreira Sem Fronteiras, como esperado, também possui diferença significativa ( $U = 19.330$ ;  $p < 0,001$ ).

Como próxima etapa, fora realizado teste para apurar o efeito sobre a idade dos participantes. Para tal, os grupos de idades foram divididos em 3, sendo o primeiro representando de 17 até 24 anos (n=105), o segundo de 25 até 29 anos (n=238) e o terceiro grupo 30 anos ou mais (n=225). Tendo em vista que há mais de dois grupos independentes, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis para teste de H0 e posteriormente o cruzamento de diferentes testes de Mann-Whitney para identificar as diferenças (quando existirem). Ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, ele mostrou que há efeito da faixa etária de idade sobre ambas as carreiras Proteana [X<sup>2</sup> (2) = 10.053; p>0,05] e Sem Fronteiras [X<sup>2</sup> (2) = 20.042; p < 0,05]. Avançando para os testes entre os pares dos diferentes grupos de idade, é possível observar que o efeito da idade é significativo entre os grupos “17-24” e “25-29”, para a Carreira Proteana. Já para a Carreira Sem Fronteiras, foram rejeitadas ambas as H0 em relação ao grupo “17-24” em relação aos demais, conforme figura 19.

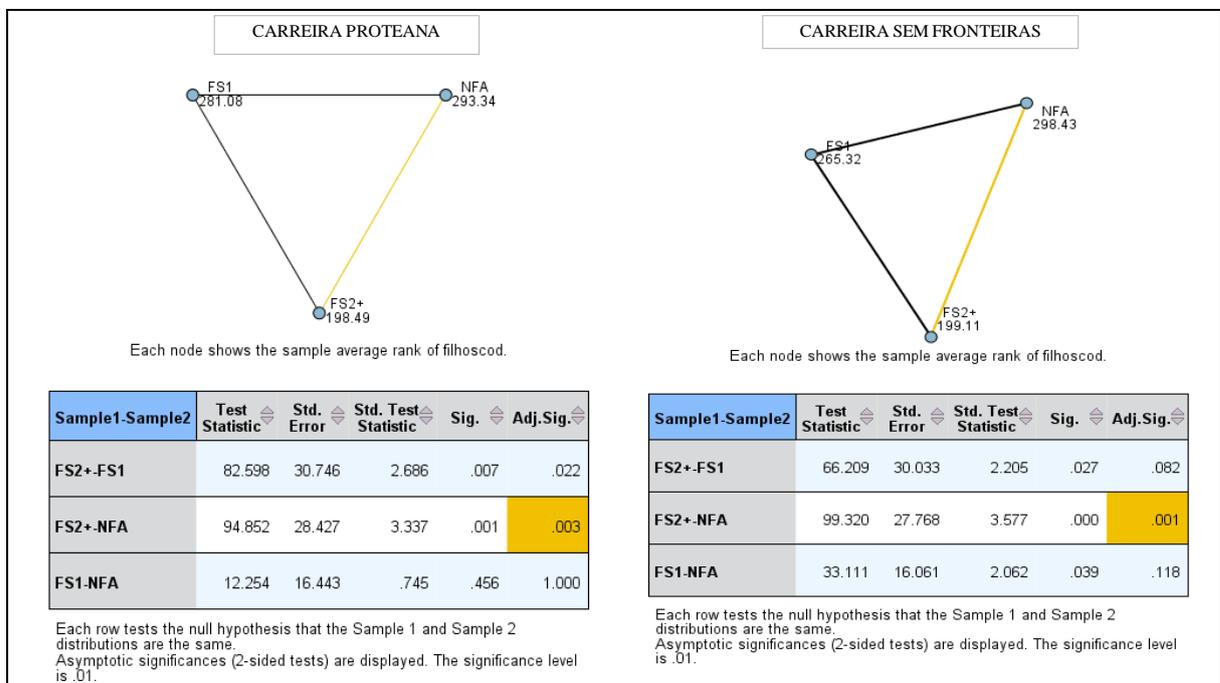
**Figura 19 – Teste de pares de subgrupos de idade (post hoc), a partir do teste de Kruskal-Wallis.**



Migrando para a análise do impacto na existência ou não de filhos (além de suas quantidades), optou-se por consolidar os grupos FS2 (possui dois filhos) e FS3 (possui 3 filhos), já que esse último possui apenas três registros e aquele, trinta. Esse novo grupo, foi chamado de “FS2+”. Quando feito o teste de Kruskal-Wallis, é possível identificar efeito significativo

sobre todas as dimensões, a exceção do Autogerenciamento [ $X^2(2) = 4.397$ ;  $p > 0,01$ ]. Quando analisadas as carreiras consolidadas, tanto a Proteana [ $X^2(2) = 11.207$ ;  $p < 0,01$ ], quanto a Sem Fronteiras [ $X^2(2) = 12.021$ ;  $p < 0,01$ ] é possível perceber efeito significativo entre os diferentes grupos. Tendo em vista que há mais de dois subgrupos (NFA; FS1; FS2+), procedeu-se com o teste entre pares, para compreender a relação entre eles. A análise em questão (Figura 20) apurou que o efeito é significativo em ambos os casos e apenas ocorre quando o grupo sem filhos e aqueles com dois ou mais são confrontados.

**Figura 20 – Teste de pares de subgrupos filhos (post hoc), a partir do teste de Kruskal-Wallis.**



Até então foram exploradas as dimensões que apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Entretanto, há duas características que não demonstram o mesmo. O subgrupo cor/raça e região aceitaram a  $H_0$  para os testes de Kruskal-Wallis, tanto para a carreira Proteana, quanto para a Sem fronteiras, bem como em suas dimensões individualmente.

## 5. DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS

Após realizar a classificação dos dados no capítulo anterior, diversas análises podem ser feitas utilizando os dados sociodemográficos em conjunto com as dimensões apuradas, em paralelo com os conceitos propostos de carreiras contemporâneas, bem como aqueles advindos

das startups. De modo sintético, é possível averiguar que os profissionais de startups possuem características das carreiras contemporâneas, porém, elas se manifestam de diferentes formas e intensidades em diferentes subgrupos.

Dentre as características marcantes da carreira Proteana, a adaptabilidade é detentora de grande destaque ao longo dos textos produzidos sobre o tema (ARTHUR, 2014). Quando analisadas as startups do presente estudo, é possível perceber o quão incipientes são a maior parte dessas operações, afinal, 4 em cada 5 possuem até 3 anos de existência. A partir disso, é possível conjecturar que grande parte delas estão em um período de adaptação e reconhecimento de mercado ou mesmo de aprendizado. Ou seja, muitas vezes os empreendedores que estão à frente do desafio não possuem larga experiência, seja no segmento específico, seja no gerenciamento de uma empresa. Indo além, ao menos 31,5% das startups tiveram algum tipo de direcionamento ou colaboração externa (mentoria, incubação ou mentoria), o que corrobora com a capacidade de adaptação e adequação dessas empresas, já que o objetivo desses agentes é localizar possíveis erros ou mesmo propor modificações expressivas no modelo de negócio analisado. Sendo assim, ser capaz de se adaptar passa a ser um fator fundamental para se “manter no jogo”.

Quando analisadas anteriormente as características marcantes da carreira Sem Fronteiras, flexibilização parece a palavra-chave do conceito como um todo. Arthur (2008), utiliza o termo de forma explícita para remeter à flexibilização em termo de relação de trabalho, mas é possível abstrair o termo para todas as diferentes fronteiras, sejam elas concretas, como as existentes entre organizações/empregadores, entre países e entre profissões, ou as fronteiras percebidas subjetivamente, todas elas estariam em processo de enfraquecimento diante das novas tecnologias e configurações do mundo do trabalho (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Tendo em vista que esse enfraquecimento das relações (de todos os tipos), parecem reforçar os aspectos Sem Fronteiras da carreira, é factível assumir que aqueles profissionais que possuem elementos sociodemográficos com essas características, tendem a estar mais intimamente ligados a esse conceito de carreira. É o caso dos profissionais de startups.

Dentre os aspectos presentes nos profissionais de startups, o estado civil pode estar mais vinculado à disposição para mobilidade tanto física quanto psicológica. Uma maneira de evidenciar tal diferença, é a maior aderência ao risco dos solteiros, principalmente os da amostra do estudo, que em sua maioria ainda residem com os pais. Embora não se tenha localizado textos que evidenciem tais aspectos em uma amostra brasileira, há algumas evidências em trabalhos internacionais. Roussanov e Savor (2014) realizam um estudo que buscou

compreender, dentre outros pontos, como o estado civil e a “assunção de riscos” (risk-taking, no termo original utilizado pelos autores) de diferentes CEO’s americanos se relacionavam. No trabalho em questão, os autores encontraram diferenças estatisticamente significativas entre os solteiros e casados, mesmo após isolar diversas características, como tempo no cargo, idade e mercado de atuação da empresa. De modo geral, os autores puderam constatar que os CEO’s que eram solteiros, apresentavam maior tendência de tomadas de decisões que continham riscos e simultaneamente as empresas apresentavam maior oscilação nos resultados (o que não necessariamente era positivo, segundo os autores).

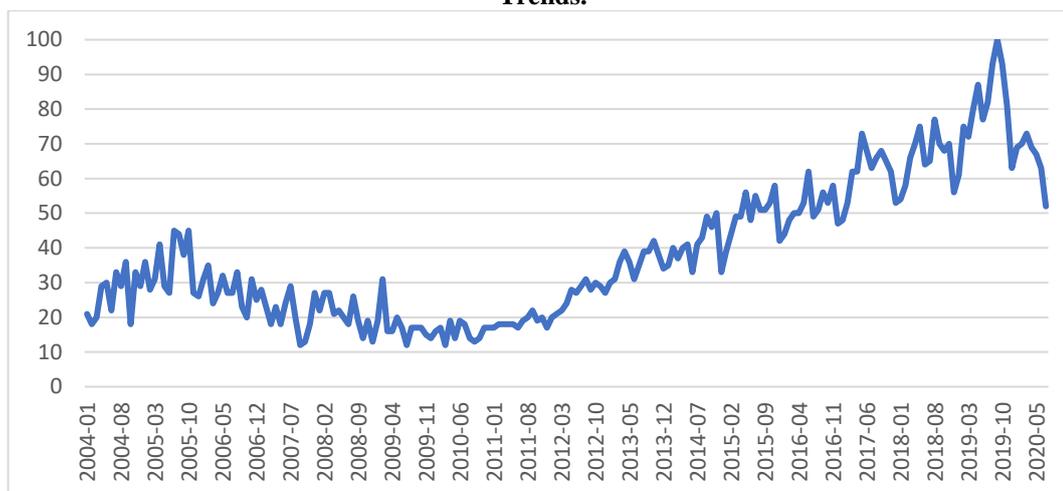
Ao realizar a análise dos resultados obtidos em relação à idade dos profissionais de startups, dois aspectos chamam atenção: (i) existe uma concentração expressiva de indivíduos mais jovens, (ii) há uma tendência de redução de características da carreira Sem Fronteiras, com o elevar da idade. Para auxiliar na compreensão da maior concentração de jovens nesse universo, parece inevitável tangenciar a maior presença de universitários no público em questão. Quanto ao papel que as universidades desempenham, do ponto de vista da inovação, Audy (2017) aponta que elas têm feito, mais do que nunca, o papel de atuar como vetores do desenvolvimento, tanto do ponto de estimular os mecanismos de geração de empreendimentos, quanto de fomentarem os ambientes de inovação. Ou seja, ao compreendermos que a universidade desempenha cada vez mais uma função de facilitadora/catalizadora do processo de inovação e que sua expressiva composição é de jovens<sup>11</sup>, parece fazer sentido a concentração dessa idade no público de startups, afinal, a busca de uma solução inovadora para a solução de um problema é fator-chave para a existência da startup (STAM, 2015).

Outro fator é a juventude do próprio uso do termo no Brasil. Já que ele começou a ser amplamente apropriado somente após os anos o início do Séc XXI (GITAHAY, 2011) e teve sua incorporação no cotidiano de forma mais expressiva a partir de 2010, conforme é possível evidenciar no gráfico 5, que demonstra o interesse no termo, em pesquisas no Brasil sobre startups.

---

<sup>11</sup> A média de idade dos universitários no Brasil é 24,4 anos, conforme “V Pesquisa Nacional de Perfil dos Graduandos das IFES - 2018”, divulgada pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes).

**Gráfico 5 – Interesse ao longo do tempo sobre o termo startup no Brasil através da ferramenta Google Trends.**



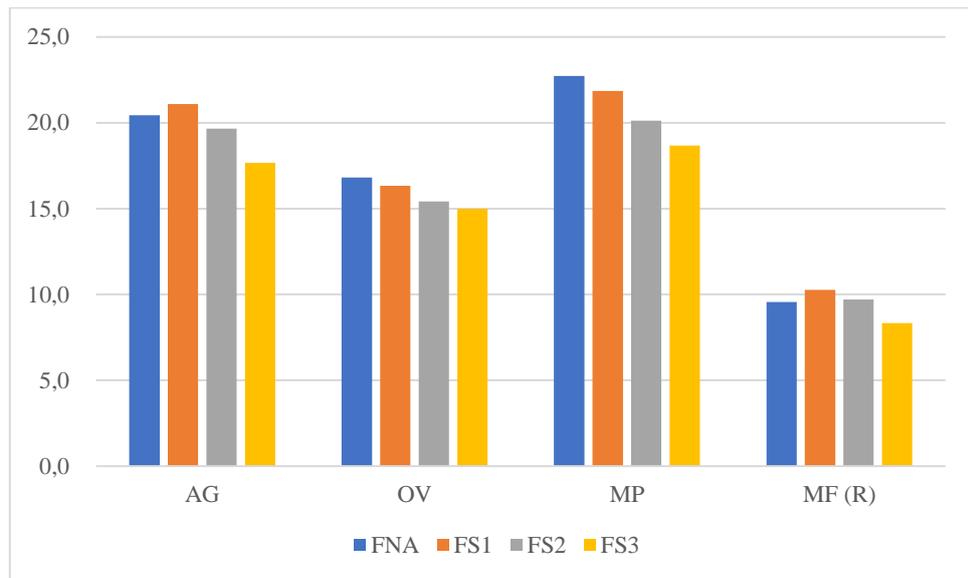
Fonte: Google (2020)

Embora existam mais jovens no universo de startups, nem só deles é composto o público em questão. Ao analisar a idade dos indivíduos em relação às diferentes dimensões das carreiras Proteana e Sem Fronteiras (Figura 19, pg. 82), é notório que há uma relação inversa entre características Sem Fronteiras e a idade do indivíduo. Embora esse efeito tenha sido percebido em ambas as dimensões, essa relação é ainda mais expressiva, quando analisada a Mobilidade Física. Esse comportamento não é estranho quando é possível associar que enquanto o jovem adulto está maturando seus mais diferentes laços (tanto familiares quanto profissionais), ele está mais apto para realizar mudanças e conseqüentemente, as fronteiras, tanto psicológicas, quanto físicas, são menores. Já aquele indivíduo consolidado no seu mercado de atuação, ou que já possui uma estrutura familiar estabelecida a mais tempo, tende a ter um custo de transação maior. Entretanto, essa percepção de custo de transação tende a diminuir ao longo do tempo, já que as mudanças tendem a ser marginalmente menos impactantes também. Não à toa, os efeitos Sem Fronteiras, não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, quando comparados os públicos de “25-29” e “30+”.

Outro tópico que chama atenção é o número de filhos na estrutura familiar dos profissionais de startups. Dentre as características analisadas na presente amostra do trabalho, esse é o fator que demonstrou as diferenças estatisticamente mais significantes. Como resultado, é possível perceber uma relação direta entre a quantidade de filhos e a menor existência de fatores em ambas as carreiras. Entretanto, essa relação não parece ser exclusividade no universo das startups. Sobre a difícil conciliação entre trabalho e filhos, Bauman (2007) possui algumas considerações. Para o autor, os casais “contemporâneos”, podem ver os filhos como representação não somente uma vida entediada, mas, também, uma fonte de custos incalculável,

que não se limita a ótica diretamente financeira. Esse custo pode ser entendido como o de oportunidade, como a maior complexidade para aproveitar oportunidades advindas do mundo corporativo/executivo, por exemplo. Para melhor ilustrar essa forte relação identificada, a figura 21 demonstra o comportamento em questão.

**Figura 21 – Comparação entre as diferentes médias das somas de dimensões de carreiras Proteana e Sem Fronteiras x número de filhos existentes.**



Outro ponto que se mostrou relevante na avaliação de intensidade das características Proteana e Sem Fronteiras é a posição que o indivíduo ocupa na startup. Aqueles que são sócios da empresa, possuem as quatro dimensões com médias superiores aos demais indivíduos que não são sócios. Como destacado em momentos anteriores, a existência da startup por si só representa uma maior exposição ao risco, em uma operação incipiente e que, geralmente, busca apresentar uma inovação para um ou vários mercados específicos (BLANK, 2015). Compreender o ambiente da startup é relevante para essa análise, já que 70,6% da força de trabalho são os próprios sócios (gráfico 3, pg. 60) e conforme dados da ABSTARTUPS (2017), 49,97% dessas operações são compostas exclusivamente por eles. Ou seja, compreender o ambiente da startup parece ser sinônimo de compreender seus sócios. Quando refletido sobre o ciclo de vida da startup, os modelos iniciais visam fazer testes rápidos de adaptabilidade de mercado, através de um MVP (RIES, 2011), a maior parte das startups não superam seus 3 anos (gráfico 2, pg. 40), é necessário satisfazer os diferentes agentes do ecossistema (ISENBERG, 2010) e por vezes o objetivo é realizar a “saída” da operação (BLANK, 2013b). Não por

coincidência, as atitudes percebidas nas carreiras em questão, são de grande suporte para esses objetivos.

Na esteira da análise da relação entre os dados sociodemográficos e o quão impactante tais características são (ou não), nas escalas de atitudes Proteana e Sem Fronteiras, alguns subgrupos não demonstraram diferença estatisticamente significantes para as dimensões em questão, sendo elas: cor/raça, região de atuação e a composição familiar da sua residência. Embora a cor/raça e região, quando isoladas, não causem estranheza, as pessoas com quem o profissional reside demonstrou um resultado diferente do esperado, já que outros fatores familiares, como estado civil e quantidade de filhos se mostraram relevantes. Em especial, aqueles que residem com os pais, talvez houvesse a expectativa de apresentar traços mais relacionados as carreiras em questão. Sobre esse ponto, é possível que a percepção de benefícios da vida com os pais seja expressivamente impactante para esses profissionais (BORGES; MAGALHÃES, 2009; KUBLIKOWSKI; RODRIGUES, 2016), mesmo que acarrete um convívio hierarquicamente estruturado e dependente de um ambiente físico e institucional. É possível que tais fatores colaborem para que uma propensão maior de exposição ao risco não reflita nas dimensões das carreiras Proteana e Sem Fronteiras.

Para além das diferenças encontradas entre alguns subgrupos dos profissionais de startups, há características globais que chamam atenção, em especial as que remetem ao passado desses profissionais. Quando analisadas as profissões dos pais desses profissionais, através da escala CASMIN (tabela 15, pg. 70), observa-se dois agrupamentos: “Pequenos proprietários, artesãos (com empregados), trabalhadores manuais” e “Autônomos”. Em ambos os casos se trata de posições em que o autogerenciamento e empreendedorismo coincidem e é possível que as escolhas e ambiente proporcionados pelos pais, gerem um impacto na decisão profissional do filho ou mesmo em suas atitudes (MELO-SILVA, ALMEIDA, 2011). Todavia, um trabalho de cunho qualitativo no futuro é fundamental para compreender essa eventual relação.

Como aspecto final de análise, é importante salientar que os profissionais de startups, em média, possuem altos patamares nas escalas de atitudes de carreiras Proteana e Sem Fronteiras. Ou seja, mesmo existindo subgrupos com diferenças estatísticas significativas, ampliar o conhecimento e compreensão sobre as atitudes dessas carreiras parece fundamental para desenvolver um ambiente institucional, ou mesmo um ecossistema de forma mais efetiva. Tal afirmativa é necessária para que uma eventual correlação entre significância estatística não seja confundida com uma dualidade (ser ou não Proteano/Sem Fronteiras). Afinal, a compreensão do comportamento humano e seus desdobramentos é muito mais complexa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre as características das carreiras contemporâneas e os profissionais pertencentes ao universo de startups no Brasil. Para responder tomou-se por base os arcabouços teóricos sobre Startups, carreiras Contemporâneas, carreira Proteana e Sem Fronteiras. No campo das Startups, ancorou-se as discussões, em textos produzidos pelas principais instituições referências, tanto no Brasil, como a ABSTARTUPS, como internacionais, como a ESM (European Startup Monitor), GSER (Global Startup Ecosystem Report). Dentre os autores, os principais destaques estão a produção de Steve Blank (2010a, 2010b, 2013a, 2013b, 2014, 2015), Daniel Isenberg (2010, 2011), Erick Stam (2015) e Mason e Brown (2014). Para os textos de carreira contemporânea, as principais referências utilizadas foram Hall (1976, 1996 e 2002), Arthur (1994, 2008, 2014) e Baruch (2015).

Metodologicamente, este estudo foi caracterizado como quantitativo de natureza descritiva e não probabilístico e utilizou-se da técnica de levantamento, através de uma *survey* de corte transversal único. A amostra final foi composta por 568 profissionais de startups que responderam um instrumento composto por questões pertinentes à composição sociodemográfica, bem como duas escalas de atitudes de carreira Proteana e outro Sem Fronteiras, ambas traduzidas do idioma original para o português.

Após organizar os dados e realizar as adequações estatísticas necessárias, principalmente em relação aos fatores analisados, realizou-se a análise dos pontos fundamentais para alcançar os objetivos específicos. A seguir, um resumo de cada um deles.

### **a) Mapear as características sociodemográficas e laborais dos profissionais do universo de startups.**

Ao todo foram 568 profissionais, distribuídos pelas cinco regiões brasileiras sob os respectivos percentuais de participação: 39,08% (Sudeste), 41,20% (Sul), 10,92% (Nordeste), 5,46% (Centro-oeste) e 3,35% (Norte), sendo que os homens compuseram 72,7% da amostra. Em relação à cor ou raça, há uma predominância daqueles que se autodeclararam brancos (73,1%), embora tenha se identificado respondentes de todas as cores/raças, a exceção de indígena. A concentração de idade desses profissionais é maior entre 25 e 39 anos (77,6%), sendo 28,7 a média global. Quanto à moradia e à estrutura familiar, também se identificou

algumas concentrações. Quanto ao estado civil, 71,3% são solteiros e 24,1% se identificaram como casados. Ao analisar com quem esses profissionais moram, a maioria (54,2%) residem com os pais e embora exista a possibilidade de regresso à morada com os pais, principalmente quando esses ficam mais idosos, assume-se que o dado da atual pesquisa não contemple esses casos, principalmente devido à baixa idade dos participantes. Já a quantidade de filhos, 70,6% declaram não possuir e aqueles que tem somente um, representam 23,1%. Quando isolados os casos com 3 filhos ou mais, o percentual decai para 0,5%.

Quanto à formação desses profissionais, foi possível constatar que 75,98% tiveram seu ensino fundamental em escolas da rede privada e no ensino médio esse número saltou para 76,81%. Entretanto, o dado mais expressivo desta etapa é a abrangência de profissionais que seguiram para o ensino superior, compondo 92,5% do total (embora 48,1% ainda estejam cursando e 13,1% atualmente estão com o curso interrompido). Tão expressivo quanto, foram os dados referentes ao grau de instrução dos pais, 47,01% deles tinham concluído mais do que o ensino médio (embora alguns ainda cursando e outros com curso interrompido). Vale ressaltar que mesmo em dados atuais, apenas 21% dos jovens brasileiros entre 25 e 34 anos possuem Ensino Superior completo (OCDE, 2019).

Em relação às características laborais, também houve concentrações de respostas. Quanto à remuneração, 71,1% dos profissionais recebem até 5 salários mínimos brutos, ou seja, valor relativamente inferior, à expectativa para um mercado tão glamourizado por formar empresas com valores de mercado bilionários em poucos anos. Quanto à rotina de trabalho, 81,05% dos profissionais trabalham mais que 44 horas semanais (considerando que 70,60% da força de trabalho são sócios, esse cenário extenso de horas não é exclusivo desse grupo). Já a visão de longo prazo, bem como a existência de benefícios é pouco existente, tendo em vista que 81,2% não possuem plano de saúde privado e 93,1% não tem plano de previdência complementar.

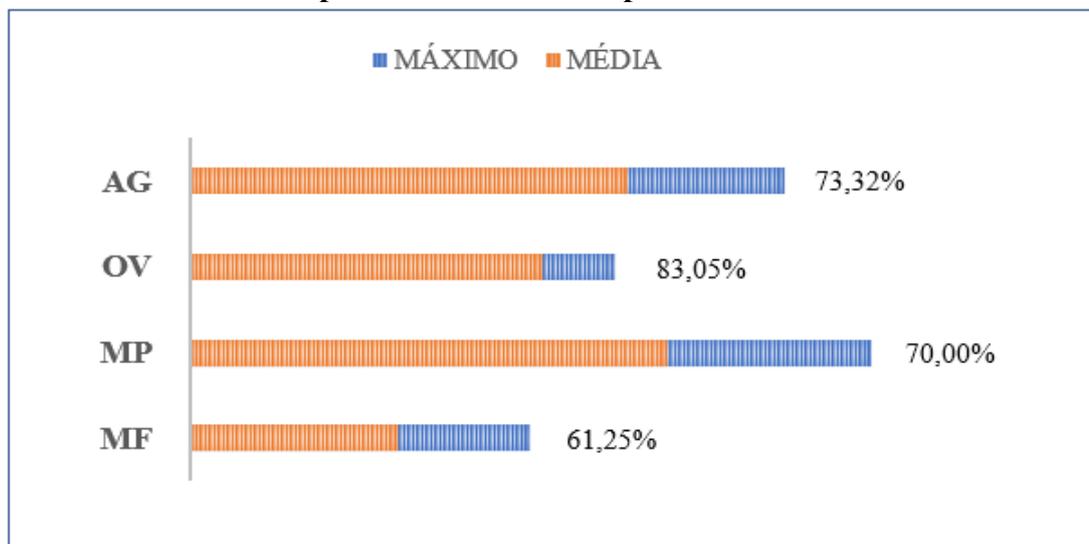
**b) Identificar se os profissionais de startups possuem características das carreiras Proteana e Sem Fronteiras.**

Os profissionais de startups possuem, em média, atitudes altamente relacionadas com as quatro dimensões avaliadas (AG- Autogerenciamento, OV- Orientação por Valores, MF – Mobilidade Física, MP – Mobilidade Psicológica). Para poder realizar essa afirmação, utilizou-se duas escalas de atitudes já estabelecidas (Briscoe, Hall, Demuth, 2006) e amplamente utilizadas em diferentes públicos e espaços como nos

textos de Seges e colaboradores (2008), Sullivan e Arthur (2006), Valcour e Ladge (2008), Zaleska e Menezes, (2007), e Eby (2001), Silva (2009), Enache et al (2012), Oliveira et al (2012).

Após realizar as adequações necessárias do ponto de vista estatístico, foi possível avaliar a média para cada dimensão, em contrapartida do máximo atingível dentro de cada escala específica. A figura 22 ilustra que mesmo a dimensão de menor média (MF), está a cima de 60% do máximo possível da escala em questão. Já a Orientação por Valores, apresentou uma média elevada, mesmo ao comparar com outros públicos que tiveram a aplicação da escala em questão (embora com diferentes adequações fatoriais), como nos textos de Oliveira e Gomes (2014), com profissionais de diferentes origens de organizações brasileiras, ou de Enache et al (2012), com estudantes de graduação e pós-graduação a distância na Espanha ou mesmo como demonstra Pisapia et al (2016), com profissionais de uma instituição financeira privada brasileira.

**Figura 22 – Indicador médio de atitudes Proteana e Sem Fronteiras dos profissionais de startups no Brasil**



**c) Verificar como as características das carreiras Proteana e Sem Fronteiras se apresentam nos diferentes subgrupos dos profissionais de startups.**

Apesar do universo de profissionais de startups apresentar, em média, alta presença das quatro dimensões analisadas, há subgrupos que as manifestam com diferentes intensidades. Foram analisadas 8 características distintas dentro do público de startups, sendo elas: sexo,

vínculo com a empresa, região de atuação, cor/raça, idade, estado civil, quantidade de filhos e composição de moradia. Em quatro delas foram percebidas diferenças estatísticas significativas.

Ao analisar o tipo de vínculo com a startup, foi evidenciado que aqueles profissionais que são sócios da empresa apresentam de forma mais expressiva as atitudes esperadas em ambas as escalas [AG(U = 17.698;  $p > 0,001$ ); OV(U = 21.845;  $p < 0,001$ ); MP(U = 23.152;  $p < 0,001$ ); MF(U = 12.414;  $p < 0,001$ )]. Quando analisado o estado civil, identificou-se que três dimensões apresentaram diferença estatisticamente significativa [OV(U = 23.378;  $p < 0,01$ ); MP(U = 21.912;  $p < 0,001$ ); MF(U = 23.101;  $p < 0,01$ )], enquanto a dimensão Autogerenciamento não (U = 25.134;  $p < 0,01$ ). Como terceira característica que apresentou, nos dados do presente trabalho, diferenças nas dimensões mensuradas está a quantidade de filhos. Nesse caso, o teste de Kruskal-Wallis mostrou que há efeito em três dimensões [OV ( $X^2(2) = 15.252$ ;  $p < 0,001$ ); MP( $X^2(2) = 29.190$ ;  $p < 0,001$ ); MF(U = 10.232;  $p < 0,01$ )], embora seja fundamental apontar que ao realizar o teste entre pares, a diferença só se deu ao comparar aqueles que possuem dois ou mais filhos, com os profissionais que não possuíam. Como última característica substancial para compreender as diferentes intensidades do público em questão foi a idade, que se fez relevante nas quatro dimensões [AG ( $X^2(2) = 9.411$ ;  $p < 0,01$ ); OV ( $X^2(2) = 15.741$ ;  $p < 0,001$ ); MP( $X^2(2) = 13.304$ ;  $p < 0,01$ ); MF(U = 32.437;  $p < 0,001$ )].

Diferente das quatro características apontadas acima, a cor ou raça, região de atuação do país e composição de moradia dos profissionais de startup no Brasil, não apresentaram diferenças significativas ou quando apresentavam em alguma dimensão, não eram expressivas o suficiente para também ser estatisticamente significativa na escala de carreira a qual pertencia. É importante frisar que o presente estudo possui característica não probabilística, o que limita de certa forma a relação direta com demais textos que encontraram diferentes resultados ao longo do tempo e espaço.

Após o percurso realizado no presente estudo, é importante destacar as suas contribuições mais relevantes. Em relação à contribuição para o estudo de carreiras contemporâneas, a pesquisa trouxe avanços ao realizar um estudo empírico, com um público específico (profissionais exclusivamente de startups), que com esses parâmetros, não fora localizado anteriormente, tanto nacional, como internacionalmente, mesmo abrangendo uma população expressiva e crescente, além de representar uma fatia de mercado financeiramente densa, com negociações e empresas avaliadas na casa de bilhões. Além disso, também se avançou ao buscar compreender a carreira de um grupo que é formado simultaneamente por

trabalhadores, empregadores, autônomos e sócios, em um mesmo prisma, diferente da dicotomia corriqueiramente assumida nos estudos de carreira. Ao analisar o universo das startups, o presente trabalho foi capaz de (i) ampliar a lupa sobre as pessoas que formam essas empresas/organizações, sendo possível perceber que existem concentrações expressivas no perfil desses profissionais nos mais diferentes aspectos, mas ao mesmo tempo, (ii) demonstrar que existem pessoas com diferentes características, que possuem diferentes percepções e atitudes em relação as suas próprias carreiras, mesmo que em menor quantidade dentro desse universo e que por conseguinte, é necessário que existam diferentes olhares sobre o ponto de vista de gestão, políticas públicas ou mesmo estratégias empresariais.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em toda pesquisa científica decisões devem ser tomadas a fim de que os objetivos propostos sejam atingidos. Neste estudo não se procedeu diferente. No decorrer do processo de análise, escrita e reflexão sobre a pesquisa verificou-se alguns casos que acabaram por impactar no desenvolvimento deste estudo, mas que não tiraram os seus méritos. Isto posto, destacam-se algumas limitações da pesquisa:

- **A subjetividade do termo startup.** Embora tenha-se utilizado os diferentes amparos para subsidiar o termo no presente trabalho, não necessariamente esse esforço reflete a percepção dos respondentes ou mesmo de potenciais respondentes. Mesmo as instituições divergem quanto ao termo (uma empresa depois que já se consolidou, ainda é uma startup? Mesmo depois de ter mil colaboradores e rotinas mais próximas do universo corporativo tradicional?).
- **O elevado número de participantes da região sul.** Há uma grande quantidade de participantes de uma região, que não por coincidência, é a mesma do pesquisador. Embora a coleta por conveniência tenha méritos inquestionáveis, é fato que uma eventual amostra probabilística traria uma robustez ímpar. Todavia, o desafio de fazer uma pesquisa nesses moldes, em um público subjetivo e pouco institucionalizado (vide a primeira limitação), seria uma tarefa de complexidade incompatível, conceitualmente, até mesmo inviável, sem adaptações.
- **Os instrumentos utilizados não foram originalmente desenvolvidos para o empresário em si.** As escalas de atitudes Proteana e Sem Fronteiras possuem diversos benefícios ao

pesquisador, afinal, um instrumento que já fora validado em um determinado público, tende a ser mais facilmente validado também com outro, com características similares. Entretanto, as características não similares tendem a ter certas limitações. No caso do presente trabalho, algumas perguntas possuíam a ótica exclusiva do trabalhador, o que pode ter causado confusão para aqueles respondentes que na prática, são a empresa e o trabalhador ao mesmo tempo (especificidade do público em questão). Em estudos futuros, pretende-se ou recomenda-se realizar uma leitura das questões para além da semântica e sintaxe e buscar realizar o pre-teste com um público similar ao da amostra em questão.

## 6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS

Objetivando a continuidade das pesquisas sobre a temática, lançam-se algumas sugestões de pesquisas futuras:

- **Estudos que explorem o papel da composição familiar nas decisões sobre a carreira de um profissional.** Entre as contribuições do presente trabalho, está a detecção de diferença significativa que alguns subgrupos possuem em relações a outros, em relação as atitudes Proteana e Sem Fronteiras. Todavia, a partir dessas diferenças seria de grande valia a compreensão dessas diferenças em âmbito qualitativo.
- **Estudos que avaliem a percepção de carreira de outros profissionais que também não se enquadram nas carreiras organizacionais tradicionais.** Assim como nas startups, existem outras configurações de trabalho que por vezes são analisadas apenas de forma periférica, mas que também necessitam de certo protagonismo nos estudos acadêmicos, em especial, os sócios de pequenas e médias empresas e profissionais liberais que trabalham em seus próprios consultórios/escritórios.
- **Estudo longitudinais com o público em questão.** Por diversas vezes no presente trabalho, pode-se observar uma fragilidade de laços. Seja o fato da maioria das empresas não passarem de 3 anos ou alguns sócios criarem a empresa já idealizando uma venda no futuro. Um estudo com olhar longitudinal certamente traria frutos em um público que possui tantas tomadas de decisão em curtos espaços de tempo.
- **Estudos que comparem o profissional de startup com outros universos mais próximos.** Na presente pesquisa, parte central do foco foi centrado em fazer um paralelo entre os profissionais de startups e a população brasileira em geral, entretanto, é relevante observar se ao comparar com públicos, em teoria, mais próximos, os resultados seriam ou não, semelhantes.

## REFERÊNCIAS

AAB, Anjos do Brasil. **O que é um investidor-anjo**. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

ABSTARTUPS. **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação**. São Paulo: Accenture, 2017.

ABSTARTUP. **StartupBase**. Disponível em: <<https://startupbase.abstartups.com.br>>. Acesso em: 10 Jan. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR. **Resumo sintético de usuários. 2018**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/5348-saude-suplementar-fecha-2019-com-47-milhoes-de-beneficiarios-de-planos-de-saude>> Acesso em: Abr. 2020.

ALMEIDA, Fabiana Hilário de; MELO-SILVA, Lucy Leal. **Influência dos pais no processo de escolha profissional dos filhos: uma revisão da literatura**. Psico-USF. Itatiba, v. 16, n. 1, p. 75-85, 2011.

ARTHUR, M. B. **The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?** Career Development International. v. 19, n. 6, p. 627-640, 2014.

ARTHUR, M. B. **Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry**. Human Relations, 2008, 61(2), 163-186. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0018726707087783>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ARTHUR, M. B. **The boundaryless career: A new perspective for organization inquiry**. Journal of Organizational Behavior, 1994, 15, 295-306. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/job.4030150402>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach**. 1989. In ARTHUR, M. B; HALL, D. T; LAWRENCE, B. S. (Eds.).

AUTIO et al. Handbook of career theory (pp. 7–25). Cambridge, UK: Cambridge University Press.  
**Entrepreneurial innovation: The importance of context**. Research Policy, v. 43, n. 7, p. 1097–1108, 2014.

BAGDADLI, S.; SOLARI, L.; USAI, A.; GRANDORI, A. **The emergence of career boundaries in unbounded industries: career odysseys in the Italian New Economy**. 2003. International Journal of Human Resource Management, 14(5), 788–808.

BARUCH, Y. Organizational and labor markets as career eco-system. 2015. In: DE VOS, A; VANDER H. B. (eds.). **Handbook of research on sustainable careers**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

BARUCH, Y.; BOZIOSELLOS, N. Career issues. 2011, In: BARUCH, Y.; VARDI, Y. **A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse** (February 2016). British Journal of Management, Vol. 27, Issue 2, pp. 355-372, 2016.

BAUMOL, W. J.; **The micro theory of entrepreneurship**. Princeton; Oxford: Princeton University Press. 2010.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2007.

BIRD, A. Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundaryless careers. In ARTHUR, M.B; ROUSSEAU D.M. (eds), **The boundaryless career**. New York: Oxford University Press, 1996, pp. 150–68.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Jacaré: Alta Books, 2014. 572 p.

BLANK, Steve. **What's a startup first principle**. 2010. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

- BLANK, Steve. **A startup is not a smaller version of a large company**. 2010. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company>>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany**. K&S Ranch, 2013. 380 p.
- BLANK, S. G. **Why the Lean Start Up Changes Everything**. Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 64, 2013.
- BLANK, Steve. **Why companies are not startups**. 2014. Disponível em: <<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- BLANK, Steve. **O que eu faço agora?** O ciclo de vida da startup. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ciclo-vida-startup-crescimento>>. Acesso em: 09 jun. 2017.
- BORGES, C., MAGALHÃES, A. S; **Transição para a vida adulta: autonomia e dependência na família**. Psico, 40(1), 42-49. 2009.
- BRAUDEL, F.; **The wheels of commerce: civilization e capitalism 15th-18th century (Vol. 2)**. New York: Harper & Row, Publishers. 1982.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006.
- BRISCOE, J. P.; FINKELSTEIN, L. M. **The "new career" and organizational commitment Do boundaryless and protean attitudes make a difference?** Career Development International, 14(2-3), 242-260. 2009.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006.
- BROWN, M. **Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success**. New York: Crown Publishing Group. 2017.
- BUSSGANG, J. **Are you suited for a start-up?** Harvard Business Review. 2017. Disponível em: <<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups>>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (I) São Paulo, RAE-Revista de Administração de Empresas, 1995 nov-dez, 35(6), p. 67-75.
- COASE, R.; **The nature of the firm**. Economica, p. 386-495. 1937.
- COELHO, Namilton Nei Alves; CAMARGOS, Marcos Antônio de.; **Fundos de pensão no Brasil: uma análise dos fatores determinantes para sua expansão na perspectiva dos seus gestores**. Organ. Soc., Salvador, v. 19, n. 61, p. 277-294. 2012.
- CORBUCCI, Paulo Roberto; KUBOTA, Luis Claudio; MEIRA, Ana Paula Barbosa. **Evolução da educação superior privada no Brasil: da reforma universitária de 1968 à década de 2010**. 2016
- CULLIÉ, J.-D.; KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B. **Careers, clusters and employment mobility: the influences of psychological mobility and organizational support**. Journal of Vocational Behavior, v. 84, p. 164-176, 2014.
- DE VOS, A. et. al, **Developing Sustainable Careers Across the Lifespan**. Handbook of Research on Sustainable Careers. DOI 10.1007/978-3-319-47741-1. Springer International Publishing. 2016.
- DE VOS, A. et. al. **Sustainable careers: Introductory chapter**. 2015. In: DE VOS, A.; B. HEIJDEN, V. (Eds.), Handbook of research on sustainable careers (pp. 1–19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- DEEP, G. **What Exactly is Venture Capital?** Forbes. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/georgedeep/2016/07/18/what-exactly-is-venture-capital/#8173b4a25010>>. Acesso em: 10 Jan. 2019.
- DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. **The boundaryless career: A competency-based perspective.** Journal of Organizational Behavior, 15(4), 307-324. 1994.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas. 2010.
- ENACHE, M.; GONZÁLEZ, I.; CASTILLO, D; LORDAN, O. **Protean and boundaryless career attitudes scale: Spanish translation and validation.** Intangible capital. v. 8, n. 1, p. 1-16, 2012.
- ENGEL, Jerome S. **Global clusters of innovation: Lessons from Silicon Valley.** California Management Review, v. 57, n. 2, p. 36-65, 2015.
- ESM. **German Startups Association.** In: KOLLMANN, Tobias; et al. 2016. Disponível em: <[https://www.startupticker.ch/uploads/File/Attachments/ESM\\_2016.pdf](https://www.startupticker.ch/uploads/File/Attachments/ESM_2016.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2019
- FELD, B. **Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City.** New York. 2012.
- FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JUNIOR, José Alexandre da. **Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial.** Opin. Publica, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185. 2010
- FILION, L.J. **Defining the Entrepreneur - complexity and multi-dimensional systems: some reflections.** In: DANA, L. P. (Ed) World Encyclopedia of Entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, p. 41-52, 2011.
- GABRIEL, Marcelo Luiz. **Métodos quantitativos em ciências sociais: sugestões para elaboração do relatório de pesquisa.** Desenvolvimento em Questão, v. 12, n. 28, p. 348-369. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e Negócios Online, 2011. Disponível em: <<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 06 abr. 2019.
- GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT. **Succeeding in the New Era of Technology.** Startup Genome LCC. 2018. Disponível em: < <https://startupgenome.com/all-reports>>. Acesso em: 06 abr. 2019.
- GRANOVETTER, Mark. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness.** American Journal of Sociology, 91(3): 481-510. 1985.
- GRANOVETTER, Mark. **The strength of weak ties.** American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380. 1973.
- GREENHAUS, J. H.; KOSSEK, E. E. **The contemporary career: A work-home perspective.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 361–388. 2014.
- HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman. 2005.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HALL, D. T. **Careers in Organizations.** California: Goodyear Pub, Pacific Palisades. 1976.
- HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. **Long live the career.** In The career is dead - Long live the career; 1-12, San Francisco, Jossey-Bass. 1996.
- HALL, D. T. **Careers in and out organizations.** London: Sage Publications, 2002.
- HERRMANN, A.; HIRSCH, A.; BARUCH, Y. **The protean career orientation as predictor of career outcomes.** Journal of Vocational Behavior. 2015

HINZ, R., TURNER, J. A. **Pension coverage initiatives: why don't workers participate?** In: MITCHELL, O., SCHIBER, S. (Eds.). *Living with defined contribution pensions: remaking responsibility for retirement*. Philadelphia: PRC/University of Pennsylvania Press, 1998.

HOSELITZ, B. F. **The early history of entrepreneurial theory**. *Explorations in Entrepreneurial History*, 3(4), 234-256. 1951.

HUGHES, E. C. **Institutional Office and the Person**. *American Journal of Sociology*, 43: 404-413. 1937

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** – Características gerais dos domicílios e dos moradores 2018. 2019. Disponível em <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101566\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101566_informativo.pdf)> Acesso em janeiro de 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Nota técnica. **Perfil dos contribuintes para previdência privada**. 2017. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota\\_tecnica/171120\\_nt\\_disoc\\_43.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/171120_nt_disoc_43.pdf)> Acesso em fevereiro de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** – Síntese de indicadores 2015. 2016. Disponível em <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>> Acesso em março de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: síntese de indicadores 2011**. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Dados consolidados de matrículas no ensino fundamental e médio no Brasil**. 2019. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/resultados-e-resumos>> Acesso em março de 2020.

ISENBERG, D. J. **How to start an entrepreneurial revolution**. *Harvard Business Review*, 88(6), pp. 41–50. 2010.

ISENBERG, D. J. **Introducing the entrepreneurship ecosystem: Four defining characteristics**, *Forbes*, 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystemfour-defining-characteristics>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B.; WILDEROM, C. P. M. **The subjective career in the knowledge economy**. In GUNZ, H. P.; PEIPERL; M. A. (eds), *Handbook of Career Studies*, pp. 114–130. Thousand Oaks, CA: Sage. 2007.

KHAPOVA, S.N.; ARTHUR, M.B. **Interdisciplinary approaches to contemporary career studies**, *Human Relations*, Vol. 64 No. 1, pp. 3-17. 2011.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; OLIVEIRA, L.; BARROS, D. **Evolução das âncoras de carreira, imagens e trajetórias de carreiras: um estudo com profissionais de administração**. In. KILIMNIK, Z. (org). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2011.

KILLINGER, B. **Workaholic: the respectable addicts**. New York: Simon & Schuster, 1991.

KNIGHT, F. H.; **Risk, uncertainty and profit**. Orlando: Signalman Publishing. 2009.

KIRZNER, I. M.; **Perception, opportunity, and profit**: studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press. 1979.

KOLLMANN, T. **The E-Business Model Generator**. In: LEE, I. (Ed.): Encyclopedia of E-Commerce Development, Implementation, and Management, IGI Global. 2016.

KUBLIKOWSKI, Ida; RODRIGUES, Clarissa Magalhães. **Kangaroo generations**: New contexts, new experiences. *Estud. psicol. (Campinas)*, Campinas, v. 33, n. 3, p. 535-542. 2016.

LAWRENCE, B. S.; HALL, D. T.; ARTHUR, M. B. **Sustainable careers then and now**. In: DEVOS, A.; B. HEIJDEN, V. (Eds.), Handbook of research on sustainable careers. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2015

LOVE, H. **The start-up j curve**. Austin. Greenleaf Book Group Press. 2016.

MACEDO, R. M. S.; KUBLIKOWSKI, I. **Ciclo vital dos estratos médios de famílias urbanas no Brasil**. Relatório de Pesquisa apresentado no XV Simpósio de Pesquisa e Intercâmbio Científico da ANPEPP, Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. 2014

MAINERO, L.A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt**: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain View, CA: Davies-Black, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: foco na decisão. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2011.

MARIANO, Francisca Zilania et al. **Diferenciais de Rendimentos entre Raças e Gêneros, nas Regiões Metropolitanas, por Níveis Ocupacionais**: uma análise através do pareamento de Ñopo. *Estudos Economicos (São Paulo)*, v. 48, n. 1, p. 137-173, 2018.

MASON, C.; BROWN R. **Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. 2014**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>> Acesso em 11 fev 2019.

MCCLELLAND, D. C. **The achievement motive in economic growth**. In P. Kilby (Ed.), Entrepreneurship and economic development (pp. 109-122). New York: The Free Press. 1971.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972.

MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. **As trajetórias de carreiras tradicionais estão dando passagem às Proteana?** In: KILIMNIK, Z. (org). Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Diretrizes curriculares – cursos de graduação. 2020**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/33297-cursos-de-graduacao> > Acesso em maio de 2020.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. **Psychological success and the boundaryless career**. 1994. *Journal of Organizational behavior*, 15(4), 365–380. 1994.

OECD. **Determinants of High-Growth Entrepreneurship**. Copenhagen: OECD, 2012.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de et al. **Avaliação do autogerenciamento e do direcionamento de carreira: estrutura fatorial da escala de atitudes de carreira proteana**. *Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Juiz de fora*, v. 2, n. 2, p. 160-169, dez. 2009.

OLIVEIRA, Thiago Dumont; GOLGHER, André Braz; LOUREIRO, Pedro Mendes. **Trajetoórias de local de moradia, estudo e trabalho dos jovens brasileiros entre 2003 e 2011**: uma análise de entropia. *Revista Brasileira de Estudos de População*, v. 33, n. 1, p. 31-52. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Fundo de População das Nações Unidas**. Fecundidade e Dinâmica da População Brasileira. 2018. Disponível em < <https://nacoesunidas.org/unfpa-aponta-maior-queda-de-fecundidade-no-brasil-entre-mulheres-mais-vulneraveis/>> Acesso em abril de 2020.

- PAIVA, Luis Eduardo Brandão et al. **Influência da sustentabilidade e da inovação na intenção empreendedora de universitários brasileiros e portugueses.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 732-747. 2018
- PAUWELS, Charlotte et al. **Understanding a new generation incubation model: The accelerator.** Technovation, v. 50, p. 13-24, 2016.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance.** New York: Free Press. 1985.
- PORTO, E. G. **Manual jurídico da startup: como desenvolver projetos inovadores com segurança.** Porto Alegre: Livraria do Advogado. 2018.
- PISAPIA, Thais Carazato; WOOD JR, Thomaz; BENDASSOLLI, Pedro F. Carreiras sem fronteiras em uma instituição financeira brasileira de grande porte. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 24, n. 1, p. 277-293, mar. 2016.
- REIS, Mauricio Cortez; RAMOS, Lauro. Escolaridade dos pais, desempenho no mercado de trabalho e desigualdade de rendimentos. Revista Brasileira de Economia, v. 65, n. 2, p. 177-205. 2011.
- RIBEIRO, Carlos Antônio Costa; SCALON, Maria Celi. Mobilidade de classe no Brasil em perspectiva comparada. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro. 2001
- RICARDO, A. R.; GUEST, D. **Have careers become boundaryless?** Human Relations, 63 (8), 1157-1175. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0018726709354344>>. Acesso em 11 abr. 2019.
- RIES, E. **The Lean Startup.** New York: Crown Business, 2011.
- RODRIGUES, C. M. **Processos de transição para a vida adulta: do olhar dos pais a uma compreensão intergeracional** (Dissertação de mestrado não-publicada). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2011.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- ROUSSANOV, N.; SAVOR, P. **Marriage and Managers' Attitudes to Risk.** Pennsylvania. Wharton Faculty Research. 2014
- ROSÁRIO, P. et al. Promover as competências de estudo na Universidade: Projeto “Cartas de Gervásio ao seu umbigo”. Psicologia e Educação, v. 4, n. 2, p. 57-69, 2005.
- SAHLBERG-BLOM E.; TERMESTED B.M., JOHASSON J.E. **Factor analysis.** J Clin Nurs, 10:550–62. 2011.
- SAMPAIO, Breno; GUIMARAES, Juliana. **Diferenças de eficiência entre ensino público e privado no Brasil.** Economia. Aplicada., Ribeirão Preto, v. 13, n. 1, p. 45-68. 2009.
- SARASON, S. B. **Work, aging, and social change: Professionals and the one life-one career imperative.** Free Press. 1977. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1978-02253-000>>. Acesso em: junho 2019.
- SCHATZ, S. P. **On achievement and economic growth: a critical appraisal.** In P. Kilby (Ed.), Entrepreneurship and economic development (pp. 183-190). New York: The Free Press. 1971.
- SCHAWB, A.J. **Electronic Classroom.** 2010. Disponível em: <<http://www.utexas.edu/ssw/eclassroom/schwab.html>> Acesso em: janeiro 2020.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1959.
- SCHUMPETER, J. A. **Comments on a plan for the study of entrepreneurship.** In R. Swedger (Ed.), Joseph A. Schumpeter: the economics and sociology of capitalism (pp. 406-428). Princeton: Princeton University Press. 1991.

- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, **O que é uma startup? Conceitos**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: abril 2019.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, **O que é uma startup e o que ela faz?** 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: Mai. 2020.
- SEWAYBRICKER, L. E. **Carreira sem fronteiras: Limite e aplicabilidade de uma teoria clássica**. Psicologia: Ciência e Profissão, 38 (1), 129-141. 2018.
- 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, Dissertação de Mestrado. 2009.
- SILVA, D.; GARCIA, M. N.; FARAH, O. E. **Métodos quantitativos na pesquisa de marketing**. In: PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (Org.). Pesquisa pura e aplicada em marketing. São Paulo: Atlas. 2012.
- SIMMEL, G. *On individuality and social forms*. Chicago: University of Chicago Press. 1971.
- STAM, E. **Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique**, *European Planning Studies*, 23:9, 1759-1769. 2015.
- STEFANICZEN, Josemara; et. Al. **Workaholic: um novo modelo de comportamento nas organizações**. XIII SEMEAD: Seminário em administração, 2010.
- SULLIVAN, S. E. **The changing nature of careers: A review and research agenda**. *Journal of Management*, 25, 457-484. 1999.
- SULLIVAN S.E.; BARUCH, Y. **Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration**. *Journal of Management*, p. 1542- 1571. 2009.
- SUPER, D.E. **Scientific Careers and Vocational Development Theory**. New York. Columbia University. 1957.
- TABORDA, Ana. **O que é um start up?** 2006. Disponível em: <[http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o\\_que\\_e\\_uma\\_start\\_up.pdf](http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf)> Acesso em: abril 2019.
- TAMS, S.; ARTHUR, M.B. **New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world**. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (5), 629-46. 2010
- THANASSOULIS, E. **Setting achievement targets for school children**. *Education Economics*, v. 7, n. 2, p. 101-119. 1999.
- TRIGILIA, C.; **Economic sociology: state, market, and society in modern capitalism**. Maden, Massachusetts: Blackwell Publishing. 2002.
- VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F; TEODÓSIO, A. S. S. **Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes?** *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 631- 649. 2011.
- VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. **Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 18, n. 6, p. 874-891. 2014.
- WEBER, M.; **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. New York: Charles Scribner's Son. 1958.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics: The Entrepreneur's Perspective**. 2013. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EntrepreneurialEcosystems\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf)>. Acesso em Abril 2019.

**ANEXO I – INSTRUMENTO APLICADO**

**1-Embora haja algumas variáveis sobre o conceito de Startup, ela possui características marcantes: (i) baixo custo operacional, (ii) pouco tempo de vida, (iii) alta possibilidade de lucro, (iv) atuação de ambiente de negócio com risco e (v) capacidade de expansão/crescimento exponencial. Sendo assim, considera que a empresa que você atua é uma startup?**

- Sim
- Não
- Não sei informar.

**2-A empresa já passou por algum dos processos abaixo:**

**INCUBAÇÃO**  Sim  Não  Não sei informar.

**ACELERADORA**  Sim  Não  Não sei informar.

**MENTORIA**  Sim  Não  Não sei informar.

**3-A quanto tempo a empresa existe?**

- Menos de um ano
- Entre um e três anos
- Mais de três anos
- Não sei informar.

**4- Qual a sua Idade? \_\_\_\_\_.**

**5- Qual o seu sexo?**  Feminino  Masculino

**6- Qual o seu estado civil?**

- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Solteiro(a)
- Separado(a)
- Viúvo(a)

**7- Você possui filhos e/ou enteados?**

- Não.
- Sim, 1.
- Sim, 2.

- Sim, 3.
- Sim, 4 ou mais.

**8- Qual sua cor ou raça?**

- Branca
- Amarela
- Parda
- Preta
- Indígena

**9- Em relação a sua moradia, você:**

- Mora com amigos.
- Mora com cônjuge/companheiro(a).
- Mora sozinho(a).
- Mora com pais/responsáveis.

**10 – Em qual região do país você trabalha? Obs: Caso atue à distância ou de forma remota, colocar a região para qual você presta serviço.**

- Centro-Oeste
- Norte
- Nordeste
- Sul
- Sudeste

**11- Qual a sua graduação, mesmo que incompleta/interrompida? Caso possua mais de uma, coloque a primeira. \_\_\_\_\_.**

**12- Você cursou a maior parte do ensino fundamental em escola:**

- Privada
- Pública

**13- Você cursou a maior parte do ensino médio em escola:**

- Privada
- Pública

**15- Qual o seu grau de instrução acadêmica?**

- Nenhum
- Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)
- Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)
- Ensino Médio Incompleto/interrompido
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto/interrompido
- Ensino Superior – cursando
- Ensino Superior – completo
- Pós-Graduação – especialização
- Pós-Graduação – mestrado
- Pós-Graduação – doutorado

**16- Qual a sua renda bruta ANUAL (incluindo 13º, participação nos lucros, distribuição de lucro ou eventuais benefícios/bônus)?**

- 0 – R\$12.974
- R\$ 12.975 – R\$ 32.435
- R\$ 32.436 – R\$ 64.870
- R\$ 64871 – R\$ 103.792
- R\$ 103.793 – R\$ 194.610
- Não gostaria de informar.

**17- Qual o grau de instrução acadêmica do seu pai?**

- Nenhum
- Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)
- Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)
- Ensino Médio Incompleto/interrompido
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto/interrompido
- Ensino Superior – cursando
- Ensino Superior – completo
- Pós-Graduação – especialização
- Pós-Graduação – mestrado
- Pós-Graduação – doutorado

**18- Qual o grau de instrução acadêmica da sua mãe?**

- Nenhum
- Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)
- Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)
- Ensino Médio Incompleto/interrompido
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto/interrompido
- Ensino Superior – cursando
- Ensino Superior – completo
- Pós-Graduação – especialização
- Pós-Graduação – mestrado
- Pós-Graduação – doutorado

**19- Qual era o trabalho do seu pai quando você tinha cerca de 14 anos?**

- (1) Não trabalhava.
- (2) Gerentes de grandes empresas, funcionários públicos de alto cargo, grandes proprietários de empresas e grandes fazendeiros.
- (3) Profissões liberais (médico, advogado, dentista).
- (4) Serviços médico-sociais (técnicos da saúde), pequenos comerciantes, quadros médios administrativos, administradores de pequenos estabelecimentos industriais e de serviços, gerentes em pequenos estabelecimentos, técnicos (eletricista, confeitoiro, padeiro, cozinheiro).
- (5) Quadros médios do comércio, secretárias, técnicos, empregados do comércio (lojas e restaurantes), empregados de escritório, operários com qualificação.
- (6) Pequenos proprietários com até 5 empregados e sem empregados, incluindo pequenos produtores rurais.
- (7) Assalariados agrícolas, pequenos fazendeiros.
- (8) Professores ensino superior, produtores artísticos, patrões do comércio grande ou da indústria, quadros do setor privado (qualificado), engenheiros, arquiteto, veterinário, quadros

intermediários do setor público, quadros intermediários do setor público, trabalhadores da indústria com alta qualificação, psicólogo, contador.

(9) Patrões do comércio médio, professores primários/ensino médio, enfermeiro, agente social, jornalista, bibliotecário, fotógrafo, publicitário.

(10) Pintores, pedreiros, azulejista, gesseiro, encanador, sapateiro, artesãos, operário sem qualificação, camareira, auxiliar de cozinha, copeiro.

(11) Atendente de telemarketing, frentista, caixa de supermercado, trabalhadores domésticos (diarista, empregada doméstica, babá, jardineiro, motorista).

(12) Autônomo(a)

(13) Outro.

**20 - Qual era o trabalho da sua mãe quando você tinha cerca de 14 anos?**

- (14) Não trabalhava.
- (15) Gerentes de grandes empresas, funcionários públicos de alto cargo, grandes proprietários de empresas e grandes fazendeiros.
- (16) Profissões liberais (médico, advogado, dentista).
- (17) Serviços médico-sociais (técnicos da saúde), pequenos comerciantes, quadros médios administrativos, administradores de pequenos estabelecimentos industriais e de serviços, gerentes em pequenos estabelecimentos, técnicos (eletricista, confeitoiro, padeiro, cozinheiro).
- (18) Quadros médios do comércio, secretárias, técnicos, empregados do comércio (lojas e restaurantes), empregados de escritório, operários com qualificação.
- (19) Pequenos proprietários com até 5 empregados e sem empregados, incluindo pequenos produtores rurais.
- (20) Assalariados agrícolas, pequenos fazendeiros.
- (21) Professores ensino superior, produtores artísticos, patrões do comércio grande ou da indústria, quadros do setor privado (qualificado), engenheiros, arquiteto, veterinário, quadros intermediários do setor público, quadros intermediários do setor público, trabalhadores da indústria com alta qualificação, psicólogo, contador.
- (22) Patrões do comércio médio, professores primários/ensino médio, enfermeiro, agente social, jornalista, bibliotecário, fotógrafo, publicitário.
- (23) Pintores, pedreiros, azulejista, gesseiro, encanador, sapateiro, artesãos, operário sem qualificação, camareira, auxiliar de cozinha, copeiro.
- (24) Atendente de telemarketing, frentista, caixa de supermercado, trabalhadores domésticos (diarista, empregada doméstica, babá, jardineiro, motorista).
- (25) Autônomo(a)
- (26) Outro.

**21- Que tipo de vínculo possui com a empresa atual?**

- proprietário ou sócio proprietário
- temporário
- estágio
- jovem aprendiz
- Efetivo CLT
- estatutário/concursado
- cargo público em comissão
- profissional liberal/pessoa jurídica
- autônomo/pessoa física
- outro.

**22- Em média, qual a sua carga horária exercida por semana?**

- 30 horas semanais ou menos.
- entre 31 e 40 horas.
- entre 41 e 45 horas.
- entre 46 e 55 horas.
- 56 horas ou mais.

**23- Você possui plano de saúde privado?**

- (1) Não.  
 (2) Sim, pela empresa/instituição.  
 (3) Sim, paga particular.  
 (4) Sim, como dependente do cônjuge/companheiro.  
 Outro.

**24- Você possui alguma previdência privada?**

- (1) Não.  
 (2) Sim, de órgão de classe.  
 (3) Sim, de fundo de pensão da instituição.  
 (4) Sim, de instituição bancária.  
 (5) Outra.

**25- O que você mais valoriza na sua carreira? (Max. 145 caracteres)**


---



---



---

As questões abaixo devem ser respondidas assinalando uma das cinco opções abaixo, conforme a preferência.

**Escala:**

Um pouco ou nada	De forma limitada	Até certo ponto	De forma considerável	Muito
1	2	3	4	5

**ESCALA DE ATITUDES PROTEANAS DE CARREIRA**

- Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa busquei-as por mim mesmo.
- Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.
- De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim.
- Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.
- Sou responsável pela minha própria carreira.
- Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.
- No que diz respeito à minha carreira sou muito "mais eu".
- Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego quando necessário.
- Eu mesmo conduzo minha carreira baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.
- Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.
- É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira.

12. Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.
13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa.
14. Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com o que eu não concordo.

### **ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRAS SEM FRONTEIRAS**

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