

MODOS REFLEXIVOS E AUTO-RELATOS DE PROFISSIONAIS SOBRE AS  
CARREIRAS PROTEANA E SEM-FRONTEIRAS

Manoela Ziebell de Oliveira

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre, 2010

MODOS REFLEXIVOS E OS AUTO-RELATOS DE PROFISSIONAIS SOBRE  
AS CARREIRAS PROTEANA E SEM-FRONTEIRAS

Manoela Ziebell de Oliveira

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em Psicologia  
sob orientação do Prof. Dr. William Barbosa Gomes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Maio, 2010.

## Agradecimentos

Aos meus pais e irmãos pelo incentivo e apoio à escolha pela carreira acadêmica, mas principalmente pela paciência.

Ao professor William B. Gomes pelo convite “precoce” para conhecer a pesquisa e pelo investimento na minha formação enquanto pesquisadora e pessoa.

Aos professores Caroline Tozzi Reppold, Marco Antônio Teixeira e Mauro de Oliveira Magalhães, membros das bancas examinadoras, pelas contribuições na concepção e escrita deste trabalho e pela atenção dispensada à sua autora.

Aos professores doutores Adriano Pereira Jardim, Mariane Lima de Souza e Gustavo Gauer pelos modelos que foram e vem sendo.

Aos colegas mestrandos e doutorandos do Laboratório de Fenomenologia Experimental e Cognição pelos debates consistentes e sempre bem-humorados, e em especial à Aline Tonetto, pela constante interlocução e colaboração.

Aos auxiliares de pesquisa do Laboratório de Fenomenologia Experimental e Cognição, em especial ao Iuri Silva da Silva e à Marcelle Matiazo Pinhatti, por serem incansáveis nas coletas de dados e transcrições de entrevistas e por acreditarem que “tudo vai dar certo no final”.

Aos amigos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial à Lorena e à Paola pela ajuda com a coleta de dados, os ensaios e a revisão do texto.

Finalmente, ao CNPq, por permitir que eu me dedicasse de forma integral à realização desta dissertação.

*We are little gods in the world of inner speech. We are the only ones, we run the show, we are the boss. This world is almost a little insane, for it lacks the usual social controls, and we can be as bad or as goofy as we want. On the other hand inner speech does have a job to do, it has to steer us through the world. That function sets up outer limits, even though within those limits we have a free rein to construct this language as we like.*

Norbert Wiley

## SUMÁRIO

|  | Página |
|--|--------|
| Resumo.....  | 8      |
| Abstract.....  | 9      |
| CAPÍTULO I   |        |
| INTRODUÇÃO.....  | 10     |
| 1. Self e Reflexividade.....   | 10     |
| 1.1. A Perspectiva Semiótica.....  | 13     |
| 1.2. A Perspectiva Dialógica.....  | 15     |
| 2. Conversa Interna.....   | 16     |
| 3. O Processo Reflexivo e as Trajetórias de Carreira.....  | 21     |
| 4. História do Trabalho.....   | 24     |
| 5. Teorias de Carreira.....  | 32     |
| 6. Carreiras Contemporâneas.....   | 40     |
| CAPÍTULO II  |        |
| ESTUDO I: Carreiras Proteanas e Sem-fronteiras e as Novas Relações entre Organizações e Profissionais..... | 43     |
| 1.1.A Carreira Proteana.....   | 44     |
| 1.2. A Carreira Sem-fronteiras.....  | 46     |
| Método.....  | 47     |
| Resultados.....  | 48     |
| Considerações Finais.....  | 56     |
| ESTUDO II: Promessas e Percalços na Construção de uma Escala de Reflexividade.....                         | 58     |
| Método.....  | 60     |
| 1. Procedimentos Teóricos.....   | 60     |
| 2. Procedimentos Empíricos.....  | 64     |
| Resultados.....  | 66     |
| 3. Procedimentos Analíticos.....   | 66     |
| Considerações Finais.....  | 73     |

|  |     |
|--|-----|
| ESTUDO III: Adaptação e Validação das Escalas de Atitudes de Carreira Proteana e Sem-fronteiras, Correlações e Comparações entre Grupos..... | 76  |
| Método.....  | 80  |
| Resultados.....  | 85  |
| Estudo Piloto da Escala de Atitudes de Carreira Proteana.....  | 85  |
| Estudo Final da Escala de Atitudes de Carreira Proteana.....   | 87  |
| Estudo Piloto da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras.....  | 88  |
| Estudo Final da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras.....   | 90  |
| Considerações Finais.....  | 104 |
| <br>   |     |
| ESTUDO IV: Análise de correlação e comparação de médias entre grupos.....  | 107 |
| Método.....  | 107 |
| Discussão dos Resultados das Análises de Correlação.....   | 113 |
| Resultados do Estudo de comparação entre grupos.....   | 118 |
| Discussão dos Resultados.....  | 128 |
| Considerações Finais.....  | 130 |
| <br>   |     |
| ESTUDO V: A mediação da conversa interna nas deliberações sobre carreiras.....   | 133 |
| Método.....  | 134 |
| Descrição Fenomenológica.....  | 137 |
| Redução Fenomenológica.....  | 140 |
| Interpretação Fenomenológica.....  | 148 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO III   |     |
| Considerações Finais.....  | 154 |
| <br>   |     |
| REFERÊNCIAS .....  | 157 |
| ANEXOS .....   | 175 |
| Anexo A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....   | 175 |
| Anexo B. Questionário Sociodemográfico.....  | 176 |

|   |     |
|---|-----|
| Anexo C. Escala de Atitudes de Carreira Proteana.....       | 177 |
| Anexo D. Escala de Atitudes de Carreira Sem-Fronteiras..... | 178 |
| Anexo E. Escala de Atitudes de Carreira.....                | 179 |
| Anexo F. Escala de Reflexividade.....                       | 180 |
| Anexo G. Inventário de Valores Organizacionais.....         | 181 |
| Anexo H. Protocolo de Entrevista Semiestruturada.....       | 182 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1. Contextos do Trabalho e da Carreira ao Longo do Tempo.....   | 42  |
| Tabela 2. Carga Fatorial dos Itens do Inventário de Conversa Interna (ICONI)...                                    | 63  |
| Tabela 3. Carga Fatorial dos Itens da Escala de Reflexividade.....   | 67  |
| Tabela 4. Carga Fatorial e Frequência Relativa dos Itens da Escala de Reflexividade.....                           | 71  |
| Tabela 5. Carga Fatorial dos Itens da Escala de Atitudes de Carreira Proteanas...                                  | 86  |
| Tabela 6. Carga Fatorial dos itens da Versão Final da Escala de Atitudes de Carreira Proteanas.....                | 88  |
| Tabela 7. Carga Fatorial dos Itens da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras.....                           | 90  |
| Tabela 8. Carga Fatorial dos Itens da Versão Final da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras.....           | 91  |
| Tabela 9. Cargas Fatoriais dos Itens da Versão Final da Escala de Atitudes de Carreira.....                        | 92  |
| Tabela 10. Frequências Relativas de Resposta aos Itens da Versão Final da Escala de Atitudes de Carreira.....      | 94  |
| Tabela 11. Frequência Relativa de Resposta aos Itens do Inventário de Valores Organizacionais (IVO).....           | 98  |
| Tabela 12. Médias, Desvios-padrão e medida de insatisfação do IVO.....   | 102 |
| Tabela 13. Resultado das Análises de Correlação.....   | 111 |
| Tabela 14. Comparação de médias entre sexos.....   | 119 |
| Tabela 15. Comparação de médias entre estados civis.....   | 121 |
| Tabela 16. Comparação de médias entre profissionais com e sem filhos.....  | 123 |
| Tabela 17. Comparação de médias entre profissionais que mudaram e não mudaram de cidade em função do trabalho..... | 125 |
| Tabela 18. Comparação de médias entre profissionais de empresas públicas e empresas privadas.....                  | 127 |
| Tabela 19. Descrição dos Participantes do Estudo Qualitativo.....  | 136 |

## RESUMO

A Reflexividade é uma natureza humana universal que caracteriza os seres humanos da mesma maneira genérica em qualquer época e lugar. Esta dissertação investigou o processo reflexivo de profissionais no contexto da carreira contemporânea. Para tanto foram realizados cinco estudos. O primeiro revisou artigos relacionados às carreiras proteanas e sem-fronteiras publicados nos últimos dez anos. O segundo apresentou e explorou as qualidades psicométricas da Escala de Reflexividade. O terceiro consistiu na validação das escalas de Atitudes de Carreira Proteanas e de Atitudes de Carreira Sem-fronteira. O quarto investigou correlações entre os estilos de carreira, a reflexividade e os valores organizacionais e comparou diferentes grupos. Finalmente, o quinto estudo investigou a relação entre estilos reflexivos e as atitudes de carreira proteanas e sem-fronteiras.

Palavras-chave: carreira proteana, carreira sem-fronteiras, reflexividade.

## ABSTRACT

Reflexivity is a universal human nature that characterizes human beings in the same general way at any time and place. This thesis investigates the reflexive process of professionals in the context of contemporary careers. Therefore, five studies were conducted. The first study revised articles related to protean and boundaryless careers published in the last ten years. The second, proposed and explored the psychometric properties of the Reflexivity Scale. The third involved the validation of the Protean Career Attitudes Scale and of the Boundaryless Career Attitudes Scale. The fourth study investigated correlations between career styles, reflexivity and organizational values, and compared different groups. Finally, the fifth study investigated the relationship between different styles of reflexivity and the implementation of protean and boundaryless career attitudes.

Key-words: protean career, boundaryless career, reflexivity.

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

O termo reflexividade faz referência ao processo através do qual os indivíduos tentam dar sentido à realidade em que estão inseridos. Este processo serve como mediador da influência da estrutura social e da cultura na ação humana e, embora todas as pessoas sejam reflexivas, os diversos contextos e as preocupações particulares levam a diferentes modos de reflexividade. Estes estilos se manifestam em diversos âmbitos da vida de todos os indivíduos, entre eles o do trabalho e da carreira, que servirão de contexto para o estudo da Reflexividade nesta dissertação.

Durante muitas décadas as carreiras foram entendidas como a sucessão de progressões hierárquicas lineares e ascendentes dos profissionais dentro de poucas empresas. Nesta visão tradicional da carreira o sucesso profissional era definido pela organização e recompensado com promoções e aumentos de salário, por exemplo. No entanto, a partir das importantes inovações nos sistemas produtivos que tiveram início nos anos 50, a compreensão do papel do profissional no trabalho e do conceito de carreira começaram a se alterar significativamente. Como decorrência deste processo, as organizações contemporâneas buscam profissionais adaptáveis, capazes de assumir maior responsabilidade pelo desenvolvimento da própria carreira e que não avaliem o sucesso necessariamente em termos de recompensas materiais, mas de conhecimento e empregabilidade: os profissionais com atitudes de carreira proteana e sem-fronteiras.

O presente estudo buscou investigar os diferentes modos de reflexividade dos profissionais inseridos em um contexto marcado por transformações organizacionais, rápidos avanços tecnológicos, aumento da competitividade internacional e enxugamento de estruturas produtivas. Entende-se que a decisão de agir de acordo com estas novas concepções de carreira depende das determinações das organizações da mesma forma que das deliberações dos profissionais, trazendo consequências para as histórias de vida daqueles que as adotam. Assim, o conjunto de estudos desta dissertação visou investigar o processo reflexivo de profissionais no contexto da carreira contemporânea, considerando tanto os resultados de escalas e inventários, quanto de autorrelatos sobre a carreira de indivíduos que apresentam orientações proteanas e sem-fronteiras.

### *Self* e Reflexividade

O termo reflexão, segundo o dicionário Houaiss (2001 versão eletrônica), pode apresentar quatro definições distintas e igualmente relevantes:

“1) concentração do espírito sobre si próprio, suas representações, ideias, sentimentos; 2) pensamento, consideração, observação que resultam de intensa cogitação e que são expressos por escrito ou em voz alta; 3) virtude que consiste em evitar a precipitação nos juízos, a imprudência, a impulsividade na conduta; 4) hábito de refletir”.

Outra definição possível, segundo o mesmo dicionário, em sua edição de 2009, sugere uma perspectiva complementar: “ato ou efeito de refletir (se)”. Tanto a primeira definição, proposta em 2001, quanto a de 2009, referem-se à concentração do espírito sobre si próprio e apontam, desta forma, para duas instâncias: sujeito e objeto. O sujeito é o espírito que age, bem como o ato e a intenção de agir. O objeto é o próprio espírito, o sujeito colocado na função de objeto da sua reflexão. Trata-se, portanto, de uma relação conversiva em que o objeto-sujeito pode se transformar em sujeito-sujeito e vice versa.

Uma análise crítica das quatro definições previamente apresentadas evidencia que a primeira se refere a uma capacidade de um espírito dirigir a própria atenção a si mesmo (condição ontológica), a segunda faz referência à reflexão manifesta para que isso aconteça (condição epistemológica), e as duas últimas dizem respeito à utilização virtuosa da reflexão, e ao hábito de refletir (condição ética). Esta compreensão do conceito de reflexividade remete ao entendimento de Wiley (1996, p.17) sobre o *self* reflexivo (*self* semiótico, ou simplesmente *self*). Segundo este autor:

Existe uma natureza humana universal caracterizando todos os seres humanos da mesma maneira genérica em qualquer época e lugar. A natureza humana tem a característica de ser racional, simbólica, abstrata, semiótica, linguística, e assim por diante.

Tendo em vista a definição de Wiley (1996) e aquelas apresentadas pelo Houaiss (2001, 2009), compreende-se que a pesquisa psicológica sobre a reflexividade é caracterizada por uma ontologia robusta, uma vez que investiga uma capacidade humana universal: a de pensar os próprios pensamentos. Além disso, demonstra uma epistemologia operativa, dado que é possível ter acesso ao fenômeno estudado, uma vez que este se manifesta publicamente por escrito, em

voz alta, etc. Verifica-se ainda uma condição ética, pois tal pesquisa promove o exercício de bons julgamentos e do hábito de refletir.

Neste ponto é importante clarificar a definição do conceito psicológico de *self* mencionado por Wiley (1996). Ele se refere ao processo básico humano de entender, compreender, interpretar e gerar sentido. Em outras palavras, diz respeito ao fenômeno da reflexividade da consciência. Já em 1890, William James sistematizou tal conceito, dividindo-o em três componentes: 1) seus constituintes, 2) os sentimentos e emoções que provocam e 3) as ações que produzem. Os constituintes do *self* podem ser divididos em *selves* distintos: o material, o social e o espiritual, além do “Ego Puro” (*pure ego*). O *self* material envolveria o corpo do indivíduo, seus familiares, objetos pelos quais o indivíduo manifestasse alguma preferência, e interesses práticos que fossem importantes em sua vida. O *self* social seria o reconhecimento que o indivíduo recebe de seus pares em cada relacionamento interpessoal que estabelece. Isto significa dizer que um indivíduo possui tantos *selves* sociais quantas forem as pessoas que o reconhecem e têm uma imagem dele em sua mente. O *self* espiritual, por sua vez, abrangeria as faculdades ou disposições psíquicas do indivíduo e funcionaria como centro de ação e adaptação. Finalmente, o Ego Puro seria um sentimento de identidade pessoal, de “mesmidade” (*sameness*), que é percebida através do pensamento e das características daquilo sobre o que se pensa (James, 1890).

As investigações de James sobre o *self* tiveram continuidade no trabalho de sua discípula Mary Calkins (1860-1930), que defendeu a clarificação, o enriquecimento e a ampliação da conceituação psicológica do *self*. Além dela, Mark Baldwin (1861-1934) estudioso do tema, fez contribuições importantes ao apontar que a emergência do *self* social se dá quando a criança se torna consciente de que é diferente das outras pessoas. Cooley (1902), por sua vez, propôs a noção de um *self* constituído por três elementos principais: 1) como o indivíduo é percebido socialmente por outras pessoas; 2) qual o julgamento que estas pessoas fazem sobre tal indivíduo e 3) de que forma o indivíduo é afetado pelos julgamentos que imagina serem feitos sobre si. De forma complementar, Mead (1934) sugeriu que o indivíduo consciente de si tem a experiência de um processo social que permite que ele assuma o controle sobre a situação social externa, a partir de sua própria conduta. Isso permite ao indivíduo prever as respostas das pessoas com as quais interage, se ajustando antecipadamente a elas.

Nas décadas que sucederam Mead, foi possível verificar um avanço das teorias comportamentalistas e o conseqüente apagamento das discussões sobre o *self*. Esta posição positivista da ciência foi desafiada apenas quando Allport (1962) propôs que as funções do ego ou funções do *self* passassem a ser entendidas enquanto funções da personalidade. De acordo com seu modelo, as funções não corresponderiam à personalidade em sua totalidade, mas constituiriam seus aspectos particulares, ou aquilo que o indivíduo percebe como núcleo central de seu desenvolvimento. Este núcleo central passou a ser chamado de *proprium* e foi entendido como responsável pela unidade interna da personalidade que seria constituída ainda de hábitos sociais e fisiológicos. No entanto, apesar da quebra de paradigmas proposta por Allport, verificou-se no período que o sucedeu uma influência neobehaviorista sobre as ciências psicológicas. Assim, o renascimento do conceito de *self* neste período esteve associado a uma revolução cognitiva na psicologia. O *self* deixou de ser compreendido enquanto autoconhecimento, ação irrefletida e estrutura, e passou a ser considerado uma construção social, uma ação intencional (*agency*) e um processo de desenvolvimento gradual do indivíduo em relação com seu meio, que faz emergir uma imagem da ação humana (*human action*).

Pesquisas realizadas nas últimas décadas vêm delineando um conceito de *self* que se caracteriza por envolver um corpo situado no, e influenciado pelo ambiente. De acordo com Butterworth (1999) a percepção (corpo) é responsável por fornecer informações ao *self* antes mesmo que haja um conceito de si. Neisser (1988) propôs que as origens deste conceito de si, ou sentido mental de *self* podem ser explicados através de cinco aspectos: 1) o *self* ecológico que é diretamente percebido com relação ao meio físico; 2) o *self* interpessoal que também é diretamente percebido e dependente de formas de comunicação típicas do ser humano; 3) o *self* estendido que está baseado na memória e na antecipação e implica uma reflexão do *self*; 4) o *self* privado que sugere que as experiências conscientes são exclusivas de cada indivíduo e dependentes de representações mentais e 5) o *self*-conceito que é uma teoria de *self* baseada na experiência sociocultural. O *self* ecológico e o social produzem uma consciência de si primários, produto da percepção (propriocepção). O *self* estendido e o privado, por sua vez, produzem uma consciência de si de ordem secundária, produto da reflexão, da memória e do pensamento. Trata-se, portanto, de um *self* que é dependente das funções proprioceptivas do corpo, das experiências sociais e

afetivas e dos processos do desenvolvimento cognitivo DeSouza (2005). Surgem, assim, uma nova ontologia e uma nova epistemologia do *self*. Este passa a ser entendido enquanto processo de comunicação interativa entre consciência e corpo (ou processo reflexivo da consciência) que possibilita o conhecimento de si e do outro, a emergência de uma identidade, de um autoconceito, etc. Compreender tal processo, neste contexto, passa a significar compreender as relações entre a consciência e suas formas de expressão no mundo.

Dentro deste contexto, é possível destacar duas abordagens comunicacionais do *self* que vem sendo reconhecidas nos campos da Psicologia e da Sociologia atualmente: a semiótica e a dialógica. Ambas trabalham com o signo que é a capacidade humana de atribuir sentido às experiências de si e do mundo conversacional (dialógica), e com a funcionalidade (pragmática) da expressão. No entanto, cada qual atribui diferentes ênfases à dimensão espaço-temporal do *self*, o que gera especificações conceituais distintas (diferentes ontologias), com implicações importantes para os métodos de pesquisa (diferentes epistemologias). Assim, se por um lado a perspectiva semiótica volta-se para a funcionalidade do fenômeno e remete às investigações psicológicas sobre processos básicos, por outro, a dialógica volta-se para a aplicabilidade do conceito e remete à psicologia aplicada à prática clínica.

### 1.1. A Perspectiva Semiótica

A perspectiva semiótica é resultado da síntese das proposições teóricas de Charles Sanders Peirce (1839-1914) e George Herbert Mead (1863-1931), segundo as quais o *self* pode ser entendido como produto da assimilação de signos culturais (Pickering, 1999) que funcionam como um processo semiótico. A este processo dá-se o nome de conversação interna (Wiley, 1996). Tal conversação se caracteriza por ser verbal, envolver sensações, emoções, a linguagem do corpo e o tom de voz, e por se desenvolver entre três instâncias principais: um Eu (presente) que se dirige para um Mim (passado) em um processo reflexivo (Mead, 1934) sobre um Você (futuro) (Peirce, 1934). Esta conversação não ocorre, contudo, entre todos os integrantes da tríade simultaneamente, pois enquanto o *self* presente (Eu) fala, o passado e o futuro podem apenas ouvir ou ser objetos desta fala. Assim, o *self* passa a ser um processo de constante autointerpretação, uma vez que o *self* presente interpreta o *self* passado para o *self* futuro (Wiley, 1996).

A fim de tornar o modelo proposto mais complexo e explicativo, Peirce (1934) propôs que uma tríade semiótica composta por signo-interpretante-objeto fosse unida à anterior. Nela o termo signo faz referência a tudo o que é capaz de representar algo para alguém (uma palavra, um objeto, um som, etc.). O objeto é aquilo que está sendo representado e, finalmente, o interpretante, é o que surge na mente do intérprete quando este percebe algo, fazendo com que entenda aquilo que percebe não como uma coisa em si, mas como uma representação de algo. Em suma, o signo (primeiro elemento) faz a mediação entre seu objeto ou referência (segundo elemento) e entre seu interpretante ou significado (terceiro elemento). A distinção entre objeto e interpretante permite entender que o significado encontra-se nos efeitos de sentido gerados pelo signo que não é apenas um elemento de representação, mas faz a mediação entre o objeto e o interpretante, sendo este o meio pelo qual o significado se manifesta. Com efeito, os signos crescem de modo progressivo no encontro entre o sujeito e a realidade externa e passam a fazer parte de processos interpretativos orientados a atingir o conhecimento do mundo, e também o autoconhecimento de um modo parcial, falível e gradual. É possível, portanto, compreender como o *self* se desenvolve ao longo do tempo pela geração de interpretantes, sem perder a referência objetiva do universo existencial, nem a capacidade imaginativa. Trata-se de um *self* entendido como signo que possui capacidade intrínseca de gerar interpretantes de si mesmo.

Surge então uma estrutura tripartida do *self*: o passado-mim-objeto, o presente-eu-signo e o futuro-você-interpretante. Dentro de tal estrutura, cujos limites não são físicos ou espaciais, mas semióticos e significativos, os conteúdos mentais e a reflexividade se manifestam (Wiley, 1996). Configura-se, dessa forma, um modelo que inclui, além dos pronomes pessoais Eu, Mim e Você, uma estrutura ampla composta por mais três posições, instâncias ou papéis: os visitantes permanentes, os visitantes temporários e o inconsciente. A instância do Eu se refere ao *self* no presente e é um ponto cego cognitivo, dado que ao pensar sobre si próprio o eu se coloca como objeto através do emprego do pronome Mim, fazendo com que ele próprio jamais esteja em evidência. A instância Você, por sua vez, pode ser entendida como aquele *self* para o qual o discurso do pensamento está dirigido. O termo ‘visitantes’ se refere às pessoas que, no ato do pensamento, são invocadas na mente. Por fim, o inconsciente é considerado de duas maneiras: como pólo relativamente submerso do consciente e

semiconsciente, ou como uma conversação de uma pessoa única e multifacetada, e não como uma multiplicidade em interação (Wiley, 1996).

## 1.2. A Perspectiva Dialógica

A perspectiva dialógica apresenta um *self* constituído por múltiplas vozes em uma narrativa espacialmente estruturada e corporificada (Hermans, 2001a, 2001b; Hermans & Kempen, 1993). Nesta perspectiva, a distinção entre Eu e Mim proposta por William James (1890) é traduzida em uma distinção entre Autor e Ator. Para James, o Eu representa o *self* como sujeito e é caracterizado por ser contínuo (senso de permanência ao longo do tempo, de mesmidade), distinto (ideia de uma existência separada da de outras pessoas) e volitivo (senso de vontade do indivíduo). O Mim, por sua vez, representa o *self* como objeto e é caracterizado como material (corpo, posses, etc.), social (relacionamentos e papéis), e espiritual (pensamento, consciência). A extensão do *self* a estes dois constituintes permite compreendê-lo enquanto um Eu distinto de outras pessoas e um Mim social, que reconhece a perspectiva do outro (DeSouza, 2005).

A distinção entre Eu - Mim transposta para uma abordagem narrativa relaciona o primeiro pronome ao autor e o segundo ao ator, ou figura narrativa. Desta forma o *self* é identificado com o autor, o que permite que o Eu construa uma história na qual diversas facetas do Mim podem ser protagonistas (DeSouza, 2005). Cada uma destas facetas fala de uma posição diferente e possui um grau diferente de autoridade. Elas são assimiladas e testadas pelos indivíduos em suas interações sociais e práticas culturais, o que sugere que as pessoas empíricas (diferentes papéis do Mim) a que James (1890) se referia não são apenas externas, mas podem ser internalizadas.

Segundo Hermans e Dimagio (2004), este processo tem início na infância quando, ao serem internalizadas, as relações interpessoais passam a fazer parte do *self* como personagens. A crescente complexidade da condição social, da história individual e coletiva ao longo do desenvolvimento, exige um concomitante aumento da complexidade do *self*, que se dá através desse processo de internalização. Assim, segundo propõem os autores, a noção de *self* presume uma multiplicidade de partes (posições, vozes ou personagens) capazes de desenvolver relações dialógicas entre si. Para Hermans (2002), ao estabelecer tais relações com indivíduos reais ou imaginários as pessoas tentam compreender o significado do discurso de seus interlocutores e, para tanto, precisam assumir outras posições do

“Eu”. Cada uma destas posições consiste em uma agência parcialmente independente, dotada de memórias, pensamentos e histórias próprias. Não há, contudo uma relação de dominância entre elas, embora diferentes partes possam ganhar maior saliência de acordo com as peculiaridades do contexto, sendo identificadas pelo indivíduo como “Eu”, em diferentes situações.

Considerando este aspecto social do *self*, Hermans toma a questão inicial de James “Quem sou eu”, e a transforma em “Quem sou eu em relação à outra pessoa”. Para que esta questão possa ser respondida e, conseqüentemente, a aquisição de uma identidade individual seja possível é fundamental o estabelecimento de relações dialógicas, em que o indivíduo se mova de uma posição do “Eu” para outra (Hermans, 2003). A contínua elaboração da história de vida de uma pessoa e de sua carreira poderia ser entendida, desta forma, como um processo de constante movimentação entre diferentes posições que irão compor uma narrativa dinâmica e significativa (McIlveen, 2007). Em outras palavras, a experiência do embate entre diferentes vozes e valores individuais proporciona uma nova interpretação e um novo entendimento de quem o indivíduo é, de qual sua origem (passado) e para onde está indo ou o que pretende seguir (futuro). Assim, o *self* dialógico pode ser entendido também como um *self* histórico – *storied self* – uma vez que as trajetórias de vida dos indivíduos são compostas de atuações narrativas, contatos e diálogos com outras vidas do mesmo tipo, ou imaginárias, do passado, futuro, etc.

## 2. Conversa Interna

O termo reflexividade foi referido previamente como as deliberações que as pessoas realizam continuamente a respeito de si em relação aos contextos sociais em que estão inseridas e que influenciam possíveis cursos para ações futuras (Archer, 2007; Morin, 2006). Tais deliberações podem assumir, entre outros, um formato de “pergunta e resposta” e quando isso ocorre, são chamadas de conversa interna (Archer, 2007). Ao assumirem tal formato, podem ser consideradas mediadoras ativas da relação entre as circunstâncias que cercam o indivíduo (o contexto em que está inserido) e as ações intencionais promovidas por ele (Archer, 2007; Morin, 2006).

O interesse dos pesquisadores por este tipo de manifestação da reflexividade é antigo. Na psicologia desenvolvimental, a investigação da conversa interna está atrelada aos estudos clássicos de Jean Piaget (1896-1980) e

Lev Vygotsky (1896-1934). Estes autores enfatizaram a importância da conversação estabelecida pelo indivíduo consigo mesmo para o desenvolvimento mental. Cognitivistas, por sua vez, a utilizaram como estratégia para observação de solução de problemas (Anzai & Simon, 1979; Newell & Simon, 1972). Atualmente entende-se que o curso de ação é produzido a partir das deliberações de um indivíduo que subjetivamente determina os projetos que irá implantar, tendo em consideração as circunstâncias objetivas (Archer, 2007).

Piaget (1962) a chamou de fala egocêntrica, e afirmou tratar-se de um quesito necessário ao desenvolvimento do pensamento. Vygotsky (1934/1986) a definiu como um estágio inicial externo de autorregulação e como um momento crucial na aquisição da linguagem. Para o autor, pensamento e fala têm raízes diferentes e seu encontro é possível ao longo do desenvolvimento. Nos estágios iniciais, o pensamento é não verbal e a linguagem é não-intelectualizada. Por volta dos vinte meses, quando o pensamento se torna verbal (estrutural) e a fala se torna racional (lógica), ambos se unem para dar início a uma nova forma de comportamento (semiótica). Nesse momento específico, a linguagem é internalizada e se torna a estrutura (código) do pensamento. Em outras palavras, a fala socializada usada para interações superficiais passa a ser a estrutura do pensamento individual. É apenas aos três anos de idade, todavia, que a fala passa a ser dividida em: 1) fala com os outros; e 2) fala com o *self* e que é internalizada, tornando-se a base para a reflexividade entre *self*/outro.

Atualmente entende-se que o curso de ação é produzido a partir das deliberações de um indivíduo que subjetivamente determina os projetos que irá implantar, tendo em consideração as circunstâncias objetivas (Archer, 2007). Por isso, a conversação interna tem se mostrado uma maneira produtiva para o estudo da ação reflexiva (Archer, 2003; DeSouza, DaSilveira & Gomes, 2008, Wiley, no prelo). Alguns sinônimos para este termo encontrados na literatura são: *self-talk* (Morin & Everett, 1990; Morin, 2004; 2005; Schneider, 2002; Siegriest, 1995; Glass & Arnkoff, 1997), discurso subvocal ou *subvocal speech* (Nooteboom, 2005), diálogo interno ou *inner dialogue/internal dialogue* (Fernyhough, 2004; Glass & Arnkoff, 1997), monólogo ou *monologue* (Morin, 2004), enunciação ou *utterances* (Fernyhough, 2004; Flavell, Miller & Miller, 1993), frases para si mesmo (frases do *self*) ou *self-statements* (Glass & Arnkoff, 1997) e pensamentos automáticos ou *automatic thoughts* (Glass & Arnkoff, 1997).

Os estudos recentes sobre conversa interna (Archer, 2003, 2007; Bertau,

1999; DeSouza, 2005; Dolitsky, 2000; Girbau, 2002) propõem uma forma prática de se investigar a conversa interna verbalizada. Bertau (1999) tomou as ideias de Vygotsky como base teórica para o desenvolvimento de um estudo que relacionou a conversação interna e o contexto de resolução de problema. A pesquisadora solicitou a seis participantes que resolvessem o teste Matrizes Progressivas de Raven (TMPR) verbalizando a conversação interna que lhes ocorria no momento da resolução do teste. Os protocolos de pensamento em voz alta foram gravados e posteriormente transcritos, tendo cada aplicação duração de 20 a 70 minutos. A este procedimento Bertau deu o nome de Método de Conversação Interna Verbalizada (MCIV). O emprego deste método indicou que a quantidade de conversação interna dos participantes era diretamente proporcional à dificuldade da tarefa proposta, e permitiu observar o fenômeno da abreviação sintática da conversação interna. Foi também sugerido que um melhor desempenho na transição da conversação interna condensada para sua forma dialógica aberta estaria relacionado a um sucesso maior do participante na resolução da tarefa (Bertau, 1999).

Recentemente, DeSouza (2005) empregou o método proposto por Bertau a uma amostra de 18 adultos brasileiros em um contexto que não enfocava a resolução de problemas, mas sim, o fenômeno da conversação interna. Ela submeteu os dados obtidos a partir das transcrições das conversações internas verbalizadas durante a resolução do TMPR à análise qualitativa baseada nos três passos reflexivos da fenomenologia semiótica. Como conclusão, a autora comprovou que o método utilizado de fato providenciava uma forma efetiva de acesso à conversação interna. O estudo de DeSouza (2005) avançou, ao reunir os dados obtidos através da conversação interna verbalizada dos participantes em três grandes temáticas: descrição visual (descrição do que estava graficamente impresso no TMPR), raciocínio lógico (verbalizações da sequência lógica que os participantes acreditavam estar por trás da resolução do problema proposto no TMPR) e diálogos (verbalizações em que os participantes emitiam perguntas e respostas para suas próprias perguntas, ou vocativos para si mesmos, etc.). Segundo DeSouza, as duas primeiras temáticas (descrição visual e raciocínio lógico) expressaram um nível mais informacional da conversação interna, ao passo que os diálogos evidenciaram a qualidade comunicacional de tal fenômeno. Este nível informacional estaria mais relacionado à lógica digital (ou... ou); o comunicacional, por sua vez, exprimiria uma lógica de inclusão

(e... e). Neste último caso uma maior variedade de posições estaria incluída na conversa, trazendo a discussão para um nível tridimensional (DeSouza, 2005).

DaSilveira, (2007) empregou o método de Bertau para examinar a conversa interna enquanto reflexividade, observando as instâncias de reflexão e ruminação na conversação interna. O estudo foi dividido em duas etapas. Na primeira delas, 39 universitários responderam o Questionário de Ruminação e Reflexão e a Escala Fatorial de Ajustamento Emocional/Neuroticismo. Em uma segunda etapa, 23 destes participantes foram instruídos a responder em voz alta ao Teste Matrizes Progressivas de Raven (TMPR) e a uma entrevista semi-estruturada sobre a experiência da conversação interna. Os achados mostraram que durante a resolução de problemas, pessoas com perfis ruminativos verbalizam mais do que perfis reflexivos, sem que tais verbalizações correspondam à melhor desempenho. A entrevista realizada ao final do experimento apresentou, contudo, a perspectiva experiencial que caracterizou a função e o contexto da conversa interna. Em relação à função, a conversa interna foi experienciada enquanto um artifício que permitiu aos participantes organizar o pensamento relacionado à questões referentes ao mundo externo (resolver problemas lógico-matemáticos, por exemplo) e ao mundo interno (nomear sentimentos). A diferenciação da conversa interna quanto ao contexto em que ocorre a caracterizou como: 1) uma ferramenta que pode auxiliar em questões do passado, presente ou futuro do dia a dia individual e 2) um pensamento indesejado que aparece para o sujeito.

Archer (2003) diferentemente de Bertau (1999), DeSouza (2005) e DaSilveira (2007), busca compreender de que forma a conversação interna poderia revelar a capacidade dos indivíduos de refletir acerca de sua situação social sob a luz de preocupações e projetos atuais. Para ter acesso a este diálogo interno, a pesquisadora realizou uma série de 20 entrevistas de profundidade com uma amostra de participantes que visou à máxima heterogeneidade (de uma cabeleireira adolescente a um missionário de 65 anos de idade). Nas entrevistas os participantes eram apresentados à noção de conversa interna e perguntados sobre atividades mentais (como planejar, ensaiar, ruminar, decidir, etc.), suas preocupações atuais (o que mais importava para os participantes: as outras pessoas, o trabalho, o desenvolvimento pessoal, etc.) e seus projetos de vida. O principal resultado desta pesquisa foi que as pessoas praticam diferentes formas de reflexividade que se relacionam à forma como agem em relação à sociedade.

Archer sugere que os indivíduos possam se enquadrar em três modos de reflexividade essenciais: o reflexivo-comunicativo, reflexivo-autônomo e o meta-reflexivo. A pesquisadora identificou ainda um quarto modo de reflexividade, cujas características são menos claras, chamado reflexivo-fraturado (Archer, 2003).

Os reflexivo-comunicativos tendem a serem extrovertidos e suas conversas internas são facilmente externalizadas e transformadas em diálogos interpessoais, revelando um padrão que foi denominado “pensar e falar”. Esta externalização do que é planejado, imaginado e ensaiado internamente é resultado da falta de confiança em relação à eficácia da conversa interna autônoma. Assim, as características definidoras deste tipo de reflexividade estão relacionadas ao padrão de consulta externa utilizada a fim de completar a deliberação interna: 1) a necessidade de outra pessoa a quem consultar, 2) a consideração de família e amigos como preocupação principal, e 3) o contentamento com o *modus vivendi* já alcançado e estabelecido (Archer, 2003).

Os reflexivo-autônomos, por sua vez, avaliam que suas deliberações internas são suficientes e que não há, portanto, necessidade de externalizá-las. Pessoas com este estilo reflexivo tendem a considerar a prática da conversa interna uma questão de autonomia e autoconhecimento e, por isso, demonstram elevada confiança nos resultados obtidos através dela. Como consequências têm facilidade para tomar decisões, identificar erros cometidos, conduzir mudanças e correções nas próprias percepções e ações, além de monitorar os efeitos delas decorrentes (Archer, 2003).

Os meta-reflexivos refletem sobre a própria reflexividade. Em outras palavras, sua conversa interna assume a forma de um questionamento sobre o motivo pelo qual pensam sobre certos temas, sejam eles profundos ou superficiais. Tendem a ser considerados idealistas e por isto muitas vezes são críticos em relação à sociedade, às suas vidas e a si mesmos. As ações adotadas e os projetos elaborados por esses indivíduos podem mudar rapidamente. Suas preocupações, entretanto, tendem a ser mais constantes, uma vez que estão relacionadas a ideais, aos quais estes indivíduos se mantêm fiéis (Archer, 2003).

Por fim, os reflexivo-fraturados são aqueles indivíduos cuja capacidade reflexiva foi suspensa em algum momento de vida. Eles são classificados de duas formas: aqueles cujo modo de reflexividade não possibilita lidar subjetivamente com questões externas (deslocados), e aqueles cuja reflexividade não se

desenvolveu a ponto de permitir o estabelecimento de conversas internas sobre a relação *self*-sociedade (impedidos). Embora ambos sejam capazes de conversar internamente, estas conversas tendem a não ser eficazes e a não influenciar a ação destas pessoas na sociedade (Archer, 2003).

A partir dos resultados encontrados em seu estudo de 2003, Archer (2007) realizou um novo trabalho que visou explorar com maior detalhe os quatro modos de reflexividade encontrados. Para investigar o impacto destes sobre o ambiente social e a mobilidade social dos indivíduos, a pesquisadora elaborou um questionário que foi respondido por uma amostra de conveniência formada por 128 pessoas da cidade de Coventry, Inglaterra. Tomando como base as respostas ao questionário, Archer selecionou 34 respondentes que puderam ser classificados de acordo com algum dos quatro perfis descritos. Estes responderam entrevistas de profundidade sobre a manifestação de sua conversa interna em diferentes momentos de sua história de vida. O material resultante das entrevistas indicou que: 1) indivíduos reflexivo-comunicativos tendem a abrir mão de oportunidades de ascensão em suas carreiras para permanecer em ambientes socialmente confortáveis que atendem as necessidades alheias em detrimento das suas; 2) indivíduos reflexivo-autônomos tendem a apresentar trajetórias caracterizadas por uma descontinuidade contextual e por frequentes mudanças de ambiente social. Por serem decididos, mas frequentemente descuidados em suas tomadas de decisão, são forçados a realizar várias transições de carreira; 3) indivíduos meta-reflexivos tendem a sentir-se incomodados e insatisfeitos com as condições sociais que os cercam. Esta característica faz com que possam apresentar uma volatilidade ocupacional, mobilidade lateral (não uma ascensão hierárquica) ou errância (Archer, 2007).

O método proposto por Archer (2003, 2007) para investigar os modos reflexivos está sendo utilizado em um projeto de pesquisa de mestrado realizado na cidade de Porto Alegre. O trabalho de Wagner (2010) se propõe a explorar o protocolo de entrevista elaborado pela pesquisadora britânica, além de verificar se a sua utilização permite identificar estilos de conversa interna semelhantes aos descritos no estudo original.

### 3. O Processo Reflexivo e as Trajetórias de Carreira

A ação de contar a própria história com o objetivo de dividir experiências particulares com outras pessoas, bem como de fazer-se entender permitem a emergência de uma noção de *self*. Desta forma, o exercício de falar sobre si seria

como o de criar uma história sobre o que e quem o indivíduo é, o que aconteceu em sua vida e por que está fazendo o que faz (Bruner, 2002). É a partir da dialogicidade, portanto, que o ser humano busca atribuir significado à sua história de vida (Wiley, 2006). A dialogicidade pode ser adotada tanto publicamente, através de diálogos interpessoais e entre grupos, quanto de maneira privada, por meio da reflexividade e da conversa interna. Por este motivo é entendida, segundo o autor, como a chave para a capacidade semiótica ou simbólica humana e o meio para a criação da cultura. Graças à ligação intrínseca entre diálogos internos e interpessoais, é possível descrever o *self* como polifônico. Este termo faz referência às múltiplas vozes do *self*, e às relações estabelecidas entre elas que o caracterizam como uma “sociedade da mente” (Hermans & Dimaggio, 2004).

Em consonância com esta perspectiva, Blustein (1994) propôs que para responder a pergunta “Quem sou eu?” feita por James, no que diz respeito à carreira profissional seria necessário compreender o *self* de acordo com um contexto mais amplo, fazendo referência a aspectos psicológicos, sociais, culturais, etc. Segundo Hermans e Dimaggio (2004) para que o indivíduo possa oferecer uma resposta significativa à pergunta de Blustein é preciso que a posição (mim) que a faz seja em alguma medida qualitativamente diferente daquela que a respondeu. Assim, segundo James (1890), ao falar sobre si e ordenar as próprias experiências, o “Eu” representaria o autor de uma história de si, trazendo coerência aos diversos papéis de “Mim” que um indivíduo poderia protagonizar (estes incluiriam a sua ocupação) e entre tais papéis haveria um fluxo da consciência.

A identificação deste fluxo da consciência é, de acordo com Wiley (2006), uma das mais importantes contribuições para o estudo da Psicologia do *Self*. O conceito diz respeito à vida interna, que engloba todos os sentimentos, sensações e idéias que um indivíduo experimenta. A linguagem não é enfatizada em tal contexto, embora o princípio organizador do fluxo da consciência seja, claramente, a linguagem ou o discurso interno (Wiley, 2006). Não se trata, portanto, apenas de pensamentos linguísticos e interações, mas também emoções, sensações, pensamentos não linguísticos, entre outros aspectos que não podem ser representados por palavras. Assim, dado que possuem um conteúdo que é codificado em símbolos e estão contidas em qualidades exclusivas de cada indivíduo, as conversas internas poderiam ser compreendidas em sua totalidade apenas por aquela pessoa dentro da qual ocorrem (Wiley, 1996).

Os modos da reflexividade podem ser compreendidos, portanto, enquanto propriedades relacionais que derivam de diferentes combinações entre contextos (sociedade) e preocupações individuais, não podendo, contudo, ser reduzidas a apenas um destes aspectos. Graças a esta característica apresentam efeitos internos e externos. Isto significa que desenvolver uma conversa interna com características específicas traz consequências para a história de vida do indivíduo. De acordo com o modo da reflexividade predominante apresentado (Archer, 2007) os indivíduos realizarão as tarefas evolutivas de diferentes períodos da vida com maior ou menor sucesso, levando à satisfação e ao sucesso ou ao insucesso e às dificuldades em tarefas posteriores. Dentre inúmeras tarefas evolutivas possíveis, podem-se tomar como exemplo as tarefas evolutivas vocacionais que são aquelas que têm relação direta ou indireta com o mundo do trabalho (Super, 1980).

As diferentes escolhas ocupacionais realizadas por um indivíduo ao longo da vida caracterizavam o desenvolvimento de carreira enquanto um processo em andamento e não um evento específico no tempo. A abordagem *life-span, life-space* do desenvolvimento vocacional (Super, 1980) buscou integrar a psicologia dos estágios de vida e a teoria dos papéis sociais para oferecer um retrato compreensivo das carreiras de múltiplos papéis, junto aos seus determinantes e interações. Segundo Super, Crites, Hummel, Moser, Overstreet, e Warnath (1957), os papéis estão relacionados às expectativas que a sociedade tem em relação ao indivíduo e que este tem em relação a si mesmo quando está ocupando determinada posição. A importância e o grau de envolvimento emocional com cada papel ocupado pelo indivíduo aumentam ou diminuem de acordo com o estágio de vida em que ele se encontra e de acordo com as tarefas evolutivas que devem ser realizadas com o aumento da idade. A ocupação de vários papéis de vida constitui o estilo de vida e sua combinação sequencial estrutura o espaço de vida e constitui o ciclo vital (Super, Crites, Hummel, Moser, Overstreet, & Warnath, 1957).

Este modelo de estágios articulado por Super, com os seus mini e maxi-ciclos cria uma grande narrativa sobre a manutenção psicossocial e a adaptação cultural. Atualmente a sociedade está revisando esta grande narrativa, mas as novas linhas da história para as vidas contemporâneas estão longe de serem claras, coerentes e completas. Por este motivo, o presente estudo buscará compreender a importância da reflexividade e da conversa interna como mediadoras das deliberações pessoais de profissionais com estilos de carreira proteana e sem-

fronteiras, na contemporaneidade. Para tanto é fundamental explorar a história do trabalho e algumas teorias de carreira, conhecer as características das carreiras proteana e sem-fronteiras e como estas vêm sendo explorados pela literatura para, enfim, apresentar os estudos propostos por esta dissertação.

#### 4. História do Trabalho

Considerado em sua mais ampla acepção, o trabalho pode ser compreendido enquanto o exercício da atividade humana em qualquer esfera e sob qualquer forma que esta atividade seja exercida. Na linguagem cotidiana, o termo trabalho é comumente usado para fazer referência a uma ação realizada pelo homem para sobreviver e realizar-se. Segundo Bueno (1988), trabalho é um substantivo masculino que significa: exercício, aplicação de energia física em algum serviço, numa profissão, ocupação, mister, ofício, labuta, esforço; esmero, cuidado, dedicação, feitura de uma obra; a própria obra já executada; livro, compêndio; escultura, pintura; aflição, sofrimento; parto. Etimologicamente, segundo a literatura, a maioria das línguas européias apresenta mais de uma significação para o termo trabalho. Em português encontram-se as palavras labor e trabalho como sinônimas. Na segunda, contudo, estão contidos dois significados: a realização de uma obra expressiva, criadora e permanente, por um lado, e o esforço rotineiro, repetitivo e consumível, por outro (Krawulski, 1998).

O trabalho é um tema que vem sendo estudado de forma persistente ao longo do tempo. O termo teve origem na palavra latina *tripalium*, um instrumento sustentado por três estacas ou mourões, usado para colocar ferraduras em animais de grande porte e evitar que estes e os escravos pudessem fugir (Houaiss, 2001). O verbo derivado *tripaliare* significava torturar, o que explica porque nas civilizações antigas o trabalho era realizado exclusivamente por escravos. Esta concepção de trabalho, como esforço penoso e indigno, foi expressa de forma clara na cultura judaico-cristã até a Idade Média. Durante este período, caracterizado por uma sociedade marcadamente teocêntrica, era entendido como uma atividade corporal depreciativa que deveria ser desempenhada pelos servos da gleba e pelo povo (Bracht, 2008; Gonçalves & Coimbra, 2003).

A partir de meados do século XII, período conhecido como Baixa Idade Média teve início o Renascimento Comercial. Impulsionado pelas inovações técnicas na agricultura, pelo crescimento populacional e pelo conseqüente desenvolvimento urbano, o Renascimento evidenciou a chegada dos últimos

séculos medievais, a dissolução do sistema feudal e a formação do sistema capitalista. Ao longo deste período, as cidades passaram a ser um centro dinâmico de atividades artesanais e comerciais. Aos poucos, o trabalho deixou de ser realizado apenas durante as horas de sol, no espaço da residência e dos arredores da casa familiar para ser executado na cidade, ao longo do dia e da noite, nas casas ou nas fábricas. Com este rompimento do espaço e do tempo do trabalho, a estrutura feudal vigente durante quase toda a Idade Média entrou em declínio. Logo, a emergência do sistema capitalista teve início: os comerciantes reuniam no mesmo local diversos artesãos que sob suas ordens, produziam uma única mercadoria. Embora este processo de trabalho fosse idêntico ao artesanato, muitos trabalhadores compartilhavam as instalações, instrumentos, aparelhos, depósitos para matérias-primas, etc., o que representava uma economia dos meios de produção pelo seu uso coletivo. A força de trabalho ampliava, desta forma, a quantidade de mercadorias produzidas, diminuindo o tempo necessário à produção dos bens de consumo o que resultou em um aumento de produtividade. Além disso, em tal modelo uma remuneração era oferecida aos trabalhadores que passavam a ter condições de acumular capital. Assim, era possível que adquirissem os meios necessários à produção de bens comercializáveis, e que pagassem pela mão de obra de outros indivíduos. O comando do trabalho passou a ser, portanto, uma função do capital, e a detenção ou não deste determinava a que classe social e política o indivíduo pertencia (Bracht, 2008; Gonçalves & Coimbra, 2003; Ornellas & Monteiro, 2006).

Tais modificações no modo de produção marcaram o início do período manufatureiro, que se estendeu de meados do século XVI ao final do século XVIII. Este contexto foi caracterizado principalmente pela divisão da produção, pelo surgimento de novas ocupações e pela hierarquização da força de trabalho: os indivíduos eram considerados qualificados (ocupavam as funções que requeriam maior esforço mental, habilidade e destreza manual e que demandam maior tempo de aprendizagem) ou não-qualificados (desempenhavam tarefas manuais mais simples que exigiam pouco treinamento) e a esta divisão correspondia uma escala de salários (Bracht, 2008; Ornellas & Monteiro, 2006). A transformação dos artesãos em trabalhadores assalariados e a distribuição do trabalho em inúmeras funções parciais tornavam evidente a necessidade de efetuar uma diferenciação entre os instrumentos de trabalho, adequando-os ao uso específico em diferentes tarefas. Com isso, as ferramentas foram simplificadas, diversificadas e

aprimoradas, viabilizando o desenvolvimento da maquinaria e o surgimento da fábrica moderna (Bracht, 2008).

A Revolução Industrial e a transição para fábrica moderna criaram a demanda por uma grande quantidade de operários, distribuídos entre vários departamentos e capazes de operar máquinas especializadas, colocadas lado a lado. O grupo articulado de trabalhadores da manufatura era substituído por um novo modelo, composto por um operário principal e alguns auxiliares. Desta forma o sistema de máquinas, resultado da incorporação da ciência pelo capitalismo, adaptava o processo de trabalho às necessidades do capital: além da subordinação formal dos indivíduos, decorrente do assalariamento, surgia à maquinaria como controle direto sobre a natureza e sobre o ritmo do trabalho. Tais características intensificavam ainda mais a cisão entre as atividades intelectuais e as manuais, pois as máquinas incorporavam um conhecimento ao qual o trabalhador não tinha acesso. Suas habilidades, no entanto, ainda eram imprescindíveis para operar os equipamentos, e o controle dos tempos entre o fim de uma operação e início da outra era atribuição dos operários. Apesar disso, a maquinaria alterou substancialmente a relação entre trabalho necessário (trabalho que o trabalhador utilizava para si mesmo) e trabalho excedente (tempo de trabalho destinado ao capital). Ao reduzir o primeiro e aumentar o segundo, o trabalho era intensificado e o trabalhador passava a produzir mais, em um espaço de tempo cada vez mais curto (Bracht, 2008; Ornellas & Monteiro, 2006).

Com a passagem do trabalho manual para a máquina-ferramenta, do atelier ou manufatura para a fábrica, gradualmente o trabalho cotidiano, a mentalidade, a cultura e outros setores da vida foram atingidos e transformados e uma gama de novos trabalhos passou a ser oferecida. As profissões liberais são transformadas e o setor de serviços cresce (Krawulski, 1998). Para Fromm (1977), além da evolução econômica do capitalismo, ocorreram mudanças significativas também na atmosfera psicológica no contexto da Revolução Industrial. Segundo o autor, o trabalho foi tornando-se gradualmente o valor supremo. Além disso, o papel cada vez maior do capital, do mercado e da competição alterou a situação pessoal de todos, provocando insegurança, isolamento e ansiedade. Com a rápida industrialização se evidenciaram a busca pelo progresso e o processo de submissão do trabalho ao capital devido à gradativa desapropriação dos meios de produção e a decorrente geração da mão de obra livre (Krawulski, 1998).

As condições de trabalho a que os indivíduos eram submetidos sofreram importantes quando Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915) introduziu, no início do século XX, nos Estados Unidos da América, o princípio de organização científica do trabalho. Baseado em um metódico estudo dos tempos e movimentos da ação dos homens nas fábricas, este princípio decompunha o trabalho em várias tarefas que deveriam ser realizadas em um tempo “ideal” como forma de aumentar a produção. Visando aprimorar este modelo, Ford introduziu, alguns anos mais tarde, a linha de montagem, cujo intuito era uniformizar e intensificar o ritmo de trabalho. Os profissionais especializados projetavam produtos que eram fabricados por trabalhadores com pouca ou nenhuma qualificação responsáveis pela operação de equipamentos caros e destinados a finalidades específicas. A produção é padronizada e em larga escala e o alto custo do investimento em máquinas impede a sua rápida adaptação para a fabricação de novos produtos. Como consequência, o consumidor beneficia-se de preços baixos em prejuízo da variedade. Além destas medidas Ford propôs uma nova política de remunerações: o FDD (*five dollars day*). Característico do período fordista, o FDD representou um aumento nominal no salário que passou a ser diário e, oferecido apenas a homens com mais de 25 anos de idade que possuíssem estabilidade no emprego. (Bracht, 2008). Segundo Krawulksi (1998) o modelo fordista é um exemplo do caráter assumido pelo trabalho após a Revolução Industrial: mais rotineiro e irreflexivo, uma vez que a maioria dos trabalhadores passou a executar tarefas fragmentadas, limitando-se à execução e sendo impedidos de participar da execução do trabalho ou o produto em seu conjunto. Como consequência, houve modificações nas formas de expressão do trabalho e principalmente nas próprias tendências sociais do homem.

O sistema de produção em massa disseminou-se da indústria automotiva para outras indústrias, sendo reconhecido mundialmente como a melhor estratégia para conduzir os assuntos empresariais e comerciais. Enquanto este "método americano" desfrutava de um sucesso irrestrito nos mercados mundiais nos anos 50, durante o período de reconstrução após a Segunda Guerra Mundial e a Guerra da Coreia, verificou-se a emergência de um sistema produtivo com características muito peculiares no Japão. O país apresentava um pequeno mercado consumidor, capital e matéria-prima escassos, além de grande disponibilidade de mão de obra não-especializada que impossibilitava implantar a solução taylorista-fordista de produção em massa. Como solução para a economia do país estimulou-se o

aumento da produtividade na fabricação de pequenas quantidades de diversos modelos de produtos destinados ao mercado externo. Surgia assim a Economia Enxuta, que gerou os recursos necessários à obtenção de matérias-primas e alimentos, além dos equipamentos e bens de capital importados necessários à reconstrução do país e ao desenvolvimento da própria industrialização (Liker, 2005; Pinto, 2007; Silva, 2005; Wood, 1992).

Este modelo de produção idealizado pelo fundador da Toyota, Sakichi Toyoda, no final da década de 50, tinha como princípio básico combinar novas técnicas gerenciais com máquinas mais sofisticadas para produzir maiores quantidades investindo menos recursos e contando com menos mão de obra. A produção enxuta diferia radicalmente tanto da produção artesanal quanto da produção industrial. Ao combinar características da produção artesanal e de massa evita o alto custo da primeira e a inflexibilidade da última, além de demandar menos esforço humano na fábrica, menor necessidade de espaço físico e menor investimento em equipamentos (Castells, 2007; Moura, 1998; Rifkin, 2004). Este modelo de produção alcançou a supremacia produtiva e econômica no início da década de 1970, quando, com o choque do petróleo e a consequente queda no padrão de consumo, diversos países passaram a demandar uma série de produtos que não tinham capacidade ou interesse em produzir. Devido a este contexto de crise, o aumento da produtividade perdeu espaço para fatores tais como a qualidade e a diversidade de produtos na busca pela satisfação do mercado consumidor, garantindo o sucesso do modelo de produção toyotista (Castells, 2007; Liker, 2005; Moura, 1998; Pinto, 2007; Rifkin, 2004).

Entre as consequências da depressão econômica causada pela Guerra, a Toyota demitiu um quarto de sua força de trabalho, gerando uma grande crise. Esta atitude teve como consequências: o afastamento do presidente da empresa e a construção de um novo modelo de relação empregador-empregado que acabou se tornando a fórmula japonesa. Com seus elementos característicos como emprego vitalício, promoções por critérios de antiguidade, participação nos lucros e demanda por aprimoramento técnico constante a organização garantiu a mão de obra diferenciada e necessária à implementação de uma série de modificações nas fábricas. Uma das mais importantes medidas tomadas foi agrupar profissionais com várias habilidades em cada nível da organização sob a gestão de um líder e dar-lhes responsabilidade sobre uma série de tarefas, entre elas a operação de máquinas automatizadas. Outra foi possibilitar a qualquer operário parar a linha

de produção caso detectasse algum problema. Assim, era possível produzir grandes quantidades de bens com variedades de escolha e qualidade (Liker, 2005; Pinto, 2007). Como resultado, o modelo clássico de Taylor de administração científica que defendia a separação do trabalho mental do trabalho físico e a retenção de todo o poder de decisão nas mãos da gerência, é abandonado em favor de uma abordagem de equipe cooperativa, projetada para aproveitar a capacidade mental total e a experiência prática de todos envolvidos no processo da fabricação do automóvel. Finalmente, a característica fundamental do modelo toyotista, considerada a chave do sucesso dos métodos japoneses de produção, é o conceito de aperfeiçoamento contínuo (kaizen). Ao contrário do que acontecia no antigo modelo americano, em que as inovações eram feitas raramente e, em geral, simultaneamente, no sistema de produção japonês as mudanças e aperfeiçoamentos constantes eram encorajados como parte das operações diárias. Para alcançar o kaizen, a gerência aproveitava a experiência coletiva de todos os seus trabalhadores e valorizava a solução de problemas em conjunto (Castells, 2007; Moura, 1998; Rifkin, 2004).

Nos anos 70, o aumento da competitividade dos produtores a nível mundial, a necessidade de maior variedade de modelos para atender o mercado e a crescente pressão da mão de obra, além da primeira grande crise do petróleo estimularam a produção industrial baseada em automação e flexibilidade. Uma década mais tarde, essas características foram acentuadas e verificou-se um aumento das exigências em relação à qualidade dos produtos, o que expôs a rigidez e as limitações das linhas de produção. Operando no complexo mercado de trabalho sueco, a empresa do setor automobilístico Volvo, adequou sua estratégia para priorizar a internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho, combinando os requisitos e as demandas do mercado, os aspectos tecnológicos e as transformações na organização do trabalho às instáveis condições da reestruturação da indústria. Em cada uma das seis oficinas de montagem havia de 80 a 100 operários divididos em grupos de oito a dez profissionais, sob a supervisão de um único gerente. Cada grupo tinha os elementos necessários à montagem de três veículos simultaneamente (Wood, 1992).

Uma característica importante deste modelo está relacionada ao fato de o planejamento de recursos humanos ter sido parte fundamental da estratégia de produção da organização. As tarefas eram distribuídas entre os trabalhadores de

acordo com suas competências que eram constantemente aperfeiçoadas, através de treinamentos oferecidos pela organização. O objetivo da Volvo com esta medida era projetar um ambiente de trabalho tão ergonomicamente perfeito que tornasse os operários e operárias (cerca de 45% dos funcionários eram do sexo feminino) mais saudáveis. Percebe-se que as preocupações e orientações da organização geraram mudanças estruturais importantes: o operário assumiu um papel completamente diferente daquele que tinha no fordismo, e ainda mais importante que no toyotismo. Foi responsabilizado por ditar o ritmo das máquinas, conhecia todas as etapas da produção, era constantemente reciclado e participava, através dos sindicatos, de decisões do processo de montagem da planta da fábrica, o que o comprometia ainda mais com o sucesso de novos projetos (Wood, 1992).

Tomando como modelo a produção enxuta dos japoneses e as novas relações de trabalho suecas, as empresas americanas e européias começaram a introduzir, a partir da década de 90, suas próprias modificações na estrutura organizacional para acomodar as novas tecnologias da informática. A proposta de reengenharia atingiu alguns de seus sucessos mais marcantes no setor varejista. Sistemas de resposta rápida estão reduzindo tanto o tempo quanto a mão de obra de todo o processo de distribuição. Há também, grandes mudanças ocorrendo nos escritórios, transformando as operações de processamento de papel em processamento eletrônico (Castells, 2007; Moura, 1998; Rifkin, 2004). Outros desdobramentos da proposta de reengenharia são o achatamento das tradicionais pirâmides organizacionais e a atribuição gradual de mais responsabilidade pela tomada de decisão às equipes de trabalho. Este fenômeno apontou a necessidade de reavaliar o modo como os negócios são conduzidos e de realizar um corte profundo na folha de pagamento e em investimentos no processo produtivo. Como resultado, milhões de empregos e centenas de categorias de trabalho qualificado e semiquilificado, além de outras posições da hierarquia corporativa vêm sendo eliminados ou sofrendo ameaças de extinção devido à introdução de novas tecnologias de informação e de comunicação (Castells, 2007; Rincon Ferreira, 2009; Moura, 1998; Rifkin, 2004).

Hoje, um número crescente de organizações está reestruturando suas hierarquias organizacionais ao unir diversas funções em um processo único. Além disso, o computador permite que as fronteiras entre departamentos sejam eliminadas, através da reorganização dos funcionários em redes ou equipes de

trabalho. Desta forma, qualquer funcionário, em qualquer ponto dentro da empresa pode acessar todas as informações que são geradas e circulam dentro da organização. A introdução das tecnologias baseadas em computador permite que a informação seja processada horizontalmente ao invés de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes e operando ao longo de um plano comum (Castells, 2007; Moura, 1998; Rifkin, 2004).

Como consequência dos ganhos crescentes de produtividade e da redução dos postos de trabalho, decorrentes da modernização tecnológica, surgem evidências da precariedade dos vínculos empregatícios. Aumenta a demanda por flexibilidade, sob a forma de empregos temporários e turnos parciais, o nível de desemprego que leva a uma sobre-qualificação para o exercício de determinadas funções (Lima & Abdal, 2007). A dedicação dos funcionários e a senioridade deixam de ser, neste cenário, garantias de estabilidade, e a empregabilidade passa a ser a nova virtude e a nova meta profissional. É considerado empregável o profissional que sabe fazer uso dos conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) que desenvolveu intencionalmente ao longo de sua carreira, por meio de educação e treinamentos que se adéquam às novas necessidades do mercado de trabalho. Tal característica determina que a segurança do profissional não seja garantida pelo emprego por tempo prolongado, mas pela condição de permanecer no mercado de trabalho, apesar das mudanças por ele demandadas. Para tanto, é preciso ser versátil, investir na autogestão da carreira e assumir os riscos envolvidos nas mudanças na trajetória profissional (Lemos, 2006; Martins, 2006).

Ao contrário do que aconteceu nas revoluções industriais anteriores, a produção de tecnologias não se limita a criar mercadorias de pouco valor agregado (Castells, 2007; Moura, 1998; Rifkin, 2004). O conhecimento inserido no desenvolvimento e na produção, no qual foram gastos anos de estudos e pesquisas, agregam valores elevados ao produto final, mesmo que tenha havido pouco investimento em matéria-prima. Além disso, verifica-se: uma maior integração e aproximação entre os grupos humanos e as sociedades organizadas, uma expansão das áreas de conhecimento e das aplicações da informação no cotidiano e no ambiente de trabalho; a crescente automação; a aquisição e organização das informações nas mais variadas situações; a oferta crescente de informação nas diversas áreas do conhecimento e de atividades humanas; a necessidade do desenvolvimento e do uso de uma interface entre o homem e os

dispositivos que armazenam e manipulam informações para decodificar os sinais eletrônicos em sinais óticos e sonoros compreensíveis ao ser humano; a comunicação maciça, rápida e com aumento gradual da liberdade e da abrangência geográfica de informações. Além disso, há um incremento da oferta de publicações em mídias eletrônicas, cresce o mercado da mão-de-obra com perfil multidisciplinar e conhecimentos técnicos especializados; há uma maior demanda por computadores, *softwares* e demais dispositivos associados à informática e a quantidade de informação disponível em papel diminui em relação à informação digital, evidenciando que a informatização alcançou todos os ramos da indústria de informação (jornais, livros, revistas etc.) e todos os âmbitos da vida contemporânea (Rincon Ferreira, 2009).

Em suma, na atualidade, o desenvolvimento de uma sociedade e o fortalecimento de sua economia, deve-se grandemente ao intenso uso social e econômico da ciência e da tecnologia. A competitividade empresarial está cada vez mais condicionada à inovação tecnológica, à automação industrial, ao acesso e ao uso de conhecimentos multidisciplinares e à obtenção de elevados níveis de qualidade e produtividade. Sem uma estrutura produtiva tecnicamente dinâmica, que explore as oportunidades comerciais do conhecimento humano, o progresso social e econômico da sociedade é lento e insuficiente (Rincon Ferreira, 2009).

## 5. Teorias de Carreira

Influenciadas pela realidade taylorista - fordista e estimuladas pela criação do Centro de Orientação Profissional de Munique, no ano de 1902, emergiram na Europa do início do século XX, as primeiras teorias sobre desenvolvimento de carreira e a Orientação Profissional. Neste momento inicial, seu objetivo era o de promover um aumento da eficiência industrial. Para tanto buscavam avaliar os indivíduos e adequar suas características àquelas essenciais ao exercício de determinada função, além de detectar, na indústria florescente, trabalhadores inaptos para a realização de determinadas tarefas, diminuindo o número de acidentes de trabalho e aumentando ainda mais a produtividade dos indivíduos (Sparta, 2003). As avaliações realizadas eram fundamentadas na Psicologia Diferencial, na Psicometria e na teoria dos Traços e Fatores, e envolviam ampla utilização de testes de inteligência, aptidões, habilidades, interesses e personalidade desenvolvidos durante a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais (Bracht, 2008; Sparta, 2003; Super, 1983) e ao longo das décadas de 1920 e 1930.

A idéia de garantir a adequação do homem à profissão, através do emprego de instrumentos de avaliação e seleção, além de outras características do sistema taylorista/fordista, como o desenvolvimento do funcionário em um ou dois empregadores (estabilidade) e a progressão de carreira através de estágios, aliada a promoções e aumentos salariais, contribuíram de forma importante para o surgimento do conceito de Carreira Tradicional (Sullivan, 1999).

A Carreira Tradicional, muito recorrente, em especial durante o período entre a década de 20 e a de 70, é caracterizada principalmente pela progressão linear e vertical na empresa, e por oferecer maior estabilidade ao trabalhador. As frequentes ascensões são justificadas pelo empenho na realização do trabalho e pelo acúmulo de responsabilidades, podendo proporcionar mudanças de status, recompensas (definidas pela organização), mobilidade geográfica, além de novas oportunidades de trabalho em diferentes organizações. Assim, de acordo com este modelo, o desenvolvimento de carreira é entendido e organizado de acordo com uma hierarquia funcional que faz com que os trabalhadores se movimentem de maneira ordenada e em uma sequência previsível (Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006; McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Walsh & Gordon, 2008).

Importantes mudanças começaram a ocorrer na compreensão sobre a carreira e na prática da Orientação Profissional a partir da década de 1940. Com a publicação do livro *Counseling and Psychotherapy: Newer Concepts in Practice*, em 1942, Rogers lançou as bases da Terapia Centrada no Cliente. Ao aproximar os conceitos de Psicoterapia e Aconselhamento Psicológico e valorizar a participação do cliente no processo de intervenção, propôs uma ação não diretiva do psicólogo em relação às tomadas de decisão de seu cliente, reconhecendo sua autonomia. Como reflexo, partir da década de 1950, começaram a surgir diversas teorias sobre a escolha profissional. Em 1951 foi publicado o livro *Occupational Choice*, de Ginzberg, Ginsburg, Axelrad e Herma que apresentou a primeira Teoria do Desenvolvimento Vocacional. De acordo com esta teoria, a escolha profissional não é um acontecimento específico que ocorre num momento determinado da vida, mas um processo evolutivo que ocorre entre os últimos anos da infância e os primeiros anos da idade adulta. Mais tarde, em 1953, foi publicada a Teoria do Desenvolvimento Vocacional de Donald Super (Bingham, 2001) e no final da década de 50 John Holland publicou a Teoria Tipológica. Alguns aspectos fundamentais de ambas as teorias serão descritos a seguir.

Super (1957; 1963; 1980) definiu a escolha profissional como produto de uma série de decisões (e não de uma decisão única e imutável) que ocorrem durante todo o ciclo de vida do indivíduo (*life-span*) e que envolvem outros papéis, além do profissional (*lifespace*). Trata-se, portanto, de um processo que ocorre ao longo da vida, da infância à velhice, através de cinco estágios do desenvolvimento vocacional e da concretização de diversas tarefas evolutivas. As tarefas mais importantes de cada estágio de vida podem ser delineadas como uma sequência de três ou quatro tarefas evolutivas principais. Estas se referem às expectativas sociais sobre a preparação para, o engajamento em, e a reflexão sobre um trabalho produtivo na vida. O sucesso em adaptar-se a cada tarefa evolutiva resulta num funcionamento efetivo enquanto estudante, trabalhador ou aposentado e estabelece a base para controlar a tarefa seguinte, ao longo do *continuum* do desenvolvimento. Ao deparar-se com cada uma destas tarefas, o indivíduo tem de identificar seu potencial e repertório de comportamentos, além de possíveis limitações, para que sejam capazes de lidar com elas visando algum grau de sucesso. A seguir serão descritas as características do desenvolvimento nas faixas etárias abarcadas pelos diferentes estágios descritos por Super e sua relação com as tarefas vocacionais próprias de cada estágio (Super, Crites, Hummel, Moser, Overstreet & Warnath, 1957; Super, 1980).

Entre os quatro e os treze anos de idade, período que compreende o Estágio de Crescimento, verifica-se a diminuição do comportamento egocêntrico das crianças e uma maior compreensão da perspectiva dos outros; um grande exercício da brincadeira, criatividade e imaginação, que se tornam gradualmente mais elaboradas; um crescimento da independência, do autocontrole e do cuidado próprio; um aumento das capacidades de memória, das habilidades de linguagem e dos ganhos cognitivos. Tais mudanças permitem resolver as quatro tarefas evolutivas vocacionais deste estágio: começar a compreender a noção de futuro e se preocupar com ele, aumentar o controle sobre a própria vida, convencer-se a obter êxito na escola e no trabalho e adquirir hábitos e atitudes competentes de trabalho.

Dos quatorze aos vinte e quatro anos, a plena capacidade de pensar abstratamente e cientificamente é atingida. Evidencia-se a preocupação com a definição da própria identidade, processo no qual os amigos assumem papel fundamental e algumas definições acerca dos relacionamentos afetivos e da carreira ganham importância. No âmbito vocacional, os indivíduos encontram as

tarefas evolutivas de cristalização (formulação de ideias gerais sobre as áreas de trabalho de interesse), especificação (avaliação e consolidação do autoconceito e de conceitos ocupacionais) e implementação de uma escolha ocupacional (transformação da escolha geral em uma escolha específica, que viabiliza o contato com o campo escolhido) (Super, 1980).

O estágio de estabelecimento (25-44 anos) envolve as tarefas de desenvolvimento vocacional de estabilização, consolidação e avanço em uma posição ocupacional. A estabilização consiste em tornar o seu lugar na organização seguro pela assimilação da cultura organizacional e pela performance satisfatória das obrigações profissionais. A fase intermediária do estabelecimento envolve a consolidação da posição do indivíduo pela demonstração de atitudes de trabalho positivas e de hábitos produtivos ao mesmo tempo em que se cultivam boas relações de cooperação. A terceira tarefa, que muitos trabalhadores saltam é o avanço a níveis de responsabilidade (Super, 1980).

Antes de entrar no estágio de manutenção, que se estende dos 45 aos 64 anos, muitas pessoas defrontam-se com a questão da meia idade. São comuns as reflexões acerca do sentido da vida e os questionamentos sobre dar continuidade à trajetória de carreira em curso ou alterá-la. As tarefas vocacionais deste estágio estão relacionadas ao ingresso efetivo no estágio de manutenção, quando as pessoas optam por dar continuidade, ou a um novo processo de exploração, cristalização e especificação e implementação de uma escolha diferente, caso decidam mudar de organização, ocupação ou de campo (Super, 1980; Williams & Savickas, 1990).

Durante o estágio da vida de desengajamento (acima dos 65 anos de idade) a maioria das pessoas é saudável e ativa física e mentalmente, embora haja um declínio evidente da saúde. As tarefas de desenvolvimento vocacional estão relacionadas a esta desaceleração, ao planejamento da aposentadoria e da vida de aposentado. Depois de um longo período de manutenção, trabalhadores eventualmente experimentam um declínio da energia para e no interesse em suas ocupações. No seu devido tempo, o planejamento da aposentadoria se torna uma atividade central que leva finalmente à separação da ocupação e ao começo da vida de aposentado com os desafios de se organizar uma nova estrutura de vida e um estilo de vida diferente (Super, 1980).

A teoria das personalidades vocacionais e dos ambientes de trabalho de Holland (1997) foi desenvolvida para descrever, compreender e prever as

escolhas vocacionais das pessoas, estejam elas relacionadas aos campos de estudo, sucessão de ocupações e trabalhos realizados, ou a quaisquer outras escolhas relacionadas ao contexto em que vivem. Além disso, a teoria também tem como objetivo explicar por que diferentes tipos de pessoas sentem atração por diferentes tipos de ambientes. As proposições de Holland foram continuamente aprimoradas como resposta aos resultados de dados de pesquisas empíricas realizadas pelo autor que foi responsável pela criação de instrumentos como o *Self-Directed Search Career Explorer* (SDS), um instrumento para verificação de interesses profissionais que investiga atividades, competências, carreiras e habilidades (Mansão & Yoshida, 2006). Sua primeira formulação (Holland, 1959), bem como algumas das revisões subsequentes, possui atualmente um importante caráter histórico, dado que sua proposição oficial corrente foi apresentada em um livro publicado em 1997. Trata-se de um breve resumo das principais ideias do autor: a) que o trabalho e outros ambientes diferem e podem ser classificados de acordo com uma tipologia de ambientes; b) que as diferenças individuais entre as pessoas podem ser classificadas de acordo com uma tipologia de pessoas, e c) alguns ambientes combinam melhor com alguns indivíduos e alguns indivíduos combinam melhor com alguns ambientes.

Para Holland (1977), os ambientes profissionais e outros ambientes podem ser caracterizados em termos de sua semelhança com seis ambientes-modelo. Ambientes incluem ocupações ou postos de trabalho específicos, faculdades ou cursos superiores, clubes, além de outros lugares e as outras pessoas. Espera-se que os diferentes ambientes experienciados pelas pessoas apresentem as exigências, forneçam as recompensas e oportunidades e incentivem os valores característicos do ambiente-modelo a que mais se assemelham. Os seis tipos de ambiente, descritos mais detalhadamente por Gottfredson, Ogawa e Holland (1996), são: Realista, Investigativo, Artístico, Social, Empreendedor e Convencional. As pessoas, para Holland, podem ser caracterizadas em termos de sua semelhança com seis tipos de personalidades ideais. Para Holland (1975) “tipo” é um modelo que serve para medir uma pessoa real. Cada tipo é resultado de uma interação entre determinada herança e diversos fatores culturais e pessoais que incluem as outras pessoas, a cultura e o ambiente físico. As heranças biológica e social, unidas à história pessoal, ensejam uma série de capacidades, habilidades perceptivas e pontos de vista como metas, valores, autoconceito e estratégias específicas utilizadas para resolver os problemas cotidianos. Segundo

Holland (1977), ainda que cada pessoa possua características muito particulares, todas se assemelham a seis personalidades ideais em diferentes graus, o que faz com que uma pessoa específica possa ser descrita em termos de tipos de personalidade aos quais ela mais se assemelha. Os seis tipos de personalidade, descritos com maior detalhe por Holland (1997), são: Realista, Investigativo, Artístico, Social, Empreendedor e Convencional.

O tipo Realista refere-se ao masculino, fisicamente forte e pouco sociável, com boa coordenação motora e rapidez. Este tipo tende a preferir os problemas concretos aos abstratos. O tipo Investigativo é hábil em lidar com a manipulação de palavras e ideias, é analítico, introvertido e crítico. Possui valores pouco convencionais e uma necessidade permanente de compreender as coisas. O tipo Social tende a ser responsável, sensível, humanista, tem muita necessidade de interação social e costuma confiar mais nos sentimentos do que nos aspectos racionais para solucionar problemas. Possui capacidade verbal e interpessoal. O tipo Convencional mostra-se eficiente em tarefas bem organizadas, identifica-se com o poder, valorizando os bens materiais e a posição social, costuma estar atento às metas, conceitos e valores aceitos pela sociedade. Demonstra-se inflexível, rígido e carente de criatividade. O tipo Empreendedor é caracterizado como aventureiro, dominante, entusiasta, impulsivo e extrovertido. Possui boa capacidade verbal para vender, dominar e persuadir e gosta de assuntos ligados à política e economia, evidenciando sua preocupação com o poder, a posição social e a liderança. Finalmente, o tipo Artístico costuma enfrentar as situações do cotidiano utilizando-se dos sentimentos, emoções, intuições e imaginação.

Segundo a Teoria Tipológica as pessoas tendem a exibir as características e a buscar os valores dos tipos de personalidade e os ambientes com os quais elas mais se identificam. Esta interação entre disposições individuais e exigências e recompensas ambientais resultam em graus de congruência ou incongruência. Um ambiente realista, por exemplo, irá atrair e reter tipos Realistas, mas não irá atrair tipos Sociais. Da mesma forma, as pessoas vão preferir ambientes congruentes: uma pessoa, que se parece com o tipo Convencional, procurará e buscará se manter em ambientes Convencionais, pois eles exigem as competências que a pessoa tem, promovem seus valores ou adotam suas perspectivas, além de recompensar as realizações de tipos Convencionais. Em contraste, uma pessoa que se assemelha ao tipo Artístico irá evitar ambientes que se assemelham ao modelo Convencional. Internacionalmente, as teorias de Holland assim como a de Super

estão entre as mais pesquisadas e mais utilizadas em processo de intervenção na atualidade (Sparta, 2003).

Assim, a partir da década de 90, observou-se uma mudança no enfoque das teorias sobre carreira. O entendimento de que estas se desenvolviam ao longo da vida em uma ou poucas organizações, onde o profissional desenvolveria a mesma linha de atividades ao longo de sua trajetória de trabalho, foi substituída pela ideia de profissionais capazes de administrar suas próprias carreiras e menos submetidas às determinações de seus empregadores. Desta forma, ao escolher as oportunidades de trabalho, estabeleceriam relações de troca com as organizações. Este contrato implícito reflete as expectativas mútuas destas e de seus funcionários com a relação de trabalho, assegurando assim a estabilidade do vínculo em troca da dedicação aos objetivos organizacionais. Trata-se de um contrato implícito (psicológico), segundo o qual os trabalhadores passariam a acumular conhecimentos e habilidades que os tornariam mais empregáveis e em troca ofereceriam o desempenho na realização de suas atividades (Gonçalves & Coimbra, 2003; Martins, 2006; Super, 1990).

Os termos “Carreira Proteana” e “Carreira sem-fronteiras” surgiram neste contexto e servem, em sua essência, como metáforas, que são empregadas para descrever o conceito abstrato “carreira”, graças à capacidade explicativa e ao efeito imaginativo que possuem. A adoção de tais metáforas permitiu aos pesquisadores fazer referência a tipos “ideais” de carreira, que caracterizam a maneira como os profissionais respondem às exigências do contexto atual. As duas metáforas surgiram nas escolas de administração norte-americanas, como reação aos estudos sobre o funcionamento das grandes organizações e do tradicional desenvolvimento de carreira. Trata-se, portanto, de termos que foram introduzidos em tempos de rápidas mudanças tecnológicas, organizacionais e sociais como antíteses para outras visões de carreira (Inkson, 2006).

Antes de descrever com maior detalhe as carreiras contemporâneas, faz-se necessário definir alguns termos fundamentais à sua compreensão: contrato psicológico, sucesso psicológico e valores. O primeiro deles se refere ao conjunto de expectativas recíprocas relativas às obrigações mútuas entre empregadores e empregados (Kidder & Buchholtz, 2002). Ele se firma quando o trabalhador entende que, ao atender às expectativas apresentadas explícita ou implicitamente pela organização, receberá dela os mecanismos necessários para atingir as próprias expectativas. Por se tratar de uma espécie de negociação, envolve as

expectativas individuais e organizacionais relativas às obrigações (o que o empregado ‘deve’) e aos direitos (o que o empregador ‘deve’) e por ser baseado em expectativas, ele é passível de mudanças, tanto pela organização, como pelo indivíduo (Menegon & Casado, 2006). Por tratar-se de uma relação baseada em trocas entre o profissional e a organização (Blau, 1964) e por envolver obrigações de curto prazo, indefinidas e orientadas tanto pelo próprio contrato quanto pelo desempenho (McLean, Kidder, & Gallagher, 1998), permite que ambas as partes avaliem continuamente se as obrigações explícitas e implícitas estão sendo cumpridas e se há oportunidades melhores disponíveis no mercado de trabalho (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Como resultado, alguns indivíduos podem optar por realizar mudanças visando maior adequação entre suas expectativas e as do empregador e, assim, ter múltiplas carreiras e muitas mudanças de emprego ao longo de suas vidas (Sullivan & Arthur, 2006).

O *sucesso psicológico*, por sua vez, é descrito como o conjunto de resultados psicológicos ou relacionados ao trabalho que são considerados positivos ou às conquistas acumuladas como resultado das experiências de trabalho de um indivíduo (Judge et al., 1995). O sucesso na carreira possui tanto componentes objetivos quanto subjetivos. Entre os últimos podem ser citados as oportunidades para realizar atividades de trabalho desafiadoras, ter maior mobilidade entre organizações e desenvolver redes de trabalho apoiadoras. (Arthur et al., 2005; Eby et al., 2003; Heslin, 2005). Alcançar o sentimento de satisfação com o trabalho escolhido é certamente importante. Da mesma forma, receber recompensas externas adequadas em troca do trabalho realizado é imprescindível. Por se tratar de medidas mais objetivas, recompensas como salário e *status* (cargo ou função) agem com frequência como determinantes centrais na avaliação do sucesso na carreira, a ponto de serem usados como variáveis dependentes em inúmeras pesquisas (Cheramie, Sturman & Walsh, 2007; Heslin, 2005; Judge et al., 1994; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001).

Por fim, o termo valores se refere aos princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo. Também diz respeito, de acordo com Katz e Kahn (1978), a um dos principais componentes de uma organização, assim como os papéis e as normas. Estes três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Enquanto os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais gerais

entre os membros da organização. Assim, os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos, enquanto as normas e os valores são elementos integradores, dado que são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização. Por isso, os valores constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (Tamayo, Mendes & Paz, 2000), uma vez que esta é definida pelos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo.

No discurso cotidiano dos empregados podem ser observadas referências aos valores da sua organização. Os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização e tal percepção influencia o seu comportamento. Todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização, de detectar diferenças nos valores entre setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece, e mesmo de identificar as diferenças entre os valores adotados por si e pela organização para a qual trabalham. A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Para poder dar conta da realidade, as organizações e seus membros têm que reconhecer essas exigências e criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Através deste mecanismo, tanto a organização como os seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

## 6. Carreiras contemporâneas

Uma vez concluídas as descrições dos termos-chave para a compreensão do conceito de carreira sem-fronteiras e proteana, é possível descrever com maior detalhe estes estilos de carreira contemporâneos. Dentre as transformações organizacionais ocorridas nas últimas décadas, destacam-se a aceleração dos avanços tecnológicos, a intensificação da competitividade internacional e o enxugamento de estruturas produtivas. Diante deste panorama, a dinâmica das relações de trabalho foi significativamente alterada, assim como o entendimento do conceito de carreira. Tradicionalmente as carreiras eram definidas como uma sucessão de progressões lineares dentro de poucas empresas, contexto que oferecia maior estabilidade ao trabalhador. O sucesso profissional era definido pela organização e recompensado com promoções e aumentos de salário. Assim o desenvolvimento de carreira era organizado de acordo com uma hierarquia funcional, com os trabalhadores se movimentando de maneira ordenada e em uma

sequência previsível (Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006; McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Walsh & Gordon, 2008).

Na atualidade, os indivíduos tendem a assumir gradualmente a gestão de suas carreiras e tendem a demonstrar mobilidade organizacional, ao invés de permanecer em uma única organização e realizar a mesma linha de atividades durante toda sua trajetória de trabalho. Ao escolher as oportunidades, os profissionais estabelecem novas relações de troca com as organizações. Trata-se de uma espécie de contrato que é implícito (contrato psicológico) e reflete as expectativas mútuas, dos empregadores e de seus empregados, acerca da relação de trabalho. Através deste tipo de contrato, os trabalhadores passam a acumular conhecimentos e habilidades que lhes garantem maior empregabilidade e, em troca, apresentam melhores desempenhos na realização de suas atividades. Assegura-se, desta forma, o estabelecimento de um vínculo de emprego com duração indeterminada, que é mantido enquanto o profissional se dedica aos objetivos organizacionais, e a organização viabiliza seu desenvolvimento de carreira e pessoal. (Gonçalves & Coimbra, 2003; Martins, 2006; Super, 1990). Neste contexto, despontam novos estilos de carreiras que vêm sendo descritas pela literatura como “Carreira Proteana” e “Carreira sem-fronteiras”.

A ideia de Carreira Proteana foi apresentada por Hall (1976), no livro *Careers in Organizations*. Neste trabalho o autor fez referência a uma forma de carreira emergente (diferente da tradicional, também chamada de organizacional), cuja principal característica era ser um processo administrado pelo indivíduo e não pela organização. Como principais valores considerados pelos indivíduos com tal orientação, Hall (2004) destaca a liberdade (autogestão da carreira) e o crescimento (conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos intencionalmente ao longo da carreira).

O termo Sem-fronteiras, por sua vez, ganhou evidência quando Jack Welch o utilizou para descrever publicamente a empresa General Electric, da qual era Diretor Geral. Ele justificou que a organização se diferenciava das concorrentes por apresentar um livre fluxo de informações, ideias e soluções em diferentes unidades da companhia. A ideia cunhada por Welch despertou o interesse de acadêmicos e “A organização sem-fronteiras” foi tema da conferência da *Academy of Management*, realizada em Atlanta, no ano de 1993. Um dos simpósios apresentados neste evento, “A carreira sem-fronteiras”, foi transformado em uma edição especial do *Journal of Organizational Behavior* e,

posteriormente em um livro. Assim, o termo carreira sem-fronteiras foi cunhado como antítese à ortodoxia organizacional (Arthur & Rousseau, 1996; Inkson, 2006). A Tabela 1 traz um resumo histórico do contexto do trabalho e da carreira.

Tabela 1.

*Contextos do Trabalho e da Carreira ao Longo do Tempo*

| Época                    | Contexto Trabalho   | Contexto Carreira  |
|--------------------------|---|--|
| 1890 a 1910              |   | ✓ Surgimento de Centros de Orientação Profissional para detectar trabalhadores inaptos para a realização de determinadas tarefas e evitar acidentes de trabalho  |
| Década de 20 a 30        | Taylorismo-Fordismo<br>gerência planeja e o operário apenas executa as ordens e tarefas que lhe são determinadas em uma linha de montagem   | ✓ Carreira Tradicional<br>✓ Forte influência da Psicologia Experimental e da Psicometria   |
| Década de 40             |   | ✓ Carreira Tradicional<br>✓ Valorização da participação do indivíduo no processo de intervenção<br>✓ Carreira Tradicional  |
| Década de 50 a 70        | Toyotismo<br>investimento na educação e qualificação dos funcionários (kaizen) e autonomia para os grupos de trabalho   | ✓ Primeiras e mais importantes teorias sobre desenvolvimento profissional (Super, 1953; Holland, 1959).<br>✓ Teorias Psicodinâmicas da escolha profissional<br>✓ 1976 – Douglas Tim Hall publica <i>Careers in Organizations</i> |
| Década de 80             | Volvismo<br>o operário tem papel mais importante que no toyotismo: dita o ritmo das máquinas, conhece todas as etapas da produção, é constantemente reciclado e participa das decisões no processo de montagem da planta da fábrica | ✓ Conceito de Carreira Proteana: Carreira entendida como um processo administrado pelo indivíduo e não pela organização<br>✓ Valores: liberdade e crescimento profissional e pessoal   |
| A partir da década de 90 | Reengenharia e Era da Informação<br>Demissões, emprego informal<br>Fim da hierarquia organizacional tradicional   | ✓ 1993 – Jack Welsh lança o conceito de Carreira Sem-fronteiras<br>✓ Valores: fluxo de informações e pessoas   |

## CAPÍTULO II

### ESTUDOS

#### ESTUDO I: Carreiras Proteanas e Sem-fronteiras e as Novas Relações entre Organizações e Profissionais

Dentre as transformações organizacionais ocorridas nas últimas décadas, destacam-se a aceleração dos avanços tecnológicos, a intensificação da competitividade internacional e o enxugamento de estruturas produtivas. Diante deste panorama, a dinâmica das relações de trabalho foi significativamente alterada, assim como o entendimento do conceito de carreira. Tradicionalmente as carreiras eram definidas como uma sucessão de progressões lineares dentro de poucas empresas, contexto que oferecia maior estabilidade ao trabalhador. O sucesso profissional era definido pela organização e recompensado com promoções e aumentos de salário. Assim o desenvolvimento de carreira era organizado de acordo com uma hierarquia funcional, com os trabalhadores se movimentando de maneira ordenada e em uma sequência previsível (Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006; McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Walsh & Gordon, 2008).

Na atualidade, os indivíduos tendem a assumir gradualmente a gestão de suas carreiras e tendem a demonstrar mobilidade organizacional, ao invés de permanecer em uma única organização e realizar a mesma linha de atividades durante toda sua trajetória de trabalho. Ao escolher as oportunidades, os profissionais estabelecem novas relações de troca com as organizações. Trata-se de uma espécie de contrato que é implícito (contrato psicológico) e reflete as expectativas mútuas dos empregadores e de seus empregados acerca da relação de trabalho. Através deste tipo de contrato, os trabalhadores passam a acumular conhecimentos e habilidades que lhes garantem maior empregabilidade e, em troca, apresentam melhores desempenhos na realização de suas atividades. Asseguram-se desta forma, o estabelecimento de um vínculo de emprego com duração indeterminada, que é mantido enquanto o profissional se dedica aos objetivos organizacionais e a organização viabiliza seu desenvolvimento de carreira e pessoal (Gonçalves & Coimbra, 2003; Martins, 2006; Super, 1990).

Neste contexto, despontam novos estilos de carreiras que vêm sendo descritas pela literatura como “Carreira Proteana” e “Carreira sem-fronteiras”. A ideia de Carreira Proteana foi apresentada por Hall (1976), no livro *Careers in Organizations*. Como principais características deste estilo de carreira, Hall (2004) destacou a liberdade (autogerenciamento da carreira) e o crescimento (conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos intencionalmente ao longo da carreira). O termo Sem-fronteiras, por sua vez, ganhou evidência quando Jack Welsh o utilizou para descrever publicamente a empresa *General Eletric*, da qual era Diretor Geral. Ele justificou que a organização se diferenciava das concorrentes por apresentar um livre fluxo de informações, ideias e soluções entre diferentes unidades da companhia.

A presente revisão está interessada: 1) em novas concepções de carreira, 2) na expressão da literatura sobre as carreiras proteanas e sem-fronteiras, e 3) na pesquisa empírica sobre os novos estilos de carreira. A exposição está organizada da seguinte forma: primeiro descreve-se os conceitos de carreira proteana e de carreira sem-fronteiras; segundo verifica-se a repercussão dos termos e das abordagens na literatura corrente; terceiro revisa-se as pesquisas empíricas ou de avaliações sobre o desdobramento destes novos estilos de carreira na última década. Por fim, sugere-se algumas possibilidades de pesquisa sobre estilos de carreira contemporâneos.

### 1.1. A Carreira Proteana

A definição do termo “proteana”, segundo o *Concise Oxford Dictionary* (1990, p. 960) é “referente a assumir diversas formas” ou “versátil”. O *Webster’s Dictionary* (1971, p. 670) apresenta uma definição semelhante: “assumir prontamente diferentes formatos, extremamente variável”. A expressão “Carreira Proteana” faz referência a Proteus, deus marinho que, segundo a mitologia grega, é capaz de mudar de forma de acordo com as exigências do contexto (Inkson, 2006). Hall (1976) inspirou-se no personagem mítico para fazer referência a um estilo de carreira emergente, caracterizado pela ideia de que o sucesso subjetivo poderia ser alcançado por meio de um comportamento vocacional autogerenciado e dirigido para os valores individuais. Esta carreira envolvia maior mobilidade, uma perspectiva mais integral da vida e uma progressão desenvolvimental. Sendo assim, segundo Hall (1996), as decisões de carreira seriam tomadas por cada indivíduo e não pelas organizações. Por este motivo as decisões e atitudes de

carreira estariam sujeitas a reconfigurações, na medida em que os indivíduos e seus ambientes de trabalho passam por modificações. Por isso, as qualidades pessoais requeridas para que uma carreira proteana fosse bem-sucedida incluiriam: a flexibilidade necessária para adaptar conhecimentos, habilidades e competências às mudanças no ambiente do trabalho a fim de manter a empregabilidade (adaptabilidade); a atribuição de importância ao aprendizado continuado, a responsabilização pela própria carreira (autonomia e liberdade) e a busca por recompensas intrínsecas às atividades de trabalho realizadas. (Hall, 1996; 2004). Apesar de ter sido proposto pela primeira vez em 1976, apenas em 1996, com a publicação de seu livro *The Career Is Dead—Long Live the Career*, o termo apresentado por Hall conquistou ampla difusão internacional (Sullivan & Baruch, 2009).

Em estudos subsequentes, Briscoe e Hall (2006a) afirmaram que a carreira de qualquer profissional pode assumir, em maior ou em menor grau, uma orientação proteana. Sullivan e Baruch (2009) acrescentaram que nem todos os profissionais são capazes de assumir maior responsabilidade pelo gerenciamento da própria carreira quando percebem o mercado de trabalho mais instável e caracterizado por mudanças nas relações de emprego. Assim, enquanto alguns indivíduos tenderiam a buscar um direcionamento externo ou auxílio na administração de sua carreira, em vez de adotar um comportamento proativo e independente (Briscoe & Hall, 2006a; McDonald, Brown, & Bradley, 2005), os profissionais com atitudes proteanas demonstrariam um autogerenciamento do comportamento vocacional para que este fosse mais adaptativo, em termos de desempenho e de demandas por aprendizagem. Além disso, tenderiam a se basear nos próprios valores para tomar decisões, estando o desenvolvimento de sua carreira associado ao entendimento pessoal sobre o que é sucesso. A orientação proteana proporcionaria, portanto, um guia para a ação, dado que possui um componente cognitivo (um conjunto de crenças sobre o que é a carreira), um componente avaliativo (a definição do que seria uma “boa carreira” e uma “má carreira” para o indivíduo) e um componente comportamental (uma tendência à ação ou uma predisposição a adotar certos comportamentos) (Briscoe & Hall, 2006b; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

## 1.2. A Carreira Sem-fronteiras

O termo sem-fronteiras descreve as trajetórias de profissionais que, ao administrar as próprias carreiras, buscam oportunidades de trabalho que lhes possibilitem manter ou aumentar sua empregabilidade (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan, 1999). Frequentemente estes profissionais deixam de lado a estabilidade de uma linha de trabalho desenvolvida em uma única organização. Eles preferem acumular experiências que proporcionem desenvolvimento e aprimoramento de seu desempenho no futuro. O relacionamento estabelecido entre estes profissionais e as empresas costuma ser transacional. As obrigações passam a ser de curto prazo, orientadas por contratos e por desempenho (Walsh & Gordon, 2008). Ocorre, assim, uma troca dos resultados individuais por oportunidades oferecidas em diferentes organizações, capazes de promover conhecimentos e competências portáteis e, conseqüentemente, maior empregabilidade. Esta troca é possível por três razões: 1) diferentes percepções de sucesso entre profissionais; 2) menor importância atribuída a trajetórias definidas e estáveis; 3) ênfase nas competências transferíveis (ou portáteis). Estas características fazem com que os profissionais desenvolvam uma identidade baseada não apenas no trabalho que realizam numa organização específica, mas, também, no modo como atuam em outras esferas de suas vidas (Coelho, 2006; Lacombe & Chu, 2006; Walsh & Gordon, 2008). Por isso, avaliam constantemente se, e de que forma, as organizações para as quais trabalham estão atendendo suas obrigações contratuais explícitas e implícitas (contrato psicológico). Da mesma forma, seguem acompanhando as ofertas do mercado de trabalho em busca de melhores oportunidades. Como resultado, alguns indivíduos podem desenvolver carreiras múltiplas ou realizar inúmeras transições entre postos de trabalho e organizações ao longo de suas vidas (Sullivan & Arthur, 2006).

A mobilidade se evidencia de duas formas principais entre os profissionais que adotam carreiras sem-fronteiras (Sullivan & Arthur, 2006). Uma delas é física e diz respeito às transições de função e de atividades que se dão além das fronteiras da organização. A outra é psicológica e está relacionada à percepção e à interpretação do ator da carreira sobre sua capacidade de empreender tais transições. Ambas as formas propõem uma superação das dimensões objetivas e subjetivas da carreira em múltiplos níveis (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Walsh & Gordon, 2008). Todavia, para que qualquer destas formas de mobilidade seja possível, é necessário que: 1) o

profissional seja independente e autônomo em relação às organizações; 2) haja uma troca equitativa entre a organização e o profissional e 3) este apresente comprometimento e autoeficácia (Coelho, 2006). Requer ainda: 1) a expansão das fontes de conhecimento, de informação e da rede de relacionamentos dos profissionais para além das fronteiras da organização; 2) a quebra de expectativas tradicionais em relação à hierarquia e ao avanço na carreira; e 3) a capacidade de rejeitar oportunidades de trabalho por razões pessoais ou familiares (Coelho, 2006; Sullivan & Arthur, 2006).

A carreira sem-fronteiras abrange e transcende vários limites e níveis de análise: mobilidade para realocação de residência, abertura psicológica à incerteza, avaliação objetiva de riscos, e satisfação subjetiva (Briscoe & Hall, 2006a). Logo, é possível compreendê-la como um fenômeno multifacetado, que envolve novos modelos e desenhos de carreira, além das estratégias encontradas pelas empresas para lidar com tais carreiras (dimensões objetivas), com a perspectiva dos indivíduos, suas percepções, expectativas, estratégias de ação e com as novas formas de gerenciamento da carreira nas organizações (dimensões subjetivas).

## MÉTODOS

### Repercussões na literatura

A revisão teve início pelo levantamento geral da literatura para o período de janeiro de 1999 a janeiro de 2010. Consultaram-se periódicos disponíveis nos portais *SciELO*, *Web of Science* e *PsycINFO*. A escolha por tais fontes deve-se ao fato de a primeira delas ser uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros, a segunda ser multidisciplinar e internacional e a última direcionada à Psicologia e também internacional. O olhar para a literatura foi do ponto de vista da psicologia organizacional.

No entanto foi impossível resistir à tentação de explorar o serviço de busca *Google Search*. Através desta ferramenta foram encontradas, no dia 31 de janeiro de 2010, 350 referências para o termo “carreira proteana” (20.000 quando utilizou-se a expressão “*protean careeer*”) e 15.100 para o termo “carreira sem-fronteiras” (28.200 quando utilizou-se a expressão “*boundayless career*”), sugerindo a relevância e a contemporaneidade dos temas. O primeiro levantamento realizado na SciELO apresentou dois artigos intitulados *Carreiras*

*em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências* (Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006) e *Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?* (Balassiano, Ventura, & Fontes Filho, 2004). O *Web of Science* apontou 17 artigos que faziam alguma referência à carreira proteana e 63 à carreira sem-fronteiras. O mesmo procedimento realizado através da *PsycINFO* indicou que 26 artigos faziam alguma referência à carreira proteana e 44 à sem fronteiras. Verificou-se, contudo, que alguns artigos não apresentavam os termos buscados a não ser entre as referências. As buscas foram então limitadas aos títulos dos artigos e palavras-chave. Foram encontradas, somando os trabalhos indicados por cada base de dados, 39 artigos. Destes, 38 foram produzidos no período de 1999 a 2010 e apenas 25 foram escritos em inglês e puderam ser obtidos pela pesquisadora, sendo, portanto, analisados.

O critério de inclusão das publicações para carreira proteana e carreira sem-fronteiras foi a presença de pelo menos um destes termos nos títulos ou palavras-chave dos artigos. Os artigos foram catalogados com base nos critérios: palavras-chave e temática, instituição de origem e área de atuação dos autores, perfil metodológico e achados, quando se tratava de artigos empíricos. Embora não apresentem os termos buscados entre o título ou as palavras-chave, os artigos brasileiros encontrados serão analisados juntamente com os internacionais por se tratar das únicas pesquisas nacionais publicadas e localizados *online*.

## RESULTADOS

### Cobertura temática, autores e instituições

Os artigos internacionais foram publicados em oito veículos de divulgação cujo foco são temas relacionados ao estudo das organizações e do desenvolvimento de carreira na contemporaneidade. Os títulos dos periódicos e número de artigos publicados no período analisado são: *Journal of Vocational Behavior* (sete artigos publicados), *Human Relations* (seis artigos publicados), *Career Development International* (três artigos publicados), *Group & Organization Management* (dois artigos publicados), *Journal of Organizational Behavior* (dois artigos publicados), *Journal of Organizational Change Management* (dois artigos publicados), *Human Resource Management Review* (um artigo publicado), *Journal of World Business* (um artigo publicado), *Journal*

*of Management Studies* (um artigo publicado). Os artigos brasileiros, por sua vez, foram publicados nas revistas *Comportamento Organizacional e Gestão* (um artigo) e *Revista de Administração Contemporânea* (um artigo publicado).

A análise dos artigos encontrados evidenciou uma preocupação da literatura nacional e internacional em investigar como as carreiras proteana e sem-fronteiras se relacionam a diferentes aspectos do trabalho e da vida dos indivíduos pesquisados. As palavras-chave e os títulos são dois dos principais artifícios utilizados no processo de indexação de artigos científicos, uma vez que são empregados para identificar o conteúdo dos documentos a que se referem. As palavras-chave dos artigos foram analisadas e agrupadas em unidades de sentido que permitiram criar uma classificação temática para os artigos.

As expressões carreira proteana ou carreira sem-fronteiras foram encontradas nos títulos de 19 dos artigos analisados. Os outros seis trabalhos possuíam entre as palavras-chave algum dos dois termos, além de outros, como autogerenciamento de carreira, redes de trabalho e mobilidade, que se referem, de acordo com a literatura, a dimensões destas carreiras. O mesmo ocorreu com os artigos brasileiros, que possuíam palavras-chave como: carreira, competências, metáforas, trajetórias, âncoras, recursos humanos e gestão de pessoas.

Os principais temas aos quais os pesquisadores relacionaram os dois estilos de carreira foram: mobilidade, fronteiras, gestão intercultural, desenvolvimento de carreira, avanço de carreira, intervalos na carreira, satisfação com a carreira, sucesso subjetivo e objetivo, gênero incluídos termos como redes sociais, contratos de trabalho, mobilidade, empregabilidade, contrato psicológico e condições de emprego. A partir desta classificação das palavras-chave em unidades de sentido, foi possível criar uma classificação temática para as pesquisas, que versaram sobre os seguintes temas: gênero, redes de contato, mobilidade e decisões sobre a carreira.

A análise das instituições às quais os autores dos artigos analisados estão vinculados não permitiu identificar nenhum laboratório ou centro de pesquisas cujos estudos tivessem as carreiras proteana e sem-fronteiras como foco. Os artigos foram desenvolvidos principalmente em universidades norte-americanas e européias, mas foram encontrados trabalhos publicados em países asiáticos, na Austrália e no Canadá. Os autores com maior número de publicações referentes aos temas são Michael B. Arthur, da *Suffolk University*, Douglas T. Hall, da *Boston University* e Lilian T. Eby da *University of Georgia*, todas localizadas nos

Estados Unidos. Os autores dos artigos brasileiros, por sua vez, estão inseridos em instituições privadas do Rio de Janeiro e de Minas Gerais. Suas formações são nas áreas de Administração, Engenharia, Estatística e Psicologia. Todos os autores realizaram mestrado, doutorado ou pós-doutorado em Administração ou Psicologia e atuam principalmente em cursos de graduação e pós-graduação em Administração.

#### Perfil metodológico

Quanto ao perfil metodológico, procedeu-se à classificação dos artigos em teóricos ou teórico-empíricos. Houve uma predominância de estudos teórico-empíricos (88% dos 25 estudos analisados) em relação aos exclusivamente teóricos (12%), acompanhando tendências da literatura científica. Além disso, constatou-se uma maior concentração (72%) da produção entre 2005 e 2009. Os artigos teóricos foram os mais citados. O artigo intitulado *The protean career: A quarter-century journey* (Hall, 2004), por exemplo, foi referido por 42 outros estudos. Na verdade, tratou-se de publicação realmente referencial, pois foi Hall que cunhou o termo carreira proteana. Ele relacionou o conceito a contexto de crescimento, reestruturações organizacionais e globalização, além de discutir a pesquisa atual e apontar direções para futuras investigações sobre o tema. No artigo intitulado *Career success in a boundaryless career world* (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005), referido por 50 publicações, os autores compararam a teorização sobre carreira contemporânea a motivação para sucesso profissional. Os autores concluíram que: as pesquisas utilizam teorias de carreira de maneira inconsistente; que ignoram a interdependência das carreiras objetiva e subjetiva; que negligenciam questões relacionadas às carreiras sem-fronteiras, à mobilidade entre organizações e ao suporte além das fronteiras da organização. O último artigo teórico analisado, *The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility* (Sullivan & Arthur, 2006), foi referido por 16 estudos. Seu objetivo foi realizar uma revisão sobre o conceito de carreira sem-fronteiras e propor um modelo capaz de captá-lo visualmente. Trata-se de uma proposta interessante, pois os autores não estavam preocupados com a escolha digital de ser ou não ser profissional sem-fronteiras, mas com o grau de mobilidade física e psicológica. Baseados neste modelo sugeriram cinco proposições envolvendo as duas dimensões de mobilidade do modelo: 1) quanto mais competências os profissionais possuem, mais recorrentes

são as oportunidades para desenvolver mobilidade física e psicológica; 2) quanto maior o grau de desenvolvimento de competências pelos profissionais, mais oportunidades de desenvolver mobilidade física ou psicológica, mas não ambas simultaneamente; 3) homens tendem a encontrar mais e melhores oportunidades de mobilidade física, enquanto mulheres tendem a encontrar mais e melhores oportunidades de mobilidade psicológica; 4) profissionais em culturas individualistas tendem a mudar de grupos de trabalho ou organizações e a exibir mobilidade física, enquanto profissionais em culturas coletivistas tendem a se manter em seus grupos de trabalho e organizações e a apresentar mobilidade psicológica; 5) profissionais orientados para si são mais capazes de reconhecer oportunidades para exibir mobilidade física (Sullivan & Arthur, 2006).

A análise dos artigos teóricos evidencia a preocupação dos autores em definir os conceitos de carreira proteana e de carreira sem-fronteiras. É notável, ainda, o empenho para propor modelos descritivos e apontar indicações, que são adotados nas pesquisas empíricas realizadas sobre ambos os estilos de carreira, como veremos a seguir.

Dos 22 artigos empíricos analisados, 14 (64%) eram quantitativos, sete qualitativos (32%) e um documental. Dentre os estudos qualitativos, o método mais empregado para a coleta de dados foi a utilização de entrevistas semi-estruturadas. O estudo de Crowley-Henry e Weir (2003), por exemplo, buscou compreender, através das narrativas de quatro mulheres, quais as principais características e dificuldades da experiência de trabalho fora do país de origem. O estudo de Ituma e Simpson (2009), por sua vez, empregou o método fenomenológico para, através de entrevistas com 50 profissionais da área de comunicação e tecnologia da informação, investigar: 1) se a mobilidade de carreira na Nigéria reproduzia ou contrariava aspectos da carreira sem-fronteiras e 2) as limitações estruturais (barreiras) que restringem a habilidade do indivíduo para agir em um contexto sem-fronteiras como tal.

Os estudos quantitativos, por sua vez, envolveram o uso de diversas escalas e questionários. No entanto, apenas uma pesquisa, realizada por De Vos e Soens (2008) utilizou o instrumento proposto por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) para avaliar especificamente as atitudes de carreira proteana. Assim, medidas como satisfação com a carreira (De Vos & Soens, 2008; Eby, 2001; Verbruggen & Sels, 2008), autogerenciamento da carreira (Verbruggen & Sels, 2008; De Vos & Soens, 2008) e autoeficácia (Valcour & Ladge, 2008) foram relacionadas pelos

autores a dados sociodemográficos dos participantes, como o estado civil, número de filhos e tempo de permanência na organização. A quantidade de instrumentos utilizados e o número de itens por instrumento tiveram grande diversidade. Por este motivo, as amostras variaram principalmente em relação a número e gênero dos participantes. Um estudo longitudinal de Zaleska e Menezes (2007), por exemplo, explorou a atitude de comprometimento organizacional em uma amostra de 2776 profissionais. Outro, desenvolvido por Valcour e Ladge (2008), examinou os efeitos das características familiares e trajetórias de carreiras na percepção de sucesso objetivo e subjetivo de 916 mães empregadas. O trabalho de Higgins (2001), por sua vez, contou com a menor amostra dentre os estudos investigados e explorou o papel da influência social na escolha de 136 estudantes de MBA sobre futuros empregadores.

Os dois estudos brasileiros foram teórico-empíricos. A pesquisa realizada por Balassiano, Ventura e Filho (2004) verificou um conjunto de indicadores que avaliassem o potencial de 109 cidades brasileiras para gerar condições de desenvolvimento pessoal e profissional de seus indivíduos, no sentido proteano. O estudo de Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2006) consistiu em um estudo qualitativo e comparativo de casos realizado com o propósito de analisar trajetórias e transições de carreiras, além de identificar as metáforas e/ou representações associadas à carreira e às competências demandadas no atual contexto de negócios. A análise do perfil metodológico dos artigos permitiu identificar o emprego de amostras e estratégias variadas para acessar os dados empíricos acerca dos participantes de pesquisa. Este resultado evidencia uma profícua pluralidade metodológica na produção científica sobre carreiras proteanas e sem-fronteiras, além da necessidade de discutir os principais achados e avanços da literatura sobre os temas. Os principais achados dos 22 estudos teórico-empíricos serão apresentados de acordo com as categorias temáticas propostas a partir da análise das palavras-chave dos artigos. Desta forma, procura-se proporcionar um debate mais rico sobre os resultados.

Em relação ao gênero, diferentes pesquisas sugeriram que os homens apresentam maior mobilidade física, pois enfrentariam menos preconceitos no trabalho do que as mulheres (Segers et al., 2008; Sullivan e Arthur, 2006). Verificou-se ainda que mulheres que apresentaram menor frequência de movimentações entre organizações, de períodos de desemprego e de atividades de meio turno, assim como aquelas com menor número de filhos, possuíam maiores

salários e maiores índices de sucesso objetivo. Tais aspectos não foram, contudo, determinantes de sucesso subjetivo (Valcour e Ladge, 2008). Além disso, as mulheres das amostras pesquisadas apresentaram maior comprometimento com o empregador (Zaleska & Menezes, 2007), menor mobilidade do que os homens e, conseqüentemente, tiveram menos oportunidades de desenvolver competências que ampliassem suas possibilidades de empreender mudanças físicas (Dowd & Kaplan, 2005; Ituma & Simpson, 2009). No entanto, os pesquisadores apontaram que as mulheres, e principalmente aquelas que receberam atribuições internacionais, vêm gradualmente rompendo a cultura organizacional tradicional ao conquistar cargos de liderança.

Os resultados indicaram ainda que as mulheres enfatizaram a importância de contar com suporte (familiar, oferecido pela empresa e pelo governo) para manter uma relação satisfatória entre o desenvolvimento da carreira e a atenção à família. Este dado evidenciou uma maior preocupação das mulheres com o balanço entre vida pessoal e profissional (Crowley-Henry & Weir, 2003). Finalmente, os resultados indicaram que quando mulheres que possuem uma carreira independente da de seus companheiros os acompanham em uma mudança física de organização tendem a empreender mudanças laterais em termos de desafio, variedade, liberdade e potencial de aprendizado (Eby, 2001). Em outras palavras, estas mulheres podem trocar de ocupação e muitas vezes de área de atuação sem, contudo, assumir cargos superiores ou inferiores.

Outro tema investigado por um número significativo de artigos foi a relevância das redes de contato para as trajetórias de carreira de profissionais em diferentes áreas de atuação. Os resultados foram consistentes ao concluir que as redes de contato dos participantes foram determinantes para que estes encontrassem ou criassem oportunidades de trabalho tanto na área acadêmica, quanto na área profissional (Crowley-Henry & Weir, 2003; Dowd & Kaplan, 2005; Haunschild, 2003; Ituma & Simpson, 2009; Skilton, 2008; Sommerlund & Boutaiba, 2007; Yamashita & Uenoyama, 2006).

As primeiras pesquisas sobre o conceito de carreira sem-fronteiras se dedicaram a investigar principalmente o tema da mobilidade física e das ascensões hierárquicas verticais sem, contudo, considerar aspectos importantes como: as causas específicas (voluntárias ou involuntárias), a origem (organização ou iniciativa pessoal), a direção (para cargos superiores, para cargos inferiores ou para cargos de mesmo nível), e a duração das movimentações em relação ao

mercado de trabalho (Feldman & Ng, 2007; Ng, Sorensen, Eby, & Feldman, 2007). Além disso, poucos estudos investigaram: as mudanças para cargos hierarquicamente inferiores; os motivos pelos quais alguns tipos de movimentação ocorrem com mais frequência do que outros; fatores que podem restringir a mobilidade e os motivos pelos quais os indivíduos optam por não empreender mudanças físicas (Ng et al., 2007; Sargent, 2003). É evidente, portanto que poucas pesquisas atentaram para as mudanças nas fronteiras psicológicas (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005). Este fato se deve, segundo Briscoe et al. (2006), a duas razões principais. A primeira delas diz respeito a uma maior facilidade de mensurar a mobilidade física (através do número de mudanças de emprego ou de fronteiras internacionais cruzadas, por exemplo), quando comparada à psicológica. A segunda está relacionada à ausência, até recentemente, de uma medida de mobilidade psicológica que pudesse ser utilizada pelos pesquisadores.

Estudos mais recentes evidenciam uma mudança de enfoque e uma preocupação crescente em distinguir os diferentes tipos de mobilidade, a fim de explicar resultados inconsistentes de pesquisas anteriores. Assim, indicaram que os principais motivadores de mudanças físicas são os desafios e a busca por desenvolvimento profissional (Haunschild, 2003; Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008; Sommerlund & Boutaiba, 2007; Stahl, Miller & Tung, 2002; Yamashita & Uenoyama, 2006). Apontaram também que em alguns segmentos a mobilidade entre empregadores é mais comum, como na indústria hoteleira e alimentícia japonesa (Yamashita & Uenoyama, 2006) e na indústria de entretenimento alemã (Haunschild, 2003). Eles indicaram ainda que: 1) educação e preparação formal capacitam os profissionais de maneira uniforme para o desempenho de diversas atividades de trabalho (Haunschild, 2003), 2) profissionais com maiores níveis de escolaridade tendem a ter mais oportunidades de mudanças entre organizações (Cheramie, Sturman & Walsh, 2007), e 3) mudanças entre organizações podem aumentar as oportunidades de emprego dos profissionais (King, Burke & Pemberton, 2005). Assim, as diferentes experiências de cada indivíduo determinam a aquisição e o desenvolvimento de competências portáteis que garantem empregabilidade (Dowd & Kaplan, 2005; Haunschild, 2003; Yamashita & Uenoyama, 2006).

Neste sentido, experiências internacionais foram consideradas de extrema relevância para o desenvolvimento de competências que não seriam adquiridas ou aperfeiçoadas no país de origem dos profissionais. Em contraste, políticas e

práticas de expatriação (processo que envolve a atribuição de posições estratégicas internacionais aos profissionais de uma organização), e repatriamento (processo que envolve o retorno destas posições a outras, no país de origem) mostraram-se problemáticas. Essas práticas foram entendidas como um rompimento da conexão entre funções desempenhadas no exterior e aquelas realizadas ao retornar para a organização, no país de origem. Tais experiências foram compreendidas, todavia, como capazes de contribuir para o aumento da empregabilidade (desenvolvimento de habilidades e conhecimentos diversos daqueles adquiridos no país de origem) dos participantes (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008).

A literatura sobre expatriação oferece informações relevantes em relação ao desenrolar de processos iniciados pelos profissionais e aqueles iniciados pelas organizações. Segundo Baruch e Altman (2002) e Bozionelos (2009) os indivíduos que optam por realizar uma mudança para outro país independentemente da organização, tendem a ocupar cargos pior remunerados e menos desafiadores do que aqueles ocupados anteriormente. O mesmo acontece com frequência quando estes profissionais retornam ao país de origem. Os indivíduos que são expatriados pelas organizações em que trabalham, por sua vez, tendem a ocupar cargos de maior responsabilidade que o anterior. Além disso, quando são repatriados, em geral passam a ocupar posições com o mesmo nível de responsabilidade e remuneração (Tharenou, 2009).

Em consonância com estes resultados, estudos (Dowd & Kaplan, 2005) que investigaram processos de decisão e estilos de carreira verificaram a existência de profissionais que possuíam controle sobre suas carreiras, projetavam um futuro profissional determinado pelas próprias decisões e ações, e que almejavam oportunidades de emprego fora da organização para a qual trabalhavam. Em contrapartida, houve profissionais que não consideraram serem os únicos responsáveis por suas trajetórias de carreira, atribuindo o progresso a fatores como a sorte e o envolvimento organizacional (Crowley-Henry & Weir, 2003; Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006; Sargent & Domberger, 2007). Alguns destes mostraram-se incertos sobre o direcionamento de sua carreira de curto ou longo prazo, enquanto outros buscavam ou esperavam o envolvimento de uma organização na gestão inicial de sua carreira (Higgins, 2001; Sargent & Domberger, 2007). Os resultados mostraram a coexistência de posições pró-ativas e tradicionais no grande espectro do mercado de trabalho. Deste modo,

independência do profissional em relação à organização, alto repertório de competências, redes de contato efetivas e produtivas, e alta empregabilidade não substituem valores arraigados à carreira tradicional. Carreiras determinadas pela organização e não pelos indivíduos parecem ainda garantir prestígio e melhores salários para alguns profissionais (Dowd & Kaplan, 2005; Sommerlund & Boutaiba, 2007). Em suma, é possível perceber uma coexistência do padrão tradicional, caracterizado por estabilidade e aspirações verticais, com outro, caracterizado pelo crescimento, pelo aprendizado e pelo bem estar (Granrose & Baccili, 2006; Sommerlund & Boutaiba, 2007).

A análise dos resultados apresentados pelas pesquisas investigadas reafirma a relação entre teoria e empiria. Os estudos empíricos sobre carreira proteana e carreira sem-fronteiras tomaram as indicações teóricas como pista para a constituição da evidência sobre as novas configurações dos estilos de carreira. Há na literatura um diálogo produtivo entre teoria e evidência, com sínteses relevantes e esclarecedoras e sugestões para futuras investigações. O esforço é oportuno, visto a ampla variedade de fatores presentes nos estilos contemporâneos de carreira. Tamanha variedade de interesses e reduzido volume de artigos publicados na última década (apenas 31) sugerem um campo de pesquisa em desenvolvimento e a necessidade de realizar estudos empíricos capazes de acompanhar e de constituir um corpo de conhecimento científico mais sólido sobre a movimentação profissional na atualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão confirma o reconhecimento da designação proteana e sem-fronteiras como estilos de carreira contemporâneos. Os artigos analisados trazem a diversidade temática e metodológica, bem como a preocupação dos pesquisadores em contemplar as decorrências das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas do contexto em que estão inseridos. É o caso, por exemplo, das publicações que abordam a mobilidade física dos expatriados, a avaliação de sucesso subjetivo de mulheres, as escolhas de profissionais que ingressam no mercado de trabalho.

Uma tendência recente na literatura pode servir de conclusão para esta revisão e de modelo para futuros estudos e aplicações psicológicas. Trata-se de artigos empíricos que avaliaram a necessidade de realizar trabalhos de intervenção

e seus resultados, relacionados ao desenvolvimento de diferentes dimensões das carreiras estudadas: *Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências*, de Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2006), *Can career self-directedness be improved through counseling?* de Verbruggen e Sels (2008) e *Protean attitude and career success: The mediating role of self-management*, De Vos e Soens (2008).

Os resultados do primeiro estudo indicaram que os profissionais que trilham carreiras mais tradicionais perceberam as mudanças no mercado de trabalho como perturbadoras, o que os leva a sentir necessidade de refletir sobre seu trabalho e suas competências. Os demais, realizaram e analisaram trabalhos de intervenção e tiveram resultados semelhantes. O primeiro deles foi uma investigação longitudinal que examinou como se deu o desenvolvimento do autogerenciamento de carreira, da consciência de si e da adaptabilidade em profissionais que se submeteram a um processo de aconselhamento de carreira. Os resultados deste estudo mostraram um aumento no autogerenciamento de carreira e na consciência de si durante o aconselhamento, e no seguimento realizado seis meses depois. Os autores concluíram que essas competências podem ser estabelecidas e aprimoradas de maneira sustentável. O estudo de De Vos e Soens (2008) avaliou o impacto do aconselhamento de carreira sobre a satisfação de carreira e a empregabilidade percebida pelos profissionais. Os resultados indicaram que ambas tiveram um aumento devido ao desenvolvimento de um processo reflexivo sobre a carreira.

Os resultados apresentados por estes estudos sugerem a necessidade de desenvolver pesquisas que proponham e avaliem métodos de intervenção que auxiliem os profissionais a melhor lidar com o novo contexto do mercado de trabalho e as novas demandas organizacionais. Estes métodos devem contemplar tanto aspectos comportamentais quanto reflexivos da carreira, e devem envolver pesquisadores e organizações, a fim de proporcionar resultados efetivos e sustentáveis.

## ESTUDO II: Promessas e percalços na construção de uma escala de reflexividade

Os processos de criação de instrumentos de medida baseados em construtos, como é o caso da Reflexividade, podem ser divididos em três grupos: procedimentos teóricos, procedimentos empíricos ou experimentais, e procedimentos analíticos ou estatísticos (Pasquali, 1999). Eles são definidos pela especificidade das tarefas exigidas em cada fase do processo, pelo método e técnica utilizados para resolução de cada tarefa e pelo seu resultado. Assim, ao serem combinados, esses grupos de procedimentos compõem uma sequência lógica e ordenada de etapas necessárias à construção de escalas psicológicas.

Os procedimentos teóricos atendem as categorias comportamentais que representam o objeto psicológico a ser investigado (no caso, a reflexividade) e a operacionalização dos construtos em itens. Estes procedimentos referem-se: 1) à concepção da dimensionalidade e à definição constitutiva e operacional dos atributos, e 2) à compilação e operacionalização das evidências empíricas sobre o construto (Reppold, 2005). Segundo Pasquali (1999), a investigação teórica do objeto psicológico estudado deve preceder à construção dos itens. Deste modo, garantem-se legitimidade da medida, melhor adequação de seus parâmetros psicométricos, maior cobertura da extensão semântica do construto e maior pertinência dos itens à teoria.

Os procedimentos empíricos consistem na apresentação do construto através de termos constitutivos e operacionais próprios da teoria em que este se insere. O propósito destas definições operacionais é elencar classes de comportamentos que representam o construto sob investigação. Para tanto, são listados comportamentos concretos que o expressam e que podem ou não ser característicos dos indivíduos que irão responder o teste. Elabora-se, assim, um modelo empírico descritivo do construto, viabilizando a construção dos itens de uma escala psicométrica capaz de avaliá-lo. Para a definição dos construtos e elaboração dos itens para a composição de uma escala de reflexividade, por exemplo, foram consideradas duas fontes de informação: 1) revisão da literatura e estudo empírico realizado por Margareth Archer (Archer, 2003; 2007); 2) revisão de instrumentos disponíveis que avaliam o mesmo construto ou construtos correlatos realizada por DaSilveira, Castro e Gomes (2009).

O projeto de pesquisa desenvolvido por estes autores está em andamento e tem por objetivo investigar as escalas que avaliam construtos correlatos à reflexividade. Estão sendo realizadas a adaptação e a validação para uso no Brasil de três escalas estrangeiras: *Self-Reflection and Insight Scale* (Escala de Autorreflexividade e Insight - EAI), de Grant, Franklin e Langford (2002), *Self-Absorption Scale* (Escala de autoabsorção – EAA), de McKenzie e Hoyle (2008) e *Philadelphia Mindfulness Scale* (Escala de *Mindfulness* Filadélfia – EMF), de Cardaciotto, Herbert, Forman, Moitra e Farrow (2008). Concluídos os estudos de validação, os autores irão comparar e investigar possíveis relações entre estes instrumentos e dois outros, correlatos, que já foram adaptados e validados para o uso no Brasil: a Escala de autoconsciência revisada - EAC-R – de Scheier & Carver (1985), traduzida e validada para a população brasileira por Teixeira e Gomes (1996) e o Questionário de Ruminação e Reflexão – QRR (Trapnell & Campbell, 1999) traduzido e validado para a população brasileira por Zanon e Teixeira (2006).

Finalmente, os procedimentos analíticos consistem no tratamento estatístico a ser utilizado na construção da escala. Para tanto, envolvem análises descritivas, fatoriais, de comparações de médias e, eventualmente de correlações com outros construtos, correlatos ou não. Estes procedimentos são orientados pela investigação teórica que os precedeu e fornece a direção inicial para a interpretação dos resultados obtidos. O objetivo desta etapa é interpretar a distribuição fatorial e da dimensionalidade da medida, analisar sua precisão, e estabelecer normas para seu uso.

Poucos são os trabalhos que analisam as relações entre as condições de agência (a capacidade do ser humano de agir de forma independente e fazer as próprias escolhas) e as condições de sociedade (as liberdades e limitações do ser humano que vive em uma sociedade) pelas deliberações que os indivíduos fazem continuamente no cotidiano. A questão, nos termos colocados por Archer (2003; 2007), está restrita às pesquisas da própria autora e de sociólogos como Pierre Bourdieu (1989), Anthony Giddens (2003) e Frédéric Vandenberghe (2005). Deste modo, a importância do presente estudo é trazer a perspectiva psicológica para esse oportuno debate. Pretende-se alcançar este objetivo a partir do desenvolvimento e validação de uma escala brasileira para a caracterização de diferentes estilos de reflexividade. Certamente, a complexidade conceitual envolvida trará muitos desafios à elaboração plenamente satisfatória de

itens para se diferenciar e estimar estilos de reflexividade. Contudo, espera-se alcançar uma aproximação promissora ao conhecimento e exploração do fenômeno. Na verdade, a escala se apresenta como uma tentativa de reversão de afirmações decorrentes de descrições qualitativas obtidas em entrevistas (Archer, 2003) em itens para medidas objetivas.

O presente estudo será organizado de acordo com as indicações de Pasquali (1999) e Reppold (2005) para a construção de instrumentos de avaliação psicológica. Em primeiro lugar, serão apresentados o conceito de Reflexividade e as dimensões avaliadas através da escala proposta. A seguir será descrito o processo de criação dos itens do instrumento (procedimento teórico). Por fim, serão relatados os procedimentos envolvidos na aplicação da Escala de Reflexividade, e apresentadas as análises estatísticas da aplicação da versão preliminar do instrumento proposto (procedimento analítico).

## MÉTODOS

### 1. Procedimentos Teóricos

A capacidade de refletir sobre si mesmo e sobre a realidade em que está inserido é uma característica peculiar do ser humano. Todas as pessoas refletem de algum modo sobre si mesmas, embora o grau e a frequência com que se envolvem nessa atividade, assim como seu conteúdo varie de indivíduo para indivíduo. Archer (2003) define a propriedade reflexiva (reflexividade) como uma habilidade geral de deliberação interna sobre a realidade externa que pode assumir o padrão de uma conversa consigo mesmo. Considerando a existência de diversas formas de exercício da reflexividade e que uma delas se apresenta na forma de conversas ou deliberações internas, Archer (2003) realizou uma pesquisa qualitativa que visou caracterizar diferentes estilos de conversas internas. Os resultados sugeriram a existência de três estilos de reflexividade que foram chamados de: reflexividade comunicativa, reflexividade autônoma, e meta-reflexividade. Um quarto estilo foi identificado e caracterizou-se por apresentar um exercício de reflexão prejudicado ou impedido.

Segundo os resultados das investigações de Archer (2003; 2007) os reflexivo-comunicativos (RC) tendem a iniciar conversas internas de forma privativa e a dar continuidade a elas através da comunicação de seus pensamentos. Levantam questões internamente e buscam solucioná-las externamente, através de um padrão denominado “pensar-e-falar”. Demonstram desconfiança em relação à

eficácia da conversa interna autônoma (privada) e buscam compensar a insegurança por meio da externalização de situações, diálogos e pensamentos que foram planejados, imaginados e ensaiados internamente. A troca interpessoal, entretanto, é feita apenas com aquelas pessoas que são consideradas confiáveis, normalmente membros da família, amigos e outras figuras próximas. As três principais características deste tipo de reflexividade estão relacionadas ao padrão de consulta externa utilizada a fim de completar a deliberação interna: 1) a necessidade de outra pessoa a quem consultar, 2) a consideração de família e amigos como preocupação principal, e 3) o contentamento com o estilo de vida já alcançado e estabelecido.

Os reflexivo-autônomos (RA), por sua vez, tendem a considerar que as deliberações internas são suficientes e não precisam ser comunicadas. No entanto, apesar de possuírem um sentimento de autossuficiência, reconhecem suas limitações e assumem responsabilidade sobre eventuais erros cometidos. Pessoas que apresentam este estilo reflexivo costumam considerar a prática da conversa interna uma questão de autonomia e autoconhecimento e demonstram confiança nos resultados obtidos através dela. Devido a esta confiança, tomam decisões e diagnosticam os próprios erros com facilidade, direcionam por si sós mudanças e correções, e monitoram os efeitos destas mudanças para si e para suas vidas (Archer, 2003; 2007).

Os meta-reflexivos (MR) tendem a refletir sobre sua própria reflexividade. Sua conversa interna assume o formato de um questionamento sobre por que certos assuntos são pensados, sejam eles profundos ou superficiais. Enquanto agentes na sociedade, eles são considerados idealistas, e para eles não há arranjo social, organização ou instituição que se aproxime deste ideal. Por isto, meta-reflexivos muitas vezes são críticos em relação à sociedade, a suas vidas e a si mesmos (automonitoramento). Indivíduos predominante meta-reflexivos tendem à inconstância. Podem também ter dificuldade para completar o ciclo preocupações-projetos-práticas. Isto acontece porque embora suas preocupações estejam diretamente relacionadas aos ideais e, por isso, tendam a permanecer as mesmas, suas práticas e projetos podem mudar rapidamente (Archer, 2003; 2007).

Por fim, os reflexivo-fraturados (RF) tendem a apresentar uma capacidade reflexiva que, por alguma razão e em algum momento de vida, foi suspensa ou encontra-se comprometida. Pessoas que apresentam este estilo podem ser classificadas de dois modos: 1) aquelas cujo modo de reflexividade não possibilita

lidar, subjetivamente, com questões externas (deslocadas), e 2) aquelas que cuja reflexividade não se desenvolveu o suficiente para permitir o estabelecimento de conversas internas sobre a relação *self*-sociedade (impedidos). Embora sejam capazes de conversar internamente, a forma e o conteúdo de suas conversas fazem com que não sejam eficazes e não influenciem a ação destas pessoas na sociedade (Archer, 2003; 2007).

É possível compreender a conversa interna enquanto mediadora entre a estrutura social (contexto) e a ação intencional (agência) do indivíduo. Assim, os diferentes estilos reflexivos se relacionam com a manutenção ou com a mudança de contextos sociais. Os indivíduos reflexivo-comunicativos, por exemplo, buscam manter o contexto social no qual já estão inseridos, por considerar que este permite realizar a consulta externa para completar sua conversa interna. Reflexivos-autônomos, por sua vez, sentem-se confortáveis com mudanças de contexto. Estas mudanças são definidas pelas estratégias adotadas a fim de alcançarem objetivos e metas. Os Meta-reflexivos também buscam mudança de contexto, porém de modo mais profundo. Mantendo-se fiéis às suas crenças pessoais, buscam modificar estruturas sociais existentes, com as quais não estão de acordo (Archer 2003, 2007).

As peculiaridades de cada um dos estilos reflexivos é evidente, assim como as principais diferenças entre eles. Um fato não tão evidente, contudo, diz respeito à dominância dos estilos reflexivos. Segundo Archer (2003; 2007) o estilo reflexivo que mais caracteriza um indivíduo não é fixo e imutável. Fatores pessoais, estruturais e culturais exercem influência sobre a reflexividade e, conseqüentemente, sobre a prática da conversa interna. Assim, tendo em vista as dificuldades que se impõem na caracterização e diferenciação dos estilos reflexivos, Archer retomou a pesquisa qualitativa realizada em 2003 para propor um novo método de estudo da reflexividade. Ao combinar metodologias qualitativa e quantitativa, a autora criou o Indicador de Conversa Interna (*Internal Conversation Indicator- ICONI*). Os objetivos deste instrumento eram: distinguir com clareza quatro estilos de reflexividade praticados pelas pessoas e os praticantes fortes e fracos de cada estilo, ser de fácil e rápida aplicação, e ser livre de referenciais culturais específicos, permitindo seu uso em outros países (Archer, 2007). Seus itens foram construídos a partir das entrevistas realizadas pela pesquisadora no estudo de 2003. Versões preliminares do ICONI foram aplicadas e submetidas a análises fatoriais repetidas vezes até que se obteve uma versão

final, composta de 13 itens e capaz de explicar 46,9% da variância. A Tabela 2 apresenta o instrumento proposto por Archer e as cargas fatoriais de cada item do ICONI.

Ao analisar o instrumento criticamente percebe-se que, embora tenha sido bem sucedido na extração de quatro fatores, estes não discriminaram os itens referentes a cada estilo reflexivo. Desta forma, afirmativas que deveriam avaliar o estilo reflexivo-fraturado, como o item 3 “Eu penso longa e profundamente sobre questões de ordem moral” foram agrupados, pela análise fatorial, com itens relacionados ao estilo reflexivo autônomo, como o número 8 “Quando eu penso sobre os meus problemas, eu fico tomado pelas emoções”. Além disso o fator 4 (exclusivamente reflexivo-autônomo) foi composto por apenas um item, sugerindo a fraqueza do fator e que talvez uma solução trifatorial fosse mais adequada para a escala proposta pela autora. Esta hipótese não pode ser testada, contudo, pois dados relativos às comunalidades dos itens, à confiabilidade da escala e das subescalas e o scree plot, por exemplo, não foram fornecidos. Outro grave problema do ICONI é o conteúdo dos itens, que parece não avaliar a reflexividade dos participantes em afirmativas como a do item 1 “Eu me imagino ganhando na loteria”. Com tais dificuldades poucos são os itens da escala capazes de acessar o fenômeno sob investigação em toda ou no máximo possível de sua abrangência. Após considerar as limitações deste instrumento e frente a ausência de outros mais adequados para avaliar a reflexividade no país, optou-se por dar início ao desenvolvimento de uma escala brasileira de reflexividade.

Tabela 2.

*Carga Fatorial dos Itens do Inventário de Conversa Interna (ICONI)*

| Itens   | Estilo | Fatores |   |     |     |
|---|--------|---------|---|-----|-----|
|   |        | 1       | 2 | 3   | 4   |
| 7. Eu tento viver de acordo com os meus ideais, mesmo que isto me custe muito.        | CR     |         |   | ,67 |     |
| 9. Se as pessoas que eu gosto estão bem, nada mais me importa.                        | CR     |         |   | ,66 |     |
| 11. Eu estou insatisfeito comigo e com a minha vida – ambos poderiam ser melhores.    | CR     |         |   | ,52 |     |
| 1. Eu me imagino ganhando a loteria.  | RA     |         |   |     | ,66 |
| 4. Eu deixo de lado as preocupações na minha mente, em vez de pensar a respeito delas | RA     | ,43     |   |     |     |
| 8. Quando eu penso sobre os meus problemas, eu fico tomado pelas emoções.             | RA     | ,54     |   |     |     |

| Itens   | Estilo | Fatores |     |   |     |
|---|--------|---------|-----|---|-----|
|   |        | 1       | 2   | 3 | 4   |
| 2. Eu penso muito sobre o meu trabalho, mesmo quando não estou trabalhando.                         | MR     |         | ,63 |   | ,33 |
| 5. O único motivo de eu trabalhar é poder comprar as coisas que desejo.                             | MR     |         | ,74 |   |     |
| 12. Eu sei que eu deveria ser mais ativo no combate às injustiças sociais.                          | MR     |         | ,60 |   |     |
| 3. Eu penso longa e profundamente sobre questões de ordem moral.                                    | RF     | ,45     |     |   |     |
| 6. Eu tenho dificuldade para tomar decisões.  | RF     | ,64     |     |   |     |
| 10. Eu fico indeciso, pois nada do que eu faça pode fazer as coisas acontecerem de forma diferente. | RF     | ,76     |     |   |     |
| 13. Eu me sinto incapaz de lidar com meus problemas, por mais que eu me esforce.                    | RF     | ,84     |     |   |     |

## 2. Procedimentos Empíricos

A partir da revisão dos trabalhos publicados por Archer (2003; 2007) foram elaboradas 90 assertivas para compor a primeira versão da Escala de Reflexividade. Os itens, cujo conteúdo estava relacionado a comportamentos característicos de cada um dos quatro estilos reflexivos propostos pela socióloga, foram submetidos à análise de um juiz familiarizado com o objeto de investigação. Foram então eliminados 13 deles cujo conteúdo foi considerado muito similar aos demais ou de difícil compreensão. A nova lista, composta por 77 itens, foi submetida à avaliação de 3 juízes que receberam também uma breve descrição de cada um dos estilos. Solicitou-se que classificassem cada item de acordo com o estilo que lhes parecesse mais próximo à descrição recebida. Houve concordância total dos juízes em relação a 40 itens. Destes, foram excluídos aqueles considerados muito semelhante e apenas 24 foram mantidos. Cada um dos estilos reflexivos foi caracterizado por um conjunto de seis itens e a posição dos mesmos na versão final foi determinada pela recomendação de Urbina (2007) acerca do nível de dificuldade de item.

A Escala de Reflexividade foi aplicada a um grupo de oito participantes para verificar a clareza e compreensibilidade dos itens e instruções de preenchimento do instrumento. A seguir foram feitas as reformulações necessárias e a escala foi então aplicada a uma amostra selecionada por conveniência em áreas públicas e salas de aula de faculdades e cursos de pós-graduação (Administração, Arquitetura, Psicologia e Engenharia) da cidade de Porto Alegre. Os participantes que responderam a versão informatizada o fizeram através do convite para acessar

o site de coleta de dados <http://www6.ufrgs.br/museupsi/carreiraelacoenotrabalho/>. Todos os participantes, que foram convidados e concordaram com a participação na pesquisa, deram seu consentimento através de um termo de consentimento informado (Anexo 1), conforme as resoluções 016/2000 do Conselho Federal de Psicologia e 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Responderam então, individualmente, os instrumentos de pesquisa.

### *Instrumentos*

O questionário sociodemográfico (Anexo B) foi desenvolvido pela mestrande e uma doutoranda do grupo de pesquisa para caracterizar a amostra investigada. O instrumento forneceu informações como: sexo, idade, estado civil, número de filhos, curso de graduação realizado, idade com que o profissional começou a trabalhar, cargo ocupado na empresa atual, área de atuação da empresa, número de empresas nas quais trabalhou nos últimos anos, número de vezes que precisou mudar de cidade em função do trabalho, etc.

A Escala de Reflexividade (Anexo F) foi desenvolvida pela mestrande para avaliar a conversa interna através de 24 afirmativas. Cada uma destas deve ser avaliada pelo participante de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. A escala classifica os indivíduos de acordo com quatro estilos de reflexividade: comunicativos reflexivos (CR)(exemplo: “Preciso conversar com familiares ou amigos próximos antes de tomar qualquer decisão”); reflexivos autônomos (RA) (exemplo: “O trabalho é a área da minha vida a qual eu dedico mais atenção”); Meta-reflexivos (MR) (exemplo: “Frequentemente me pergunto se estou agindo de acordo com meus ideais”) e Reflexivos fraturados (RF) (exemplo: “Eu prefiro deixar que as coisas aconteçam a ficar tentando planejar minha vida”).

### *Participantes*

A literatura recomenda que o número de participantes necessário ao processo de validação de instrumentos de pesquisa seja estimado através da multiplicação do número de itens do instrumento sob avaliação por dez, utilizando o critério "razão itens/sujeito" (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2007). Assim, para validar a Escala de Reflexividade (24 itens) seriam necessários 240 participantes. Os critérios de inclusão na amostra do estudo de validação desta

escala foram: possuir pelo menos o Ensino Médio completo e estar empregado no momento da coleta de dados. Os critérios de exclusão foram: não haver concluído pelo menos o Ensino Médio, ser aposentado, estar desempregado, ou ser exclusivamente estudante. Os participantes responderam à escala em duas formas: 246 utilizaram uma versão lápis e papel e 285, uma versão *online*, totalizando 531 participantes distribuídos por diversas cidades em 14 estados do país.

Dentre os profissionais que compuseram a amostra 48,9% eram homens e 51,1%, mulheres. As idades dos participantes variaram entre 19 e 64 anos ( $m = 32$ ,  $dp = 9,67$ ). Em relação à constituição familiar, mais da metade (67,6%) não havia casado, 25,9% eram casados, 5,5% separados ou divorciados e menos de 1% viúvos. A grande maioria dos participantes (77,2%) não tinha filhos, 10,2% tinham apenas um filho, 9,6% tinham dois filhos e 3% tinham três filhos.

Mais da metade dos participantes já havia concluído o Ensino Superior (60,9%). Destes, 13,5% haviam feito algum curso de especialização, 7,5% fizeram mestrado e 2,3% doutorado. Os demais participantes haviam iniciado algum curso superior (32,7%) ou haviam concluído o Ensino Médio ou Técnico (7,4%). O segmento de atuação dos empregadores dos participantes foram principalmente os de serviços (28,8%), comércio (13,5%), indústria (12,6%) e ensino e pesquisa (12,6%). O percentual de trabalhadores autônomos (18,2%) superou o de servidores públicos (9,4%). A maioria dos participantes (79,5%) já havia trabalhado em pelo menos uma outra empresa, além da empresa atual.

## Resultados

### 3. Procedimentos Analíticos

As Escalas de Reflexividade respondidas pelos participantes foram submetidas a um processo de verificação da validade de construto através de procedimentos de análise de componentes principais (ACP) com rotação Oblimin. Este tipo de rotação foi escolhido pois se esperava encontrar correlação entre os estilos de reflexividade extraídos da escala. Tal expectativa foi embasada tanto pela proposição teórica de Archer sobre a dominância de estilos reflexivos, quanto pelos resultados encontrados na aplicação do ICONI, que não foi capaz de distinguir empiricamente os quatro estilos reflexivos. A fidedignidade das escalas, por sua vez, foi avaliada através do índice de consistência interna *alpha* de Cronbach (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2007).

Antes de dar início às análises estatísticas optou-se por eliminar cinco itens do instrumento que alguns participantes consideraram de difícil compreensão e, portanto, foram considerados problemáticos. A seguir realizou-se uma ACP inicial que teve como resultado cinco fatores com *eigenvalues* maiores do que um. O total de variância explicada pelos fatores foi de 56,2%. O índice Kayser-Meyer-Olkin observado, que avalia a adequação dos dados para a realização desse tipo de análise, foi 0,78, resultado considerado satisfatório. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ), também indicando adequação dos dados para a análise. O índice *alpha* de Cronbach da escala geral foi de 0,68, considerado satisfatório. Por fim, as comunalidades observadas ficaram entre 0,43 e 0,69. Apesar de haver cinco fatores com Eigenvalue maior que 1 optou-se por testar outras soluções a fim de obter alguma mais adequada ao modelo teórico proposto por Archer (2007). A Tabela 3 apresenta as cargas fatoriais dos itens da Escala de Reflexividade. Os itens em destaque foram considerados de difícil compreensão pelos participantes e, por isso, eliminados.

Tabela 3.

*Carga Fatorial dos Itens da Escala de Reflexividade*

| Itens  | Estilo | Fatores |   |     |      |      |
|--|--------|---------|---|-----|------|------|
|  |        | 1       | 2 | 3   | 4    | 5    |
| 1. Preciso conversar com familiares ou amigos próximos antes de tomar qualquer decisão.  | CR     |         |   |     | -,82 |      |
| 2. Eu preciso conversar com outra pessoa para que o que eu penso fique claro para mim mesmo.                                     | CR     |         |   |     | -,81 |      |
| 3. Eu costumo pedir a opinião das mesmas pessoas sobre a maioria das coisas.   | CR     |         |   |     | -,76 |      |
| 20. Prefiro abrir mão de empregos onde eu não consiga estabelecer boas relações interpessoais.                                   | CR     |         |   |     |      | -,65 |
| 21. Eu às vezes tenho vontade de mudar de emprego, mas não faço isso porque gosto de trabalhar com as pessoas com quem trabalho. | CR     |         |   |     |      | -,68 |
| 22. Considero as relações interpessoais no trabalho mais importantes do que a remuneração e as promoções.                        | CR     |         |   |     |      | -,77 |
| 4. Eu tenho confiança na minha capacidade de lidar com situações novas e de resolver problemas sozinho.                          | RA     |         |   | ,67 |      |      |
| 13. Eu tenho uma visão muito clara sobre como quero conduzir a minha carreira.   | RA     |         |   | ,76 |      |      |

| Itens  | Estilo | Fatores |     |      |   |   |
|--|--------|---------|-----|------|---|---|
|  |        | 1       | 2   | 3    | 4 | 5 |
| 1. Quando quero executar um plano que eu considero correto, faço tudo que puder para realizá-lo.                               | RA     |         |     | ,74  |   |   |
| 24. Procuo me qualificar com frequência para ampliar minhas possibilidades e oportunidades de trabalho.                        | RA     |         |     | ,66  |   |   |
| 8. <i>Eu tenho hábito e gosto muito de fazer coisas sozinho.</i>   | RA     |         |     |      |   |   |
| 23. <i>O trabalho é a área da minha vida a qual eu dedico mais atenção.</i>  | RA     |         |     |      |   |   |
| 5. <i>Para mim é mais fácil mudar minhas atitudes e até meus projetos do que mudar meu valores.</i>                            | MR     |         |     |      |   |   |
| 6. Frequentemente me pergunto se estou agindo de acordo com meus ideais.   | MR     |         | ,74 |      |   |   |
| 7. Eu costumo me perguntar coisas como “o que está se passando na minha cabeça agora?” ou “no que exatamente estou pensando?”. | MR     |         | ,73 |      |   |   |
| 11. Eu procuro entender por que as coisas acontecem do jeito que acontecem.  | MR     |         | ,64 |      |   |   |
| 12. Eu costumo pensar no que eu poderia fazer para que a minha vida e as minhas ações tivessem um significado maior.           | MR     |         | ,78 |      |   |   |
| 19. <i>Eu tenho dificuldade para criar projetos de vida e de trabalho que sejam realistas e possíveis de se realizar.</i>      | MR     |         |     |      |   |   |
| 9. <i>Às vezes quando eu começo a pensar em um problema, vários outros me vêm a mente”, que passou a ser.</i>                  | RF     |         |     |      |   |   |
| 10. Eu tenho dificuldade para pensar sobre quais são as minhas preocupações e os meus interesses.                              | RF     | ,62     |     |      |   |   |
| 15. Eu não costumo pensar sobre quais são os meus objetivos ou sobre como fazer para alcançá-los.                              | RF     | ,73     |     |      |   |   |
| 16. Pensar sobre o que eu tenho que fazer não me ajuda a planejar minhas ações. Na verdade isso só me deixa mais ansioso.      | RF     | ,77     |     |      |   |   |
| 17. Eu prefiro deixar que as coisas aconteçam a ficar tentando planejar minha vida.  | RF     | ,70     |     |      |   |   |
| 18. Algumas vezes sinto que não sei que rumo a minha vida está tomando.  | RF     | ,59     |     | -,45 |   |   |

\* Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas

Considerando o resultado do scree-plot que evidenciou claramente a ocorrência de quatro fatores marcadamente distintos, optou-se por realizar uma

ACP com rotação Oblimin e restrita a quatro fatores. A nova solução fatorial teve um total de variância explicada de 50%. O índice Kaiser-Meyer-Olkin observado se manteve, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ) e o *alpha* de Cronbach também se manteve. As comunalidades observadas ficaram entre 0,17 e 0,67. Optou-se então por excluir os itens cujas comunalidades eram inferiores a 0,30 e a seguir realizou-se nova ACP com rotação Oblimin restrita a quatro fatores. Este procedimento foi repetido até que todos os itens tivessem comunalidades maiores do que 0,30.

A solução fatorial final teve um total de variância explicada de 56,5%. O índice Kaiser-Meyer-Olkin observado foi de 0,77 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ). O *alpha* de Cronbach da Escala de Reflexividade de 16 itens foi de 0,63, considerado adequado, assim como os das subescalas de estilo comunicativo-reflexivo (0,74), meta-reflexivo (0,72), reflexivo-fraturado (0,75) e reflexivo-autônomo (0,70). As comunalidades observadas ficaram entre 0,44 e 0,69. Os resultados da análise de componentes principais da versão final da Escala de Reflexividade, bem como os percentuais relativos de resposta aos itens da Escala, podem ser vistos na Tabela 4.

A análise das frequências de resposta dos itens indica que a maior parte dos participantes da amostra se caracteriza por uma necessidade reduzida de conversar com outras pessoas para ter clareza sobre seus próprios pensamentos, ou decisões a ser tomadas. Ao contrário, eles tendem a confiar em sua capacidade de resolver diferentes situações sozinhos, refletindo sobre os próprios objetivos e tendo clareza acerca das atitudes que devem tomar para alcançá-los, inclusive quando estes estão relacionados ao âmbito profissional e de carreira. Por isso os profissionais têm clareza sobre o rumo que sua vida está tomando e preferem assumir uma atitude ativa. Além disso, a análise indicou que eles não têm o costume de se questionar sobre o conteúdo do próprio pensamento, embora procurem entender os acontecimentos à sua volta e de que forma os percebem e reagem a eles.

É interessante notar que as respostas dos participantes para a subescala de reflexividade-fraturada se concentraram nos dois pontos inferiores, 1 e 2. Este resultado chama a atenção, pois, diferentemente do que aconteceu com as outras subescalas, a concentração de respostas nos itens correspondentes a “não me caracteriza” e “me caracteriza pouco” chega a valores próximos de 80%, sugerindo que há um número muito reduzido de participantes com estilo

reflexivo-fraturado dominante. Este fato pode dever-se à composição da amostra, que conta apenas com profissionais empregados. Segundo a descrição de Archer (2003) e Vandenberghe (2005), os indivíduos reflexivo-fraturados teriam dificuldades para refletir sobre seus objetivos e planejar suas ações. Assim, pensar e falar consigo mesmos faria com que se sentissem mais estressados e cognitivamente desorientados. Esta dificuldade para lidar de maneira bem sucedida com as mais diversas situações se manifestaria também nas situações de trabalho, o que poderia comprometer sua permanência nas organizações e justificaria a presença de poucos participantes com este estilo dominante na amostra.

Tabela 4.

*Carga Fatorial e Frequência Relativa dos Itens da Escala de Reflexividade*

| Itens   | Estilo | Frequência Relativa |      |      |      |      | M   | DP  | Fatores |   |   |   |     |
|---|--------|---------------------|------|------|------|------|-----|-----|---------|---|---|---|-----|
|   |        | 1                   | 2    | 3    | 4    | 5    |     |     | 1       | 2 | 3 | 4 |     |
| 1. Preciso conversar com familiares ou amigos próximos antes de tomar qualquer decisão.                                       | CR     | 14,6                | 35,2 | 26,3 | 15,4 | 8,5  | 2,7 | 1,1 |         |   |   |   | ,82 |
| 2. Eu preciso conversar com outra pessoa para que o que eu penso fique claro para mim mesmo.                                  | CR     | 23,5                | 31,2 | 21,9 | 17,4 | 6,1  | 2,5 | 1,2 |         |   |   |   | ,81 |
| 3. Eu costumo pedir a opinião das mesmas pessoas sobre a maioria das coisas.  | CR     | 25,5                | 30,8 | 24,3 | 13,8 | 5,7  | 2,4 | 1,2 |         |   |   |   | ,78 |
| 4. Eu tenho confiança na minha capacidade de lidar com situações novas e de resolver problemas sozinho.                       | RA     | 1,6                 | 10,1 | 29,1 | 32,4 | 26,7 | 3,7 | 1,0 |         |   |   |   | ,68 |
| 5. Eu tenho uma visão muito clara sobre como quero conduzir a minha carreira.   | RA     | 3,6                 | 28,6 | 35,2 | 28,7 | 13,8 | 3,3 | 1,0 |         |   |   |   | ,75 |
| 6. Quando quero executar um plano que eu considero correto, faço tudo que puder para realizá-lo.                              | RA     | ,40                 | 5,7  | 19,8 | 38,9 | 35,2 | 4,0 | ,90 |         |   |   |   | ,75 |
| 7. Procuo me qualificar com frequência para ampliar minhas possibilidades e oportunidades de trabalho.                        | RA     | 1,6                 | 5,3  | 22,3 | 30,8 | 40,1 | 4,0 | ,99 |         |   |   |   | ,67 |
| 8. Frequentemente me pergunto se estou agindo de acordo com meus ideais.  | MR     | 8,1                 | 19,0 | 33,6 | 25,5 | 13,8 | 3,2 | 1,1 |         |   |   |   | ,74 |
| 9. Eu costumo me perguntar coisas como “o que está se passando na minha cabeça agora?” ou “no que exatamente estou pensando?” | MR     | 24,7                | 30,0 | 19,4 | 15,8 | 10,1 | 2,6 | 1,3 |         |   |   |   | ,73 |
| 10. Eu procuro entender por que as coisas acontecem do jeito que acontecem.   | MR     | 3,6                 | 7,3  | 21,5 | 33,6 | 34,0 | 3,9 | 1,1 |         |   |   |   | ,65 |
| 11. Eu costumo pensar no que eu poderia fazer para que a minha vida e as minhas ações tivessem um significado maior.          | MR     | 3,6                 | 11,3 | 15,0 | 35,2 | 34,8 | 3,9 | 1,1 |         |   |   |   | ,78 |
| 12. Eu tenho dificuldade para pensar sobre quais são as minhas preocupações e os meus interesses.                             | RF     | 40,5                | 32,8 | 14,2 | 8,9  | 3,6  | 2,0 | 1,1 | ,60     |   |   |   |     |

| Itens   | Estilo | Frequência Relativa |      |      |      |     | M   | DP   | Fatores |      |      |   |  |  |
|---|--------|---------------------|------|------|------|-----|-----|------|---------|------|------|---|--|--|
|   |        | 1                   | 2    | 3    | 4    | 5   |     |      | 1       | 2    | 3    | 4 |  |  |
| 13. Eu não costumo pensar sobre quais são os meus objetivos ou sobre como fazer para alcançá-los.                         | RF     | 53,4                | 27,5 | 9,7  | 6,1  | 3,2 | 1,8 | 1,1  | ,72     |      |      |   |  |  |
| 14. Pensar sobre o que eu tenho que fazer não me ajuda a planejar minhas ações. Na verdade isso só me deixa mais ansioso. | RF     | 54,7                | 24,3 | 10,9 | 8,1  | 3,0 | 1,8 | 1,1  | ,76     |      |      |   |  |  |
| 15. Eu prefiro deixar que as coisas aconteçam a ficar tentando planejar minha vida.                                       | RF     | 45,3                | 33,2 | 15,4 | 4,5  | 1,6 | 1,8 | ,95  | ,74     |      |      |   |  |  |
| 16. Algumas vezes sinto que não sei que rumo a minha vida está tomando.   | RF     | 25,5                | 34,8 | 23,1 | 11,7 | 4,9 | 2,4 | 1,1  | ,63     |      |      |   |  |  |
| * Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas   |        | Variância Explicada |      |      |      |     |     | 21,5 | 15,9    | 10,5 | 8,6  |   |  |  |
|   |        | Médias              |      |      |      |     |     | 1,9  | 3,4     | 3,7  | 2,6  |   |  |  |
|   |        | Desvios-padrão      |      |      |      |     |     | 0,78 | 0,92    | 0,81 | 0,97 |   |  |  |

### Considerações Finais

A relevância dos procedimentos teóricos no processo de elaboração de instrumentos de avaliação psicológica é evidente, uma vez que o trabalho teórico e semântico envolvidos supostamente reduzem o número das amostras necessárias à validação ao eliminar itens espúrios. Além disso, facilitam os procedimentos analíticos, ao fornecer uma direção inicial para interpretação das distribuições fatoriais e das correlações obtidas nos estudos de validade de critério. Enfatiza-se, contudo, que embora a teoria possa direcionar a formulação dos itens, é imprescindível ao processo de criação e validação de novos testes a realização de análises exploratórias que apontem se a teoria que fundamenta a construção do teste é ou não pertinente.

O presente estudo apresentou o processo de criação de uma escala de Reflexividade brasileira. Seguiu os passos recomendados pela literatura para a elaboração e, posteriormente, análise de instrumentos psicométricos (Reppold, 2005). É possível perceber uma preocupação com o conteúdo semântico tanto na elaboração, quanto na checagem e na opção pela eliminação de itens do instrumento. Esta medida garantiu que cada fator da escala fosse representado por pelo menos três afirmativas de compreensão. Além disso, o conteúdo dos itens mostrou-se capaz de avaliar os aspectos do construto reflexividade que se propunha a avaliar (validade de construto).

As evidências de validade de representação do construto, obtidas através de análise de componentes principais, mostram que os quatro estilos de reflexividade propostos por Archer (2003; 2007), o estilo comunicativo-reflexivo, o reflexivo fraturado, o estilo meta-reflexivo e o reflexivo autônomo se distinguiram empiricamente no instrumento apresentado, ao contrário do que aconteceu com o instrumento proposto pela própria autora. O ICONI (Archer, 2007) discriminou apenas os estilos comunicativo-reflexivo e o estilo meta-reflexivo enquanto os demais (reflexivo autônomo e reflexivo fraturado) se agruparam em um mesmo fator. É possível afirmar, portanto, que a solução componencial encontrada neste estudo foi clara e distinta, com todos os itens apresentando cargas elevadas (maiores do que 0,60) apenas no componente esperado e nenhuma carga superior a 0,45 no outro componente. Estes resultados estão de acordo com as expectativas, uma vez que se esperava encontrar uma solução fatorial composta por quatro fatores.

Outro resultado satisfatório observado foram os índices de consistência interna (*alpha* de Cronbach) de 0,63 para a escala, de 0,72 (subescala de estilo meta-reflexivo), de 0,74 (subescala de estilo reflexivo-comunicativo) e de 0,75 (subescala de estilo reflexivo fraturado), 0,70 (estilo reflexivo-autônomo) que indicam se tratar de escalas com um índice de fidedignidade satisfatório. Este dado não foi fornecido pela autora do ICONI, logo não poderá ser comparado ao da escala original. Em síntese, pode-se concluir que o objetivo da presente pesquisa, que foi apresentar uma Escala de Reflexividade brasileira e colher evidências de validade e fidedignidade foi plenamente atingido, estando o instrumento em condições de ser utilizado em novos estudos.

Um dos principais achados deste estudo diz respeito à frequência com que alguns itens foram respondidos pelos profissionais. Estes tenderam a apresentar atitudes e pensamentos identificados com os estilos meta-reflexivo e, principalmente, reflexivo-autônomo. Percebeu-se ainda que poucos apresentaram características do estilo reflexivo-fraturado. Esse resultado sugere que a reflexividade tem um papel importante na elaboração e na execução de projetos de vida e de trabalho e que os indivíduos para quem ela não funciona parcialmente ou plenamente podem ter dificuldade para se inserir no mercado de trabalho.

Embora esta pesquisa tenha apresentado resultados relevantes, é importante discutir algumas de suas limitações. Em primeiro lugar, é importante salientar que foi apresentada e discutida neste artigo uma das possíveis soluções fatoriais para a escala de reflexividade, composta por 16 itens e 4 fatores. Pelo menos duas outras soluções com índices de confiabilidade geral mais altas seriam estatisticamente adequadas: uma de 19 itens e 5 fatores e uma de 12 itens e 3 fatores. A opção pela primeira solução está relacionada à sua maior adequação à teoria.

A solução de 5 fatores, agrupou em um único fator os itens “Prefiro abrir mão de empregos onde eu não consiga estabelecer boas relações interpessoais”, “Eu às vezes tenho vontade de mudar de emprego, mas não faço isso porque gosto de trabalhar com as pessoas com quem trabalho” e “Considero as relações interpessoais no trabalho mais importantes do que a remuneração e as promoções.”. Este conjunto apresentou um *alpha* de Cronbach de 0,509, considerado inaceitável. Além disso, seu conteúdo fazia referência muito direta a aspectos da ocupação do profissional ao invés de referir-se à reflexividade. Assim, esta solução fatorial foi descartada.

Na solução de 3 fatores, os itens destinados a acessar o estilo reflexivo-autônomo e o estilo reflexivo comunicativo se agrupariam formando um único fator e a análise das comunalidades conduziria à eliminação dos itens relacionados ao estilo reflexivo-autônomo. Este comportamento dos itens da escala sugeriria que os dois estilos fossem compreendidos como pólos opostos de um único estilo e, portanto, analisados apenas com os itens “Preciso conversar com familiares ou amigos próximos antes de tomar qualquer decisão”, “Eu preciso conversar com outra pessoa para que o que eu penso fique claro para mim mesmo” e “Eu costumo pedir a opinião das mesmas pessoas sobre a maioria das coisas.”. Assim, os participantes que elegessem valores mais altos na escala *Likert* estariam indicando maior dependência e, portanto se caracterizariam como mais comunicativo-reflexivos. Em contrapartida, aqueles que escolhessem valores mais baixos na escala, estariam demonstrando mais autonomia e se caracterizariam por ser mais reflexivo-autônomos.

Outra limitação importante está relacionada à seleção da amostra. A escala foi aplicada apenas a participantes adultos e empregados, não sendo possível, portanto, afirmar que indivíduos com outras características compreendam e respondam a Escala de Reflexividade da mesma forma. Faz-se necessário, portanto, aplicar o instrumento a outros grupos a fim de testar as características do instrumento em outras populações, especialmente amostras clínicas, que podem apresentar maiores índices de reflexividade fraturada, por exemplo. Em segundo lugar, não foram utilizadas medidas de personalidade às quais os estilos reflexivos pudessem estar relacionados para não estender o tempo de aplicação dos instrumentos. Além disso, a amostra não foi eleita randomicamente, e sim por conveniência e, embora tenha havido participantes de diversos estados do país, não houve o cuidado para que a amostra fosse representativa da população.

Apesar dessas limitações, espera-se que a apresentação da Escala de Reflexividade sirva para estimular novas pesquisas relacionadas a esta temática, especialmente sobre o seu papel na tomada de decisões em diversos âmbitos da vida. Espera-se ainda que estudos posteriores possam se dedicar a aprimorar ainda mais este instrumento ou a desenvolver novas formas de análise de dados.

### ESTUDO III: Adaptação e validação das escalas de atitudes de carreira proteana e sem-fronteiras, correlações e comparações entre grupos

Nos últimos anos, inúmeras publicações têm explorado as mudanças no mundo do trabalho. Muitas delas apontam a existência simultânea de padrões de carreira tradicionais e de padrões contemporâneos. Estes se caracterizam por um contrato psicológico entre empregador e empregado que já não envolve a promessa de um emprego para a vida toda ou de um desenvolvimento de carreira linear e seguro (Arthur & Rousseau, 1996). Exige, dessa forma, o compromisso dos profissionais com a realização de uma série de atividades autogerenciadas, a fim de criar opções de atuação que lhes permitam atingir seus objetivos de carreira e garantam sua empregabilidade (Hall & Moss, 1998). Assim, é evidente a necessidade de mudanças na atitude dos profissionais em relação ao desenvolvimento de sua carreira e do papel a ser assumido neste processo de desenvolvimento: o indivíduo, e não a organização, passa a ser o responsável pela carreira e o principal critério para determinar o sucesso é subjetivo, e não mais objetivo (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 1996; 2004).

Neste contexto, os conceitos de carreira Proteana e de carreira Sem-fronteiras oferecem uma nova perspectiva para o estudo das carreiras contemporâneas (Hall & Moss, 1998). Uma orientação proteana determina que o profissional conduza sua carreira de forma proativa (antecipando as necessidades e sem que haja demandas externas), autogerenciada, dirigida por e para seus valores pessoais, avaliando o seu sucesso de acordo com critérios subjetivos (Hall, 2002). Uma atitude de carreira sem-fronteiras, por sua vez, se evidencia pela adoção de trajetórias ocupacionais que não se desenrolam em organizações específicas, mas em função das competências que são desenvolvidas nas atividades de trabalho realizadas em diferentes organizações (Arthur & Rousseau, 1996).

Segundo Briscoe e Hall (2006) dois aspectos são fundamentais para que uma carreira tenha orientação proteana. O primeiro exige que os valores pessoais orientem o direcionamento da carreira e a forma como o profissional avalia e dimensiona seu sucesso (direcionamento para valores). O segundo requer que o indivíduo tenha a habilidade de se adaptar às demandas externas por desempenho e aprendizagem (autogerenciamento da carreira).

As diferentes combinações destas dimensões caracterizariam, segundo os autores, quatro categorias de carreira: dependente (baixo direcionamento para valores e baixo autogerenciamento), rígida (alto direcionamento para valores e baixo autogerenciamento), reativa (baixo direcionamento para valores e alto autogerenciamento), e proteana ou transformacional (alto direcionamento para valores e alto autogerenciamento).

No estudo empírico de validação da Escala de Atitudes de Carreira, Proteana, Briscoe, Hall e DeMuth, (2006) verificaram que tais atitudes se caracterizam por apresentar correlações positivas com medidas de pró-atividade (antecipar necessidades e tomar atitudes antes de haver demanda externa para tanto), autenticidade (sentir-se verdadeiro consigo mesmo em relação ao papel assumido na condução da carreira), abertura à experiência, e orientação para objetivos (ênfase no aprendizado e aceitar os desafios). Além disso a dimensão de autogerenciamento da carreira proteana não apresentou correlação com o número de mudanças de emprego dos profissionais investigados, mas houve relações significativas e negativas entre direcionamento para valores e mudanças de emprego, sugerindo que os indivíduos possam apresentar uma orientação mais proteana, mesmo sem que haja alta mobilidade física.

O conceito de carreira sem-fronteiras foi popularizado por Arthur e Rousseau (1996) no livro *The Boundaryless Career*. DeFillippi e Arthur (1994) definiram o termo como: “a independência de, ao invés da dependência dos arranjos tradicionais das carreiras nas organizações” envolvendo “oportunidades que vão além de qualquer empregador individualmente” (DeFillippi & Arthur, 1994, pp. 116). A fim de clarificar o conceito, Sullivan e Arthur (2006) sugeriram que uma carreira sem-fronteiras poderia ser definida de acordo com diferentes graus de movimentações físicas e psicológicas por sucessivas situações de emprego. No entanto, não informaram como tais movimentações poderiam ser observadas e medidas. Os autores apontaram, no entanto, uma série de fronteiras ou obstáculos para o desenvolvimento de uma carreira sem-fronteiras, como a discriminação em relação ao gênero, as diferenças culturais e as competências pessoais. Enfatizaram ainda que, enquanto a maioria das barreiras vem se tornando permeável, a facilidade para superá-las não é igual para todos os indivíduos.

As atitudes de carreira sem-fronteiras foram avaliadas por uma escala proposta por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) composta por duas subescalas. A

primeira era constituída por oito itens e avaliava a atitude geral em relação ao trabalho para além das fronteiras organizacionais (mobilidade psicológica). A segunda trazia cinco itens e avaliava a intensidade do interesse em permanecer em uma única ou em múltiplas organizações (mobilidade física). No estudo de validação da escala (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006) não foram encontradas relações entre a mobilidade física e a mobilidade psicológica. Esta, no entanto, possui uma correlação positiva e significativa com medidas de proatividade, autenticidade, abertura à experiência e orientação para os objetivos. Tal resultado sugere que a mobilidade física não deve ser entendida como representativa das atitudes de carreira sem-fronteira.

É possível verificar um esforço dos pesquisadores nacionais e principalmente internacionais no sentido de promover um avanço teórico sobre ambos os estilos de carreira, como mostrou a revisão de literatura desta dissertação. A pesquisa empírica relacionada ao tema, contudo, encontra-se ainda em seus estágios iniciais, uma vez que os estudos que desenvolveram (Briscoe & Hall, 2005) e validaram escalas (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006) foram divulgados somente 30 anos após a publicação do texto seminal de Hall (1976) sobre o tema. A validação e o uso destas medidas são de grande relevância para as pesquisas sobre o tema, uma vez que apresentam instrumentos capazes de avaliar os conceitos de forma consistente, fazendo com que os resultados encontrados em diferentes estudos possam ser comparados mais facilmente. Alguns exemplos serão discutidos a seguir.

Verbruggen e Sels (2008), por exemplo, investigaram o papel do autogerenciamento no processo de aconselhamento de carreira de 202 profissionais. O estudo envolveu a mensuração do autogerenciamento de carreira (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006), da autoatenção (escala de seis itens construída para o estudo) e da adaptabilidade (London, 1993) no início da primeira e no final da última sessão de aconselhamento e seis meses após a conclusão deste processo. Os resultados indicaram que as médias de autogerenciamento de carreira e autoatenção e, em menor medida, de adaptabilidade, foram maiores no final do e após o processo de aconselhamento, o que sugere um aprimoramento destas competências. Além disso, o estudo sugeriu que as duas primeiras são competências que podem ser melhoradas de maneira sustentável e que quanto maiores os níveis iniciais de autoatenção e de adaptabilidade e quanto menores os níveis iniciais de autogerenciamento, maior a probabilidade de que esta

competência seja aprimorada. Os resultados apontaram ainda que mudanças tanto na adaptabilidade quanto na autoatenção se relacionam de forma significativa e positiva às mudanças no autogerenciamento da carreira. Os autores perceberam também que maiores aumentos de autogerenciamento, durante ou após o aconselhamento, aumentavam a probabilidade de que os profissionais buscassem formação complementar ou mudassem de emprego e que apresentassem maiores índices de satisfação com a carreira. Estes achados evidenciam que tanto a autoatenção quanto a adaptabilidade são indicadores de atitudes definidas como proteanas e que estas podem ser aprimoradas e mesmo desenvolvidas (Verbruggen & Sels, 2008).

De Vos e Soens (2008) investigaram como a carreira proteana (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006) se relacionava às medidas de *insight* (London, 1993), autogerenciamento (Sturges, Guest, Conway, & Mackenzie Davey, 2002; Sturges, Guest, & Mackenzie Davey, 2000), percepção de empregabilidade (acessada através de três itens) e satisfação com a carreira (Martins, Eddleston, & Veiga, 2002) de 297 profissionais belgas que haviam concluído processos de aconselhamento de carreira há pelo menos seis meses. Os resultados indicaram que as atitudes de carreira proteanas mostraram relação significativa e positiva com o *insight* de carreira e com os comportamentos de autogerenciamento. Além disso, o *insight* de carreira esteve positivamente associado à empregabilidade percebida e à satisfação com a carreira. O autogerenciamento, contudo, não se relacionou significativamente com a empregabilidade percebida ou com a satisfação. Esses resultados sugerem que o *insight* sobre a carreira medeia a relação entre a adoção de atitudes de carreira proteana e suas consequências (satisfação e empregabilidade percebida). Os achados do estudo indicam que após o processo de aconselhamento de carreira, indivíduos que têm atitudes proteanas referem maiores níveis de satisfação com a carreira e de percepção de empregabilidade, sendo esta relação mediada pelo desenvolvimento de *insight* de carreira. Além disso, a relação positiva entre atitudes de carreira proteanas e comportamentos de autogerenciamento indica que profissionais com este estilo de carreira se dedicam ativamente a buscar o sucesso na carreira através de ações concretas (Hall, 2004). Em outras palavras, uma atitude proteana parece envolver o engajamento do indivíduo em definir e dirigir a própria trajetória de carreira. Os autores concluem o artigo afirmando que é possível desenvolver treinamentos de autogerenciamento eficazes, contanto que estes contemplem os aspectos

comportamentais e estimulem a reflexão sobre a identidade de carreira dos profissionais envolvidos, a fim de engajá-los ativamente na gestão da própria carreira.

O presente estudo teve como objetivo geral fornecer dados sobre os estilos de carreira contemporâneos em profissionais brasileiros. Com este fim, investigou-se de que forma as diferentes atitudes de carreira se relacionam com diferentes estilos reflexivos e com os valores adotados pelas organizações e aqueles considerados importantes pelos profissionais. O objetivo secundário deste estudo foi propor a validação de instrumentos adequados à avaliação das orientações de carreira proteana e sem-fronteiras. Para tanto realizou-se estudos de adaptação e validação da Escala de Atitude de Carreira Proteana (Anexo C) e da Escala de Atitude de Carreira Sem-fronteiras (Anexo D) para uso em investigações científicas com profissionais brasileiros. Este processo, bem como a análise das propriedades psicométricas dos instrumentos serão descritos a seguir.

## Método

### *Procedimentos*

Este estudo seguiu os quatro passos sugeridos por Geisinger (1994) para a adaptação de instrumentos psicológicos: os itens das versões originais em inglês das escalas foram traduzidos para o português brasileiro pela autora do projeto e pelo professor orientador. As traduções buscaram adequar o conteúdo dos itens a aspectos sociolinguísticos do país. A qualidade da versão em português foi examinada em primeiro lugar por membros do grupo de pesquisa do professor orientador deste projeto e depois por juízes *experts* no assunto. Foram realizadas as alterações necessárias com base no passo anterior. Os itens em português foram analisados e traduzidos de volta para o inglês por um psicólogo norteamericano bilíngue (português e inglês). As duas versões em inglês foram comparadas pelo psicólogo norteamericano e pela pesquisadora e procederam-se os ajustes necessários. Realizou-se uma análise semântica do instrumento (Pasquali, 1999). Essa etapa incluiu uma aplicação do instrumento a um grupo de oito participantes realizada em atmosfera de *brainstorming*. O objetivo deste procedimento foi verificar a compreensibilidade e a clareza dos itens e das instruções de preenchimento do instrumento. Itens pouco adequados foram reformulados com base nas indicações dos participantes. As versões finais das Escalas foram impressas para a aplicação do estudo piloto.

O estudo piloto consistiu na aplicação dos instrumentos descritos anteriormente (duas escalas e o questionário sociodemográfico) a 154 participantes selecionados por conveniência em áreas públicas e salas de aula de faculdades e cursos de pós-graduação (Administração, Arquitetura, Psicologia e Engenharia) da cidade de Porto Alegre. Todos os participantes que foram convidados e concordaram com a participação na pesquisa assinaram um termo de consentimento informado (Anexo A), conforme as resoluções 016/2000 do Conselho Federal de Psicologia e 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Após a aplicação do instrumento à amostra do estudo piloto, as escalas foram disponibilizadas *online*, juntamente com um questionário sociodemográfico, a Escala de Reflexividade e o Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Pas, 2000) no endereço eletrônico <http://www6.ufrgs.br/museupsi/carreiraelacoenotrabalho/>. Foram então enviados correios eletrônicos com uma breve descrição dos objetivos da pesquisa, características do site e da amostra necessária para a realização do estudo, a diversos profissionais que foram convidados a participar da e a divulgar a pesquisa. Todos os participantes que foram convidados e aceitaram participar da pesquisa, o fizeram através de um termo de consentimento informado virtual (Anexo A), conforme as resoluções 016/2000 do Conselho Federal de Psicologia e 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. No mesmo endereço eletrônico no qual os participantes respondiam os instrumentos de pesquisa foi disponibilizada uma cópia do termo de consentimento informado que podia ser lida e impressa, realizando o *download* de um arquivo em formato *pdf*.

### *Participantes*

A literatura recomenda que o número de participantes necessário ao processo de validação de instrumentos de pesquisa seja estimado através da multiplicação do número de itens do instrumento sob avaliação por dez, utilizando o critério "razão itens/sujeito" (Pasquali, 2003). Assim, para validar a Escala de Atitudes de Carreira Proteana (14 itens) e a Escala de Atitudes de Carreira (13 itens) seriam necessários 140 participantes. Os critérios de inclusão na amostra dos estudos de validação das duas primeiras escalas foram possuir pelo menos o Ensino Médio ou o Ensino Técnico completo e estar empregado no momento da coleta de dados. Os critérios de exclusão foram: ser exclusivamente estudante (não estar trabalhando), ser aposentado, estar desempregado no momento da

coleta de dados, ser profissional autônomo, e trabalhar em locais como hospitais ou consultórios particulares. A escolha de tais critérios de exclusão está relacionada ao conteúdo de algumas das questões dos instrumentos originais, que dizem respeito à autonomia dada ao respondente pela organização para a qual trabalha, como “Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais” ou “Eu me sentiria muito desorientado/a se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente”. Considerou-se que estas afirmativas não se aplicam ou se referem de maneira inadequada aos locais e à situação de trabalho que não foram incluídos nas análises. Os profissionais que trabalham em empresas públicas foram incluídos na análise, quando o órgão público em que trabalhavam se caracterizava por possuir um plano de cargos e salários bem definido. No entanto, devido às dificuldades que alguns dos participantes relataram haver tido para responder às Escalas de Atitudes de Carreira Proteana e Sem-fronteiras, foi realizada uma comparação entre este grupo de profissionais e aqueles que trabalham para empresas privadas para verificar e buscar compreender quais são as possíveis diferenças encontradas.

A amostra utilizada no estudo piloto contou com 154 profissionais. As análises descritivas indicaram que 57,1% dos 154 participantes eram homens e 42,9% mulheres. A idade destes profissionais variou de 18 a 60 anos, sendo a média de 30,38 anos, com desviopadrão de 9,096 anos. A maior parte dos participantes, 61,7%, estava cursando o Ensino Superior, 31,2% haviam concluído o Ensino Superior e 7,1% haviam concluído o Ensino Médio ou Técnico.

A amostra do estudo final de validação das Escalas de Atitudes de Carreira Proteanas e Sem-fronteiras foi composta por 247 participantes que não fizeram parte do estudo piloto. Destes, 47,8% eram homens e 52,2% mulheres. A idade dos participantes variou de 19 a 64 anos, sendo a média equivalente há 32 anos, com desviopadrão de 9,46 anos. Verificou-se que mais da metade dos participantes (70,4%) eram solteiros, 23,9% eram casados, 5,3% separados ou divorciados e menos de 1% viúvos. A grande maioria dos participantes (78,1%) não tinha filhos e os participantes com maior número de filhos (2,8%), tinham três.

Em relação ao maior nível de formação, foi possível verificar que 32,8% dos participantes haviam concluído o Ensino Superior, 20,2% não haviam concluído, 25,1% haviam feito alguma especialização, 18,3% fizeram mestrado

ou doutorado e 3,6% haviam concluído o Ensino Médio ou Técnico. Os profissionais haviam começado a trabalhar, em média, aos 18 anos ( $dp = 3,01$ ) e no momento da coleta de dados trabalhavam em cidades de 13 estados do Brasil: 68,4% no Rio Grande do Sul, 10,1% em São Paulo e 7,7% no Paraná (os 13,8% participantes restantes trabalhavam na Bahia, no Ceará, no Distrito Federal, no Espírito Santo, em Minas Gerais, no Mato Grosso, no Mato Grosso do Sul, no Rio de Janeiro, em Santa Catarina e em Sergipe). Dentre aqueles que compuseram a amostra, 27,1% já haviam realizado alguma mudança de cidade relacionada ao trabalho e destes, 59,7% eram homens. A maioria destes profissionais (65%) não estava casado e 40% deles tinham filhos. Entre as mulheres que já haviam realizado mudanças de cidade por motivos de trabalho, 66,6% não eram casadas e 18% tinham filhos. Nos últimos dez anos os participantes trabalharam, em média, em duas empresas (no máximo em nove outras). O ingresso na empresa em que trabalhavam no momento da coleta de dados variou de menos de um ano (26,3%) a mais de cinco anos (24,3%) e 34% estavam no mesmo local de um a três anos. Os demais (15,4%) trabalhavam entre três e cinco anos na empresa. Por fim, 92,7% afirmaram que quando pensam no desenvolvimento de sua carreira profissional, consideram também outras possibilidades que o mercado oferece em sua área de atuação e não apenas aquelas oportunidades oferecidas pela empresa.

### *Instrumentos*

Foram utilizados quatro instrumentos para realizar a coleta de dados deste estudo: um questionário sociodemográfico, a *Protean Career Attitudes Scale*, a *Boundaryless Career Attitudes Scale* e o Inventário de Valores Organizacionais. Cada um deles será brevemente descrito a seguir.

O questionário sociodemográfico foi desenvolvido pela mestranda e uma doutoranda do grupo de pesquisa para caracterizar a amostra investigada. Para a coleta de dados do estudo piloto foi utilizada uma versão compacta com questões sobre: sexo, idade, estado civil, número de filhos, curso de graduação realizado, cargo ocupado na empresa atual e área de atuação da empresa. Para a coleta de dados da amostra final foram acrescentadas ao questionário questões sobre a idade com que o profissional começou a trabalhar, número de empresas nas quais trabalhou nos últimos anos, número de vezes que precisou mudar de cidade em função do trabalho, etc.

A *Protean Career Attitudes Scale* (Anexo C) foi desenvolvida por Briscoe, Hall, e DeMuth, (2006). Trata-se de um instrumento composto de 14 itens que avalia as dimensões de autogerenciamento (AG) e de direcionamento para os valores pessoais (DV) de profissionais. O instrumento deve ser respondido de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. Alguns exemplos de itens são: “Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais” e “Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.” Os níveis de confiabilidade das subescalas fornecidos pelos autores foram de 0,75 para autogerenciamento e 0,70 para direcionamento para valores.

A *Boundaryless Career Attitudes Scale* (anexo D) foi desenvolvida por Briscoe, Hall, e DeMuth (2006). É composta por 13 itens que avaliam a tendência e a preferência pela mobilidade física (MF) e psicológica (MP). O instrumento deve ser respondido de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. Alguns exemplos de itens são: “Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo” e “Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes”. Os valores do *alpha* de Cronbach para as subescalas foram de 0,87 para mobilidade psicológica e 0,74 para a mobilidade física.

O Inventário de Valores Organizacionais, ou IVO, (Anexo G) foi desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000). O instrumento possui 30 itens que avaliam seis valores organizacionais: (1) a importância atribuída à busca por inovação, criatividade, e independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase dada à interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância atribuída aos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a busca efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância atribuída ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementariedade organizacional (Harmonia). A avaliação de cada um destes tipos motivacionais é feita em dois níveis diferentes: dos valores reais (valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa) e dos

valores desejados (a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores). Esta característica do IVO permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas da organização e esta dupla avaliação permite estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa em cada um dos seis tipos motivacionais. No estudo de validação de Tamayo, Mendes e Paz (2000) a escala foi submetida a análises multidimensionais e os coeficientes alpha das subescalas de autonomia (0,83), conservadorismo (0,77), hierarquia (0,87), igualitarismo (0,85), domínio (0,84) e harmonia (0,85) foram considerados satisfatórios.

## Resultados

### *Estudo Piloto da Escala de Atitudes de Carreira Proteanas*

Antes de dar início as análises fatoriais do instrumento, optou-se por eliminar dois itens considerados de difícil compreensão pelos participantes: “Em situações passadas eu confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo trabalho quando foi necessário” e “Para mim não importa como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço a respeito da minha carreira”. A seguir, os dados dos 154 participantes do estudo piloto foram submetidos a uma análise fatorial de componentes principais (ACP) com rotação Oblimin, seguindo o método de análise empregado pelos autores da escala original, que obtiveram uma solução inicial de cinco fatores. Os resultados da ACP inicial geraram três fatores com *eigenvalues* maiores do que um (total de variância explicada = 55,20%). O índice Kaiser-Meyer-Olkin observado foi de 0,79, resultado considerado satisfatório. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ), também indicando adequação dos dados para a análise. Por fim, as comunalidades observadas ficaram entre 0,34 e 0,69.

Como segundo passo da análise, Briscoe, Hall e DeMuth (2006) optaram pela realização de uma nova ACP restrita a dois fatores. O mesmo procedimento foi realizado no presente estudo. A nova solução bifatorial apresentou um total de variância explicada de 45,9%. O índice Kaiser-Meyer-Olkin observado na solução anterior se manteve, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ), e as comunalidades observadas ficaram entre 0,08 e 0,68. Por fim, o índice *alpha* de Cronbach da escala foi de 0,78, considerado bom, bem como os índices de confiabilidade obtidos para a subescala de autogerenciamento ( $alpha = 0,75$ ) e para a subescala de direcionamento para valores ( $alpha = 0,71$ ).

Finalmente optou-se por excluir da escala o item 1 “Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais”, pois este apresentou uma carga fatorial inferior a 0,34 (0,24), além de possuir o menor índice de comunalidade com os demais itens da escala (0,81). Foi então realizada uma ACP com rotação Oblimin restrita a dois fatores. A nova solução fatorial apresentou um aumento no índice Kaiser-Meyer-Olkin (0,79) e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ). As comunalidades observadas ficaram entre 0,27 e 0,68. Os índices de confiabilidade da escala geral ( $\alpha = 0,78$ ) e das subescalas de autogerenciamento de carreira ( $\alpha = 0,78$ ) e direcionamento para valores ( $\alpha = 0,71$ ) foram considerados bons. Optou-se por não excluir da escala o item 11 “O que mais importa para mim é como me sinto a em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso”, embora apresentasse a menor comunalidade (0,27), pois seu conteúdo foi considerado importante pra a compreensão do construto. Além disso, avaliou-se que sua permanência não prejudicou o desempenho da subescala de direcionamento para valores. Os resultados da análise de componentes principais da versão final da escala piloto são exibidos na Tabela 5. Os itens destacados foram excluídos da escala.

Tabela 5.

*Carga Fatorial dos Itens da Escala de Atitudes de Carreira Proteanas*

| Itens  | Dimensão | Fatores |   |
|--|----------|---------|---|
|  |          | 1       | 2 |
| 1. <i>Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais.</i> | AG       |         |   |
| 2. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.  | AG       | ,62     |   |
| 3. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada.  | AG       | ,67     |   |
| 4. Um dos valores mais importantes para mim é a liberdade para determinar minha própria trajetória de carreira.                    | AG       | ,68     |   |
| 5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.   | AG       | ,80     |   |
| 6. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.  | AG       | ,68     |   |
| 7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito “dono do meu nariz”.   |          | ,65     |   |

| Itens   | Dimensão | Fatores |     |
|---|----------|---------|-----|
|   |          | 1       | 2   |
| 8. <i>Em situações passadas eu confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo trabalho quando foi necessário.</i>                    | AG       |         |     |
| 9. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.  | DV       |         | ,51 |
| 10. <i>Para mim não importa como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço a respeito da minha carreira.</i>   | DV       |         |     |
| 11. O que mais importa para mim é como me sinto a em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.              | DV       |         |     |
| 12. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores.                        | DV       |         | ,81 |
| 13. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa.                              | DV       |         | ,76 |
| 14. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava. | DV       |         | ,79 |

\* Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas

#### *Estudo Final da Escala de Atitudes de Carreira Proteanas*

As respostas dos 247 participantes do estudo final para a versão de onze itens da escala resultante do estudo piloto foram submetidas à ACP com rotação Oblimin restrita a dois fatores. A solução fatorial apresentou um aumento no índice Kaiser-Meyer-Olkin (0,82) em relação ao estudo piloto (0,79), o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ) e o total de variância explicada foi de 53,8%. As comunalidades observadas ficaram entre 0,37 e 0,72. Os índices de confiabilidade da escala geral ( $\alpha = 0,83$ ) e das subescalas de autogerenciamento de carreira ( $\alpha = 0,85$ ) e direcionamento para valores ( $\alpha = 0,73$ ) foram considerados bons. Os resultados da análise de componentes principais da versão final da escala são exibidos na Tabela 6.

Tabela 6.

*Carga Fatorial dos itens da Versão Final da Escala de Atitudes de Carreira Proteanas*

| Itens   | Dimensão | Fatores |      |
|---|----------|---------|------|
|   |          | 1       | 2    |
| 1. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.   | AG       | ,71     |      |
| 2. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada.   | AG       | ,77     |      |
| 3. Um dos valores mais importantes para mim é a liberdade para determinar minha própria trajetória de carreira.   | AG       | ,73     |      |
| 4. Eu sou responsável pela minha própria carreira.  | AG       | ,85     |      |
| 5. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.   | AG       | ,75     |      |
| 6. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito “dono do meu nariz”.  | AG       | ,71     | ,56  |
| 7. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.  | DV       |         | ,75  |
| 8. O que mais importa para mim é como me sinto em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.                 | DV       |         | ,68  |
| 9. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores.                         | DV       |         | ,61  |
| 10. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa.                              | DV       |         | ,77  |
| 11. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava. | DV       |         | ,62  |
| Variância Explicada   |          | 38,8    | 14,9 |
| Média   |          | 3,8     | 3,6  |
| Desvio-padrão   |          | ,98     | 1,1  |

\* Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas

*Estudo Piloto da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras*

A exemplo do que foi feito com a escala anterior optou-se por, antes de dar início às análises fatoriais, eliminar um item que se apresentou semanticamente problemático: “Eu gosto da previsibilidade decorrente do trabalho continuado para a mesma organização”. A seguir, a escala foi submetida a uma análise fatorial de componentes principais (ACP) com rotação Oblimin, seguindo o método de análise empregado pelos autores da escala original. Os resultados da análise inicial do presente estudo geraram três fatores com *eigenvalues* maiores do

que um (total de variância explicada = 58,1%). O índice Kaiser-Meyer-Olkin observado foi de 0,79, resultado considerado satisfatório. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ), também indicando adequação dos dados para a análise. As comunalidades observadas ficaram entre 0,21 e 0,74.

Como segundo passo da análise realizou-se uma nova ACP restrita a dois fatores. A nova solução bifatorial apresentou um total de variância explicada de 49,7%. O índice Kaiser-Meyer-Olkin observado na solução anterior se manteve, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ), e as comunalidades observadas ficaram entre 0,13 e 0,74. Por fim, o índice *alpha* de Cronbach da escala foi de 0,56, considerado inaceitável. No entanto, os índices de confiabilidade obtidos para a subescala de mobilidade física (*alpha* = 0,79) e para a subescala de mobilidade psicológica (*alpha* = 0,63) foram considerados respectivamente bom e satisfatório. Assim, optou-se por eliminar os itens 1 e 2 da escala “Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.” e “Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo.” pois estes itens tinham as menores cargas fatoriais e apresentavam os menores índices de comunalidade com os demais itens da escala (0,16 e 0,13, respectivamente).

Foi então realizada uma nova ACP com rotação Oblimin restrita a dois fatores. A nova solução fatorial apresentou o mesmo valor para o índice Kaiser-Meyer-Olkin (0,79) e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ). As comunalidades observadas ficaram entre 0,36 e 0,75. Os índices de confiabilidade da escala (*alpha* = 0,77) e das subescalas de mobilidade psicológica de carreira (*alpha* = 0,82) e mobilidade física (*alpha* = 0,79) foram considerados bons. Os resultados da análise de componentes principais da escala piloto são exibidos na Tabela 7. Os itens destacados foram excluídos da escala.

Tabela 7.

*Carga Fatorial dos Itens da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras*

| Itens  | Dimensão | Fatores |     |
|--|----------|---------|-----|
|  |          | 1       | 2   |
| 1. <i>Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo.</i>  | MP       |         |     |
| 2. <i>Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.</i>  | MP       |         |     |
| 3. <i>Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.</i>  | MP       | ,74     |     |
| 4. <i>Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.</i>   | MP       | ,74     |     |
| 5. <i>Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.</i>   | MP       | ,86     |     |
| 6. <i>Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.</i>   | MP       | ,75     |     |
| 7. <i>No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.</i>  | MP       | ,70     |     |
| 8. <i>Eu me sinto revigorado/a em novas experiências e situações.</i>  | MP       | ,59     |     |
| 9. <i>Eu gosto da previsibilidade decorrente do trabalho continuado para a mesma organização</i>   | MF       |         |     |
| 10. <i>Eu me sentiria muito desorientado/a se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.</i>                                | MF       |         | ,67 |
| 11. <i>Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado/a buscar oportunidades em outro local de trabalho.</i>                  | MF       |         | ,75 |
| 12. <i>Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações.</i> | MF       |         | ,86 |
| 13. <i>O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.</i>   | MF       |         | ,85 |

\* Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas

*Estudo Final da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras*

A análise fatorial da versão de dez itens da escala resultante do estudo piloto foi submetida à ACP com rotação Oblimin restrita a dois fatores. A solução fatorial apresentou um aumento no índice Kaiser-Meyer-Olkin (0,82) em relação ao estudo piloto (0,79), o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado significativo ( $p < 0,001$ ) e o total de variância explicada foi de 63,3%. As comunalidades observadas ficaram entre 0,43 e 0,78. Os índices de confiabilidade da escala ( $\alpha = 0,77$ ) e das subescalas de mobilidade psicológica ( $\alpha$  do estudo = 0,88 e  $\alpha$  da escala original = 0,87) e mobilidade física ( $\alpha$  do

estudo =0,79 e  $\alpha$  da escala original =0,74) foram considerados bons. Os resultados da ACP da versão final da escala são exibidos na Tabela 8.

Tabela 8.

*Carga Fatorial dos Itens da Versão Final da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras*

| Itens  | Dimensão | Fatores |      |
|--|----------|---------|------|
|  |          | 1       | 2    |
| 1. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.   | MP       | ,81     |      |
| 2. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.  | MP       | ,80     |      |
| 3. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.  | MP       | ,88     |      |
| 4. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.  | MP       | ,89     |      |
| 5. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.   | MP       | ,71     |      |
| 6. Eu me sinto revigorado/a em novas experiências e situações.   | MP       | ,66     |      |
| 7. Eu me sentiria muito desorientado/a se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.                                | MP       |         | -,62 |
| 8. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado/a a buscar oportunidades em outro local de trabalho.                | MF       |         | ,68  |
| 9. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações. | MF       |         | ,79  |
| 10. O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.  | MF       |         | ,69  |
| Variância Explicada  |          | 38,4    | 24,9 |
| Média  |          | 3,7     | 3,7  |
| Desvio-padrão  |          | 1,2     | 1,2  |

\* Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas

*Análise fatorial conjunta das escalas*

Após analisar separadamente as duas escalas, procedeu-se uma análise de componentes principais com rotação Oblimin incluindo todos os itens de ambas e excluindo aqueles considerados semanticamente problemáticos. A solução fatorial para a escala com 24 itens apresentou cinco fatores com *eigenvalues* maiores que um. O índice Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,85 e o  $\alpha$  de Cronbach da escala foi de 0,86 e, portanto, superior aos de ambas as escalas quando analisadas

individualmente. No entanto, visando uma maior adequação ao modelo teórico, realizou-se uma nova ACP com rotação Oblimin restrita a quatro fatores. Os resultados da análise de componentes principais das escalas analisadas conjuntamente, além das frequências relativas de resposta aos itens da versão final da escala de atitudes de carreira são apresentadas na Tabela 9.

Tabela 9.

*Carga Fatorial dos Itens da Escala de Carreira*

| Itens   | Dimensão | Fatores |   |   |     |
|---|----------|---------|---|---|-----|
|   |          | 1       | 2 | 3 | 4   |
| 1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais. | AG       | ,48     |   |   |     |
| 2. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.   | AG       | ,73     |   |   |     |
| 3. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada.   | AG       | ,75     |   |   |     |
| 4. Um dos valores mais importantes para mim é a liberdade para determinar minha própria trajetória de carreira.             | AG       | ,71     |   |   |     |
| 5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.  | AG       | ,84     |   |   |     |
| 6. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.   | AG       | ,73     |   |   |     |
| 7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito “dono do meu nariz”.  | AG       | ,67     |   |   | ,56 |
| 8. Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo.  | AG       |         |   |   | ,75 |
| 9. Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.                          | MP       |         |   |   | ,69 |
| 10. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.   | MP       |         |   |   | ,61 |
| 11. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.                                  | MP       |         |   |   | ,76 |
| 12. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.  | MP       |         |   |   | ,60 |
| 13. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.                      | MP       | ,53     |   |   |     |
| 14. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.                                 | MP       |         |   |   | ,80 |
| 15. Eu me sinto revigorado/a em novas experiências e situações.   | MP       |         |   |   | ,80 |

| Itens   | Dimensão | Fatores |     |     |   |
|---|----------|---------|-----|-----|---|
|   |          | 1       | 2   | 3   | 4 |
| 16. Eu me sentiria muito desorientado/a se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.  | MF       |         | ,80 |     |   |
| 17. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado/a buscar oportunidades em outro local de trabalho.                                  | MF       |         | ,89 |     |   |
| 18. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações.                 | MF       |         | ,90 |     |   |
| 19. O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.   | MF       |         | ,67 |     |   |
| 20. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.   | DV       |         | ,62 |     |   |
| 21. O que mais importa para mim é como me sinto a em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.              | DV       |         |     | ,66 |   |
| 22. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores.                        | DV       |         |     | ,80 |   |
| 23. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa.                              | DV       |         |     | ,64 |   |
| 24. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava. | DV       |         |     | ,84 |   |

\* Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas

Nesta solução fatorial o *alpha* geral da escala se manteve. Os índices de confiabilidade das subescalas foram: 0,84 (autogerenciamento), 0,73 (direcionamento para valores), 0,89 (mobilidade psicológica), 0,79 (mobilidade física), considerados adequados. O total de variância explicada por esta solução foi de 56,8%, o índice Kaiser-Meyer-Olkin se manteve e as comunalidades observadas ficaram entre 0,29 e 0,79. Excluiu-se então o item 1 que pertencia originalmente à Escala de Carreira Proteana “Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais.” que apresentou a menor comunalidade. Realizou-se uma nova ACP restrita a 4 fatores. As cargas fatoriais e a frequência relativa de resposta aos itens da versão final da eEscala de Atitudes de Carreira são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10.

*Cargas Fatoriais e Frequência Relativa de Resposta aos Itens da Versão Final da Escala de Atitudes de Carreira*

| Itens   | Dimensão | Frequência Relativa |      |      |      |      | M   | DP  | Fatores |   |   |   |     |
|---|----------|---------------------|------|------|------|------|-----|-----|---------|---|---|---|-----|
|   |          | 1                   | 2    | 3    | 4    | 5    |     |     | 1       | 2 | 3 | 4 |     |
| 1. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.   | AG       | 0                   | 1,2  | 18,2 | 35,6 | 44,9 | 4,2 | ,79 | ,73     |   |   |   |     |
| 2. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e auto-gerenciada.                              | AG       | 3,2                 | 15,0 | 27,5 | 34,8 | 19,4 | 3,5 | 1,0 | ,74     |   |   |   |     |
| 3. Um dos valores mais importantes para mim é a liberdade para determinar minha própria trajetória de carreira. | AG       | 1,2                 | 10,1 | 24,7 | 34,0 | 30,0 | 3,8 | 1,0 | ,71     |   |   |   |     |
| 4. Eu sou responsável pela minha própria carreira.  | AG       | ,40                 | 2,8  | 22,7 | 33,6 | 40,5 | 4,1 | ,88 | ,84     |   |   |   |     |
| 5. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.                                       | AG       | ,40                 | 6,50 | 23,1 | 36,8 | 33,2 | 4,0 | ,93 | ,75     |   |   |   |     |
| 6. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito “dono do meu nariz”.                                      | AG       | 2,0                 | 13,8 | 32,4 | 39,3 | 12,6 | 3,5 | ,95 | ,68     |   |   |   | ,56 |
| 7. Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo.  | AG       | ,40                 | 2,8  | 14,6 | 30,8 | 51,4 | 4,3 | ,85 | ,52     |   |   |   |     |
| 8. Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.              | MP       | 2,4                 | 7,3  | 28,7 | 30,8 | 30,8 | 3,8 | 1,0 | ,80     |   |   |   |     |
| 9. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.                                    | MP       | 6,5                 | 20,6 | 20,6 | 24,7 | 27,5 | 3,5 | 1,3 | ,80     |   |   |   |     |
| 10. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.                      | MP       | 1,6                 | 11,3 | 21,9 | 30,0 | 35,2 | 3,9 | 1,1 | ,80     |   |   |   |     |
| 11. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.  | MP       | 4,5                 | 10,9 | 26,7 | 25,5 | 32,4 | 3,7 | 1,6 | ,89     |   |   |   |     |

| Itens   | Dimensão | Frequência Relativa |      |      |      |      | M   | DP  | Fatores |   |   |   |     |
|---|----------|---------------------|------|------|------|------|-----|-----|---------|---|---|---|-----|
|   |          | 1                   | 2    | 3    | 4    | 5    |     |     | 1       | 2 | 3 | 4 |     |
| 12. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.  | MP       | 3,2                 | 10,5 | 21,5 | 29,6 | 35,2 | 3,8 | 1,2 |         |   |   |   | ,89 |
| 13. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.   | MP       | 17,8                | 23,1 | 25,5 | 17,0 | 16,6 | 2,9 | 1,3 |         |   |   |   | ,67 |
| 14. Eu me sinto revigorado/a em novas experiências e situações.   | MP       | ,40                 | 2,4  | 17,8 | 36,8 | 42,5 | 4,2 | ,84 | ,48     |   |   |   | ,63 |
| 15. Eu me sentiria muito desorientado/a se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.  | MF       | 40,9                | 29,6 | 15,0 | 8,5  | 6,1  | 3,9 | 1,2 |         |   |   |   | ,66 |
| 16. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado/a buscar oportunidades em outro local de trabalho.                                  | MF       | 32,0                | 35,6 | 17,8 | 10,1 | 4,5  | 3,8 | 1,1 |         |   |   |   | ,79 |
| 17. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações.                 | MF       | 39,7                | 34,0 | 15,0 | 6,1  | 5,3  | 4,0 | 1,1 |         |   |   |   | ,84 |
| 18. O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.   | MF       | 51,0                | 26,3 | 10,9 | 7,7  | 4,0  | 4,1 | 1,1 |         |   |   |   | ,84 |
| 19. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.   | DV       | 6,1                 | 20,2 | 35,2 | 23,9 | 14,6 | 3,2 | 1,1 |         |   |   |   | ,75 |
| 20. O que mais importa para mim é como me sinto a em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.              | DV       | 5,3                 | 14,1 | 28,7 | 28,7 | 23,1 | 3,5 | 1,1 |         |   |   |   | ,69 |
| 21. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores.                        | DV       | 2,4                 | 7,7  | 19,4 | 27,1 | 43,3 | 4,0 | 1,1 |         |   |   |   | ,61 |
| 22. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa.                              | DV       | 3,2                 | 13,8 | 27,1 | 35,6 | 20,2 | 3,6 | 1,1 |         |   |   |   | ,76 |
| 23. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava. | DV       | 4,90                | 9,3  | 25,5 | 28,3 | 32,0 | 3,7 | 1,1 |         |   |   |   | ,60 |

| Itens   | Dimensão | Frequência Relativa |   |   |   |   | M | DP   | Fatores |      |     |   |  |  |  |
|---|----------|---------------------|---|---|---|---|---|------|---------|------|-----|---|--|--|--|
|   |          | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |   |      | 1       | 2    | 3   | 4 |  |  |  |
| * Cargas fatoriais inferiores a 0,45 foram suprimidas |          | Variância Explicada |   |   |   |   |   | 27,2 | 13,2    | 10,5 | 7,3 |   |  |  |  |
|   |          | Médias              |   |   |   |   |   | 3,9  | 3,1     | 3,7  | 3,9 |   |  |  |  |
|   |          | Desviospadrão       |   |   |   |   |   | ,98  | 1,1     | 1,2  | 1,1 |   |  |  |  |

A solução da ACP apresentou uma diminuição no valor do *alpha* geral da escala (0,84). No entanto, os índices de confiabilidade das subescalas de autogerenciamento (*alpha* = 0,85) e mobilidade psicológica (*alpha* = 0,89) apresentaram aumento. Por outro lado, o índice de confiabilidade da subescala de mobilidade física se manteve (*alpha* = 0,79) e o da subescala de direcionamento para valores reduziu (*alpha* = 0,73). A confiabilidade das duas subescalas correspondentes às atitudes de carreira proteana apresentaram um *alpha* de 0,84 (a confiabilidade quando as quatro subescalas foram analisadas separadamente foi de 0,83) e a confiabilidade das duas subescalas correspondentes às atitudes de carreira sem-fronteiras apresentaram um *alpha* de 0,79 (a confiabilidade quando as quatro subescalas foram analisadas separadamente foi de 0,78). O total de variância explicada por esta solução foi de 58,2%, o índice Kaiser-Meyer-Olkin apresentou uma pequena redução (0,85) e as comunalidades observadas ficaram entre 0,37 e 0,80.

Chama a atenção o fato de que nesta solução fatorial o item 1 da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras “Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo” se agrupou com os itens do fator de autogerenciamento de carreira. O comportamento deste item é coerente com a teoria, já que a busca ativa por aprendizado continuado é característica do autogerenciamento de carreira. Os resultados das análises fatoriais da escala sugerem que haja correlação entre as quatro dimensões avaliadas pelas subescalas. Esta hipótese pode ser fundamentada no estudo empírico de Briscoe, Hall e DeMuth (2006), em que foram encontradas correlações positivas e significativas entre o autogerenciamento e o direcionamento para valores ( $r=0,66$ ,  $p<0,01$ ) e entre cada um deles e a mobilidade psicológica (respectivamente  $r=0,27$ ;  $p<0,01$ , e  $r=0,37$ ;  $p<0,01$ ). No presente estudo considerou-se, portanto, que a melhor forma de administração dos instrumentos é conjuntamente, dadas as correlações existentes e o desempenho das escalas em diferentes testes.

Ao analisar as frequências de resposta dos itens percebe-se que a maior parte dos participantes da amostra se caracteriza por uma postura próativa em relação à gestão da própria carreira. Além disso, eles tendem a considerar a liberdade um fator fundamental para determinação da trajetória profissional e a sentir-se responsáveis por seu sucesso, que envolve aspectos como o aprendizado, novas experiências, e o respeito de seus valores pessoais pela organização. Os profissionais demonstraram ainda, satisfação em trabalhar com pessoas de

diferentes organizações e em diversos contextos e o desejo de trabalhar em locais com os quais não estão familiarizados ao longo de sua carreira. No entanto, as análises sugeriram que eles não passaram por experiências de busca de oportunidades fora da organização em que trabalharam. Por fim, indicaram que os participantes tendem a realizar suas tomadas de decisão baseadas em valores pessoais e não naqueles adotados pelas organizações em que trabalham.

É interessante notar que os participantes da amostra apresentaram médias superiores ao ponto médio da escala *Likert* para todos os itens da escala e, conseqüentemente, para as subescalas de carreira. Este dado pode estar relacionado à composição da amostra, formada principalmente por profissionais empregados por organizações privadas. A análise de comparação de médias que será apresentada detalhadamente no próximo estudo apontou uma tendência dos profissionais de empresas públicas a apresentarem médias inferiores às dos demais para todas as dimensões de carreira. Este resultado sugere que as organizações públicas têm um papel mais ativo no gerenciamento da carreira de seus empregados do que as privadas.

#### *Análise do Inventário de Valores Organizacionais*

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) foi validado no Brasil por Tamayo, Mendes e Paz (2000) através de análises multidimensionais ALSCAL (*Algorithmic Scaling*), para amostras não-paramétricas. Por tratar-se de um instrumento já validado e utilizado por pesquisadores brasileiros em outros estudos (Mendes & Tamayo, 2000; Porto & Tamayo, 2005; Tamayo, 2007), optou-se por não realizar análises fatoriais da IVO. Análises da frequência de respostas aos itens do instrumento, são apresentadas na Tabela 11 e as médias e desviospadrão, além da medida de insatisfação para cada valor na Tabela 12.

Tabela 11.

*Frequência Relativa de Resposta aos Itens do Inventário de Valores Organizacionais*

| Itens  | Valor           | Frequência Relativa Valores Reais |      |      |      |      |      |      | Frequência Relativa Valores Ideais |     |      |      |      |      |      |
|--|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|
|  |                 | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 1                                  | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| 1. Capacidade de inovar na organização                                       | Autonomia       | 2,8                               | 5,7  | 13,8 | 34,4 | 17,0 | 10,9 | 14,2 | 0,0                                | ,40 | ,40  | 6,5  | 13,0 | 24,3 | 51,8 |
| 2. Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante | Conservadorismo | 1,2                               | 5,3  | 9,3  | 31,6 | 17,4 | 17,0 | 17,8 | 1,2                                | 1,6 | 1,2  | 13,8 | 13,4 | 31,6 | 33,6 |
| 3. Introdução de novidades no trabalho                                       | Autonomia       | 3,2                               | 9,7  | 13,8 | 25,1 | 18,6 | 16,2 | 11,7 | ,80                                | 0,0 | 2,0  | 13,4 | 17,4 | 25,9 | 37,2 |
| 4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho                 | Autonomia       | 2,4                               | 6,9  | 10,9 | 20,2 | 17,0 | 17,0 | 23,9 | ,40                                | 0,0 | 1,2  | 8,5  | 13,0 | 27,1 | 45,3 |
| 5. Busca constante de informação e novidades                                 | Autonomia       | 2,0                               | 7,3  | 10,1 | 23,9 | 20,6 | 13,4 | 20,2 | 0,0                                | ,40 | 1,2  | 7,7  | 9,7  | 22,3 | 54,7 |
| 6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais                      | Igualitarismo   | 5,3                               | 9,3  | 13,4 | 29,1 | 22,3 | 9,7  | 8,9  | 0,0                                | ,40 | 2,4  | 11,3 | 19,0 | 24,3 | 38,9 |
| 7. Fidelidade à organização  | Conservadorismo | 2,8                               | 5,7  | 10,5 | 30,8 | 10,5 | 18,2 | 19,4 | 1,6                                | 1,2 | 4,0  | 18,6 | 14,2 | 17,8 | 38,9 |
| 8. Segurança de pessoas e bens   | Conservadorismo | ,80                               | 6,9  | 10,5 | 22,3 | 17,0 | 15,4 | 24,3 | 0,0                                | ,40 | ,40  | 12,1 | 10,1 | 18,6 | 53,0 |
| 9. Preservação dos costumes vigentes da organização                          | Hierarquia      | 2,4                               | 4,9  | 8,9  | 26,7 | 26,6 | 19,4 | 19,0 | 3,2                                | 3,6 | 8,5  | 26,7 | 12,6 | 21,5 | 17,8 |
| 10. Tradição de respeito às ordens   | Hierarquia      | ,80                               | 3,2  | 7,3  | 32,0 | 17,4 | 17,8 | 19,8 | 2,0                                | ,80 | 6,9  | 23,1 | 18,6 | 18,2 | 24,3 |
| 11. Clima de ajuda mútua   | Conservadorismo | 3,6                               | 8,1  | 12,1 | 25,5 | 16,6 | 12,6 | 18,6 | 0,0                                | 0,0 | 0,40 | 5,3  | 9,3  | 23,9 | 55,1 |
| 12. Distribuição do poder pelos diversos níveis                              | Igualitarismo   | 7,7                               | 6,9  | 16,2 | 27,5 | 19,8 | 9,7  | 10,5 | ,40                                | ,80 | 3,2  | 17,0 | 16,6 | 28,3 | 28,7 |
| 13. Tratamento proporcional ao mérito  | Igualitarismo   | 7,7                               | 10,9 | 14,6 | 27,5 | 16,2 | 11,7 | 9,7  | 0,0                                | ,80 | 1,2  | 13,0 | 10,5 | 26,7 | 43,3 |

| Itens   | Valor           | Frequência Relativa Valores Reais |      |      |      |      |      |      | Frequência Relativa Valores Ideais |      |     |      |      |      |      |
|---|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------------------------------------|------|-----|------|------|------|------|
|   |                 | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 1                                  | 2    | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    |
| 14. Oportunidades iguais para todos os empregados                         | Igualitarismo   | 8,1                               | 8,9  | 16,2 | 23,5 | 14,6 | 10,9 | 13,0 | ,40                                | ,80  | 2,0 | 10,9 | 10,9 | 24,3 | 44,9 |
| 15. Imparcialidade nas decisões administrativas                           | Igualitarismo   | 8,9                               | 11,7 | 15,0 | 26,7 | 15,4 | 8,9  | 10,5 | 1,2                                | ,80  | ,80 | 12,6 | 13,4 | 21,5 | 44,5 |
| 16. Respeito às pessoas com cargo de chefia                               | Hierarquia      | 1,6                               | 2,4  | 3,2  | 25,1 | 21,1 | 20,6 | 23,5 | ,40                                | ,80  | 1,6 | 18,2 | 14,6 | 22,3 | 35,6 |
| 17. Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização           | Hierarquia      | ,40                               | 4,5  | 7,3  | 26,3 | 19,8 | 19,0 | 19,4 | ,40                                | 0,0  | 2,4 | 15,0 | 16,6 | 23,9 | 36,0 |
| 18. Controle do serviço executado   | Hierarquia      | 1,6                               | 8,5  | 13,0 | 30,0 | 16,6 | 15,0 | 12,6 | ,80                                | ,40  | 2,0 | 13,8 | 17,8 | 23,9 | 35,2 |
| 19. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados                  | Conservadorismo | 2,4                               | 4,5  | 6,9  | 20,6 | 19,8 | 22,3 | 21,1 | ,40                                | ,40  | ,40 | 7,7  | 11,3 | 23,1 | 51,8 |
| 20. Respeito aos níveis de autoridade                                     | Hierarquia      | ,80                               | 2,4  | 3,6  | 26,7 | 18,6 | 21,9 | 23,1 | ,80                                | 1,2  | 3,2 | 21,5 | 14,2 | 21,5 | 30,4 |
| 21. Capacidade de influenciar pessoas na organização                      | Domínio         | 4,0                               | 5,7  | 13,4 | 34,4 | 20,2 | 12,1 | 7,7  | 2,0                                | 1,6  | 4,9 | 25,5 | 17,8 | 22,3 | 19,8 |
| 22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos              | Hierarquia      | 2,8                               | 6,9  | 8,9  | 27,1 | 16,2 | 15,8 | 20,2 | ,40                                | 1,2  | 4,5 | 20,2 | 15,0 | 19,4 | 33,6 |
| 23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização | Domínio         | 8,5                               | 9,3  | 13,0 | 33,6 | 13,0 | 13,0 | 6,9  | 12,6                               | 5,7  | 9,3 | 26,3 | 12,1 | 13,4 | 15,0 |
| 24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas                      | Hierarquia      | 5,3                               | 9,3  | 14,2 | 30,4 | 15,8 | 12,6 | 10,1 | 1,2                                | 0,80 | 2,4 | 17,0 | 20,2 | 23,1 | 28,7 |
| 25. Ambiente de relacionamento inter-organizacional adequado              | Igualitarismo   | 2,8                               | 7,3  | 12,6 | 27,9 | 18,6 | 15,8 | 11,7 | ,40                                | ,80  | ,80 | 15,4 | 15,4 | 23,9 | 36,0 |
| 26. Complementariedade de papéis entre organizações                       | Igualitarismo   | 2,8                               | 7,3  | 14,6 | 37,7 | 13,0 | 12,6 | 7,3  | 0,0                                | 2,0  | 2,0 | 22,3 | 16,2 | 27,9 | 21,5 |
| 27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente              | Hierarquia      | 6,5                               | 6,5  | 11,3 | 23,1 | 16,2 | 14,6 | 19,0 | ,80                                | ,40  | 1,2 | 9,7  | 8,9  | 17,4 | 55,9 |

| Itens                                    | Valor      | Frequência Relativa Valores Reais |     |      |      |      |      |      | Frequência Relativa Valores Ideais |     |     |      |      |      |      |
|--|------------|-----------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------------------------------------|-----|-----|------|------|------|------|
|  |            | 1                                 | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 1                                  | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    |
| 28. Proteção ao meio ambiente            | Hierarquia | 6,1                               | 5,3 | 10,5 | 25,1 | 15,0 | 16,6 | 18,6 | ,80                                | 1,2 | ,80 | 8,5  | 8,1  | 18,6 | 56,3 |
| 29. Intercâmbio com outras organizações  | Harmonia   | 7,3                               | 6,9 | 13,0 | 28,7 | 17,8 | 13,8 | 10,1 | 1,2                                | ,80 | 4,0 | 17,0 | 12,1 | 23,9 | 35,2 |
| 30. Atuação conjunta com outras empresas | Harmonia   | 6,1                               | 6,5 | 10,5 | 30,8 | 20,2 | 11,7 | 11,3 | 1,6                                | ,80 | 1,6 | 13,0 | 18,2 | 26,7 | 32,8 |

Tabela 12.

*Médias, Desvios-padrão e medida de insatisfação do IVO*

| Item | Média<br>Valores<br>Reais | DP<br>Valores<br>Reais | Média<br>Valores<br>Ideais | DP<br>Valores<br>Ideais | Insatisfação<br>Valores Reais –<br>Valores Ideais |
|------|---------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|---|
| 1    | 4,48                      | 1,52                   | 6,2                        | 1,0                     | -1,8  |
| 2    | 4,82                      | 1,49                   | 5,8                        | 1,3                     | -,94  |
| 3    | 4,44                      | 1,60                   | 5,8                        | 1,2                     | -1,4  |
| 4    | 4,92                      | 1,68                   | 6,1                        | 1,1                     | -1,2  |
| 5    | 4,79                      | 1,61                   | 6,2                        | 1,0                     | -1,5  |
| 6    | 4,21                      | 1,55                   | 5,9                        | 1,2                     | -1,7  |
| 7    | 4,76                      | 1,63                   | 5,6                        | 1,5                     | -,85  |
| 8    | 4,97                      | 1,61                   | 6,2                        | 1,1                     | -1,2  |
| 9    | 4,88                      | 1,57                   | 4,9                        | 1,6                     | -,01  |
| 10   | 4,98                      | 1,43                   | 5,2                        | 1,5                     | -0,23   |
| 11   | 4,60                      | 1,69                   | 6,36                       | ,924                    | -1,76   |
| 12   | 4,18                      | 1,64                   | 5,61                       | 1,26                    | -1,43   |
| 13   | 4,09                      | 1,68                   | 6,00                       | 1,17                    | -1,91   |
| 14   | 4,18                      | 1,77                   | 6,01                       | 1,22                    | -1,83   |
| 15   | 4,00                      | 1,72                   | 5,94                       | 1,30                    | -1,94   |
| 16   | 5,23                      | 1,42                   | 5,73                       | 1,28                    | -,500   |
| 17   | 5,02                      | 1,44                   | 5,79                       | 1,22                    | -,770   |
| 18   | 4,51                      | 1,53                   | 5,77                       | 1,26                    | -1,26   |
| 19   | 5,07                      | 1,55                   | 6,21                       | 1,08                    | -1,14   |
| 20   | 5,24                      | 1,38                   | 5,51                       | 1,38                    | -1,27   |
| 21   | 4,32                      | 1,44                   | 5,15                       | 1,43                    | -,800   |
| 22   | 4,79                      | 1,64                   | 5,55                       | 1,39                    | -,760   |
| 23   | 4,03                      | 1,62                   | 4,27                       | 1,90                    | -,240   |
| 24   | 4,23                      | 1,61                   | 5,55                       | 1,32                    | -1,32   |
| 25   | 4,51                      | 1,54                   | 5,81                       | 1,23                    | -1,30   |
| 26   | 4,23                      | 1,43                   | 5,42                       | 1,26                    | -1,19   |
| 27   | 4,60                      | 1,78                   | 6,19                       | 1,21                    | -1,59   |
| 28   | 4,67                      | 1,74                   | 6,21                       | 1,23                    | -1,54   |
| 29   | 4,28                      | 1,64                   | 5,66                       | 1,40                    | -1,38   |
| 30   | 4,37                      | 1,60                   | 5,65                       | 1,36                    | -1,28   |

M = -1,20 DP = 0,50

É interessante notar que as respostas dos profissionais tendem a se localizar nos pontos mais altos da escala *Likert*, tanto no que diz respeito à medida real, quanto em relação à medida desejável de adoção dos valores pela organização. Percebe-se ainda que os valores para a segunda medida são superiores aos da primeira para todos os valores. Isso faz com que a medida de insatisfação com a forma como os valores são aplicados na organização tenha um valor numérico negativo. Por se tratar do cálculo da diferença entre a primeira medida e a segunda (insatisfação = valores reais – valores imaginados) esta medida poderia ter um valor mínimo de -7 e máximo de 7. Os menores valores são, no entanto, maiores do que -2, indicando um nível reduzido de insatisfação dos profissionais com a forma como a organização para a qual trabalham adota e regula seus valores.

Aqueles valores que apresentaram os índices de insatisfação mais baixos foram: imparcialidade nas decisões administrativas (-1,94), tratamento proporcional ao mérito (-1,91), oportunidades iguais para os empregados (-1,83), capacidade de inovar na organização, (-1,76), clima de ajuda mútua (-1,76), continuidade de políticas e projetos organizacionais (-1,67), utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente (-1,59), proteção ao meio ambiente (-1,54).

Estes resultados sugerem que os profissionais da amostra estão preocupados e consideram importante que a organização para a qual trabalham tenha cuidados em relação ao ambiente e ao clima organizacional, além da sustentabilidade do negócio. Além disso, aspectos como a igualdade de oportunidades, a valorização dos profissionais e o reconhecimento de seu desempenho também são relevantes. Outros valores considerados importantes pelos participantes, mas causadores de menor insatisfação são a abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho, a busca constante de informação e novidades e o clima de relacionamento amistoso entre os empregados. A diferença entre a medida real e a desejável para estes valores teve resultados maiores do que -1,50, ou seja, mais próximos de zero, o que indica que há uma diferença menor entre a prática da empresa e o ideal dos profissionais.

### Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo geral fornecer dados sobre os estilos de carreira contemporâneos em profissionais brasileiros e como objetivo secundário propor a validação de instrumentos adequados à avaliação das orientações de carreira proteana e sem-fronteiras. Pode-se considerar que os cuidados tomados na fase de tradução do instrumento, como o emprego de *backtranslation* e análise de juízes, conferem uma razoável segurança quanto à compatibilidade semântica entre os itens originais em inglês e os da versão em português das escalas. As evidências de validade fatorial, obtidas através de análise de componentes principais, mostram que as dimensões de autogerenciamento e direcionamento para valores da Escala de Atitudes de Carreira Proteana tendem a se distinguir empiricamente na versão adaptada do instrumento. O mesmo ocorre com as dimensões de mobilidade psicológica e mobilidade física da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras. A solução componencial encontrada para ambas as escalas foi clara e distinta, com todos os itens apresentando cargas elevadas (maiores do que 0,62 na Escala de Atitudes de Carreira Proteana e maiores do que 0,60 na Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras) apenas no componente esperado. Outro resultado altamente satisfatório observado foram os índices de consistência interna (*alpha* de Cronbach) da Escala de Atitudes de Carreira Proteana (0,83) e suas subescalas de autogerenciamento de carreira (*alpha* = 0,85) e direcionamento para valores (*alpha* = 0,73), e da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras (0,77) e suas subescalas de mobilidade psicológica (*alpha* = 0,88) e mobilidade física (*alpha* = 0,79).

Um resultado interessante deste estudo é o índice baixo de insatisfação dos profissionais com os valores adotados pela organização para a qual trabalham. Os resultados da análise de frequência de resposta aos itens do Inventário de Valores Organizacionais indicaram que os participantes consideram os valores do instrumento muito importantes, de maneira geral. Embora percebam que a organização para a qual trabalham valoriza e adota os mesmos valores, mas em menores medidas, avaliam que estas medidas estão próximas daquelas que consideram que seriam ideais.

Outro resultado que chama a atenção refere-se ao fato de a maior parte dos profissionais ter demonstrado índices de autogerenciamento de carreira, direcionamento para valores, mobilidade física e mobilidade psicológica acima do ponto médio da escala *Likert*. Isso indica que os profissionais tendem a ter

preferência por atividades de trabalho que apresentem inovações, contato com pessoas e contextos diferentes e nas quais possam agir de acordo com seus valores pessoais. Além disso, buscam ativamente oportunidades de trabalho que atendam tais características e consideram sair das organizações em que estão atualmente para alcançar este objetivo. É importante considerar que tais resultados possam estar relacionados a especificidades da amostra investigada, especialmente em relação ao contexto cultural dos locais de procedência dos participantes.

O presente estudo propôs um avanço em relação à publicação original de Briscoe, Hall e DeMuth (2006) ao apresentar a análise fatorial de ambas as escalas em conjunto. Os resultados da análise sugerem que esta forma de administração garante o melhor desempenho possível do instrumento, com a necessidade de excluir um menor número de itens, o que mantém a versão brasileira mais próxima da original. Os índices de confiabilidade para a versão de 23 itens do instrumento foram superiores para a escala geral e se mantiveram ou aumentaram para cada uma das subescalas, quando comparados com as soluções anteriores (valores de *alpha*: geral = 0,85, autogerenciamento = 0,85, direcionamento para valores = 0,73, mobilidade psicológica = 0,89 e mobilidade física = 0,79). Embora os resultados obtidos através das diferentes análises fatoriais indiquem que se trata de escalas de fidedignidade satisfatória, estas devem ser mais exploradas por outros estudos empíricos.

Em síntese, pode-se concluir que os objetivos da presente pesquisa de adaptar a Escala de Atitudes de Carreira Proteana e a Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras para o uso com profissionais brasileiros e colher evidências de validade e fidedignidade destas escalas foi atingido, estando o instrumento em condições de ser utilizado em novos estudos, tanto sob a forma de escalas distintas, quanto sob a forma de uma única escala. É necessário, contudo, pontuar algumas limitações desta pesquisa.

O estudo piloto das escalas foi realizado unicamente com participantes adultos empregados por empresas públicas e privadas do estado do Rio Grande do Sul. A amostra do estudo final também foi selecionada por conveniência e, embora tenha havido participantes de diversos estados do país, não houve o controle em relação à representatividade da população. O estudo final da escala envolveu participantes de 13 estados do país, mas não houve cuidado em relação à representatividade da amostra, logo, não é possível afirmar que indivíduos com características diferentes das dos profissionais que participaram destes estudos

compreendam e respondam as escalas da mesma forma. Faz-se necessário, portanto, aplicar o instrumento a outros grupos a fim de testar suas características aplicadas a outras populações. Seria interessante ainda investigar as especificidades do trabalho de amostras de profissionais de empresas públicas e autônomos, combinando metodologias qualitativas e quantitativas a fim de verificar se é possível utilizar a escala de atitudes de carreira para estudar e compreender a realidade de trabalho das pessoas inseridas nestes contextos específicos.

Outra limitação deste estudo refere-se ao fato de o mesmo não haver utilizado medidas de personalidade às quais as atitudes de carreira pudessem estar relacionadas. Este fato se justifica por uma preocupação da pesquisadora em não estender o tempo de aplicação dos instrumentos e, desta forma, evitar uma maior perda amostral.

Apesar das limitações do estudo, espera-se que a versão em português das escalas sirva para estimular novas pesquisas empíricas no campo do desenvolvimento de carreira na contemporaneidade no país. Espera-se ainda que estudos posteriores possam se dedicar a investigar a melhor forma de administração das escalas de atitudes de carreira, além de seu desempenho com diferentes amostras.

## ESTUDO IV: Análise de correlação e comparação de médias entre grupos

Os estudos anteriores desta dissertação apresentaram os processos de validação e as propriedades psicométricas de três instrumentos: a Escala de Reflexividade, o Inventário de Valores Organizacionais a Escala de Atitudes de Carreira. Este estudo investigou as correlações entre os construtos avaliados por cada uma destas escalas, além de realizar a comparação de médias entre os profissionais agrupados segundo diversos critérios. Desta forma, foi possível ampliar a compreensão sobre a forma como os diferentes estilos reflexivos se relacionam com as atitudes de carreira dos profissionais da amostra.

Foram utilizados testes t de Student para comparar as médias entre grupos em relação aos estilos reflexivos (autônomos, comunicativos, meta-reflexivos e fraturados) e às dimensões de carreira proteana (autogerenciamento e direcionamento para valores) e sem-fronteiras (mobilidade física e mobilidade psicológica). Foram realizadas análises de correlação de Pearson entre os quatro estilos reflexivos (comunicativo-reflexivo, reflexivo-autônomo, meta-reflexivo e reflexivo-fraturado), as quatro dimensões das atitudes de carreira (autogerenciamento de carreira e direcionamento para valores, mobilidade psicológica e mobilidade física), e a medida de insatisfação dos profissionais com os valores da organização. A última medida é a única para a qual os autores da escala original (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) não apresentaram uma fórmula. Para obter este índice foi calculada a diferença entre a medida em que os profissionais avaliaram que a organização adotava os valores da escala (real) e a medida em que consideravam que estes fatores deveriam ser adotados (desejada) para cada um dos valores da escala, gerando predominantemente valores negativos. Não serão discutidas neste estudo as correlações entre os valores resultantes do Inventário de Valores Organizacionais, pois este debate não é tema central de interesse desta dissertação. No entanto, os resultados de todas as correlações podem ser encontrados na Tabela 13.

### Método

#### *Participantes*

A amostra dos estudos de correlação e de comparação de médias foi composta pelos 247 participantes que compuseram a amostra final dos estudos de

validação das escalas de atitudes de carreira, dos quais 47,8% eram homens e 52,2% mulheres. A idade dos participantes variou de 19 a 64 anos, sendo a média equivalente a 32 anos, com desvio-padrão de 9,46 anos. Verificou-se que mais da metade dos participantes (70,4%) eram solteiros, 23,9% eram casados, 5,3% separados ou divorciados e menos de 1% viúvos. A grande maioria dos participantes (78,1%) não tinha filhos e os participantes com maior número de filhos (2,8%), tinham três.

Em relação ao maior nível de formação, foi possível verificar que 32,8% dos participantes haviam concluído o Ensino Superior, 20,2% não haviam concluído, 25,1% haviam feito alguma especialização, 18,3% fizeram mestrado ou doutorado e 3,6% haviam concluído o Ensino Médio ou Técnico. Os profissionais haviam começado a trabalhar, em média, aos 18 anos ( $dp = 3,01$ ) e no momento da coleta de dados trabalhavam em cidades de 13 estados do Brasil: 68,4% no Rio Grande do Sul, 10,1% em São Paulo e 7,7% no Paraná (os 13,8% participantes restantes trabalhavam na Bahia, no Ceará, no Distrito Federal, no Espírito Santo, em Minas Gerais, no Mato Grosso, no Mato Grosso do Sul, no Rio de Janeiro, em Santa Catarina, e em Sergipe). Dentre aqueles que compuseram a amostra, 27,1% já haviam realizado alguma mudança de cidade relacionada ao trabalho e destes, 59,7% eram homens. A maioria destes profissionais (65%) não estava casado e 40% deles tinham filhos. Entre as mulheres que já haviam realizado mudanças de cidade por motivos de trabalho, 66,6% não eram casadas e 18% tinham filhos. Nos últimos dez anos os participantes trabalharam, em média, em duas empresas. O ingresso na empresa em que trabalhavam no momento da coleta de dados variou de menos de um ano (26,3%) a mais de cinco anos (24,3%) e 34% estavam no mesmo local de um a três anos. Os demais (15,4%) trabalhavam entre três e cinco anos na empresa. Por fim, 92,7% afirmaram que quando pensam no desenvolvimento de sua carreira profissional, consideram também outras possibilidades que o mercado oferece em sua área de atuação e não apenas naquelas oportunidades oferecidas pela empresa.

### *Instrumentos*

Foram utilizados quatro instrumentos para realizar a coleta de dados deste estudo: um questionário sociodemográfico, a Escala de Atitudes de Carreira, a Escala de Reflexividade e o Inventário de Valores Organizacionais. Cada um deles será brevemente descrito a seguir.

O questionário sociodemográfico foi desenvolvido pela mestranda e uma doutoranda do grupo de pesquisa para caracterizar a amostra investigada. Foram incluídas questões sobre: sexo, idade, estado civil, número de filhos, curso de graduação realizado, cargo ocupado na empresa atual e área de atuação da empresa. Além dessas, houve questões sobre a idade com que o profissional começou a trabalhar, número de empresas nas quais trabalhou nos últimos anos, número de vezes que precisou mudar de cidade em função do trabalho, etc.

A Escala de Atitudes de Carreira (Anexo E) é resultante da adaptação das Escalas de Atitudes de Carreira Proteana e de Carreira Sem-fronteiras, criadas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) e validada pela autora. Trata-se de um instrumento composto de 23 itens que avalia as dimensões de autogerenciamento (exemplo de item: “Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira”), de orientação para valores pessoais (exemplo de item: “Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador”), a tendência e a preferência pela mobilidade psicológica (exemplo de item: “Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes”) e mobilidade física (exemplo de item: “O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização”) de profissionais. O instrumento deve ser respondido de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. O alfa geral da escala no estudo de validação foi de 0,84. Os índices de confiabilidade das subescalas de autogerenciamento ( $\alpha = 0,85$ ), mobilidade psicológica ( $\alpha = 0,90$ ), mobilidade física ( $\alpha = 0,79$ ) e direcionamento para valores ( $\alpha = 0,73$ ) foram considerados satisfatórios e o índice de adequação do modelo à amostra foi de 0,85.

A Escala de Reflexividade (Anexo F) foi desenvolvida pela mestranda para avaliar a conversa interna através de 16 afirmativas. Cada uma destas deve ser avaliada pelo participante de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. A escala classifica os indivíduos de acordo com quatro estilos de reflexividade: reflexivos comunicativos (exemplo de item: “Preciso conversar com familiares ou amigos próximos antes de tomar qualquer decisão”); reflexivos autônomos (exemplo de item: “O trabalho é a área da minha vida a qual eu dedico mais atenção”); Meta-reflexivos: (exemplo de item: “Frequentemente me pergunto se estou agindo de acordo com meus ideais”) e Reflexivos fraturados (exemplo de

item: “Eu prefiro deixar que as coisas aconteçam a ficar tentando planejar minha vida”). Os índices de consistência interna (*alpha* de Cronbach) foram de: 0,63 para a escala geral, de 0,72 para a subescala de estilo meta-reflexivo, de 0,74 para a subescala de estilo reflexivo-comunicativo e de 0,75 para a subescala de estilo reflexivo fraturado, 0,70 para o estilo reflexivo-autônomo. O índice Kaiser-Meyer-Olkin, que avalia a adequação do modelo à amostra, da escala foi de 0,77.

O Inventário de Valores Organizacionais, ou IVO, (Anexo G) foi desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000). O instrumento avalia valores compartilhados que expressam crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização. Ele permite identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações ou unidades organizacionais por meio de seis aspectos: (1) a importância atribuída à busca por inovação, criatividade, e independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase dada à interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância atribuída aos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a busca efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância atribuída ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional (Harmonia). A avaliação de cada um destes tipos motivacionais é feita em dois níveis diferentes: dos valores reais (valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa) e dos valores desejados (a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores). Esta característica do IVO permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas da organização e, esta dupla avaliação, permite estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa em cada um dos seis tipos motivacionais. No estudo original de Tamayo, Mendes e Paz (2000), a escala foi submetida, a análises multidimensionais e os coeficientes *alpha* das subescalas de autonomia (0,83), conservadorismo (0,77), hierarquia (0,87), igualitarismo (0,85), domínio (0,84) e harmonia (0,85) foram considerados satisfatórios. A Tabela 13 apresenta os resultados das análises de correlação.

Tabela 13

*Resultados das Análises de Correlação*

|            | 1      | 2     | 3      | 4     | 5     | 6     | 7      | 8      | 9    | 10   | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|------------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|------|------|----|----|----|----|----|----|
| 1.Nasc.    | 1      |       |        |       |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 2.EMPRESAS | -,30** | 1     |        |       |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,00    |       |        |       |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 3.AG       | ,02    | -,02  | 1      |       |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,72    | ,72   |        |       |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 4.DV       | -,05   | ,06   | ,45**  | 1     |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,39    | ,33   | ,00    |       |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 5.MP       | -,02   | ,14*  | ,40**  | ,21** | 1     |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,74    | ,033  | ,00    | ,00   |       |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 6.MF       | -,19** | ,25** | -,08   | -,08  | -,01  | 1     |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,00    | ,00   | ,19    | ,21   | ,88   |       |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 7.CR       | -,16*  | ,10   | ,00    | ,07   | ,10   | -,04  | 1      |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,01    | ,12   | ,99    | ,28   | ,13   | ,51   |        |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 8.RA       | ,072   | -,016 | ,59**  | ,28** | ,38** | -,06  | -,19** | 1      |      |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,26    | ,80   | ,00    | ,00   | ,00   | ,35   | 00     |        |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 9.MR       | -,15*  | ,17** | ,23**  | ,15*  | ,29** | -,06  | ,23**  | ,07    | 1    |      |    |    |    |    |    |    |
|            | ,01    | ,01   | ,00    | ,02   | ,00   | ,37   | ,00    | ,29    |      |      |    |    |    |    |    |    |
| 10.RF      | -0,81  | ,00   | -,26** | -,09  | ,10   | -,14* | ,18**  | -,46** | ,16* | 1    |    |    |    |    |    |    |
|            | ,20    | ,99   | ,00    | ,17   | ,89   | ,02   | ,00    | ,00    | ,01  |      |    |    |    |    |    |    |
| 11.        | -,02   | -,07  | ,15*   | ,05   | ,02   | -,10  | ,10    | ,14*   | -,09 | -,07 | 1  |    |    |    |    |    |
| I- Aut.    | ,77    | ,30   | ,02    | ,47   | ,72   | ,14   | ,12    | ,03    | ,18  | ,30  |    |    |    |    |    |    |

|         | 1      | 2     | 3    | 4    | 5     | 6     | 7    | 8      | 9    | 10   | 11    | 12    | 13    | 14    | 15  | 16 |
|---------|--------|-------|------|------|-------|-------|------|--------|------|------|-------|-------|-------|-------|-----|----|
| 12.     | -,14*  | -,08  | ,02  | -,03 | ,01   | -,11  | ,11  | ,08    | -,03 | -,02 | ,59** | 1     |       |       |     |    |
| I-Cons. | ,04    | ,20   | ,77  | ,60  | ,85   | ,10   | ,10  | ,24    | ,68  | ,78  | ,00   |       |       |       |     |    |
| 13.     | -,11   | -,10  | -,04 | -,00 | ,02   | -,03  | ,13  | -,19** | ,16* | ,01  | ,35** | ,47** | 1     |       |     |    |
| I-Hier. | ,12    | ,15   | ,55  | ,96  | ,79   | ,63   | ,05  | ,00    | 0,2  | ,87  | ,00   | ,00   |       |       |     |    |
| 14.     | -,19** | -,085 | ,02  | -,00 | -,03  | -,15* | ,14* | -,05   | -,00 | ,06  | ,66** | ,65** | ,51** | 1     |     |    |
| I-Igu.  | ,00    | ,22   | ,75  | ,99  | ,68   | ,03   | ,03  | ,44    | ,98  | ,36  | ,00   | ,00   | ,00   |       |     |    |
| 15.     | -,11   | -,012 | -,06 | -,02 | -,13* | ,10   | ,14* | -,24** | ,03  | -,03 | ,10   | ,27** | ,38** | ,24** | 1   |    |
| I-Dom.  | ,08    | ,862  | ,37  | ,76  | ,04   | ,12   | ,04  | ,00    | ,63  | ,66  | ,14   | ,00   | ,00   | ,00   |     |    |
| 16.     | -,11   | ,032  | -,08 | -,07 | -,00  | -,06  | ,15* | -,03   | -,01 | -,01 | ,52** | ,41** | ,36** | ,55** | ,07 | 1  |
| I-Har.  | ,09    | ,63   | ,25  | ,26  | ,95   | ,34   | ,02  | ,67    | ,85  | ,88  | ,00   | ,00   | ,00   | ,00   | ,26 |    |

### Discussão dos Resultados das Análises de Correlação

Verificou-se um relacionamento positivo e fraco entre o estilo meta-reflexivo e os estilos comunicativo-reflexivo ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ) e reflexivo-fraturado ( $r = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ). Houve ainda um relacionamento negativo e fraco do estilo comunicativo-reflexivo com os estilos reflexivo-fraturado ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,01$ ) e reflexivo-autônomo ( $r = -0,19$ ,  $p < 0,01$ ). Por fim, foi verificada uma correlação negativa, moderada e significativa entre o estilo reflexivo-fraturado e o reflexivo-autônomo ( $r = -0,46$ ,  $p < 0,01$ ). Embora a maioria das correlações entre os estilos reflexivos tenha sido baixa, todas eram esperadas pois, segundo Archer (2009), os indivíduos não possuem um único padrão reflexivo, mas diferentes aspectos de cada um dos estilos descritos. As limitações contextuais, da mesma forma que a descontinuidade contextual, segundo a autora, atuariam os diferentes modos de reflexividade. Esta característica permite compreender que a Reflexividade não é uma variável contínua, uma vez que possui diferentes facetas. Esta característica do construto permite compreender o fato de ele poder ser acessado através de um instrumento que consiste em quatro subescalas independentes, mas evidentemente relacionadas.

Em relação à idade dos profissionais, verificou-se a existência de uma correlação negativa e fraca, embora significativa, com o número de empresas em que estes trabalharam ( $r = -0,30$ ,  $p < 0,01$ ). Este resultado remete ao contexto das organizações entre as décadas de 70 e 90, época em que muitos dos profissionais da amostra ingressaram no mercado de trabalho (a média de idade dos profissionais é 32 anos e a média de idade com que começaram a trabalhar é de 18 anos) e em que era evidente a coexistência de duas tendências fortes de trajetórias de carreira. Nas carreiras mais tradicionais era comum a permanência por muitos anos na mesma organização e nas carreiras com orientações proteanas e sem-fronteira a mobilidade recorrente era valorizada como forma de adquirir conhecimentos técnicos e experiências que capacitavam os profissionais para o exercício de diversas atividades em diferentes funções e organizações.

Verificou-se ainda que quanto maior a idade dos profissionais, menor é a tendência a que sejam reflexivo-comunicativos ( $r = -0,16$ ,  $p < 0,05$ ) ou meta-reflexivos ( $-0,15$ ,  $p < 0,05$ ). É possível supor que o amadurecimento garante mais autonomia no processo reflexivo e na tomada de decisões. Assim, com o aumento da idade, os profissionais passariam a consultar as outras pessoas como forma de obter novas perspectivas acerca de suas possibilidades e do contexto em que estão

inseridos, mas não como auxílio ou ferramenta necessários para decidir qual o direcionamento vão dar à sua carreira, como pode ser verificado nas análises das entrevistas. Além disso, é possível que com o aumento da idade, os profissionais ajam de forma menos idealista no processo de tomada de decisão deixando-se conduzir mais por aspectos objetivos do emprego do que por valores e ideais. Essa hipótese pode ser reforçada pela correlação negativa e fraca, embora significativa da idade com a insatisfação em relação à diferença entre a medida de igualitarismo ( $r = -0,20$ ,  $p < 0,01$ ) e de conservadorismo ( $r = -0,14$ ,  $p < 0,05$ ) adotadas pela organização e as medidas consideradas ideais pelos profissionais. Este resultado sugere que com o aumento da idade, diminui a diferença percebida pelos profissionais entre as medidas adotadas pela organização e as que eles consideram ideais para alcançar o bem-estar dos membros da organização e sua participação nos processos decisórios, bem como para manter a tradição e interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Em relação à mobilidade física, foi observada uma correlação positiva e fraca, embora significativa, com o número de empresas em que os profissionais trabalharam nos últimos dez anos ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,01$ ). Este resultado era esperado e é congruente com dados da literatura que indicam que a mobilidade física poderia ser avaliada pelo número de mudanças de emprego dos profissionais (Sullivan & Baruch, 2009). Houve também uma correlação negativa e significativa, embora fraca, da mobilidade física com a idade ( $r = -0,19$ ,  $p < 0,05$ ), sugerindo que com o avanço da idade os profissionais tendem a trocar menos de organização. O aumento da mobilidade física esteve relacionado ainda a uma redução do estilo reflexivo-fraturado ( $r = -0,14$ ,  $p < 0,05$ ), sugerindo que aqueles profissionais cujo estilo reflexivo não possibilita lidar subjetivamente com questões externas e, portanto, tomar decisões, tendem a apresentar dificuldades para empreender e mesmo para desejar realizar mudanças de organização ou ocupação (Archer, 2003). Finalmente, verificou-se uma relação negativa e fraca, embora significativa, da mobilidade física com diferença entre a forma como os valores de igualitarismo são praticados na organização e a forma que os profissionais consideravam ser ideal ( $r = -0,15$ ,  $p < 0,01$ ). Este resultado sugere uma tendência ao aumento da mobilidade física na medida em que a satisfação com a forma como os princípios de justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade são

aplicados na execução do trabalho (igualitarismo) se afasta da medida desejada pelo profissional.

O estilo meta-reflexivo apresentou uma correlação positiva e significativa, embora fraca com a mobilidade psicológica ( $r = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ), sugerindo que profissionais que tendem a refletir acerca dos próprios pensamentos e ações e que procuram encontrar formas de aproximá-los ao máximo de seus ideais, tendem a buscar atividades de trabalho que permitam ter contato com situações, pessoas, conhecimentos e experiências novos. A correlação também positiva e fraca com o direcionamento para valores ( $r = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ), com o número de empresas em que os profissionais trabalharam ( $r = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ) e com o autogerenciamento de carreira e ( $r = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ) podem indicar uma tendência destes profissionais a buscarem ativamente e intencionalmente atividades de trabalho ou ocupações que correspondam e se adéquem a seus ideais e valores. Segundo Archer (2003; 2007) pessoas com estilo meta-reflexivo dominante tendem a ser idealistas e a adotar uma postura crítica em relação à sociedade, às suas vidas e a si mesmos. Por isso, as ações adotadas e os projetos elaborados por esses indivíduos podem mudar rapidamente, embora suas preocupações tendam a ser mais constantes, uma vez que estão relacionadas a ideais, aos quais estes indivíduos se mantêm fiéis. Esta característica pode se traduzir no âmbito do trabalho por uma busca constante por um local em que o profissional sinta que seus ideais estão sendo satisfeitos. Isso explicaria a correlação positiva e fraca, embora significativa desse estilo com a insatisfação em relação à hierarquia ( $r = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ). Indivíduos meta-reflexivos tenderiam a apreciar os esforços da organização para envolver seus empregados com os valores e a missão adotados por ela quando esses se aproximassem dos que eles consideram ideal.

O estilo reflexivo-fraturado apresentou uma correlação negativa com o autogerenciamento ( $r = -0,26$ ,  $p < 0,01$ ), que indica a importância atribuída pelo profissional à capacidade de determinar por si quais as ações e medidas serão tomadas visando o sucesso em sua carreira profissional. Esse resultado sugere que os reflexivo-fraturados tendem a não assumir uma postura ativa em relação à gestão de sua carreira, por não serem ou não se sentirem capazes para fazê-lo, provavelmente deixando que a organização assuma esta responsabilidade.

O estilo reflexivo-autônomo apresentou correlação positiva e significativa, embora fraca, com o direcionamento para valores ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ), e correlações positivas e moderadas com a mobilidade psicológica ( $r = 0,38$ ,  $p < 0,01$ ) e com o

autogerenciamento de carreira ( $r = 0,59, p < 0,01$ ). Estes resultados sugerem que quanto maior a orientação das conversas internas dos profissionais para seus objetivos, mais eles tendem a se imaginar capazes de tomar decisões de carreira de forma autônoma e direcionadas para seus valores pessoais. Estes profissionais tendem a ter seu trabalho como principal preocupação e fonte de relacionamentos interpessoais e não costumam ter receio de mudar de organizações, ocupações e contextos de trabalho (Vandenberghe, 2005). Foi verificada ainda uma correlação positiva e fraca, embora significativa ( $r = 0,14, p < 0,05$ ) com a insatisfação dos profissionais em relação à autonomia. Isso significa dizer que à medida que aumenta o nível de reflexividade autônoma dos profissionais, aumenta também sua percepção de que a organização está valorizando menos do que deveria aspectos como a inovação, a criatividade do indivíduo, o teste de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir. Por outro lado, as correlações negativas com a insatisfação com o domínio ( $r = -0,24, p < 0,01$ ) e com a hierarquia ( $r = -0,19, p < 0,01$ ) sugerem que à medida que aumenta o nível de reflexividade autônoma dos profissionais aumenta sua percepção de proximidade entre a postura adotada pela organização e a considerada ideal em relação à busca de domínio do mercado e pelo comprometimento dos membros da empresa com a missão adotada.

O estilo comunicativo-reflexivo apresentou correlações positivas e significativas, embora fracas, com a insatisfação em relação ao igualitarismo ( $r = 0,14, p < 0,05$ ), ao domínio ( $r = 0,14, p < 0,05$ ) e à harmonia ( $r = 0,15, p < 0,05$ ). Estes resultados sugerem que quanto mais os profissionais são guiados pela tradição e tem como principal prioridade as relações sociais, mais tendem a perceber um distanciamento entre a forma como tais valores são aplicados pela organização e a forma que acreditam que as relações da organização em que trabalham deveriam ser estabelecidas, tanto com outras organizações, como com o ambiente. Além disso, esses profissionais tendem a sentir-se mais insatisfeitos à medida que aumenta a diferença entre a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios e o que eles consideram ser a medida ideal de bem-estar e participação dos processos decisórios.

A mobilidade psicológica apresentou uma correlação positiva e fraca, embora significativa, com o número de organizações em que os profissionais trabalharam ( $r = 0,14, p < 0,5$ ), sugerindo que profissionais que se acham capazes e

que valorizam a mudança de organizações ou de funções tendem a realizar tais mudanças. A correlação positiva com o direcionamento para valores ( $r = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ), por sua vez, sugere que as mudanças valorizadas e consideradas pelos profissionais tendem a ter como foco os seus valores. Verificou-se também uma correlação positiva e fraca, embora significativa ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,05$ ) entre a mobilidade psicológica, ou seja, o desejo e a crença na capacidade de empreender mudanças físicas e a insatisfação com os esforços da organização para satisfazer seus interesses e para dominar o mercado (valor de domínio). Este resultado sugere que na medida em que cresce o distanciamento entre a prática da organização em relação a este valor e a forma como o profissional acredita que este deveria ser aplicado, aumentam o desejo e a intenção do profissional de empreender mudanças de organização. Além disso, a mobilidade psicológica teve correlação positiva e moderada com o autogerenciamento de carreira ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,01$ ), o que sugere que profissionais que avaliam estar aptos para realizar mudanças em sua carreira tendem também a assumir uma posição mais ativa e autônoma em relação a ela. O autogerenciamento apresentou ainda uma correlação positiva moderada com o direcionamento para valores ( $r = 0,45$ ,  $p < 0,01$ ). Este resultado indica uma tendência dos profissionais a assumirem uma posição mais autônoma em relação às determinações sobre a própria carreira profissional que aumenta na mesma direção que a preocupação em tomar decisões de carreira relacionadas aos valores pessoais.

### Resultados do Estudo de comparação entre grupos

Uma vez concluídas as análises de correlação entre os instrumentos utilizados nesta dissertação, foram realizadas análises de diferenças de médias entre grupos. Este procedimento estatístico teve como objetivo verificar se alguns resultados observados em amostras de estudos internacionais se repetiam ou se aproximavam dos obtidos neste estudo. De acordo com o que foi observado na literatura internacional, esperava-se que os homens apresentassem maior mobilidade física do que mulheres (Segers et al., 2006; Sullivan & Arthur, 2006; Valcour & Ladge, 2008; Zaleska & Menezes, 2007), que estas tivessem médias de mobilidade psicológica superiores às dos homens (Eby, 2001), que os homens tivessem médias de estilo reflexivo-autônomo maiores e que as mulheres tivessem resultados superiores para o estilo comunicativo-reflexivo (Vandenberghe, 2005). Além disso, esperava-se encontrar maiores médias de mobilidade física (Crowley-Henry & Weir, 2003; Valcour & Ladge, 2008) e mobilidade psicológica (Eby, 2001) entre profissionais sem filhos e solteiros. Esperava-se ainda que o grupo de profissionais que já havia realizado mudanças relacionadas ao trabalho apresentasse maior mobilidade física e psicológica do que o grupo que não havia tido esta experiência (Briscoe et.al, 2006; Sullivan & Baruch, 2009). Por fim, esperava-se que profissionais que trabalhavam em empresas privadas tivessem médias superiores aos que trabalhavam em empresas públicas em relação à mobilidade física e psicológica, ao autogerenciamento e ao direcionamento de carreira. Acreditava-se ainda que esses profissionais teriam médias superiores em relação às mudanças de cidade motivadas por oportunidades de trabalho. Os dados relativos às comparações entre médias dos grupos podem ser encontrados nas Tabelas 14 a 18. A Tabela 14 apresenta os resultados da comparação de médias entre sexos.

Tabela 14.

*Comparação de Médias Entre Sexos*

|                             |                             | Teste de Levene |      |        |        |                 |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|------|--------|--------|-----------------|
|                             |                             | F               | Sig. | t      | df     | Sig. (2-tailed) |
| Autogerenciamento           | Igualdade de variâncias     | 2,739           | ,099 | 1,555  | 245    | ,121            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,564  | 244,61 | ,119            |
| Direcionamento para Valores | Igualdade de variâncias     | ,177            | ,675 | -,147  | 245    | ,883            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -,147  | 244,39 | ,883            |
| Mobilidade Psicológica      | Igualdade de variâncias     | 4,108           | ,044 | ,158   | 245    | ,875            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | ,159   | 243,04 | ,874            |
| Mobilidade Física           | Igualdade de variâncias     | ,164            | ,686 | -1,819 | 245    | ,070            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -1,814 | 240,14 | ,071            |
| Comunicativo Reflexivo      | Igualdade de variâncias     | ,208            | ,649 | -1,342 | 245    | ,181            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -1,339 | 240,70 |                 |
| Reflexivo Autônomo          | Igualdade de variâncias     | ,234            | ,629 | 2,192  | 245    | ,029            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 2,190  | 242,17 | ,029            |
| Metarreflexivo              | Igualdade de variâncias     | ,079            | ,779 | 1,185  | 245    | ,237            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,186  | 243,76 | ,237            |
| Reflexivo Fraturado         | Igualdade de variâncias     | ,216            | ,642 | 1,429  | 245    | ,154            |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,428  | 241,97 | ,155            |

Quando a comparação considerou a variável sexo, não foram encontradas diferenças significativas entre as médias de homens e mulheres para o estilo comunicativo-reflexivo [ $t(245) = -1,34$ ;  $p > 0,05$ ], meta-reflexivo [ $t(245) = 1,19$ ;  $p > 0,05$ ], reflexivo-fraturado [ $t(245) = 1,43$ ;  $p > 0,05$ ], mobilidade psicológica [ $t(245) = 0,16$ ;  $p > 0,05$ ], mobilidade física [ $t(245) = -1,82$ ;  $p > 0,05$ ], autogerenciamento [ $t(245) = 1,55$ ;  $p > 0,05$ ] e direcionamento para valores [ $t(245) = -0,15$ ;  $p > 0,05$ ]. Verificou-se, contudo que os homens apresentaram médias mais altas ( $M=15,49$ ,  $dp=2,84$ ) do que as mulheres ( $M=14,71$ ,  $dp=2,79$ ) para o estilo reflexivo-autônomo [ $t(245) = 2,19$ ;  $p < 0,05$ ;  $d=0,27$ ].

Foram analisadas também possíveis diferenças nas médias de estilo comunicativo-reflexivo, reflexivo-autônomo, meta-reflexivo e reflexivo-fraturado, autogerenciamento, direcionamento para valores, mobilidade psicológica e mobilidade física entre profissionais solteiros (solteiros, separados e viúvos) e casados. A Tabela 15 apresenta os resultados da comparação de médias entre estados civis.

Tabela 15.

*Comparação Entre Estados Cívicos*

|                             |                             | Teste de Levene |      | Teste-t |        |                    |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|------|---------|--------|--------------------|
|                             |                             | F               | Sig. | t       | df     | Sig.<br>(2-tailed) |
| Autogerenciamento           | Igualdade de variâncias     | ,207            | ,649 | -,148   | 245    | ,883               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -,146   | 177,15 | ,884               |
| Direcionamento para Valores | Igualdade de variâncias     | ,426            | ,515 | -2,09   | 245    | ,038               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -2,06   | 174,40 | ,041               |
| Mobilidade Psicológica      | Igualdade de variâncias     | 1,621           | ,204 | -,227   | 245    | ,821               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -,220   | 165,46 | ,826               |
| Mobilidade Física           | Igualdade de variâncias     | 2,261           | ,134 | 1,393   | 245    | ,165               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,356   | 168,22 | ,177               |
| Comunicativo Reflexivo      | Igualdade de variâncias     | ,164            | ,686 | ,352    | 245    | ,725               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | ,357    | 190,15 | ,722               |
| Reflexivo Autônomo          | Igualdade de variâncias     | 5,072           | ,025 | -1,30   | 245    | ,195               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -1,24   | 157,54 | ,218               |
| Metarreflexivo              | Igualdade de variâncias     | ,185            | ,667 | 1,995   | 245    | ,047               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 2,021   | 189,74 | ,045               |
| Reflexivo Fraturado         | Igualdade de variâncias     | ,190            | ,663 | 2,030   | 245    | ,043               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 2,061   | 190,85 | ,041               |

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre estilo comunicativo-reflexivo [ $t(245) = 0,35$ ;  $p > 0,05$ ], reflexivo-autônomo [ $t(245) = -1,24$ ;  $p > 0,05$ ], mobilidade psicológica [ $t(245) = -0,23$ ;  $p > 0,05$ ], autogerenciamento [ $t(245) = -0,15$ ;  $p > 0,05$ ] e mobilidade física [ $t(245) = 1,39$ ;  $p > 0,05$ ]. Por outro lado, verificou-se que os participantes solteiros ( $M = 13,81$ ;  $dp = 3,55$ ) apresentaram médias superiores às dos comprometidos ( $M = 12,89$ ;  $dp = 3,39$ ) para estilo meta-reflexivo [ $t(245) = 1,99$ ;  $p < 0,05$ ;  $d = 0,26$ ]. Os solteiros tiveram ainda médias superiores ( $M = 10,16$ ;  $dp = 3,92$ ) às dos demais ( $M = 9,12$ ;  $dp = 3,71$ ) para o estilo reflexivo-fraturado [ $t(245) = 2,03$ ;  $p < 0,05$ ;  $d = 0,26$ ]. Finalmente os solteiros ( $M = 17,63$ ;  $dp = 3,73$ ) tiveram médias inferiores às dos participantes comprometidos ( $M = 18,69$ ;  $dp = 3,94$ ) em relação ao direcionamento para valores [ $t(245) = -2,09$ ;  $p < 0,05$ ;  $d = 0,27$ ].

Investigou-se também as possíveis diferenças de estilo comunicativo-reflexivo, reflexivo-autônomo, meta-reflexivo e reflexivo-fraturado, autogerenciamento e direcionamento para valores, mobilidade psicológica e mobilidade física entre profissionais com e sem filhos. A Tabela 16 apresenta os resultados das comparações de médias entre profissionais com e sem-filhos.

Tabela 16.

*Comparação entre Profissionais com e sem Filhos*

|                             |                             | Teste de Levene |      | Teste-t |       |                    |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|------|---------|-------|--------------------|
|                             |                             | F               | Sig. | t       | df    | Sig.<br>(2-tailed) |
| Autogerenciamento           | Igualdade de variâncias     | 1,001           | ,318 | -,334   | 245   | ,739               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -,308   | 78,63 | ,759               |
| Direcionamento para Valores | Igualdade de variâncias     | 9,263           | ,003 | -,053   | 245   | ,958               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -,046   | 73,32 | ,963               |
| Mobilidade Psicológica      | Igualdade de variâncias     | ,000            | ,999 | -,626   | 245   | ,532               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -,625   | 87,04 | ,534               |
| Mobilidade Física           | Igualdade de variâncias     | 6,282           | ,013 | 2,332   | 245   | ,020               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 2,109   | 76,80 | ,038               |
| Comunicativo Reflexivo      | Igualdade de variâncias     | ,344            | ,558 | 2,220   | 245   | ,027               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 2,274   | 90,50 | ,025               |
| Reflexivo Autônomo          | Igualdade de variâncias     | 7,088           | ,008 | -2,09   | 245   | ,037               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -1,79   | 72,25 | ,078               |
| Metarreflexivo              | Igualdade de variâncias     | ,980            | ,323 | 1,585   | 245   | ,114               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,49    | 80,36 | ,140               |
| Reflexivo Fraturado         | Igualdade de variâncias     | ,271            | ,603 | 1,67    | 245   | ,095               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,63    | 84,03 | ,107               |

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre estilo meta-reflexivo [ $t(245) = 1,58; p > 0,05$ ], estilo reflexivo-autônomo [ $t(245) = -1,79; p > 0,05$ ] estilo reflexivo-fraturado [ $t(245) = 1,67; p > 0,05$ ], mobilidade psicológica [ $t(245) = -0,62; p > 0,05$ ], autogerenciamento [ $t(245) = -0,33; p > 0,05$ ]. Por outro lado, verificou-se que os participantes que não tinham filhos ( $M=7,85; dp=2,96$ ) apresentaram médias superiores às dos que tinham filhos ( $M=6,85; dp=2,83$ ) para estilo comunicativo-reflexivo [ $t(245) = 2,20; p < 0,01; d=0,34$ ]. Este grupo teve médias inferiores ( $M=14,82; dp=4,08$ ) do que aqueles que não tinham filhos ( $M=16,09; dp=3,40$ ) para mobilidade física [ $t(245) = 2,11; p < 0,05; d=0,31$ ].

Ao se comparar as diferenças de estilo comunicativo-reflexivo, reflexivo-autônomo, meta-reflexivo e reflexivo-fraturado, autogerenciamento e direcionamento para valores, mobilidade psicológica e mobilidade física entre profissionais que já tiveram de mudar de cidade por motivos de trabalho e aqueles que não tiveram de fazê-lo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. A Tabela 17 apresenta os resultados das comparações de médias entre profissionais que mudaram e que não mudaram de cidade em função de trabalho.

Tabela 17.

*Comparação entre Profissionais que Mudaram e Não Mudaram de Cidade em Função de Trabalho*

|                             |                             | Teste de Levene |      | Teste-t |        |                    |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|------|---------|--------|--------------------|
|                             |                             | F               | Sig. | t       | df     | Sig.<br>(2-tailed) |
| Autogerenciamento           | Igualdade de variâncias     | 1,50            | ,22  | 1,38    | 245    | ,17                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,44    | 135,95 | ,15                |
| Direcionamento para Valores | Igualdade de variâncias     | ,34             | ,56  | ,72     | 245    | ,47                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | ,78     | 148,82 | ,43                |
| Mobilidade Psicológica      | Igualdade de variâncias     | ,03             | ,86  | 1,25    | 245    | ,21                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,24    | 121,76 | ,22                |
| Mobilidade Física           | Igualdade de variâncias     | ,34             | ,56  | ,50     | 245    | ,61                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | ,49     | 118,85 | ,62                |
| Comunicativo Reflexivo      | Igualdade de variâncias     | ,01             | ,92  | 1,01    | 245    | ,31                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,01    | 124,08 | ,32                |
| Reflexivo Autônomo          | Igualdade de variâncias     | ,61             | ,44  | 1,90    | 245    | ,06                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,95    | 130,69 | ,05                |
| Metarreflexivo              | Igualdade de variâncias     | ,21             | ,65  | 1,76    | 245    | ,08                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,80    | 130,07 | ,07                |
| Reflexivo Fraturado         | Igualdade de variâncias     | ,25             | ,61  | ,10     | 245    | ,92                |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | ,10     | 113,90 | ,92                |

Os resultados foram: estilo comunicativo-reflexivo [ $t(245) = 1,38; p > 0,05$ ], reflexivo-autônomo [ $t(245) = 0,72; p > 0,05$ ], meta-reflexivo [ $t(245) = 1,25; p > 0,05$ ], reflexivo-fraturado [ $t(245) = 0,50; p > 0,05$ ], mobilidade psicológica [ $t(245) = 1,91; p > 0,05$ ], mobilidade física [ $t(245) = 0,10; p > 0,05$ ], autogerenciamento [ $t(245) = 0,86; p > 0,05$ ] e direcionamento para valores [ $t(245) = 1,90; p > 0,05$ ].

Finalmente, compararam-se as diferenças de estilo comunicativo-reflexivo, reflexivo-autônomo, meta-reflexivo e reflexivo-fraturado, autogerenciamento e direcionamento para valores, mobilidade psicológica e mobilidade física entre profissionais que trabalhavam em empresas públicas e privadas. A Tabela 18 apresenta os resultados das comparações de médias entre profissionais que trabalham em empresas privadas e profissionais que trabalham em empresas públicas.

Tabela 18.

*Comparação Entre Profissionais de Empresas Privadas e Empresas Públicas*

|                             |                             | Teste de Levene |      | Teste-t |        |                    |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|------|---------|--------|--------------------|
|                             |                             | F               | Sig. | t       | df     | Sig.<br>(2-tailed) |
| Autogerenciamento           | Igualdade de variâncias     | 1,666           | ,198 | 2,258   | 245    | ,025               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 2,019   | 41,103 | ,050               |
| Direcionamento para Valores | Igualdade de variâncias     | 2,798           | ,096 | 2,207   | 245    | ,028               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,891   | 40,161 | ,066               |
| Mobilidade Psicológica      | Igualdade de variâncias     | ,002            | ,963 | 2,714   | 245    | ,007               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 2,603   | 42,934 | ,013               |
| Mobilidade Física           | Igualdade de variâncias     | ,311            | ,577 | 1,307   | 245    | ,192               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,259   | 43,059 | ,215               |
| Comunicativo Reflexivo      | Igualdade de variâncias     | 1,030           | ,311 | 1,653   | 245    | ,100               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,708   | 45,306 | ,095               |
| Reflexivo Autônomo          | Igualdade de variâncias     | ,162            | ,688 | ,830    | 245    | ,408               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | ,776    | 42,238 | ,442               |
| Metarreflexivo              | Igualdade de variâncias     | 4,236           | ,041 | 1,863   | 245    | ,064               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | 1,575   | 39,876 | ,123               |
| Reflexivo Fraturado         | Igualdade de variâncias     | ,840            | ,360 | -,252   | 245    | ,801               |
|                             | Não igualdade de variâncias |                 |      | -,256   | 44,721 | ,799               |

Não foram encontradas diferenças entre os grupos em relação a nenhum dos estilos reflexivos: comunicativo-reflexivo [ $t(245) = 1,65; p > 0,05$ ], reflexivo-autônomo [ $t(245) = 0,83; p > 0,05$ ], meta-reflexivo [ $t(245) = 1,86; p > 0,05$ ], reflexivo-fraturado [ $t(245) = -0,25; p > 0,05$ ] e mobilidade física [ $t(245) = 1,31; p > 0,05$ ]. Verificou-se, contudo, que os profissionais que trabalhavam em empresas privadas apresentaram médias mais altas ( $M=27,68$ ;  $dp=4,56$ ) do que os profissionais que trabalhavam em empresas públicas ( $M=25,74$ ;  $dp=5,32$ ) para autogerenciamento [ $t(245) = 2,26$ ;  $p < 0,05$ ;  $d=0,36$ ]. Esses profissionais apresentaram ainda médias mais altas ( $M=18,23$ ;  $dp=3,67$ ) do que os que trabalhavam em empresas públicas ( $M=16,68$ ;  $dp=4,54$ ) para direcionamento para valores [ $t(245) = 2,21$ ;  $p < 0,05$ ;  $d=0,34$ ]. Além disso, os profissionais que trabalhavam em empresas privadas apresentaram médias mais altas ( $M=26,18$ ;  $dp=6,06$ ) do que as do grupo de empresas públicas ( $M=23,12$ ;  $dp=6,41$ ) para mobilidade psicológica [ $t(245) = 2,71$ ;  $p < 0,05$ ;  $d=0,48$ ].

#### Discussão dos Resultados

Dentre todas as diferenças esperadas entre os grupos, apenas cinco se confirmaram. Em relação ao sexo, verificou-se que os homens da amostra tiveram médias superiores às das mulheres em relação ao estilo reflexivo-autônomo. No que diz respeito ao tipo de empresa, foi possível identificar médias mais altas dos profissionais que trabalhavam em empresas privadas para a autogerenciamento, direcionamento para valores e mobilidade psicológica. Ao estabelecer os critérios para inclusão na amostra, optou-se por incluir os profissionais que trabalhavam em setores públicos apenas quando estes fossem caracterizados por planos de cargos e salários bem definidos, pois se imaginou que esta realidade os aproximaria do contexto da empresa privada. É possível supor, no entanto, que por trabalharem em empresas públicas e, portanto, possuírem estabilidade, esses profissionais sentem-se menos capazes ou menos desejosos de empreender mudanças entre empregadores, mesmo que tais mudanças estejam relacionadas à busca de oportunidades mais identificadas a seus valores pessoais. Esta hipótese justificaria as médias inferiores em relação à mobilidade psicológica e direcionamento para valores. Além disso, a forma como as progressões de cargos e salários ocorrem em muitas destas empresas, com frequência em função do tempo na organização e não do desempenho do profissional, poderia ser

responsável pelas médias inferiores às dos empregados por empresas privadas para autogerenciamento. O aprimoramento continuado para garantir a empregabilidade não é, evidentemente, uma preocupação para estes profissionais. Assim, sua motivação para gerenciar a própria carreira de forma ativa parece menor do que a daqueles indivíduos para quem o emprego não é estável e é garantido pela empregabilidade e pelas oportunidades que o mercado de trabalho apresenta.

Ao contrário do esperado, os resultados indicaram que os profissionais com filhos tiveram médias mais altas do que aqueles que não os tinham para a mobilidade física. Os resultados indicaram ainda que profissionais sem filhos apresentaram médias superiores às daqueles sem filhos para o estilo reflexivo-comunicativo. O primeiro resultado pode ser mais facilmente compreendido através do estudo qualitativo desta dissertação. Nele, os profissionais ressaltam que a possibilidade de mudar de cidade e principalmente de país possibilitam entrar em contato com novas culturas e pessoas diferentes. Para eles esta oportunidade é entendida como um ganho profissional e pessoal para si tanto quanto para seus familiares. Em relação aos estilos reflexivos, Vandenberghe (2005) afirma que indivíduos que tem estilo reflexivo-comunicativo dominante tendem a recorrer a pessoas próximas (*significant others*) para falar sobre e resolver dialogicamente suas questões e preocupações. É possível imaginar, em função das respostas dos participantes à entrevista qualitativa, que os profissionais sem filhos (na maioria solteiros), tendam a desejar ou a sentir-se mais compelidos a consultar pessoas próximas como pais e amigos quando tem de tomar decisões importantes.

As análises de comparação entre grupos apontaram ainda que os profissionais solteiros têm médias superiores às dos profissionais comprometidos para os estilos meta-reflexivo e reflexivo-fraturado. Pode-se imaginar que tal resultado esteja relacionado aos diferentes papéis assumidos por estes grupos de profissionais, que devem atender a diferentes expectativas e obrigações em relação à sociedade (McIlveen, 2007; Super, 1980). Por não possuírem filhos ou companheiros que dependam deles, os profissionais solteiros poderiam agir e pensar de maneira mais idealista, adotando uma postura crítica em relação à sociedade, às suas vidas e a si mesmos. Esta conversa interna dirigida a si próprios, característica dos meta-reflexivos, tem por objetivo o autoconhecimento e a autocrítica capazes de promover aprimoramento pessoal e autorrealização

(Vandenberghe, 2005). Assim, é comum que estes profissionais mudem frequentemente de ocupação e organização, sem se preocupar com a ascensão vertical na carreira por buscar contextos de trabalho e de vida que correspondam aos seus ideais (Archer, 2003; Vandenberghe, 2005).

Outra possibilidade para os profissionais solteiros, que não têm compromissos sociais com filhos ou companheiros, é não demonstrar preocupação com o planejamento de vida e de carreira. Da mesma forma, indivíduos que tem o estilo reflexivo-fraturado dominante podem ter dificuldades para elaborar tais projetos. Sua conversa interna não serve como auxílio para que lidem adequadamente com diversas situações experienciadas. Isso pode levá-los a agir como “agentes passivos” a mercê de seu ambiente social, atitude que não seria socialmente aceitável se adotada por um profissional que deve ocupar os papéis sociais de pai, mãe ou cônjuge, por exemplo. No entanto, é importante salientar que não foram encontradas referências na literatura acerca desse tipo de diferença. Sugere-se assim, a realização de novos estudos que investiguem mais profundamente esta questão.

### Considerações Finais

Este estudo teve dois objetivos principais. Foram eles: 1) verificar a existência de possíveis diferenças de médias para os estilos reflexivos, as diferentes dimensões de carreira e os níveis de insatisfação com os valores da organização entre grupos em relação a sexo, estado civil, filhos, mudanças de cidade por motivos de trabalho e setor da empresa (pública ou privada) e 2) identificar correlações entre as dimensões de carreira, os estilos reflexivos e os níveis de insatisfação com os valores aplicados pelas organizações.

Embora tenham apresentado resultados que confirmam os já obtidos por diversas pesquisas internacionais, os estudos de comparação de médias trouxeram alguns dados novos, como as diferenças identificadas entre os estilos reflexivos de profissionais comprometidos e solteiros (mais meta-reflexivos e reflexivo-fraturados) e entre aqueles com (mais reflexivo-comunicativos) e sem filhos. Embora tenha sido possível aventar hipóteses explicativas para as diferenças observadas entre os grupos acredita-se que a única forma de entender tais resultados em sua plenitude seria a realização de entrevistas com os profissionais para compreender de que forma pensam e tomam decisões. Da mesma forma,

seria interessante obter dados qualitativos que ajudassem a compreender por que os profissionais de empresas públicas apresentaram médias inferiores às daqueles que trabalhavam para empresas privadas em todas as dimensões das carreiras proteana e sem-fronteiras (à exceção da mobilidade física). Estudos futuros deveriam, portanto, investigar como as características do mercado de trabalho e das carreiras na contemporaneidade impactam as escolhas profissionais, as trajetórias de carreira, a percepção sobre o emprego e o mercado de trabalho de profissionais que trabalham em empresas públicas e de que forma a presença ou ausência da própria família influenciam a forma de refletir dos profissionais casados e solteiros, com e sem filhos.

É interessante notar ainda que os profissionais da amostra não demonstraram grandes índices de insatisfação com os valores adotados pelas empresas nas quais trabalham. No entanto, tendem a sentir-se impelidos a, ou efetivamente empreender mudanças de organizações quando avaliam que os valores de igualitarismo e domínio não estão sendo aplicados como pensam que seria ideal nas organizações em que trabalham. Isso significa dizer que quando a organização possui estruturas muito rígidas (não é possível alterar regras, normas e comportamentos, nem influenciar as pessoas) e imparciais (as chances não são iguais para todos os profissionais, que não são recompensados por seu desempenho e não há distribuição de poder entre diversos níveis), além de um relacionamento inter-organizacional adequado, os profissionais tendem a desejar ou efetivamente trocar de organizações.

Finalmente, foi possível verificar, através do estudo, diversas correlações significativas entre variáveis investigadas. Devem ser destacadas aquelas obtidas entre a medida de autogerenciamento de carreira e o estilo reflexivo-autônomo e entre esta dimensão de carreira e o direcionamento para valores e a mobilidade psicológica. Além de se tratar das mais altas correlações verificadas, a análise qualitativa deste dado sugere que profissionais que têm mais clareza acerca de seus objetivos de vida e relacionados à carreira e que tem como prioridade o trabalho, tendem a conduzir sua carreira de forma mais ativa e visando atingir seus objetivos e ideais. Evidencia-se dessa forma, a necessidade e uma possibilidade de atuação do profissional de recursos humanos, no sentido de auxiliar os profissionais a estabelecer metas e objetivos claros e tangíveis em relação à própria carreira.

É preciso ainda apontar as limitações deste estudo. Em primeiro lugar, o piloto das escalas foi realizado unicamente com participantes adultos empregados por empresas privadas do estado do Rio Grande do Sul. O estudo final da escala envolveu participantes de 13 estados do país, mas não houve controle em relação à representatividade da amostra, logo, não é possível afirmar que indivíduos com características diferentes das dos profissionais que participaram destes estudos compreendam e respondam as escalas da mesma forma. Faz-se necessário, portanto, aplicar o instrumento a outros grupos a fim de testar as características do instrumento em outras populações. Seria interessante ainda investigar as especificidades do trabalho de amostras de profissionais de empresas públicas e autônomos, combinando metodologias qualitativa e quantitativa a fim de verificar se é possível utilizar estas escalas para estudar pessoas que trabalham nestes contextos específicos.

Outra limitação deste estudo refere-se ao fato de o mesmo não haver utilizado medidas de personalidade às quais as atitudes de carreira pudessem estar relacionadas. Este fato se justifica por uma preocupação da pesquisadora em não estender o tempo de aplicação dos instrumentos e, desta forma, evitar uma maior perda amostral. Além disso, a amostra não foi eleita randomicamente, e sim por conveniência e, embora tenha havido participantes de diversos estados do país, não houve o cuidado para que a amostra fosse representativa da população.

## ESTUDO V: A mediação da conversa interna nas deliberações sobre carreiras

A pesquisa social tem sido fortemente marcada por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos para descrever e explicar os fenômenos. Nos últimos 30 anos, no entanto, outra estratégia de pesquisa vem sendo adotada e entendida como possuidora de uma promissora possibilidade de investigação: a pesquisa qualitativa. Com origens em estudos historiográficos, fenomenológicos, antropológicos e sociológicos, a pesquisa qualitativa vem ganhando espaço em áreas como a Psicologia, Enfermagem, e fortemente, na Administração de Empresas, Marketing, e Ciências Políticas (Gomes, 2007).

A principal diferença entre os métodos quantitativos e qualitativos é a atribuição de contexto. Nos métodos quantitativos o contexto é *a priori* e definido pelo pesquisador. Em contraste, nos métodos qualitativos o contexto é *a posteriori* e definido pelo participante (Lanigan, 1997). Na pesquisa qualitativa os dados apresentam e representam tomados, em contato direto e interativo, mediados por compreensão empática e tácita. Os dados apresentam-se na perspectiva dos participantes, permitindo ao pesquisador uma nova visão do fenômeno proposto a exame ou mesmo a reificação de conceitos já existentes.

A presente dissertação, em sua abrangência e escopo, estaria incompleta sem uma aproximação, ainda que superficial, da experiência deliberativa e vivencial dos participantes. Considerando que os modos reflexivos foram explorados nos estudos quantitativos, o foco deste presente estudo qualitativo é conhecer como se dá a mediação da conversa interna nas deliberações do *self*, nos embates entre a estrutura, no caso as determinações da empresa e as exigências e perspectivas de carreira; e a agência, no caso a definição, escopo, amplitude e limites das deliberações do *self* ou, em outras palavras, o processo de tomada de decisão do profissional. A objetividade das exigências organizacionais, e a subjetividade do conhecimento tácito e do anseio do profissional circunscrevem de forma contundente e concreta as considerações mais gerais e teóricas de Archer (2003). De interesse para esta pesquisa é o grau de liberdade e a consciência de poder pessoal em tomadas de decisão de carreira.

## Método

### *Procedimentos*

Os participantes do estudo qualitativo foram escolhidos de acordo com o critério de conveniência. Profissionais que trabalhavam com recursos humanos foram contatados pela pesquisadora e convidados a indicar participantes para a realização de entrevistas acerca de sua carreira profissional. O contato com estes profissionais foi feito por telefone e foi enviada a eles por *e-mail* uma descrição das características necessárias à inclusão no estudo:

Os profissionais que serão entrevistados na etapa qualitativa desta pesquisa devem apresentar as seguintes características: autogerenciamento da carreira (aqueles que investem em formação continuada, que são mais autônomos nas suas tomadas de decisão, que monitoram as oportunidades que o mercado oferece e buscam ampliar sua qualificação), direcionamento para valores (aqueles que vão agir de acordo com os princípios que possuem e para quem a remuneração e a ascensão vertical não são necessariamente o maior objetivo e o maior valor no trabalho), mobilidade (aqueles que conseguem se imaginar e implantar uma carreira além das fronteiras da organização, que estabelecem boas redes de contato, que têm experiências de expatriação ou mudança de cidade e estado para assumir novos desafios profissionais).

As pessoas indicadas foram então contatadas por telefone ou *e-mail* e convidadas a responder uma entrevista acerca de sua trajetória e escolhas de carreira. No momento em que este contato foi realizado, agendou-se a data da entrevista. Além disso, solicitou-se que os participantes acessassem o *site* de coleta de dados e respondessem a pesquisa *online*. Ao solicitar que procedessem dessa forma, esperava-se que, a exemplo do que ocorreu no estudo de Yamashita e Uenoyama (2004), que anteciparam o contato dos participantes com os focos e objetivos da entrevista, o contato prévio com o tema dos instrumentos *online* (no caso do presente estudo, a carreira profissional) ajudasse os participantes a prover informações estruturadas e relacionadas ao tema ao responder a entrevista.

As entrevistas foram realizadas nos locais de preferência dos participantes. Alguns optaram por realizar a entrevista em suas residências, outros no local de trabalho e houve ainda aqueles que optaram por ir até o Laboratório de Fenomenologia Experimental e Cognição, no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foram tomados os cuidados

necessários para garantir um ambiente adequado, independentemente do local escolhido pelos participantes e as entrevistas foram gravadas e transcritas.

### *Participantes*

Os entrevistados foram profissionais que trabalhavam em empresas privadas e já haviam tido outras experiências de emprego ou estágio anteriores à atual e estavam trabalhando há pelo menos um ano na mesma organização. O participante 05 havia deixado o emprego em uma organização multinacional na semana anterior à realização da entrevista para dedicar-se integralmente a realização de seu mestrado profissional. Ele foi incluído na amostra do estudo qualitativo por apresentar características das carreiras proteanas e sem-fronteiras. Além disso, justificou esta decisão em relação à carreira pelo desejo de assegurar aprendizado continuado e desafios profissionais que não encontrava no emprego anterior.

As idades dos profissionais estiveram entre 24 e 50 anos. As áreas e os níveis de formação variaram, mas todos os participantes haviam concluído o Ensino Superior. Um dos entrevistados era natural do interior do estado de Minas Gerais, um deles havia nascido no interior do Rio Grande do Sul e outro era natural da cidade de São Paulo. Estes participantes já haviam realizado mudanças de cidade em função de oportunidades de trabalho. Os demais participantes eram naturais de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, ou haviam iniciado sua carreira profissional na cidade e nunca haviam tido que mudar de cidade em função de oportunidades de emprego.

Os participantes já haviam tido experiências de viagens para o exterior, algumas das quais relacionadas ao trabalho. No entanto, nenhum deles havia tido oportunidades de ser levado a trabalhar fora do país por seu empregador por períodos superiores há um mês. Três participantes eram solteiros. Os demais casados ou comprometidos e destes, dois tinham filhos. A Tabela 11 apresenta as descrições dos participantes, com atenção aos escores obtidos nas escalas apresentadas nos estudos anteriores, sobre carreira proteana e carreira sem fronteiras; e aos estilos de reflexividade: autônomo, meta-reflexivo, comunicativo e fraturado.

### *Instrumento*

Utilizou-se um roteiro de entrevista, com protocolo organizado em seis partes: 1) Receptividade e acolhimento, 2) Experiência profissional atual; 3) Três exercícios imaginativos sobre possíveis contextos de tomada de decisão; 4) Trajetória de carreira, 5) Perspectivas futuras e 6) Informações sociodemográficas. A entrevista foi objetiva e pontual para aspectos objetivos da carreira (tempo de trabalho, função), e para valores considerados importantes no autogerenciamento de carreira, em particular na equilibrção entre as determinações de estrutura e a autonomia do agente. No entanto, preservou-se o espaço do participante para que se sentisse livre para reagir, comentar ou mesmo se recusar implícita ou explicitamente a responder qualquer indicação. Por sua vez, a entrevistadora estava pronta a acolher novos comentários ou itens propostos pelo entrevistado. A Tabela 19 apresenta uma breve descrição dos participantes em relação a alguns dados sociodemográficos, às dimensões de carreira proteana (Prot.), sem-fronteiras (SF) e estilos reflexivos.

Tabela 19.

*Descrição dos participantes do estudo*

| Sexo e Idade |   |    | Família           | Formação     | Ocupação                              | Prot.  | SF     | Estilo Reflexivo                 |
|--------------|---|----|-------------------|--------------|---------------------------------------|--------|--------|----------------------------------|
| 1            | F | 25 | Solteira          | MBA          | Analista de RH                        | 4,25** | 4,45** | Autônomo<br>4,00<br>Meta<br>4,00 |
| 2            | F | 28 | Casada<br>1 filho | Especialista | Gerente de RH                         | 4,5**  | 3,55   | Autônomo<br>4,25                 |
| 3            | F | 30 | Casada            | Mestre       | Gerente de Marketing e Vendas         | 4,83** | 2,82   | Meta<br>4,00                     |
| 4            | M | 24 | Solteiro          | Superior     | Coordenador de parcerias estratégicas | 3,75   | 4,45** | Meta<br>4,50                     |
| 5            | M | 26 | Solteiro          | Mestrando    | Mestrando                             | 4,25** | 3,91*  | Meta<br>4,00                     |

| Sexo e Idade | Família            | Formação | Ocupação             | Prot. | SF     | Estilo Reflexivo                 |
|--------------|--------------------|----------|----------------------|-------|--------|----------------------------------|
| 6 M 35       | Noivo              | Superior | Gerente de Operações | 3,42  | 4,64** | Meta<br>4,75<br>Autônomo<br>4,75 |
| 7 M 50       | Casado<br>2 filhos | MBA      | Supervisor Logístico | 3,83* | 3,82*  | Autônomo<br>3,75                 |

\*\* Valores localizados no percentil 75

\* Valores localizados no percentil 50

## Resultados

### *Análise das entrevistas*

O material resultante foi analisado utilizando o método fenomenológico (Gomes, 2007). Este tipo de análise caracteriza-se por um movimento sistêmico e sistemático de etapas reflexivas. É composto pela descrição fenomenológica (o que efetivamente foi dito pelos participantes), pela redução ou especificação (quais os sentidos das falas que requerem maior aprofundamento e diferentes modos de compreensão) e interpretação (o que podemos compreender do que foi dito pelos participantes e como estes conteúdos se relacionam à literatura).

### *Descrição Fenomenológica*

As transições entre ocupações e organizações nas quais os participantes trabalharam foram esperadas, e estiveram relacionadas tanto aos objetivos profissionais estabelecidos por eles próprios, quanto às possibilidades que a empresa apresentou no momento. As transições foram entendidas como desafios ao desenvolvimento e ao progresso dentro da organização. Quando se deveram a demissões, elas estiveram relacionadas à realidade da crise econômica e produtiva do país. Nesses casos a busca por uma nova oportunidade de trabalho mostrou-se evidentemente guiada pelos valores e objetivos estabelecidos pelos próprios profissionais.

Os entrevistados destacaram qualidades fundamentais necessárias ao sentimento de satisfação na organização para a qual trabalhavam: 1) autonomia e liberdade para a tomada de decisões em relação às rotinas do cargo e da

organização; 2) transparência e comunicação assertiva, garantida pela prática do *feedback* como estratégia para que os profissionais saibam o que é esperado deles e o que podem esperar da organização; 3) adoção de postura ética e reconhecimento do trabalho realizado, tanto através de promoções ou aumento e complexificação das atribuições, quanto pelo retorno verbal recebido por colegas e superiores; e 4) importância de conhecer, de concordar e de se empenhar em relação à estratégia e objetivos da organização.

Quando foi solicitado aos participantes que tomassem decisões de carreira sobre três situações imaginárias propostas pela pesquisadora, eles as reconheceram, de imediato, como possibilidades factíveis. A primeira situação demandava uma decisão sobre mudar ou não para outra cidade ou estado do Brasil, sob o argumento de assumir cargo hierarquicamente equivalente, mas com exigências de desenvolver novas habilidades e competências técnicas. As respostas dos participantes indicaram ponderações como: 1) considerações sobre as oportunidades e os recursos oferecidos pelo novo local; 2) possibilidades de manter o padrão de vida individual ou familiar; e 3) avaliação das reais possibilidades de desenvolvimento que a oportunidade representava. A tomada de decisão dependeria de informações e consultas a familiares e colegas, além de levantamento detalhado sobre o novo local de trabalho.

A segunda situação envolvia mudança de país para assumir cargo hierarquicamente superior. Os profissionais consideraram que o contato com uma nova cultura, novo idioma e novas atribuições representariam uma oportunidade interessante. Nessa situação aqueles que eram casados entenderam que o apoio e a colaboração dos companheiros seriam fundamentais à execução deste projeto. Os profissionais que não eram casados afirmaram que, por não possuir responsabilidades e vínculos, aceitariam ir para um país diferente por tempo indeterminado sem considerar muitos outros aspectos além da oportunidade de ter uma experiência de expatriação.

Finalmente, a terceira situação propunha que imaginassem o convite de mudança para uma empresa concorrente. Os participantes afirmaram que teriam cuidados em relação à postura ética da nova organização e que procurariam eles próprios agir de maneira ética antes de aceitar o convite. Referiram, por exemplo, que buscariam saber dos planos da atual organização em relação sua carreira e garantir que não teriam de levar informações ou conhecimentos desenvolvidos nela para a nova, para então decidir o que fazer.

Os profissionais fizeram uma retomada de sua trajetória de carreira, destacando algumas situações em que tiveram que tomar decisões importantes e detalharam como foi o processo de tomada de decisão. Eles relataram iniciar sempre procurando ter clareza sobre qual seu objetivo e quais as possibilidades que se apresentam. Para isso, buscam principalmente a ajuda de amigos e familiares, além de outros profissionais que tenham uma visão clara acerca da realidade do mercado, quando são solteiros. Quando têm um companheiro ou companheira, esta pessoa também costuma ser consultada. Em um segundo momento os profissionais procuram identificar o que é necessário, em termos de conhecimentos técnicos, experiências pessoais e profissionais para atingir os objetivos estabelecidos. Finalmente elaboram e executam uma estratégia de ação. Apesar de contarem com, e buscarem o auxílio de outras pessoas para avaliar as possibilidades que se apresentam, os participantes afirmaram que a decisão final em relação ao rumo de sua carreira é tomada por eles próprios.

Os entrevistados apontaram como influências em seu processo de tomada de decisão a realidade do mercado de trabalho, do contexto da ocupação atual e das características das oportunidades identificadas. Os valores referidos por eles como influenciadores importantes na tomada de decisões foram: 1) possibilidade de desenvolvimento na organização, 2) aquisição de conhecimento, 3) razoável equilíbrio entre vida pessoal e profissional, 4) estabelecimento de redes de contato e de trabalho, 5) ética e autonomia. Estas últimas foram entendidas como requisito essencial à realização do trabalho. Eles revelaram, contudo, atribuir à organização um papel fundamental e ativo no desenvolvimento da carreira, principalmente na proposição de desafios e de diretrizes para a realização das mais diversas atividades.

Quando interrogados sobre seus projetos profissionais para os próximos cinco anos, os entrevistados demonstraram não ter muita clareza e consideraram possibilidades contrastantes. Por um lado, poderiam dar continuidade ao projeto de carreira atual na mesma organização ou em outras que proporcionem possibilidade de desenvolvimento e aprimoramento. Por outro, poderiam buscar o conhecimento técnico, a experiência e os recursos necessários para iniciar um empreendimento próprio. Os profissionais avaliaram estar tomando as medidas necessárias para atingir quaisquer dos objetivos aos quais optassem por se dedicar.

### *Redução Fenomenológica*

A redução tomará como base para ampliação analítica os seguintes aspectos: 1) Tomada de decisão, 2) Mobilidade e formação do profissional; 3) Autoavaliação e sucesso profissional; e 4) A mediação da conversa interna. As três primeiras referem-se à temática vivencial decorrente da experiência do trabalho em organizações. A quarta atenta para a funcionalidade da reflexividade.

#### 1. A tomada de decisão

Ao descrever as etapas envolvidas em um processo de tomada de decisão, os entrevistados pontuaram com ênfase e clareza que as ações que adotavam eram dirigidas, primeiro, para a definição do objetivo profissional, e, em seguida, para as condições de afirmação e crescimento de carreira, como remuneração, ascensão organização, qualificação, compromisso e responsabilidade.

O objetivo era definido após refletirem sobre quais as metas desejadas em relação à carreira. Uma vez que as metas estivessem claras, passava-se a considerar outras fontes de informação, como os dados relativos ao mercado de trabalho e oportunidades, as opiniões de pessoas próximas e de profissionais tidos como referência sobre a decisão a ser tomada e sobre as alternativas existentes. O excerto abaixo serve de ilustração:

*P07: Eu acho que você tem que tomar... eu tomo uma decisão, sempre ouço o que as pessoas comentam, até faço assim comentários pra buscar ou pescar das pessoas o que que elas pensam, mas sempre a decisão sendo minha, sempre apenas ter como base o que as pessoas tão agindo, mas tomando a minha própria decisão*

Com objetivos claramente definidos passava-se então a avaliação de fatores pontuais como remuneração, possibilidade de ascensão hierárquica, aquisição de responsabilidades e conhecimentos técnicos, desenvolvimento de competências e habilidades, reconhecimento, e ética profissional. O longo excerto de P04 é exemplar:

*P04: Bem, então, tudo começa, assim, o primeiro passo eu agiria como um processo interno, de interiorização mesmo e eu realmente sou capaz de sentar e fazer escrito os prós e contras de algumas coisas e pensar e tentar estruturar de alguma forma pra mim, minha forma de pensar estruturadamente. Então, primeira parte... é convencer, chegar à conclusão do que eu quero, assim, eu dificilmente vou ficar resmungando,*

*reclamando de alguma coisa que eu não goste, a não ser que eu tenha uma visão estruturada e ponderada. Depois que eu decidi um pouco o que eu quero, eu vou testar a minha idéia com algum peer que está perto de mim. Eu tento convencer entre, alguém que entende o meu contexto, então alguém do trabalho que eu confie, ou alguém do setor de uma área ou de uma circunstância parecida com a minha que possa me dar o conselho real e não o conselho que eu deveria ouvir. Então, depois disso, que eu tomei a decisão, na verdade nem que eu tomei a decisão, que eu coloquei todas as hipóteses no papel eu... o que eu quero tirar daquilo, eu vou testar uma hipótese com a minha chefe. Não, na verdade o terceiro passo na verdade é sinalizar que eu quero conversar assim, porque, pra não pegar ninguém de surpresa assim, então geralmente emburro ou fico arredio, eu começo a falar 'eu quero conversar em breve, eu quero conversar em breve, eu tô me incomodando' pra sinalizar, pra se dar o direito das pessoas se prepararem também. E depois, o quarto e último passo é sentar e conversar mesmo, é colocar as hipóteses, tá acontecendo 'olha a minha carreira tá de tal forma, eu não consigo visualizar isso, eu consigo visualizar aquilo sobre isso' e fazer um balanço sobre o processo de trabalho, 'sobre isso eu quero fazer exatamente aquilo' e testar tudo o que eu quero e ver se funciona. É um trabalho de construção conjunta mesmo, porque eu acho que não depende só de mim, assim. A decisão do que eu quero depende de mim, mas se vai acontecer ou não depende de outra pessoa e aí, eu tenho noção que eu sou, que a minha carreira é muito nova e eu posso receber inputs muito legais de pessoas que têm mais experiências que eu. Então eu sempre gosto de falar 'olha, essas são as minhas hipóteses, faz sentido ou não faz do que a organização consegue me oferecer'.*

#### 1.1. Quanto à remuneração

*P05: Eles deram aumento, me conseguiram mais recursos, eu fui ficando, ficando, até um ponto que o salário não aumentou tanto quanto eu achava que deveria valer a pena e o meu aprendizado não tava tão grande.*

*P03: Só que voltei também um pouco porque eu não ganhava suficientemente bem lá pra aquilo que eu fazia. Eu sabia que merecia mais, sabia que podia receber mais, mas não recebia.*

#### 1.2. Quanto à qualificação

P05: *Crescimento pessoal, crescimento, eu é... isso é bem forte em mim mesmo, eu tenho que ta sempre aprendendo, sempre vendo uma coisa nova, tanto é que eu já mudei [de emprego] antes por isso.*

P01: *Então não é a questão da posição que vai determinar se eu vou querer ou não. Eu diria que é mais o contexto da posição em si, o que ela vai me proporcionar em termos de conhecimento, de aprendizado, em termos de possibilidades... e tem que fazer alguma coisa pra chegar nessa ... nas possibilidade de concorrer essa vaga no outro lugar.*

### 1.3. Quanto à autonomia

P02: *Eu tenho muita autonomia, muita autonomia. Esse é dos motivos eu... que faz com que eu fique aqui.*

### 1.4. Quanto ao reconhecimento

P04: *Foi muito legal o fator de reconhecimento de me chamarem pra vaga, de acreditarem em mim, isso conta muito, muito, muito, muito.*

### 1.5. Quanto à ética

P04: *Então, se eu descobrir que eu vou ter que usar informações do meu trabalho, informações da empresa que eu tenho, que eu tive acesso esses anos todos pra esse novo cargo eu não aceitaria assim. Eu acho que isso seria injusto e eu não confiaria numa empresa que me contratasse nesse esquema, se é uma empresa que sabendo que ia usar uma informação privilegiada me contratasse, no meu critério de empresas que eu trabalharia já não se encaixa (...) Já vai contra os meus valores éticos e tudo mais.*

### 1.6. Quanto ao conflito entre autonomia e determinações

A autonomia foi referida pelos entrevistados como uma condição necessária à realização das atividades de trabalho de forma eficiente e satisfatória. Os profissionais apontam para a necessidade de um equilíbrio entre a autonomia e as determinações da empresa, e na calibração desse equilíbrio está o maior ou menor grau de motivação.

P05: *Eu acho que era metade minha, metade do meu primeiro chefe (...) Eu acho que era metade cada um porque como eu tinha muita liberdade nos projetos, eu podia decidir que o projeto fosse pro lado que me favorecia, que eu aprendesse alguma coisa. Então eu tava sempre inventando uma tecnologia nova, (...) Então nessa parte eu conduzia, agora tem toda a questão do mercado deles, eles têm os projetos deles ah*

*tem que ser esse projeto e tem que ter essa especificação, aí eles estavam sob controle.*

As determinações da organização apresentam-se como oportunidades e desafios que podem ou não ser aceitos, tendo impacto importante no desenvolvimento da carreira profissional.

*P07: Não, autonomia eu entendo que a gente sempre tem né. O que você faz, vê se você concorda ou não com o que a empresa te oferece ou te dá de oportunidades ou que determina né, mas pra mim quem determina a carreira é a própria pessoa. Por que eu falo isso? Porque quando eu tive que tomar decisão de sair da minha cidade natal e viajar Brasil afora, era uma decisão minha, não era da empresa. A empresa apenas me ofereceu as oportunidades.*

*P06: Então, eu tinha a opção de falar não. A empresa tinha um plano B, mas eu topei o desafio. Era um desafio interessante e deu tudo certo, tem dado tudo certo.*

A ausência de equilíbrio entre autonomia e determinação é vista como obstáculo à realização do trabalho de forma ágil e produtiva e como uma ameaça à permanência dos profissionais na organização. Determinações em relação à rotina de trabalho ou à carreira profissional são considerados interessantes apenas quando os valores e a visão de negócio do indivíduo estão de acordo com os da organização. Quando essa combinação não acontece, os profissionais buscam conquistá-la como recompensa, através da adequação do desempenho na execução de suas atribuições nas organizações, ou realizam mudanças de ocupação e mesmo de empresa para garantir sua autonomia.

*P06 Essa liberdade de movimentação que você não encontra numa empresa absurdamente grande, onde as decisões são muito mais lentas, são muito mais (...) a empresa é enorme, então, isso eu acho que corta, tira um pouco da sua liberdade de atuação e você fica... quando você é um profissional que está em ascensão, quando você é um profissional buscando algo mais desafiador você fica um pouco engessado, limitado (...) e pesou muito na minha decisão de trabalhar com eles, saber que eu teria essa liberdade como retorno, quer dizer, oito anos depois, já muito mais experiente muito mais preparado por ter passado por grandes empresas, por decisões difíceis... então, eu sabia que eu ia ter muito mais liberdade de atuação e foi realmente o que aconteceu, e pesou muito na*

*minha decisão de troca de uma empresa absurdamente grande com faturamento de dezoito bilhões por ano por uma empresa centenas de vezes menor né, talvez milhares de vezes menor. Pesou muito isso porque eu sabia que ia encontrar essa liberdade.*

## 2. Mobilidade e formação do profissional

Experiência profissional prolongada no exterior é uma meta valorizada pelos entrevistados, embora pareça não ser tão facilmente concretizada, ao menos de imediato, por circunstâncias e oportunidades de carreira locais em andamento. No entanto, se a oportunidade se mostra firme e concreta é interpretada como marco profissional.

*P06 Eu tive a oportunidade de viajar em dois mil, fazer um curso na matriz dessa empresa americana que comprou a nossa empresa lá em noventa e nove e foi uma experiência única, enriquecedor, definiu a minha carreira a partir daquele momento. Eu vi que era aquilo que eu gostava, mudou muita coisa aqui na minha cabeça... eu toparia, e hoje o executivo, principalmente, na minha faixa etária, até quarenta e cinco anos, claro, cada um uma particularidade, mas no meu caso, trinta e cinco anos sem filhos etc... acho que não tem que ter esse tipo de preocupação de amarra, você não tem muitas fronteiras. É passaporte na mão e pega o avião, vai embora, encara (...) Eu tive uma experiência muito feliz lá nos EUA, eu cresci muito como pessoa, percebi realmente o que eu queria fazer.*

Experiências de trabalho e de vida em outros países são valorizadas por empregadores, e percebidas por profissionais como promotoras de desenvolvimento pessoal.

*P03: Então eu achei que essa oportunidade era boa e foi realmente o que aconteceu lá (na Europa). Foi com as experiências profissionais que eu tive lá eu voltei muito mais fortalecida pra trabalhar dentro de um ambiente familiar e lidar com as dificuldades do ambiente familiar.*

A expatiação é entendida também como uma meta-atrativa.

*P01: É algo que eu enquanto profissional vislumbro. Até esse ano é viajar para os EUA e dentro da viagem poder visitar uma das unidades da empresa lá fora para quem sabe no futuro, de repente eu poder ir para lá, porque não?*

Apesar de considerarem o expatriamento um evento significativo e um diferenciador na carreira profissional, transferir-se permanentemente para fora do país não é um evento desejável. É interessante notar que quando estas mudanças para fora do Brasil eram consideradas, tanto os participantes solteiros, quanto os comprometidos, referiram que consultariam seus familiares a respeito da proposta e da oportunidade. Da mesma forma, as mudanças de cidade e estado foram consideradas importantes e enriquecedoras principalmente pelo aspecto cultural “*eu acho que eu não pensaria muito e mudanças é sempre muito legal, isso que tá acontecendo é uma coisa nova, uma coisa diferente*” (P04).

As experiências longe do local de origem permitiram compreender melhor as diferenças entre regiões do estado ou do país e entre culturas de diferentes organizações. Estes aspectos garantiram aos profissionais perceber e reagir aos acontecimentos relacionados ao trabalho de maneira mais flexível. Possibilitaram ainda que os profissionais desenvolvessem maior tolerância às diferenças e uma postura mais cautelosa no trabalho, que possibilitam interagir com profissionais de diversos níveis de formação, experiências profissionais e pessoais anteriores, obtendo o melhor resultado que poderia ser proporcionado por tal diversidade. Além disso, os entrevistados afirmaram que tais experiências levaram a conhecimentos, habilidades e atitudes que não teriam sido desenvolvidas da mesma forma sem a experiência de mudança.

*P07: Toda vez que eu tenho a oportunidade de fazer um novo relacionamento, eu busco isso, através de cursos, de palestras, de eventos, se ampliar a tua rede de relacionamentos, nunca ser os mesmos, porque os mesmos você já conhece qual é a opinião deles, o que eles pensam né, e por isso que durante a minha carreira eu tentei mudar pra outros estados, pra outras culturas, pra buscar exatamente isso o que pensa uma pessoa do Nordeste, o que pensa uma pessoa do centro do país, o que pensa uma pessoa... e eu tive uma oportunidade felizmente de trabalhar numa empresa grande, com filiais em todas as regiões do Brasil, não só o Norte né. Mas do Nordeste, do Sudeste, do Sul, até do Centro-Oeste você tem essas pessoas e você nota a diferença de cultura, inclusive profissional.*

No entanto, mudanças para outra cidade do país só eram consideradas possibilidades se significativas e atraentes.

*P03 Eu tenho que vislumbrar alguma mudança grande. Não precisa ser pra melhor. Não precisa ser que eu tenha assim “ah, não, aqui vai ser*

*melhor”, mas eu tenho que... pra eu mudar eu tenho que visualizar uma quebra muito grande.*

Diferentemente do que aconteceria no caso de mudanças para outros países, quando se tratava de uma mudança de cidade, a opinião de familiares não seria imprescindível para a tomada de decisão.

### 3. Autoavaliação e sucesso profissional

Os profissionais entrevistados estabeleciam diferentes critérios para avaliar o próprio sucesso profissional em diferentes momentos de suas carreiras. De extrema relevância, independentemente de qual fosse o objetivo de carreira a ser alcançado, foram os seguintes.

#### 3.1. Atingir o cargo ou a função almejada dentro do período estabelecido como meta.

*P02: Eu tinha colocado como meta profissional, ah quando eu tiver 28 anos eu quero ser gerente de Rh. Aconteceu com 27. Isso foi uma coisa que... eu sempre fui tentando fazer.*

#### 3.2. Conseguir alcançar um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

*P07: Eu sempre escolhi equilíbrio entre tudo, entre a parte social, a parte profissional e a parte individual mesmo ou bem-estar né.*

*P02: Eu amo o que eu faço, mas... eu valorizo muito a questão pessoal assim, é um valor para mim. Eu acredito que as pessoas bem sucedidas pessoalmente, são bem sucedidas profissionalmente e vive e versa. Porque eu uma coisa sem a outra fica meio... meio capenga .*

#### 3.3. Reconhecimento dos colegas e superiores e a satisfação com o trabalho realizado também.

*P07: Eu tive mais sucesso né, porque tem uma ferramenta nova na empresa da qual todos gostaram, todos ficavam satisfeitos não com a ferramenta, mas com o resultado do tipo do trabalho. Eles disseram ‘realmente, no sistema antigo nós não temos obtido esse resultado’. Então, não pode ficar como andava né, você sempre tem que estar buscando inovação.*

Enfim, sucesso profissional é realizar sonhos e consolidar projetos estabelecidos ao longo da carreira e da vida.

P06: *Quem diria um cara lá da periferia de São Paulo está passeando em Londres passando doze dias de férias... eu fui muito mais longe do que eu imaginava que eu iria, mas é assim. A gente tem que sonhar perseguir o sonho, ter ambição boa, ambição pelas tuas coisas e ajudar outras pessoas a construírem, acho que formar uma rede do bem né. Isso é ótimo, isso resolve noventa por cento das coisas é sonhar.*

#### 4. A mediação da conversa interna

Ao longo das entrevistas os profissionais trouxeram trechos de conversas internas que serviram como momento de reflexão e de mudança de curso das atitudes e direcionamentos que estavam adotando em relação à vida e à carreira. As conversas internas aconteciam em situações de trabalho em que os profissionais não estavam se sentindo confortáveis ou satisfeitos e eram utilizadas como ferramentas que permitiam vislumbrar novas possibilidades, mesmo que não houvesse nenhuma mudança na estratégia de ação adotada. Os excertos que seguem focalizam e exemplificam esses momentos:

##### 4.1. Sobre qual era sua posição na organização em que trabalhava:

P05: *Então eu inventei um termo pra mim que era sistemas de arquiteto... arquiteto de sistemas, porque eu integrava tudo, desde engenharia à computação e eu fazia um pouco de cada um. Então, "me autodenominei..." e sobre se eu não to aprendendo eu me desestimo bastante, tanto é que chegou um ponto da empresa que, apesar de tá fazendo pesquisa lá dentro, eu pensei 'bah, isso eu só vou ter, essa liberdade total no mestrado' (...). Aí eu decidi ir pro mestrado.*

##### 4.2. Sobre a revisão periódica acerca do trabalho que estava desenvolvendo:

P04: *Bem, eu acho que tem uma coisa primária que é o que eu quero até definir exatamente o que eu quero, ser um pouco claro assim sabe, ter coragem mesmo de sair da zona de conforto e parar pra refletir 'olha, putz, tá legal, tá bacana, vai continuar legal por um certo período de tempo', mas isso tá me dirigindo pra onde exatamente?*

##### 4.3. Sobre própria vida e as reações frente às diferentes situações que se apresentam:

P06: *Acho que é importante dar uma parada, dar uma paradinha, curtir os lugares, olhar para dentro de si, onde eu estou, o que eu estou fazendo, estou gostando ou não... pra voltar com a carga toda.*

- 4.4. Sobre decisão de voltar para o Brasil, após temporada trabalhando na Europa:

P03: *Tá, eu acho que eu tenho que procurar o meu caminho, mas porque que eu vou virar as costas pra uma coisa tão boa e tão promissora. Se eu tivesse aqui sem fazer nada, se eu tivesse carimbando um monte de papel, eu não ia tá aqui, porque isso não ia me preencher profissionalmente e essa parte de “ser meu” não ia falar tão alto. Mas já que eu faço uma coisa que eu gosto, que eu desenvolvo um trabalho que me dá prazer dentro de uma coisa que pode ser minha, que pode reverter diretamente em satisfação pessoal e dinheiro pra mim”.*

- 4.5. Por fim, a verbalização imediata de revisitar questões levantadas pela entrevista:

P06: *Eu estou gostando, você vai revivendo situações.*

### *Interpretação Fenomenológica*

Embora tenha abordado diversos pontos, o roteiro de entrevista pareceu ter como principal função permitir que os participantes refletissem sobre e tentassem descrever o processo envolvido em suas tomadas de decisões sobre a carreira. Processo que passa por uma série de etapas necessárias à elaboração e à execução de um plano de ação capaz de levá-los a atingir os objetivos. Momentos de transições são momentos de decisões e requerem muita atenção e cogitação, constituindo uma experiência crucial para a mediação da conversa interna.

O primeiro movimento dos profissionais entrevistados em um processo de tomada de decisão de permanecer ou mudar de organização foi descrito por eles com termos como “interiorização” e “internalização”. Trata-se, na verdade, de dirigir a atenção para si mesmo e para as representações, as ideias e os sentimentos sobre objetivos profissionais e pessoais. É um processo que envolve o exame crítico não só das condições sobre as quais se pensa, mas uma crítica sobre as próprias regras e estilos de pensamento (Archer, 2003; Wiley, 2006). Nestas reflexões reavaliam-se as experiências passadas, com atenção às competências pessoais e técnicas adquiridas e às habilidades desenvolvidas. É analisado ainda o

contexto atual, que envolve a posição ocupada na organização que o profissional está inserido e os papéis sociais que desempenha. Por fim, as expectativas e objetivos em relação ao futuro são avaliados. Esta etapa consiste, portanto, em uma conversação verbal que envolve sensações, emoções, a linguagem do corpo e o tom de voz, e que se desenrola entre um Eu que fala no presente de forma subjetiva e livre, de um Mim no passado (carreira percorrida até este ponto de vida), objetivo e imutável, para um Você imaginário no futuro, tanto objetivo quanto subjetivo, tanto livre quanto não livre (perspectivas e possibilidades profissionais). Este Eu recebe visitantes permanentes (objetivos) e temporários (objetivos e subjetivos) que são as interlocuções interpessoais e também intrapessoais. No entanto, a perspectiva deste Eu é prejudicada cognitivamente por um ponto cego que pode comprometer o sentido reflexivo da conversação, daí a condição potencial de falibilidade (Wiley, 1996, 2006). A condição experiencial de sensações e emoções é essencial para a mobilidade e autogerenciamento.

O segundo movimento vem após a clareza sobre qual o direcionamento desejam dar à carreira, manifesta em intensa cogitação, expressa por escrito ou em voz alta, nos diálogos consigo mesmo ou com outras pessoas. Os profissionais relataram que nesta etapa procuram buscar as informações que são fundamentais à elaboração de um plano de ação. Entre os aspectos considerados e observados podem ser citados alguns que são objetivos, como a busca sobre informações acerca da realidade da organização em que os profissionais estão inseridos, como a remuneração, a estrutura de cargos da organização, as possibilidades reais de desenvolvimento, se existem possibilidades ou experiências anteriores de expatriamento e se o ambiente de trabalho garante minimamente a autonomia do profissional. Outros aspectos, não tão evidentes, também serviram como orientação como a adequação dos valores individuais àqueles adotados pela organização: autonomia, reconhecimento (aumentos na remuneração, bonificações, sofisticadas atribuições e *feedback* verbalizado), clareza e a transparência em relação aos valores e aos procedimentos adotados (postura ética da organização). Estas informações são obtidas, segundo os entrevistados, em diversas fontes, entre as quais estão os profissionais tidos como modelos, os amigos que os profissionais julgam ter valores e critérios para escolha e tomada de decisão semelhantes aos seus, pais, superiores e colegas de trabalho.

Os entrevistados afirmaram que nesta segunda etapa conversar com outras pessoas é uma estratégia utilizada para ter uma perspectiva diferente e assim

pensar em novas alternativas. Por isso, escolhem o interlocutor de acordo com a situação que estão enfrentando, não recorrendo sempre às mesmas pessoas como parceiras deste exercício reflexivo. Neste momento o diálogo interno é exteriorizado na interação com outros indivíduos, que os profissionais consideram capazes de estimular o próprio processo reflexivo. Através dessa conexão com o exterior, sua conversa interna deixa de ser completamente privada. Ao assumir esse aspecto público, passa a ser uma peça dentro de uma peça ou um significado dentro de significados, tornando-se um híbrido entre público e privado (Wiley, 1996) e podendo ser influenciada e alterada por ambos.

O terceiro e último movimento abrange a estruturação e a execução de um plano de ação. Neste momento os profissionais dirigem mais uma vez a atenção a si mesmos procurando reconhecer quais habilidades, conhecimentos técnicos e atitudes de que dispõem e quais precisam ser adquiridos ou desenvolvidos a fim de alcançar seus objetivos. Neste momento as características de autogerenciamento e direcionamento para valores irão orientar as medidas que serão tomadas pelos profissionais.

Ao dirigir novamente a atenção para si mesmo, sob a forma do *self* presente, os participantes estão viabilizando a tomada de ação. Isso ocorre porque a ação pode ocorrer apenas no presente, não no futuro (feita pelo você) nem no passado (feita pelo mim). Uma vez que a fala é ação, ela também só pode ocorrer no presente e, dado que o presente do *self* é o Eu, apenas o Eu pode falar. O você e o mim, por sua vez, podem apenas ouvir e ser alvos da fala. Para que pudessem se tornar agentes da fala, teriam que fazê-lo de um modo que os transformasse em presente, autorizando-os de maneira indireta a usar os poderes comunicativos do Eu. A fala P02 exemplifica a conversa desse Eu sobre um Mim no passado que possibilita que a participante perceba que recursos ela desenvolveu e de quais dispõe para a transformação do você-futuro em eu- presente.

As considerações sobre as transições de carreira, isto é possibilidades de ingresso e permanência em organizações, destacaram a mediação da conversa interna nos embates entre a estrutura (no caso a organização) e a agência (no caso o profissional), conforme argumentado por Acher (2003). As determinações foram percebidas tanto oriundas da organização (exigências e crises) quanto do profissional (interesses e buscas). A mediação se apresentou na congruência entre valores, nas oportunidades que surgem e no empenho das buscas, na clareza objetiva das metas da organização para o profissional e na sensibilidade subjetiva

do profissional compreender e responder às expectativas da organização. Isto sugere existência de um contrato implícito dos profissionais que buscam de maneira próativa um constante aperfeiçoamento técnico, além da maturidade profissional para se desenvolver, com a organização para a qual trabalham. Como resposta ao seu empenho, esperam que haja igual investimento da empresa em seu desenvolvimento, que haja promoções, aquisição de atribuições diferenciadas, complexificação do trabalho, entre outras formas de reconhecimento do desempenho do profissional. Trata-se, portanto, um conjunto de expectativas, obrigações, valores, opiniões e aspirações mútuas do empregador e do empregado em relação a promessas e obrigações implícitas no relacionamento e que estão dentro e acima do contrato de emprego formal (Argyris, 1960). Este contrato implícito pode ser continuamente renegociado e mudar de acordo com as expectativas do profissional e da organização, dado que ambas as partes confiam nos termos de tal relacionamento (Anbren & Silva, 2006).

O conceito de contrato psicológico envolve a crença do profissional sobre o que a empresa espera dele, sobre como ele é enquanto profissional e sobre que tipo de profissional deveria ser para atender às expectativas de seu empregador. Trata-se portanto, de um contrato estabelecido entre três facetas do Mim que falam de posições diferentes e possuem diferentes graus de autoridade (DeSouza, 2005). Elas são assimiladas e testadas pelos indivíduos em suas interações sociais e práticas culturais, mas podem ser internalizadas, evidenciando o caráter por vezes implícito e por vezes explícito do contrato psicológico. A existência de um diálogo entre estas três facetas do Mim faz com que as expectativas do profissional em relação à organização e da mesma em relação ao profissional estejam sempre em evidência, ou sob debate. Isso possibilita que tal contrato seja constantemente reavaliado e que possa ser alterado quando não estiver satisfazendo alguma das partes envolvidas.

É possível perceber mais claramente a pluralidade de papéis assumidos pelo Mim quando se considera que os entrevistados estão em diferentes estágios de desenvolvimento vocacional e, portanto, tem diferentes tarefas evolutivas para resolver. Segundo Super et al. (1957) a importância e o grau de envolvimento emocional com os diferentes papéis sociais ocupados pelo indivíduo aumentam ou diminuem de acordo com o estágio de vida em que ele se encontra e de acordo com as tarefas evolutivas que devem ser realizadas com o aumento da idade. A ocupação de vários papéis de vida constitui o estilo de vida e sua combinação

sequencial estrutura o espaço de vida e constitui o ciclo vital (Super, Crites, Hummel, Moser, Overstreet, & Warnath, 1957). O conceito de papel social e o de papel ocupado pelo Mim são bastante semelhantes e dizem respeito não apenas à compreensão do indivíduo sobre o papel, mas às expectativas sociais em relação a ele.

Convém lembrar que os entrevistados deste estudo compuseram um grupo seleto de executivos, com elevado escore em autogerenciamento e direcionamento para valores. O modo reflexivo predominante, conforme a Escala de Reflexividade (Estudo II), foi autônomo e meta-reflexivo. Desta forma, o tom convencional e propositivo da descrição não pode ser interpretado como idealidades, mas como próatividade (mudanças de posição e de organização), características das carreiras sem fronteiras. Do mesmo modo, as reticências e ponderações quanto à mobilidade física (mudanças de cidade) foram consistentes com os achados quantitativos do (Estudo III).

As falas dos participantes, tendo em vista a variedade induzida, a escolha e inclusão de excertos, remetem para a complexidade dos tempos atuais. Afirmar que o tempo atual é complexo é uma grande redundância. Os tempos são sempre complexos por exigirem confrontos continuados, mesmo que para sobrevivência, da relação entre estrutura e agência. Para Hermans (2002), a crescente complexidade da condição social, da história individual e coletiva ao longo do desenvolvimento, exigiu um concomitante aumento da complexidade do *self*, que se dá através de um processo de internalização das figuras com as quais o indivíduo convive desde a infância. Assim, a noção de *self* presume uma multiplicidade de partes (posições, vozes ou personagens) capazes de desenvolver relações dialógicas entre si. Na relação com outras pessoas reais ou imaginárias esse fenômeno pode ser explicado da seguinte forma: ao tentar compreender plenamente o significado do discurso de seus interlocutores, os indivíduos precisam assumir outras posições do “Eu” que sejam mais próximas ou equivalentes às de seu interlocutor. Cada uma destas posições consiste em uma agência parcialmente independente, dotada de memórias, pensamentos e histórias próprias. Não há, contudo uma relação de dominância entre elas, embora diferentes partes possam ganhar maior saliência de acordo com as peculiaridades do contexto, sendo identificadas pelo indivíduo como “Eu”, em diferentes situações. No entanto, o aspecto mais interessante do presente estudo foi o resgate do poder do *self*. Sejam quais forem as exigências da estrutura e as propriedades

da agência, caberá à agência, preservadas as liberdades individuais, a última palavra, a escolha decisiva. Enfim, apesar do social, ainda há espaço para a psicologia, pelo menos é o que dizem sociólogos como Archer (2003, 2007).

## CAPÍTULO III

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

#### Limitações da Investigação

A realização desta pesquisa apresentou algumas importantes limitações, principalmente em relação às amostras utilizadas em cada um dos estudos. As escalas foram aplicadas apenas a participantes adultos e empregados, não sendo possível, portanto, afirmar que indivíduos com outras características compreendam e respondam os instrumentos empregados para a coleta de dados da mesma forma. Faz-se necessário, portanto, aplicar o instrumento a outros grupos a fim de testar as características do instrumento em outras populações, especialmente amostras clínicas, que podem apresentar maiores índices de reflexividade fraturada, por exemplo. Ou em amostras de profissionais que trabalham para empresas públicas e, segundo evidenciaram as análises de comparação de grupos, não apresentam as mesmas orientações de carreira que os profissionais de empresas privadas.

Em segundo lugar, não foram utilizadas medidas de personalidade às quais os estilos reflexivos e os estilos de carreira pudessem estar relacionados para não estender o tempo de aplicação dos instrumentos. Além disso, a amostra não foi eleita randomicamente, e sim por conveniência e, embora tenha havido participantes de diversos estados do país, não houve o cuidado para que a amostra fosse representativa da população.

Outra importante limitação refere-se à incipiência na investigação em estilos reflexivos e estilos de carreira, com o uso de instrumentos de medida. Assim, tanto as dificuldades conceituais/operacionais peculiares ao campo quanto a limitação da composição da amostra determinaram o caráter exploratório dessa pesquisa. Apesar destes obstáculos, foi possível obter evidências empíricas instigantes, o que incentiva novos estudos com outras amostras para o acesso aos referidos construtos

#### Principais Conclusões

Esta dissertação se propôs a investigar de que forma o processo reflexivo dos profissionais contemporâneos se manifestava nas tomadas de decisão em relação à carreira e na análise de suas trajetórias de carreira.

Para tanto, foram realizados três estudos quantitativos e um estudo qualitativo. Os resultados dos estudos quantitativos evidenciaram a existência de correlações entre os estilos reflexivos, os estilos de carreira e a insatisfação com os valores adotados pela organização. A relação mais significativa e importante identificada foi entre o estilo reflexivo-autônomo e o autogerenciamento de carreira ( $r = 0,586$ ,  $p < 0,01$ ), que sugere que quanto maior a orientação das conversas internas dos profissionais para seus objetivos, mais eles tendem a se imaginar capazes de tomar decisões de carreira de forma autônoma e direcionadas para seus valores pessoais. Este dado reforça os resultados do estudo qualitativo.

As entrevistas foram realizadas com uma amostra composta por conveniência e da qual participaram profissionais com estilos predominantemente meta-reflexivos e reflexivos autônomos e, portanto, com trajetórias de carreira muito diversas e relacionadas tanto ao estilo reflexivo, quanto ao estilo de carreira predominantes. No entanto, os participantes relataram processos de tomada de decisão muito semelhantes e estreitamente relacionados com a capacidade reflexiva.

Os três passos descritos pelos participantes tiveram início com um direcionamento para si. Através deste movimento era possível aos participantes entrar em contato com seu passado e os aprendizados, habilidades e competências decorrentes de suas experiências prévias. Estes aspectos podiam então ser considerados para avaliar o presente, o contexto do trabalho e da organização atual e as perspectivas apresentadas pelo mercado. Finalmente poderiam ser estabelecidos um projeto para o futuro, objetivos e metas a serem alcançados. Evidentemente pelo menos três posições estão envolvidas nesse momento inicial da reflexão, trazendo diferentes perspectivas e possibilitando a ocorrência de uma conversa interna sobre quem o profissional foi, é e pretende ser.

Uma vez que este debate entre posições proporcionasse um objetivo e um posicionamento mais claros para o próprio profissional, iniciavam-se os diálogos com interlocutores no mundo real, além da verificação de informações sobre o mercado e as oportunidades, ou mesmo sobre a realidade da organização em que estavam inseridos. O acréscimo de novos elementos ao contexto existente anteriormente, demandava que os profissionais se posicionassem de outras formas. Para compreender plenamente seus interlocutores, por exemplo, seria necessário assumir suas posições, enriquecendo o diálogo com o outro e também o diálogo interno que não deixou de ocorrer com as definições dos profissionais.

Para elaborar um plano de ação exequível, os participantes promoveriam um novo diálogo entre os elementos trazidos pelo diálogo externo com outras pessoas, e as avaliações feitas anteriormente na conversa consigo mesmos. Este debate ocorreria no presente, viabilizando a ação do Eu.

É possível perceber que o processo reflexivo dos profissionais entrevistados é conduzido de maneira autônoma e sem nenhuma orientação externa. Embora o resultado do processo reflexivo dos participantes pareça estar sendo positivo, uma vez que eles estão adaptados aos locais de trabalho, são produtivos e sentem-se minimamente satisfeitos com o contexto no qual trabalham, é evidente que estes profissionais se beneficiariam muito de trabalhos sistemáticos realizados ou promovidos pelos setores de recursos humanos de suas organizações, no sentido de auxiliá-los e guiá-los na realização deste processo que já desenvolvem atualmente, mas de maneira intuitiva.

Adotando tal postura, as organizações estariam estimulando seus empregados a assumirem um estilo reflexivo mais autônomo, capacitando-os para tomarem decisões de carreira claras e com objetivos definidos. Além disso, estariam promovendo as características de autogerenciamento e direcionamento para valores, necessárias ao desempenho de atividades de forma mais autônoma e pró-ativa e, portanto, benéfica para a organização.

## Referências:

- Allport, G. (1962). The general and the unique in psychological science. *Journal of Personality*, 30, 405-422.
- Anbreu, M. J. C. & Silva, G. A. V. (2006). Contratos Psicológicos nas organizações: bases de sua construção. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, 13, 93-104.
- Anzai, Y., & Simon, H. A. (1979). The theory of learning by doing. *Psychological Review*, 86, 124-140.
- Archer, M. (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. (2009). Personal powers and internal conversations. Comunicação Oral *Personal Powers and Internal Conversation*. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). 27 de Julho de 2009.
- Archer, M. S. (2007). *Making our way through the world human reflexivity and social mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dossey Press, Inc.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 177-202.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). A new career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 28-39.
- Balassiano, M., Ventura, E. C., & Fontes Filho, J. R. (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira. *RAC*, 8 (3), pp. 99-116.

- Baruch Y., & Altman, Y. (2008). *Global protean careers: A new era in expatriation & repatriation*. Ljubljana, Slovenia: European Academy of Management.
- Bernardo, M. H. (2009). Flexibilização do discurso de gestão como estratégia para legitimar o poder empresarial na era do toyotismo: uma discussão a partir da vivência de trabalhadores. *Cadernos de psicologia social e do trabalho*, 12(1),93-109.
- Bertau, M. C. (1999). Spuren des Gesprächs in innerer Sprache. Versuch einer Analyse der dialogischen Anteile des lautes Denkens [Marcas da fala na conversação interna. Uma análise da arte dialógica do pensamento em voz alta.] *Zeitschrift für Sprache & Kognition*, 18(1/2), 4-19.
- Bingham, W. C. (2001). Donald Super: A personal view of the man and his work. *International Journal for Educational and vocational guidance*, 1, 21-29.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blustein, D. L. (1994). "Who am I?" The question of *self* and identity in career development. In: M. Savickas, & R. W. Lent, *Convergence in career development theories* (pp. 139-154). Palo Alto: CPP Books.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico* (F. Tomaz, Trad.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. (Original publicado em francês, 1989)
- Bozionelos, N. (2009). Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with expatriate nurses in Saudi Arabia. *Human Resource Management*, 48: 111-134.
- Bracht, L. P. (2008). Análise do Processo do trabalho contemporâneo e sua relação com a qualificação do trabalhador em empresas de base

microeletrônica em Curitiba. *Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná*. Curitiba, Paraná.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1-3.

Briscoe, J. P., & Hall, T. D. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4-18.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.

Briscoe, J., & Hall, D. T. (2005). *Protean and boundaryless career assessment collection*. Boston: Unpublished, copyrighted scale collection.

Bruner, J. (2002). *Making Stories: Law, literature, life*. Cambridge: Harvard University Press.

Bueno, F. (1985). *Dicionário escolar da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: FAE.

Bueno, F. S. (1988). *Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa*. São Paulo: Lisa.

Butterworth, G. (1999). A developmental-ecological perspective on Strawson's "The self". In S. Gallagher & J. Shear (Eds.). *Models of self*. (pp. 203-204). Exeter: Imprint Academic.

- Cardaciotto, L., Herbert, J. D., Forman, E. M., Moitra, E. & Farrow, V. (2008).  
The assessment of present-moment awareness and acceptance: the  
Philadelphia Mindfulness Scale. *Assessment*, 15, 204-223.
- Castells, M. (2007). *A Sociedade em Rede. Volume 1. A Era da Informação:  
Economia, Sociedade e Cultura*. São Paulo: Paz e Terra 10ed.
- Cherame, R. A., Sturman, M. C., & Walsh, K. (2007). Executive Career  
Management: Switching Organizations and the Boundaryless Career.  
*Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), 359-374.
- Codo, W., Sampaio, J. J. C., Hitoni, A. H., & Bauer, M. (1995). A síndrome do  
trabalho vazio em bancários. Em W. Codo & J. J. C. Sampaio (Orgs.),  
*Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis:  
Vozes
- Coelho, J. A. (2006). Organizações e Carreiras sem Fronteiras. In: M. Balassiano,  
& I. S. Costa, *Gestão de Carreiras dilemas e perspectivas* (pp. 94-108). São  
Paulo: Editora Atlas S. A.
- Cooley, C. (1902). *Human Nature and the social order*. Acesso em 02 de 08 de  
2001, disponível em  
[http://www.spartan.ac.brocku.ca/~lward/Cooley/Colley\\_1902/Colley\\_1902t  
oc.html](http://www.spartan.ac.brocku.ca/~lward/Cooley/Colley_1902/Colley_1902toc.html)
- Coutinho, M. (2007). A sociedade da informação e o determinismo tecnológico:  
notas para um debate. *Líbero*, 6(11), 82-93.
- Crowley-Henry, M., & Weir, D. (2007). The international protean career: four  
women's narratives. *Journal of Organizational Change Management* , 20  
(2), pp. 245-258.

- DaSilveira, A. (2007). *Conversação Interna: entre a reflexividade e a ruminação*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto alegre, RS.
- DaSilveira, A. C., Castro, T. G. & Gomes, W. B. (2009). *Quanto aos atos e objetos da consciência em escalas de reflexividade*. Projeto de pesquisa aprovado pelo CNPq.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competence based perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 15 (4), 307-324.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 449-456.
- DeSouza, M. L., DaSilveira, A. C. & Gomes, W. B. (2008). Verbalized Inner Speech and the Expressiveness of Self-Consciousness. *Qualitative Research in Psychology*, 5, 154-170.
- DeSouza, M. L. (2005). *Self Semiótico e Self Dialógico: um estudo do Processo Reflexivo da Consciência*. Tese de Doutorado não-publicada, Curso de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS.
- Dolitsky, M. 2000: Codeswitching in a child's monologues. *Journal of Pragmatics* 32, 1387–1403.
- Dowd, K. O., & Kaplan, D. M. (2005). The career life of academics: Boundaried or boundaryless?. *Human Relations*, 58 (6), pp. 699-721.
- Eby, L. T. (2001). The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages. *Group & Organization Management*, 26 (3), pp. 343-368.

- Feldman, D. C., & Ng, T. 2007. Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Fernyhough, C. (2004). Alien voices and inner dialogue: Towards a developmental account of auditory verbal hallucinations. *New Ideas in Psychology*, 22, 49-68.
- Flavell, J. H., Miller, P. H. & Miller, S. A. (1993). *Cognitive Development*. 3rd edition. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Fromm, E. (1977). *O medo à liberdade*. 10 Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- Geisinger, K. F. (1994). Cross-cultural normative assessment: Translation and adaptation issues influencing the normative interpretation of assessment instruments. *Psychological Assessment*, 6, 304-312.
- Giddens, A (2003). *A constituição da sociedade* (Álvaro Cabral, Trad.) São Paulo: Editora Martins Fontes.
- Ginzberg, E. Ginsburg, S. W., Axelrad, S. & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Girbau, D. 2002: A sequential analysis of private and social speech in children's dyadic communication. *Spanish Journal of Psychology* 5, 110–118.
- Glass, C. R. & Arnkoff, D. B. (1997) Questionnaire methods of cognitive self-statement assessment. *Journal of Consulting and Clinical Assessment*, 65 (6), 911-927.
- Gomes, W. B. (2007). Distinção entre Procedimentos Técnico e Lógico na Análise Fenomenológica. *Revista da Abordagem Gestáltica*, XIII(2), 228-240.
- Gonçalves, C. M., & Coimbra, J. L. (2003). Significados construídos em torno da experiência Profissional/Trabalho. *IV Congresso Internacional de*

*Formação Norte de Portugal/Galiza: “Integração das Políticas e Sistemas de Educação e Formação – Perspectivas e Desafios”*. , (pp. 353-366). Porto.

Gottfredson, G. D., Ogawa, D. K., Holland, J. L. (1982). *Dictionary of Holland occupational codes*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.

Granrose, C. S., & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International* , 11 (2), 163-182.

Grant, A. M., Franklin, J. & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 30 (8), 821-836.

Hair, Jr, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R. & Black, W.C. (2007). *Análise Multivariada de dados* (trad. Adonai Schlup Sant’Anna & Anselmo Chaves Neto). Porto Alegre: Bookman.

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organisations*. Santa Monica: Goodyea.

Hall, D. T. (1996). *The career is dead-long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* , 65, 1-13.

Hall, D., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* , 26 (3), pp. 22-37.

Haunschild, A. (2003). Managing employment relationships in flexible labour markets: The case of German repertory theatres. *Human Relations* , 56, 899-929.

- Hermans, H. J. (2003). The construction and reconstruction of a dialogical self. *Journal of Constructivist Theory*, 16, 89-130.
- Hermans, H. J. (2002). The dialogical self: One person, different stories. In: Y. Kashima, M. Foddy, & M. Platow, *Self and Identity: Personal, Social and Symbolic* (pp. 71-99). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hermans, H. J. M. (2001a). The dialogical self: toward a theory of personal and cultural positioning. *Culture & Psychology*, 7, 243-281.
- Hermans, H. J. M. (2001b). The construction of a personal position repertoire: method and practice. *Culture & Psychology*, 7, 323-365.
- Hermans, H., & Dimaggio, G. (2004). *The Dialogical Self in Psychotherapy: An Introduction*. New York: Brunner-Routledge.
- Hermans, H. J. M., & Kempen, H. J. G. (1993). *The Dialogical Self: Meaning as Movement*. San Diego: Academic Press.
- Higgins, M. C. (2001). Follow the Leader?: The Effects of Social Influence on Employer Choice. *Group Organization Management*, 26, 255-282.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Psychological Assessment Resources Inc.
- Holland, J. L. (1996). *Dictionary of Holland Occupational Codes*. Psychological Assessment Resources Inc.
- Holland, J. L. (1975). *Técnica de la elección vocacional: Tipos de personalidad y modelos ambientales* (F. P. López, Trad.). México, D.F.: Trillas. (Original publicado em 1966).
- Holland, J. L., & Holland, J. E. (1977). Vocational indecision: More evidence and speculation. *Journal of Counseling Psychology*, 24, 404-414.

- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35–45.
- Houaiss, A. (2001). Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa . Rio de Janeiro: Objetiva.
- Houaiss, A. (2009). Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior* , 69, 48-63.
- Ituma, A., & Simpson, R. (2009). The 'boundaryless' career and career boundaries: Applying an institutionalist perspective to ICT workers in the context of Nigeria. *Human Relations* , 62 (5), pp. 727-761.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. New York: Holt.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kidder, D. L. & Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, New Orleans,12, n.4, 599-617.
- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V., & Sant’Anna, A. S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão* , 12 (2), 257-280.
- Krawulski, I.(1998). A formação do orientador profissional e as mudanças atuais. *Revista da Associação Brasileira de Orientadores Profissionais*, 3(1), 77-84.

- Lacombe, B. M. (2005). *O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil*. São Paulo: GVPesquisa.
- Lacombe, B. M., & Chu, R. A. (2006). Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: M. Balassiano, & I. S. Costa, *Gestão de Carreiras dilemas e perspectivas* (pp. 109-131). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Lanigan, R. (1997). Capta versus Data: Métodos e evidência em comunicologia C. H. Kristensen, Trad.). *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 10(1), 17-45. (Original publicado em inglês, 1994).
- Liker, J. K. (2005). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman.
- Lima, M. & Abdal, A.(2007). Education and work: the situation of employed college graduates in the job market. *Sociologias*,17, 216-238
- London, M. (1993). The relationship between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 66 (1), 55-69.
- Mansão, C. S. M. & Yoshida, E. M. P. (2006). SDS - cuestionario de búsqueda autodirigida: precisión y validez. *Revista brasileira de orientação profissional*,7(2), 67-79.
- Martins, H. T. (2006). Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: M. Balassiano, & I. S.

- Costa, *Gestão de carreiras dilemas e perspectivas* (pp. 81-93). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal* , 45 (2), 399–409.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International* , 10 (2), 109-129.
- McIlveen, P. (2007). A test for theoretical integration: systems theory framework and dialogical self. *Australian Journal of Career Development* , 16 (3), 31-37.
- McKenzie, K. S. & Hoyle, R. H. (2008). The Self-Absorption Scale: Reliability and validity in non-clinical samples. *Personality and Individual Differences* 45(8), 726-731.
- McLean, J.P., Kidder, D. L. & Gallagher, D. G. (1998). Fitting Square Pegs into Round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work arrangements onto the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 697-730.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, 6(1),39-46.
- Menegon, L. F. & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, 41,(2), 125-135.

- Moura, P. C. (1998). *A Crise do Emprego: uma visão além da economia*. Mauad: Rio de Janeiro.
- Morin, A. (2006). Levels of consciousness and self-awareness: A comparison and integration of various neurocognitive views. *Consciousness and Cognition*, 15 (2), 358-371.
- Morin, A. (2005). Possible links between self-awareness and inner speech: Theoretical background, underlying mechanisms, and empirical evidence. *Journal of Consciousness Studies* 12 (4-5), 115-134.
- Morin, A. (2004). A Neurocognitive and Socioecological Model of Self-Awareness. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(3), 197-222.
- Morin, A. & Everett, J. (1990). Inner speech as a mediator of self-awareness, self-consciousness, and self-knowledge: An hypothesis. *New Ideas in Psychology*, 8 (3):337-56.
- Neisser, U. (1988). Five kinds of self knowledge. *Philosophical Psychology*, 1, 35-59.
- Newell, A. & Simon, H. A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 363-386.
- Nooteboom, S. G. (2005). Listening to oneself: Monitoring speech production. In R. J. Hartsuiker, R. Bastiaanse, A. Postma & F. Wijnen (Eds.). *Phonological encoding and monitoring in normal and pathological speech* (pp.167-186). Hove, England: Psychology Press.

- Ornellas, T. C., & Monteiro, M. I. (2006). Aspectos históricos, culturais e sociais do trabalho. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 59 (4), 552-555.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM & IBAPP.
- Peirce, C. S. (1934). *Pragmatism and pragmaticism*. Vol. V. of Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Piaget, J. (1962). *Play, Dreams and Imitation in Childhood*. New York: Norton.
- Pickering, J. (1999). The self is a semiotic process. In S. Gallagher & J. Shear (Eds.), *Models fo sef* (pp. 63-79). Exeter, UK: Imprint Academic.
- Pinto, G. A. (2007). *A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo*. Expressão Popular: São Paulo.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de administração contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Reppold, C. (2005). Construção, validação e normatização de uma bateria de cinco escalas para avaliação de ajustamento psicológico em adolescentes. *Tese de Doutorado não-publicada*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Rifkin, J. (2004). *O Fim Dos Empregos*. M. Books Do Brasil: São Paulo.
- Rincon Ferreira, J. (2009). O impacto da tecnologia da informação sobre o desenvolvimento nacional. *Ciência da informação*, 23(1). Recuperado fevereiro 1, 2010, de <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1162/808>
- Rogers, C. R. (1942). *Counseling and Psychotherapy: Newer Concepts in Practice*. Houghton Mifflin Company: Boston.

- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994) Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- Sargent, L. D. (2003). Effects of downward status transition on perceptions of career success, role performance and job identification. *Australian Journal of Psychology*, 55, 114-120.
- Sargent, L. D., & Domberger, S. R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: Values and image violations. *Career Development International* , 12 (6), 545-564.
- Scheier, M. F. & Carver, J. (1985). The self-consciousness Scale: A revised version for use with general population. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 687-699.
- Schneider, J. F. (2002). Relations among self-talk, self-consciousness and self-knowledge. *Psychological Reports*, 91, 807-812.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators q. *Journal of Vocational Behavior* , 73, 212-230.
- Siegrist, M. (1995). Inner speech as a cognitive process mediating self-consciousness and inhibiting deception. *Psychological Reports*, 76, 259-265.
- Silva, F. H. J. (2005). Organização do trabalho e impactos da automação na indústria automobilística. Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Controle e Automação da Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil.

- Skilton, P. F. (2008). Similarity, familiarity and access to elite work in Hollywood: Employer and employee characteristics in breakthrough employment. *Human Relations* , 61 (12), pp. 1743-1773.
- Sommerlund, J., & Boutaiba, S. (2007). Borders of "the boundayless career". *Journal of Oganizational Change Management* , 20 (4), pp. 525-538.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business* , 37 (3), 216-227.
- Sparta, M. (2003). O Desenvolvimento da Orientação Profissional no Brasil. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* , 4 (1/2), 1-11.
- Sturges, J., Guest, . D., & Mackenzie Davey, K. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 9 (3), 351–371.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior* , 23 (6), 731–748.
- Sullivan, S. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* , 25 (3), 457–484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* , 69, 19-29.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35; 1542-1571.

- Super, D. E. (1983). Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling. *Personnel and Guidance Journal*, 61, 555-562.
- Super, D. E. (1990). The life span, life space approach to career development. In: D. Brown, & L. Brooks, *Career Choice and Development* (pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Crites, J. O., Hummel, R., Moser, H. P., Overstreet, P. L., & Warnath, C. F. (1957). *Vocational development - a framework for research*. New York: Teachers College Press.
- Super, D. E., Osborne, W. L., Walsh, D. J., Brown, S. D., & Niles, S. G. (1992). Developmental career assessment and counseling: The C-DAC Model. *Journal of Counseling and Development*, 71 (1), 74-80.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 17-24.
- Tamayo, A., Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.
- Teixeira, M. A. P. & Gomes, W. (1996). Escala de autoconsciência – Revisada (EAC-R): Características psicométricas numa amostra de adolescentes brasileiros. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 48(2), 78-92.
- Tharenou, P. (2009). Self-initiated international careers: Gender difference and career outcomes. In S. G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining energy, focus and options over the career: Research in careers: Volume 1*: 197-226. Charlotte, NC: Information Age.
- Trapnell, P.D. & Campbell, J.D. (1999). Private self-consciousness and the Five-Factor Model of personality: Distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(2), 284

- Valcour, M. & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2), 300-309.
- Vandenberghe, F. (2005). Book Review: The Archers: A Tale of Folk (Final Episode?). *European Journal of Social Theory*, 8, 227-237.
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling? *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2), 318-327.
- Wagner, H. L. (2010). Estilos reflexivos nas deliberações do self por autorrelatos de conversa interna. *Dissertação de Mestrado não-publicada*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Walsh, K., & Gordon, J. (2008). Creating individual work identity. *Human Resource Management Review*, 18, 46-61.
- Webster. (1981). *Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged*. Springfield: G&C Merriam.
- Wiley, N. (1996). *O self semiótico*. São Paulo: Edições Loyola.
- Wiley, N. (2006). Pragmatism and the dialogical self. *International Journal for Dialogical Science*, 1 (1), 5-21.
- Williams, C. P. & Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 166-175.
- Wood Jr, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 32 (4), 6-18.
- Yamashita, M., & Uenoyama, T. (2006). Boundaryless career and adaptive HR practices in Japan's hotel industry. *Career Development International*, 11 (3), 230-242.

Zaleska, K. J., & Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, *60*, 987-1018.

Zanon, C. & Teixeira, M. A. P. (2006). Adaptação do Questionário de Ruminação e Reflexão (QRR) para estudantes universitários brasileiros. *Interação*, *10*, 75-82.

ANEXO A  
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O objetivo deste estudo é levantar dados sobre as diferentes formas de as pessoas pensarem e tomarem decisões relacionadas à vida e ao trabalho. Para participar do mesmo, será necessário dispor de aproximadamente 10 minutos para responder a duas escalas relacionadas a atitudes de carreira e uma relacionada à forma de pensar sobre a vida pessoal e a carreira.

- Sua participação será anônima. **Você não precisará fornecer o seu nome e nem o da organização em que trabalha.**
- Todas as informações coletadas serão confidenciais, sendo referidas nas publicações e no relato de pesquisa por meio de códigos que visam proteger a identificação dos participantes. Apenas a pesquisadora que está desenvolvendo este estudo e seu orientador terá conhecimento destes dados.
- Após o término da pesquisa, o material contendo seus dados e informações ficarão armazenados, por um período de cinco anos, no Laboratório de Fenomenologia e Cognição, no Instituto de Psicologia da UFRGS.
- Sua participação nesta pesquisa não traz complicações, a não ser eventual desconforto suscitado pelo conteúdo das questões. Se isto acontecer, será providenciado o atendimento psicológico.
- Você não terá qualquer tipo de despesa assim como nada lhe será pago.
- Sua participação estará contribuindo para a produção de conhecimento científico sobre a interação social no ambiente de trabalho.**
- Você poderá deixar a pesquisa, sem quaisquer conseqüências, penalizações ou prejuízos a qualquer momento.
- Em caso de dúvidas, você poderá solicitar esclarecimentos para a pesquisadora que está desenvolvendo este estudo, Manoela Ziebell de Oliveira (manoelaziebell@yahoo.com.br), para o pesquisador responsável, Prof. Dr. William Barbosa Gomes (fone: (51) 3308 5115, e-mail: wbgomes@gmail.com) ou para o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia (Ramiro Barcelos, 2600, Bairro Santana, Porto Alegre, RS, fone: (51) 33085066, e-mail: cep-psico@ufrgs.br) que aprovou a realização deste projeto.

Tendo em vista as considerações acima apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

ANEXO B  
QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

**Instrução: Por favor leia e responda com atenção as questões que seguem.**

**Data de Nascimento:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** ( ) masculino ( ) feminino

**Estado Civil:** ( ) solteiro ( ) comprometido ( ) casado  
( ) separado ( ) viúvo

**Formação:** ( ) Ensino Médio ( ) Técnico completo  
( ) Superior Incompleto ( ) Especialização  
( ) Mestrado ( ) Doutorado

**Nome do curso:** \_\_\_\_\_

**Com que idade você começou a trabalhar?** \_\_\_\_\_ anos

**Em quantas outras empresas você já trabalhou nos últimos 10 anos?** \_\_\_\_\_

**Já teve que mudar de cidade em função de trabalho nos últimos 10 anos?**  
( ) Não ( ) Sim \_\_\_\_\_ vezes

**Cidade e Estado onde trabalha:** \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**Área de atuação da empresa:** ( ) Indústria ( ) Serviços  
( ) Comércio ( ) Saúde  
( ) Ensino/Pesquisa ( ) Serviço Público  
( ) Outros

**Tempo na empresa:** ( ) menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 3 a 5 anos  
( ) mais de 5 anos

**Cargo atual:** \_\_\_\_\_

**Em quantas outras empresas você já trabalhou nos últimos 10 anos?** \_\_\_\_\_

**Já teve que mudar de cidade em função de trabalho nos últimos 10 anos?**  
( ) Não ( ) Sim \_\_\_\_\_ vezes

**Quando você pensa no desenvolvimento de sua carreira profissional, você considera apenas as possibilidades que a sua empresa oferece ou considera também outras possibilidades que o mercado oferece em sua área?**  
( ) Só a empresa ( ) outras possibilidades

ANEXO C  
 ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA PROTEANAS

**Leia atentamente cada um dos itens que se seguem. Indique em que medida cada uma das seguintes afirmativas é verdadeira para você, usando a escala de respostas abaixo. Por favor assinale com um “X” a resposta adequada.**

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho (a) em outros locais.                                     | 1 2 3 4 5 |
| 2. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.   | 1 2 3 4 5 |
| 3. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada.   | 1 2 3 4 5 |
| 4. Um dos valores mais importantes para mim é a liberdade para determinar minha própria trajetória de carreira.   | 1 2 3 4 5 |
| 5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.  | 1 2 3 4 5 |
| 6. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.   | 1 2 3 4 5 |
| 7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito “dono do meu nariz”.  | 1 2 3 4 5 |
| 8. Em situações passadas eu confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo trabalho quando foi necessário.                           | 1 2 3 4 5 |
| 9. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.  | 1 2 3 4 5 |
| 10. Para mim não importa como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço a respeito da minha carreira.  | 1 2 3 4 5 |
| 11. O que mais importa para mim é como me sinto a em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.              | 1 2 3 4 5 |
| 12. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores.                        | 1 2 3 4 5 |
| 13. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa.                              | 1 2 3 4 5 |
| 14. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava. | 1 2 3 4 5 |

## ANEXO D

## ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA SEM-FRONTEIRAS

**Leia atentamente cada um dos itens que se seguem. Indique em que medida cada uma das seguintes afirmativas é verdadeira para você, usando a escala de respostas abaixo. Por favor assinale com um “X” a resposta adequada.**

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo.  | 1 2 3 4 5 |
| 2. Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.  | 1 2 3 4 5 |
| 3. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 4. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.   | 1 2 3 4 5 |
| 5. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.   | 1 2 3 4 5 |
| 6. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.   | 1 2 3 4 5 |
| 7. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 8. Eu me sinto revigorado/a em novas experiências e situações.  | 1 2 3 4 5 |
| 9. Eu gosto da previsibilidade decorrente do trabalho continuado para a mesma organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 10. Eu me sentiria muito desorientado/a se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.                                | 1 2 3 4 5 |
| 11. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado/a buscar oportunidades em outro local de trabalho.                  | 1 2 3 4 5 |
| 12. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações. | 1 2 3 4 5 |
| 13. O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.   | 1 2 3 4 5 |

ANEXO E  
ESCALA DE ATITUDES DE CARREIRA

**Leia atentamente cada um dos itens que se seguem. Indique em que medida cada uma das seguintes afirmativas é verdadeira para você, usando a escala de respostas abaixo. Por favor assinale com um “X” a resposta adequada.**

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.   | 1 2 3 4 5 |
| 2. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada.   | 1 2 3 4 5 |
| 3. Um dos valores mais importantes para mim é a liberdade para determinar minha própria trajetória de carreira.   | 1 2 3 4 5 |
| 4. Eu sou responsável pela minha própria carreira.  | 1 2 3 4 5 |
| 5. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.   | 1 2 3 4 5 |
| 6. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito “dono do meu nariz”.  | 1 2 3 4 5 |
| 7. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.  | 1 2 3 4 5 |
| 8. O que mais importa para mim é como me sinto a em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.               | 1 2 3 4 5 |
| 9. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores.                         | 1 2 3 4 5 |
| 10. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa.                              | 1 2 3 4 5 |
| 11. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Eu busco atividades de trabalho que me permitam aprender algo novo.   | 1 2 3 4 5 |
| 13. Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.   | 1 2 3 4 5 |
| 14. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.   | 1 2 3 4 5 |
| 15. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.  | 1 2 3 4 5 |
| 16. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.  | 1 2 3 4 5 |
| 17. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.  | 1 2 3 4 5 |
| 18. No passado busquei oportunidades que permitem que hoje eu trabalhe fora da organização.   | 1 2 3 4 5 |
| 19. Eu me sinto revigorado/a em novas experiências e situações.   | 1 2 3 4 5 |
| 20. Eu me sentiria muito desorientado/a se não pudesse trabalhar para a organização na qual trabalho atualmente.  | 1 2 3 4 5 |
| 21. Eu prefiro permanecer em uma organização com a qual estou familiarizado/a buscar oportunidades em outro local de trabalho.                                  | 1 2 3 4 5 |
| 22. Se a organização para a qual trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações.                 | 1 2 3 4 5 |
| 23. O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.   | 1 2 3 4 5 |

ANEXO F  
ESCALA DE REFLEXIVIDADE

**Leia atentamente cada um dos itens que se seguem. Indique em que medida cada uma das seguintes afirmativas é verdadeira para você, usando a escala de respostas abaixo. Por favor assinale com um “X” a resposta adequada.**

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Eu Preciso conversar com familiares ou amigos próximos antes de tomar qualquer decisão.                                       | 1 2 3 4 5 |
| 2. Eu preciso conversar com outra pessoa para que o que eu penso fique claro para mim mesmo.                                     | 1 2 3 4 5 |
| 3. Eu costumo pedir a opinião das mesmas pessoas sobre a maioria das coisas.   | 1 2 3 4 5 |
| 4. Eu tenho confiança na minha capacidade de lidar com situações novas e de resolver problemas sozinho.                          | 1 2 3 4 5 |
| 5. Para mim é mais fácil mudar minhas atitudes e até meus projetos do que mudar meus valores.                                    | 1 2 3 4 5 |
| 6. Frequentemente me pergunto se estou agindo de acordo com meus ideais.   | 1 2 3 4 5 |
| 7. Eu costumo me perguntar coisas como “o que está se passando na minha cabeça agora?” ou “no que exatamente estou pensando?”    | 1 2 3 4 5 |
| 8. Eu tenho hábito e gosto muito de fazer coisas sozinho.  | 1 2 3 4 5 |
| 9. Às vezes quando eu começo a pensar em um problema, vários outros me vêm à mente.  | 1 2 3 4 5 |
| 10. Eu tenho dificuldade para pensar sobre quais são as minhas preocupações e os meus interesses.                                | 1 2 3 4 5 |
| 11. Eu procuro entender por que as coisas acontecem do jeito que acontecem.  | 1 2 3 4 5 |
| 12. Eu costumo pensar no que eu poderia fazer para que a minha vida e as minhas ações tivessem um significado maior.             | 1 2 3 4 5 |
| 13. Eu tenho uma visão muito clara sobre como quero conduzir a minha carreira.   | 1 2 3 4 5 |
| 14. Quando quero executar um plano que eu considero correto, faço tudo que puder para realizá-lo.                                | 1 2 3 4 5 |
| 15. Eu não costumo pensar sobre quais são os meus objetivos ou sobre como fazer para alcançá-los.                                | 1 2 3 4 5 |
| 16. Pensar sobre o que eu tenho que fazer não me ajuda a planejar minhas ações. Na verdade isso só me deixa mais ansioso.        | 1 2 3 4 5 |
| 17. Eu prefiro deixar que as coisas aconteçam a ficar tentando planejar minha vida.  | 1 2 3 4 5 |
| 18. Algumas vezes sinto que não sei que rumo a minha vida está tomando.  | 1 2 3 4 5 |
| 19. Eu tenho dificuldade para criar projetos de vida e de trabalho que sejam realistas e possíveis de se realizar.               | 1 2 3 4 5 |
| 20. Prefiro abrir mão de empregos onde eu não consiga estabelecer boas relações interpessoais.                                   | 1 2 3 4 5 |
| 21. Eu às vezes tenho vontade de mudar de emprego, mas não faço isso porque gosto de trabalhar com as pessoas com quem trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 22. Considero as relações interpessoais no trabalho mais importantes do que a remuneração e as promoções.                        | 1 2 3 4 5 |
| 23. O trabalho é a área da minha vida a qual eu dedico mais atenção.   | 1 2 3 4 5 |
| 24. Procuro me qualificar com frequência para ampliar minhas possibilidades e oportunidades de trabalho.                         | 1 2 3 4 5 |

## ANEXO G

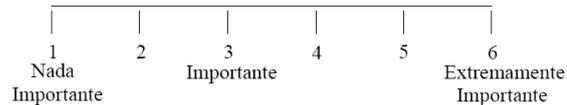
### INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

**Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

**Desejável:** quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:



Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejável – na coluna correspondente. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e Interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

| Item |   | Real |   |   |   |   |   | Desejável |   |   |   |   |   |   |   |
|------|---|------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1    | Capacidade de inovar na organização                                       | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2    | Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3    | Introdução de novidades no trabalho                                       | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4    | Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho                 | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5    | Busca constante de informação e novidades                                 | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6    | Continuidade de políticas e projetos organizacionais                      | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7    | Fidelidade à organização  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8    | Segurança de pessoas e bens   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9    | Preservação dos costumes vigentes da organização                          | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10   | Tradição de respeito às ordens  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11   | Clima de ajuda mutual   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12   | Distribuição do poder pelos diversos níveis                               | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13   | Tratamento proporcional ao mérito   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14   | Oportunidades iguais para todos os empregados                             | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15   | Imparcialidade nas decisões administrativas                               | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16   | Clima de relacionamento amistoso entre os empregados                      | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17   | Respeito às pessoas com cargo de chefia                                   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18   | Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização               | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19   | Controle do serviço executado   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20   | Respeito aos níveis de autoridade   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21   | Capacidade de influenciar pessoas na organização                          | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22   | Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos                  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23   | Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização     | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24   | Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas                          | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25   | Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado                   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26   | Complementariedade de papéis entre organizações                           | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27   | Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente                  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28   | Proteção ao meio ambiente   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29   | Intercâmbio com outras organizações                                       | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30   | Atuação conjunta com outras empresas                                      | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

ANEXO H  
PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**I. *Rapport* e dados sociodemográficos**

Sabe-se que a carreira não diz respeito unicamente aos interesses do profissional e ao seu trabalho. Cada pessoa tem uma trajetória de carreira que é única e que é afetada por inúmeras influências diferentes que se fazem presentes ao longo da vida. Algumas dessas influências são óbvias, outras nem tanto. Nessa entrevista, eu gostaria de conversar contigo sobre a tua trajetória de carreira e algumas das influências pessoais (como teus valores, objetivos, etc), interpessoais (como o teu relacionamento com pares, familiares, etc) e outras ainda mais amplas, como a influência do mercado de trabalho. Por favor, fica a vontade para esclarecer quaisquer dúvidas, ou mesmo interromper a entrevista a qualquer momento, Podemos começar?

1. Eu gostaria que tu começasses me contando um pouco sobre o teu trabalho atual.
  - a. Há quanto tempo estás na organização em que trabalhas atualmente?
  - b. Qual a tua atual função? Desde quando estás nesta função?
  - c. Já ocupaste outros cargos na empresa em que trabalhas? Quais?
  - d. Como aconteceram as transições entre esses cargos?

**II. Experiência atual**

- e. Quem tu consideras que é o principal responsável pelas decisões acerca da tua carreira nesta empresa?
- f. Consideras que tens autonomia para tomar decisões em relação à tua carreira na empresa em que trabalhas?
- g. Como avalias p equilíbrio entre autonomia e as determinações da tua empresa em relação a tua carreira?
- h. Podes me descrever passo a passo como fazes quando tens que tomar alguma decisão de mudança em relação a tua trajetória de carreira?

**III. Tarefa de Exercício Imaginativo**

Eu vou te propor que façamos um exercício agora. Eu vou te mostrar algumas cenas de filmes, que tu talvez já conheças, em que profissionais tem que tomar decisões de carreira. Eu gostaria que tu assistisses cada uma delas e me contasses o que farias se fosses a personagem que eu indicar. Eu vou te pedir apenas que tentes analisar cada uma das situações em voz alta, verbalizando todos os fatores que levarias em conta para solucionar a situação. É bem importante que tentes não filtrar os teus pensamentos e digas tudo o que te vier a cabeça nesse momento.

Imagine o seguinte contexto: Você trabalha há cerca de quatro anos na mesma empresa e teve uma promoção durante este período. Atualmente você está na posição que gostaria de estar nesse momento de sua carreira, conta com o suporte de uma equipe competente, tem obtido bons resultados e considera sua remuneração condizente com seu desempenho. Porém não tem conseguido investir no seu aprimoramento profissional, nem dedicar o tempo que gostaria para sua família e para atividades de lazer.

- 1) O que você faria se soubesse que nos próximos meses estará sendo aberta uma vaga em filial da empresa em outra cidade ou país. Esta vaga será equivalente à sua, porém irá requerer conhecimentos técnicos que você ainda não possui. Qual seria sua reação frente a esta situação? Procure descrever em voz alta e de forma mais detalhada possível, tudo o que lhe vier à mente.
  - a. Considere os aspectos ou pessoas que você considera importantes para esta decisão e de que forma influenciariam esta decisão.
  - b. Na organização em que você está trabalhando este tipo de situação costuma acontecer? Em alguma organização que você já trabalhou este tipo de situação costumava acontecer?
  
- 2) O que você faria se a sua empresa lhe convidasse para assumir um cargo estratégico em uma filial em outro país por um período ainda indeterminado? Para isso você teria novas atribuições e responsabilidades e, portanto, terá um aumento em sua remuneração. A empresa oferecerá todo o suporte necessário para que isso aconteça. Qual seria sua reação frente a este convite? Procure descrever em voz alta e de forma mais detalhada possível, tudo o que lhe vier à mente.
  - a. Considere os aspectos ou pessoas que você considera importantes para esta decisão e de que forma influenciariam esta decisão
  
- 3) O que você faria se recebesse uma proposta de uma empresa concorrente para assumir um cargo hierarquicamente superior ao que você desempenha atualmente. Qual seria sua reação frente a este convite? Procure descrever em voz alta e de forma mais detalhada possível, tudo o que lhe vier à mente.
  - a. Considere os aspectos ou pessoas que você considera importantes para esta decisão e de que forma influenciariam esta decisão.

#### **IV. Experiência passada**

- Eu gostaria agora que me contasses um pouco sobre a tua trajetória de carreira.
- a. Poderias contar alguns episódios em que tiveste que tomar decisões importantes em relação ao rumo da tua carreira?
  - b. Que influências achas que foram determinantes para que tenhas tomado estas decisões?
  - c. De que forma estas influências foram determinantes para tuas decisões?
  - d. Quais as mudanças provocadas por essas decisões nos diferentes âmbitos da tua vida?

## **V. Perspectiva futura**

- a. Quais são as tuas expectativas em relação à tua trajetória profissional em um período de cinco anos?
- b. Que influências pensas que podem ser determinantes para que alcances tuas expectativas?
- c. De que forma pensas que estas influências possam ser determinantes?
- d. O que vens fazendo para alcançar tais expectativas?