

AS CARREIRAS PROTEANA E SEM FRONTEIRAS E AS ÂNCORAS DE CARREIRA: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SAÚDE EM MINAS GERAIS

*PROTEAN AND BOUNDARYLESS CAREERS AND CAREER ANCHORS: A SURVEY WITH
HEALTH PROFESSIONALS IN MINAS GERAIS ESTATE*

Rafaella Portes Diniz Ribeiro

Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PPGA/PUC Minas, Brasil

Data de recebimento: 06-09-2016

Data de aceite: 15-08-2017

Simone Costa Nunes

Professora e pesquisadora no Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PPGA/PUC Minas, Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PPGA/PUC Minas, Brasil

Humberto Elias Garcia Lopes

Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PPGA/PUC Minas, Brasil

RESUMO

Este artigo objetiva identificar a relação entre âncoras de carreira e atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteiras em profissionais da área da saúde. Foram aplicados três questionários: Escala de Atitudes de Carreira Proteana e Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras, desenvolvidas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006); e o inventário Âncoras de Carreira, de Schein (1993). O recorte metodológico do estudo é quantitativo, foi privilegiado o método survey e coleta de dados foi realizada com empregados de um hospital privado cuja população era composta por 70 empregados. A amostra final contou com 64,28% de respondentes. Os resultados apontam para: certa adesão a um desses tipos de carreira, sendo a carreira proteana mais aderente aos homens e a carreira sem fronteiras, às mulheres; pessoas com maior escolaridade (pós-graduação) mostram maior aderência aos dois tipos de carreira; não há evidências de relação entre as escolhas das âncoras de carreira e o grau de adesão à orientação de carreira proteana ou sem fronteiras; a âncora estilo de vida é a preferida desse público, refletindo a necessidade dos participantes em equilibrar e integrar vida familiar e trabalho.

Palavras-chave: Carreira proteana. Carreira sem fronteiras. Âncoras de carreira. Novas configurações de carreira. Profissional da saúde.

ABSTRACT

The aim of this article is to identify the relation between career anchors and attitudes related to protean and boundaryless career orientation within Health professionals. Three questionnaire surveys were conducted: the Protean Career Attitudes Scale and the Boundaryless Career Attitudes Scale developed by Briscoe, Hall and DeMuth (2006), and the Career Orientations Inventory by Schein (1993). The methodological choice of the study is quantitative, the survey method was privileged and data collection was performed with employees of a private hospital whose population consisted of 70 employees. The final sample had 64.28% of respondents. The results indicate that there is a certain adherence to one of these types of career, men being more adherent to the protean career and women to the boundaryless career. There is also indication that more educated people (post-graduates) show adherence to both types of career. There is no evidence of any connection between the choices for anchor careers and the level of adherence to a protean career or to a boundaryless career orientation. Results also indicate that the life style anchor is the favorite within Health professionals, which reflects their need to balance and integrate family life and work.

Keywords: Protean career. Boundaryless career. Career anchors. New career configurations. Health professionals.

Endereço dos autores:

Rafaella Portes Diniz Ribeiro
rafaella.ribeiro@fcagroup.com

Simone Costa Nunes
sinunes@pucminas.br

Humberto Elias Garcia Lopes
hgelopes@pucminas.br

1 INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo vem sendo marcado, no que tange aos profissionais, pela adoção de nova postura frente às demandas das organizações e às incertezas do ambiente, impactando na maneira como as pessoas pensam, negociam e desenvolvem suas carreiras (GERBER *et al.*, 2009; MARTINS, 2001; OLIVEIRA, 2010; SULLIVAN, 1999).

Novos significados de carreira se apresentam para os indivíduos que começam a buscar novos tipos de realização pessoal, diferentemente da tradicional evolução profissional ligada a movimentos ascendentes na organização com ganho de *status* e remuneração (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). Tal modelo de carreira vem deixando de responder às demandas do novo ambiente (KILIMNIK, 2011) e outros modelos se configuram como a carreira proteana e a carreira sem fronteiras. (INKSON, 2006).

O cenário atual exige que os profissionais assumam maior parcela de responsabilidade sobre o desenvolvimento de sua carreira e, nesse âmbito, é importante que as pessoas possam se conhecer e perceber o que de fato são seus valores e preferências pessoais e o que irá nortear suas decisões profissionais ao longo de sua carreira.

Não obstante, ainda não há subsídios suficientes na literatura nacional para afirmar que as expectativas de carreira dos indivíduos estejam alinhadas às novas configurações de carreira, ou mesmo, se o autoconceito dos indivíduos corresponde à orientação de carreira proteana ou sem fronteiras.

Em pesquisa na base *Spell* no mês de fevereiro de 2017, utilizando os termos proteana(s), sem fronteira(s), carreiras inteligentes e novas con-

figurações de carreira, em busca realizada no título dos artigos, em seu resumo e nas palavras-chave, foram encontrados 28 trabalhos. Após leitura, foram desconsiderados os artigos que, em sua análise de dados, não contemplaram discussão sobre um dos dois tipos de carreiras (proteana ou sem fronteiras), foco deste estudo, sendo que alguns deles se restringiram a mencioná-las em termos teóricos. Assim, restaram 15 artigos. Entre estes, 11 trabalhos foram publicados nos últimos seis anos: Cordeiro e Albuquerque (2016), Pinho, Kilimnik e Andrade (2015), Oltramari e Grisci (2014), Silva, Balassiano e Silva (2014), Alves (2012), Oltramari e Lorenzato (2012), Silva *et al.* (2012), Veloso e Dutra (2011), Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), Mello, Silva e Junquillo (2011) e Tieppo *et al.* (2011).

Na sequência, foi realizada busca no Portal de Periódicos CAPES utilizando os mesmos critérios da primeira pesquisa, tendo sido encontrados somente quatro novos trabalhos publicados em periódicos nacionais, relacionados ao tema central em estudo. São eles: Moura e Soares (2009), Oliveira *et al.* (2010), Neves, Trevisan e João (2013) e Oliveira e Gomes (2014). O estudo de Neves, Trevisan e João (2013) trata-se de uma revisão teórica e análise bibliométrica sobre a carreira proteana.

A partir dessa busca e da revisão de literatura realizada, entende-se que o tema precisa de mais investigações em âmbito nacional. Foram encontrados alguns estudos que utilizaram o instrumento âncoras de carreira relacionando esse conceito de Schein (1993) à opção de carreira tradicional e inteligente (TIEPPO *et al.*, 2011) e à chamada geração Y (VASCONCELOS *et al.*, 2010) ou mesmo utilizando-o em um estudo comparativo e longitudinal que visava examinar se essas escolhas

– âncoras de carreira – são estáveis ou mutáveis (KILIMNIK *et al.*, 2008).

Mas, ainda assim, não foram encontrados estudos que propusessem a verificação da existência de influência ou relacionamento entre a orientação para um modelo de carreira proteana e sem fronteiras e a escolha do indivíduo quanto à sua âncora de carreira. Essa é a lacuna teórica que reforçou o interesse pela pesquisa proposta, cujo objetivo geral é identificar a relação entre âncoras de carreira e atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteiras em profissionais da área da saúde.

Os objetivos específicos do estudo são: verificar o alinhamento dos indivíduos pesquisados em relação às atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana e sem fronteiras, a partir da escala de Briscoe, Hall e DeMuth (2006); identificar as expectativas de carreira dos pesquisados a partir do instrumento Âncoras de Carreira, desenvolvido por Schein (1993); analisar a relação entre as âncoras de carreira identificadas e a orientação quanto à carreira proteana e sem fronteiras.

Dessa maneira, este estudo pretende contribuir para esse campo de pesquisa, fornecendo subsídios para reflexões quanto à possível existência de relação entre as atitudes referentes à orientação de carreira e o autoconceito de carreira, visando oferecer mais elementos empíricos às investigações existentes, assim como fazendo emergir novos questionamentos para futuras pesquisas.

Este artigo encontra-se estruturado em oito seções sendo que as seções 2, 3, 4 e 5 apresentam a teoria sobre os temas carreira proteana, carreira sem fronteira, âncoras de carreira e pesquisas no Brasil sobre as novas configurações de carreira, res-

pectivamente. A seção 6 traz detalhes dos aspectos metodológicos traçados para o estudo, na seção 7 estão descritos e analisados os resultados e a seção 8 trata das conclusões. Ao final encontram-se as referências utilizadas na pesquisa.

2 CARREIRA PROTEANA

Hall (1976) identificou um tipo emergente de carreira autodirecionada ou proteana, que surgiu tendo como principal característica ser administrada pelo próprio indivíduo, o que implica em uma liberdade ou autonomia quanto às escolhas diante das influências externas sobre a gestão da carreira.

Briscoe e Hall (2006) ressaltaram que a carreira proteana seria caracterizada por duas variáveis: ser autodirigida (o indivíduo assume o controle de seu destino profissional e cria as próprias oportunidades de desenvolvimento) e ser orientada por valores (o indivíduo prioriza os valores pessoais ao estabelecer objetivos e tomar decisões profissionais em oposição a fatores extrínsecos, como dinheiro, promoções ou ofertas de emprego).

Nesse sentido, o sucesso na carreira passa a ser definido como a conquista de objetivos profissionais desejados (ARTHUR, 1994), sendo exclusivo do indivíduo, possuindo significado pessoal, e envolvendo um planejamento mais subjetivo e individual de crescimento, focado em fatores internos.

No modelo de carreira proteana, o foco deixa de estar voltado para o relacionamento ou o vínculo que a pessoa estabelece com a organização, passando a ser direcionado para a tarefa que lhe é dada, a qual pode promover oportunidades de ganho de conhecimentos e de habilidades (MC-DONALD; BROWN; BRADLEY, 2011). O desenvolvi-

mento profissional não está ligado necessariamente a treinamentos formais e mobilidades verticais, mas sim ao aprendizado contínuo, ao autodirecionamento e aos trabalhos desafiadores.

Para Hall (1996), por assumir a condução da própria carreira, o indivíduo precisa possuir algumas qualidades pessoais para ter uma carreira proteana bem-sucedida, como o autoconhecimento e a responsabilidade pela própria carreira, já que essa atitude implica alguma autonomia e liberdade.

Também a lealdade e o comprometimento com a organização, que geravam uma garantia de estabilidade de emprego, tão comuns na carreira tradicional, são menos importantes na carreira proteana na qual os indivíduos passam a esperar das organizações aprendizado e desenvolvimento profissional que garantam sua empregabilidade no mercado, enquanto oferecem desempenho e *performance*. (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN, 1999; MAGUIRE, 2002).

3 CARREIRA SEM FRONTEIRAS

A carreira sem fronteiras é inicialmente caracterizada por trajetórias profissionais que não estão necessariamente ligadas a uma única organização e que não são representadas por uma sequência comum, linear de crescimento. (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996). A carreira sem fronteiras é definida como uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de um único emprego.

Sullivan e Arthur (2006) discutem que uma carreira sem fronteiras pode ser definida de acordo com diferentes graus de movimentações físicas e psicológicas em sucessivas situações de emprego. Uma orientação voltada para a carreira sem fronteiras

implica nessas duas principais dimensões: mobilidade física e mobilidade psicológica.

Mobilidade física refere-se ao desejo da pessoa de trabalhar para várias empresas, de fazer uma transição de função ou atividades para além das fronteiras da organização, sendo que, nesse caso, apenas há comprometimento com o trabalho na medida em que o indivíduo percebe que está se desenvolvendo (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Mobilidade psicológica implica a percepção e a interpretação do autor da carreira sobre sua própria capacidade de fazer transições profissionais. Refere-se a características dos profissionais que preferem interagir com pessoas, que se sentem motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, com um olhar além das fronteiras de sua atual empresa (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Para que essas formas de mobilidade aconteçam, são pressupostos: que o indivíduo seja mais independente em relação ao empregador; que exista uma relação de troca entre eles; que seja possível uma expansão do conhecimento e da rede de relacionamentos do empregado para além das fronteiras da organização; e que ocorra a quebra de expectativas tradicionais em relação à hierarquia e ao crescimento na carreira (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Indivíduos com orientação de carreira sem fronteiras buscam desenvolver habilidades, competências e conhecimentos úteis à sua atuação profissional, independentemente de onde eles estejam desenvolvendo suas atividades, de forma a tornar possível a sua transferência entre as várias organizações onde optem por trabalhar (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

4 ÂNCORAS DE CARREIRA

O conceito de âncoras de carreira surgiu a partir de estudo realizado por Schein (1978). As âncoras representam um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que os indivíduos possuem em relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver, dos quais a pessoa não abre mão e que representam a essência do próprio indivíduo. (SCHEIN, 1993).

O conhecimento da âncora de carreira permite a percepção, análise e tomada de decisões acerca de sua própria carreira profissional (SCHEIN, 1993). Além disso, a âncora pode ser utilizada de forma a organizar as experiências do sujeito, construir critérios para escolhas profissionais, identificar padrões de ambição e sucesso pessoais e, dessa forma, guiar a carreira desse indivíduo (KILIMNIK, 2011).

As âncoras de carreira são descritas em oito categorias, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Descrição das Âncoras de carreiras

Âncora	Descrição
Competência técnico-funcional	Possuem talentos acentuados e grande motivação em atuar como especialistas em seu campo técnico de trabalho e desenvolvendo habilidades crescentes em sua área, podendo até se tornar gerentes funcionais. Gostam de ser desafiadas e usar sua habilidade para vencer tais desafios
Competência gerência geral	Gosto pela gestão, por resolver problemas e lidar com pessoas. Possuem ambição para subir nos níveis organizacionais e assumir responsabilidade nas tomadas de decisão
Autonomia / Independência	Possuem necessidade primária de trabalhar sob suas próprias regras. Evitam padrões, regras e controles estabelecidos por outros. Preferem buscar carreiras mais independentes, como autônomos, por exemplo
Segurança / Estabilidade	Buscam estabilidade e segurança no trabalho, que são preocupações predominantes ao longo de toda sua carreira, a ponto de guiar e restringir suas decisões. Evitam riscos
Criatividade empreendedora	Gostam de criar seu próprio negócio, desenvolver novas organizações, produtos ou serviços. Dinheiro é medida de sucesso
Serviço / Dedicação a uma causa	Assumem suas ocupações em função de valores centrais que querem personificar em seu trabalho. Sua preocupação é pensar como podem ajudar outros, melhorar o mundo, mais do que usar seus talentos
Puro desafio	Definem sucesso como superação de obstáculos, solução de problemas insolúveis e vitória sobre oponentes. São motivadas por desafio predominantemente
Estilo de vida	Carreira precisa estar integrada ao estilo de vida do indivíduo como um todo, considerando os mais diversos aspectos, ou seja, as suas próprias necessidades, a família e o aspecto profissional. Busca flexibilidade e atitude organizacional que reflita respeito por questões pessoais e familiares

Fonte: Elaboração dos autores a partir de Schein (1993).

Na perspectiva de desenvolvimento de carreira de Schein (1978), é clara a necessidade do

estabelecimento de relações entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvi-

mento da vida pessoal e familiar. Para Schein, não existiria possibilidade de se pensar em carreira sem entender as necessidades dos sujeitos e os diversos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação do indivíduo.

5 NOVAS CONFIGURAÇÕES DE CARREIRA: PESQUISAS NO BRASIL

Esta seção visa apresentar resultados das pesquisas identificadas nas bases *Spell* e Portal de Periódicos CAPES, publicadas entre 2011 e 2016, totalizando 12 estudos.

O trabalho de Cordeiro e Albuquerque (2016) teve o objetivo de validar a escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana para o Brasil. Os resultados das análises afirmaram a validade e a confiabilidade do instrumento utilizado, o que permitirá a utilização das escalas em futuros estudos sobre as novas carreiras.

Pinho, Kilimnik e Andrade (2015) realizaram estudo que, entre os seus resultados, mostra que a maioria dos profissionais pesquisados identifica-se com a carreira proteana, independentemente do tipo de estrutura a que estão vinculados, seja ela a estrutura tradicional, seja a estrutura matricial.

O estudo de Oltramari e Grisci (2014) mostra que as possibilidades de o executivo bancário, em especial aquele solteiro, transferir a carreira organizacional para a individual, dando mobilidade para planejar a vida pessoal e profissional a seu modo, conforme propõe a carreira sem fronteiras, abriram mais espaço para o trabalho e, consequentemente, para a ascensão na carreira.

Silva, Balassiano e Silva (2014), em sua pesquisa com servidores com carreiras técnicas de

nível superior no setor público, constataram que o desempenho exigido não é acompanhado de mecanismos de recompensa que remetam a pessoa a se manter na carreira pública dentro da lógica de um desempenho elevado. Entendendo que o bom funcionário vislumbra a possibilidade de sair da carreira pública para articular seu desempenho em outro contexto, esses autores afirmam que essa manifestação “remete a um dinamismo nos vínculos profissionais mesmo dentre os servidores públicos que pode, pelo menos parcialmente, ser associado ao entendimento de carreira proteana...” (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014, p. 11). Além disso, tais autores constataram que os servidores usam sua atuação na carreira pública para adequação de seus interesses em carreira no setor privado, o que mostra associação com o modelo de carreira proteana no que se refere ao fato de a pessoa mudar sua forma conforme o contexto para gerenciar sua carreira.

Oliveira e Gomes (2014) investigaram as relações entre atitudes relacionadas à carreira proteana, à carreira sem fronteiras e estilos reflexivos. Entre os resultados encontrados estão: atitudes proteanas estão relacionadas às decisões motivadas pelos valores pessoais; atitudes referentes à carreira sem fronteiras indicam crença na capacidade e intenção de empreender mudanças; a mobilidade psicológica e o autogerenciamento de carreira mostraram correlação positiva e moderada com estilo reflexivo autônomo; o autogerenciamento de carreira apresentou correlação negativa com o estilo reflexivo fraturado; as médias de autogerenciamento, direcionamento para valores e mobilidade psicológica de profissionais de empresas privadas superaram as dos profissionais de empresas públicas.

Alves (2012) verificou, em seu trabalho com profissionais das artes que, ao desenvolverem suas competências, com foco no desenvolvimento contínuo, eles estabelecem deslocamento horizontal em suas carreiras e aumentam a empregabilidade, isso em sintonia com a proposta de carreira proteana. Por sua vez, isso possibilitará a mobilidade referente ao deslocamento que o profissional tem entre empresas ou setores da economia, em consonância com a carreira sem fronteiras. Além disso, o autor apresenta exemplos entre esses profissionais que caminham na direção de uma carreira sem fronteiras: "Não existe empregador no sentido do emprego formal e da relação de dependência ou interdependência admitida no modelo de carreira tradicional, mas a independência na condução de seu trabalho." (Alves, 2012, p. 77).

A pesquisa de Oltramari e Lorenzato (2012) indica que características da carreira sem fronteiras, como a mobilidade física e psicológica, estão presentes na carreira dos gerentes bancários. Essas mobilidades se apresentam na trajetória desses profissionais e, na medida em que mudanças ocorrem, "o dilema da mobilidade acaba sendo inevitável, [...], pois muitas promoções que demandam mudança de cidade ou região exigem adaptações não só do profissional, mas também da família." (OLTRAMARI; LORENZATO, 2012, p. 10). A esse respeito, verificou-se que o gerente bancário, em algumas ocasiões, rejeita oportunidade de trabalho por razões pessoais e familiares, em consonância com a carreira sem fronteiras. Outro achado dessa pesquisa, em sintonia com a carreira sem fronteiras, diz respeito à entrega total dos gerentes ao trabalho, "sendo imprescindível a presença deles em eventos, e como todos têm filhos, e a família

muitas vezes participa juntamente com o profissional, usufruindo das oportunidades sociais de tais eventos." (OLTRAMARI; LORENZATO, 2012, p. 13). Além disso, há outros resultados alinhados ao modelo de carreira sem fronteiras: a possibilidade de manutenção de redes de relacionamento com gerentes de outras instituições financeiras; a vontade de melhorar as condições de vida e a sua qualidade; e a tentativa de conciliação do trabalho com outras atividades familiares e com atividades de lazer.

Silva *et al.* (2012) destacam como resultados principais em sua pesquisa: não foi possível a distinção estatística entre as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras; as atitudes referentes às novas carreiras predominaram na maior parte dos respondentes; há diferenças associadas ao gênero e à geração do respondente. Esses autores sugerem novas investigações que considerem a preferência das mulheres pela carreira tradicional, conforme resultado obtido; e as diferenças de comportamento entre as gerações Y e dos *baby boomers* em relação à geração X, cujos resultados da pesquisa apontam para uma maior proporção de *baby boomers* e geração Y no grupo das novas carreiras, e predomínio da carreira tradicional para geração X.

Com o objetivo de identificar se e como as carreiras sem fronteiras se manifestam na gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários do Banespa, privatizado no ano 2000, o estudo de Veloso e Dutra (2011) apontou que a maneira como a pessoa gerencia sua carreira enquanto trabalha na empresa estável influencia a gestão pessoal da sua transição profissional, influenciando também a manifestação das carreiras sem fronteiras. De acordo com esses autores, "as carreiras sem fronteiras podem ser construídas durante o trabalho em em-

pregos estáveis.” (VELOSO; DUTRA, 2011, p. 849). Além disso, atitudes profissionais condizentes com a carreira sem fronteiras podem não estar, necessariamente, relacionadas à mobilidade física, “ou seja, mesmo durante trabalhos por longos períodos em uma mesma empresa, provavelmente é possível construir carreiras sem fronteiras.” (VELOSO; DUTRA, 2011, p. 849).

Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) verificaram que a âncora de carreira estilo de vida predominou entre os estudantes de graduação e de pós-graduação em Administração. Também foi constatada maior inclinação dos pesquisados em relação aos valores da carreira proteana, refletindo o autogerenciamento da carreira a partir de critérios de satisfação definidos pelos próprios indivíduos. Segundo os autores, isso “mostra o desejo dos indivíduos por uma carreira mais flexível, que possa ser alterada conforme as mudanças de valores, habilidades ou desejos em suas trajetórias de vida” (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011, p. 75), sendo tal aspecto coerente com a predominância da âncora estilo de vida entre os pesquisados. Quanto às âncoras de carreira, não mostraram correlações com a satisfação com a carreira, o que levou os autores a concluir que uma âncora não proporciona maior satisfação profissional do que outra.

O estudo de Mello, Silva e Junquilha (2011) verificou diferenças de posicionamentos entre os docentes do ensino superior na carreira tradicional e aqueles na carreira proteana. Ficou evidente o envolvimento entre elementos do marketing pessoal nas abordagens das carreiras tradicionais ou proteanas. O enfoque em tais elementos (adequação às exigências do mercado, relações interpessoais, planejamento de metas pessoais, administração do

tempo, valorização de habilidades e competências) possibilitou evidenciar ações dos docentes para articular a carreira. Na medida em que “as intenções associadas a essas ações ficaram claras observou-se três tipos de docentes, o da carreira tradicional, o da carreira proteana e o da carreira ambígua, contendo elementos de ambas, mas sem uma definição clara.” (MELLO; SILVA; JUNQUILHO, 2011, p. 38).

Visando avaliar como o profissional recém-formado gere a sua carreira, Tieppo *et al.* (2011) obtiveram como resultado o predomínio da âncora estilo de vida entre os pesquisados. Por sua vez, serviço e dedicação a uma causa foi a que menos apareceu no grupo A, e segurança e estabilidade, no grupo B. Segundo os autores, esse resultado mostra coerência com o conceito de carreira inteligente “uma vez que, ambas as âncoras podem ser relacionadas às carreiras tradicionais.” (TIEPPO *et al.*, 2011, p. 288). Não obstante, o estudo mostrou que a construção de carreira dos pesquisados possui baixa aderência às carreiras inteligentes. Os autores concluem que, embora as âncoras apontem a preferência pela carreira inteligente (proteana ou sem fronteiras), “na prática, o profissional parece que se sujeita às regras do mercado, assim, construindo uma carreira diferente daquela que sua âncora aponta.” (TIEPPO *et al.*, 2011, p. 288).

6 METODOLOGIA

A pesquisa, quanto aos meios (VERGARA, 2005) trata-se de pesquisa de campo, realizada por meio do método *survey* e, quanto aos fins, refere-se a um estudo descritivo. O recorte metodológico é do tipo quantitativo, tendo sido aplicados questionários na coleta de dados.

Foram aplicados quatro questionários: avaliação do perfil de carreira proteana e avaliação do perfil de carreira sem fronteiras – ambos desenvolvidos por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) e validados considerando-se a realidade brasileira (OLIVEIRA, 2010); inventário âncora de carreira, desenvolvido por Schein (1993); questionário demográfico – informações sobre os participantes (sexo, idade, tempo de atuação profissional e escolaridade).

A coleta de dados foi realizada em hospital privado, especializado na prevenção e no tratamento de doenças neoplásicas. Para a delimitação da população de referência, ou população-mãe, como denominado por Albarello *et al.* (1997), foram definidos dois critérios: pertencer ao quadro efetivo de empregados – necessário em função de algumas questões contidas nos questionários, que avaliam a relação do profissional com a organização em que atua (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006); ensino médio completo. O quadro de empregados efetivos totalizava 90 profissionais, porém, após a aplicação do 2º critério – escolaridade mínima – a população-mãe ficou delimitada em 70 empregados, sendo essa a amostra inicial da pesquisa. A amostra final foi constituída por 45 respondentes, o que corresponde a 64,28% do total.

Visando verificar a existência de relação entre a orientação de carreira proteana e sem fronteiras e a escolha da âncora de carreira, optou-se por utilizar a técnica estatística Análise de Regressão.

Assumiu-se como variáveis independentes (VI) a orientação proteana e sem fronteiras, e como variável dependente (VD), a âncora de carreira. Em termos matemáticos, essa relação foi descrita por meio da equação elaborada conforme modelo utilizado por Lopes (2012), segundo a Figura 1:

$$\text{Âncoras de carreira} = b_0 + b_1 (\text{Proteana}) + b_2 (\text{Sem Fronteiras}) + e$$

Figura 1 - Relação entre VD e VIs

Essa análise utilizou um modelo de regressão com intercepto (b_0) que considera que, se a VI for exatamente zero, a VD será diferente de zero (será autônoma) (LOPES, 2012). Nesse caso, não foram encontradas evidências na teoria que indicassem tal situação, ou seja, se um indivíduo não demonstrasse a mínima orientação por uma carreira proteana ou sem fronteiras, logo, ele não poderia realizar sua escolha quanto à sua âncora de carreira. Isso motivou a escolha do modelo com intercepto (b_0).

Os parâmetros (b_1 , b_2) apresentados na função medem o impacto da VI sobre a VD, sendo que o sinal indica que esse impacto seria direto (+) ou inverso (-) e seu valor absoluto informa o grau de influência da VI sobre a VD. Já o erro aleatório ou resíduo (e) representa efeitos não previstos no modelo de regressão que podem ser causados, por exemplo, por uma teoria vaga, indisponibilidade de dados, variáveis centrais *versus* variáveis periféricas, aleatoriedade intrínseca do comportamento humano, existência de erros de mensuração, variáveis não incluídas no modelo, ou forma funcional equivocada (GUJARATI, 1995).

A partir da amostra aleatória, que por exigência metodológica deve conter mais de 15 elementos coletados, e da verificação de se tratar de escalas quantitativas, pôde-se estimar uma Função de Regressão Amostral (FRA ou SRF) que, por hipótese, é a melhor estimativa de uma Função de Regressão Populacional (FRP ou PRF), que indica a relação das variáveis na população (LOPES, 2012). A FRP ou PRF é um conceito idealizado já que na

prática nem todos os estudos têm acesso ao total da população de interesse. Geralmente, o que se tem é uma amostra observada de uma população, por isso se utiliza a FRA ou SRF para estimar a FRP ou PRF (GUJARATI, 1995).

Foi utilizado o método de regressão de estimação de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). A análise demonstrou o atendimento aos sete pré-requisitos do modelo clássico de regressão. Com base no teorema de Gauss-Markov, é possível afirmar que o método MQO sugere ser o mais adequado para estimar a FRA. Também, verificou-se que as análises realizadas não apresentaram problemas com a multicolinearidade. Inicialmente, inferiu-se que em nenhuma das análises o coeficiente de determinação, R^2 , foi alto (acima de 90%), indicando que o que acontece com a VD (âncoras de carreira), pode não ser provocado por variações na VI, ou seja, na orientação de carreira proteana e sem fronteiras. Após, foram verificados os resultados do teste F, os quais não foram significativos, pois não indicaram indícios de multicolinearidade excessiva. Também, o valor de *variance inflation factors* (VIF) em todas as análises foi de 1,311, indicando multicolinearidade moderada, a qual provavelmente não prejudica a análise. Por fim, sendo o principal objetivo da regressão estimar uma FRA e verificar se ela é realmente adequada ao estudo em questão, foram analisadas as três características listadas a seguir (LOPES, 2012), as quais apresentaram resultados favoráveis à utilização da FRA: todos os parâmetros da FRA, bem como o intercepto, são significativos, característica que deve ser verificada a partir do teste t; o teste F é significativo; o valor de R^2 é expressivo, porém não exagerado.

7 RESULTADOS

A amostra é assim caracterizada pela maioria: sexo feminino (82,2%); faixa etária entre 21-35 anos (73,4%) e acima de 36 anos (24,4%); ensino superior completo ou pós-graduação (46,7%) e ensino superior incompleto (28,9%); tempo de atuação até 15 anos (77,8%) e de 16 a 30 anos de serviço (22,2%).

Com a finalidade de atender ao primeiro objetivo específico buscou-se identificar um parâmetro mínimo de escore nos questionários Escala de Atitude de Carreira Proteana e Sem Fronteiras, que indicasse mais adesão do pesquisado a uma orientação de carreira em questão. Para isso, levou-se em consideração a afirmação de Briscoe e Hall (2006) de que a carreira de um profissional pode assumir, em maior ou menor grau, uma orientação proteana e sem fronteiras. Na literatura, não foram encontrados parâmetros definidos de pontuação, referentes aos questionários utilizados, que significassem maior ou menor adesão a uma orientação proteana ou sem fronteiras. Os pesquisadores tendem a utilizar parâmetros de autoria própria para realizar suas análises, como é o caso de Silva (2009), cuja base serviu a este estudo. Foi definido o percentual de 75% dos pontos obtidos em cada questionário para indicar uma forte adesão dos pesquisados às características das carreiras em questão.

Considerando-se que na Escala de Atitude de Carreira Proteana a pontuação máxima seria de 70 pontos, aqueles que obtivessem escore de pelo menos 53 pontos estariam dentro do parâmetro definido. Já na Escala de Atitude de Carreira Sem Fronteiras, a pontuação máxima foi de 65 pontos, assim o escore mínimo de 49 pontos representaria 75% do total (Tabela 1).

Tabela 1 - Respondentes com pontuação mínima de 75% em cada escala de atitude de carreira

Respondentes que obtiveram pelo menos 75% dos pontos			
Escala de atitude de carreira	Total de Respondentes	Quantidade	%
Proteana	45	20	44,4
Sem fronteiras	45	23	51,1

Fonte: Elaboração dos autores.

Conforme esse parâmetro, conclui-se que menos da metade dos respondentes (44,4%) manifesta forte orientação para a carreira proteana, ou seja, adota atitude de carreira autodirigida, em que assume o controle de seu caminho profissional e de seu desenvolvimento e que também é orientada por seus próprios valores (BRISCOE; HALL, 2006). Em contrapartida, um pouco mais da metade dos pesquisados (51,1%) sugere ter forte orientação em relação à carreira sem fronteiras, marcada por

caracterizar-se como uma sequência de oportunidades profissionais que vão além das fronteiras de um único empregador (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996).

Entre os participantes que ressaltaram forte orientação de carreira, seja proteana, seja sem fronteiras, de maneira complementar pôde-se realizar análises estratificando-se os dados demográficos, visando investigar algum padrão nesse resultado.

A Tabela 2 apresenta informações sobre os respondentes quanto à orientação de carreira proteana:

Tabela 2 - Comparativo do perfil dos respondentes - carreira proteana

		< 75%	> 75%
		%	%
Sexo	Masculino	16	20
	Feminino	84	80
Idade (anos)	Até 20	4	0
	21 a 25	24	15
	26 a 30	28	30
	31 a 35	20	30
	36 a 40	16	10
	41 a 45	4	15
	46 a 50	4	0
	> 50	0	0
Escolaridade	Ensino médio incompleto	0	0
	Ensino médio completo	32	15
	Ensino superior incompleto (graduação)	32	25
	Ensino superior completo (graduação)	28	5
	Especialização, mestrado ou doutorado	8	55
Tempo de atuação profissional (anos)	Até 5	28	30
	6 a 10	36	20
	11 a 15	20	20
	16 a 20	8	20
	21 a 25	8	5
	26 a 30	0	5
	> 30	0	0

Fonte: Elaboração dos autores.

Comparando-se o perfil desses pesquisados constata-se que, em ambos os públicos, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, porém, as mulheres mostraram maior percentual de adesão a uma carreira diferente da proteana, enquanto o maior percentual entre os homens encontra-se aderente à orientação de carreira proteana. Assim, conforme o conceito de Hall (1996) para a carreira proteana, os homens apresentariam características de flexibilidade para adaptação de conhecimentos, habilidades e competências, com o objetivo de atender às suas necessidades e garantir a sua empregabilidade.

A faixa etária até 25 anos tem mais respondentes cuja orientação é para uma carreira diferente da proteana, porém, dos 26 aos 35 anos a orientação passa a ser predominante no que se refere à carreira proteana. Tendo em conta que essa faixa etária é representada por pessoas da geração Y, ou seja, nascidas entre 1981 e 2000 (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000), pode-se discutir, conforme Vasconcelos et al. (2010), que essa faixa tende a possuir características compatíveis com aquelas sugeridas pela carreira proteana, considerando o trabalho fonte de satisfação e aprendizado e não apenas uma necessidade econômica. O estudo de Silva et al. (2012) reforça esse achado, uma vez que identificou maior adesão da geração Y às novas carreiras (proteana e sem fronteiras).

Quanto à escolaridade, verificou-se que aqueles que possuem até o ensino superior

completo predomina a orientação para uma carreira diferente da proteana. Maior número de respondentes com orientação de carreira proteana foi encontrado entre aqueles que têm algum tipo de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Esse resultado encontra similaridade no trabalho de Pinho, Kilimnik e Andrade (2015, p.14), segundo os quais, “aqueles que detêm maior nível de escolaridade, inclusive os pós-graduados, apresentam [...] tendência a se identificar mais com os valores da carreira proteana.”

Em relação ao tempo de atuação profissional, nota-se que há uma maioria, com até 10 anos de atuação, que adota uma orientação diferente da carreira proteana. Porém, a partir de 11 anos de atuação, cresce o percentual daqueles na carreira proteana em relação aos que adotam outro tipo de orientação. Esse resultado pode ser discutido à luz do estudo de Pinho, Kilimnik e Andrade (2015, p.14), cujo trabalho mostra que indivíduos mais aderentes à carreira proteana têm menor tempo de trabalho na mesma empresa. Nesse caso, infere-se que, quanto mais tempo o indivíduo permanece em uma empresa, menos aderente seria ele a uma carreira proteana o que, não necessariamente, ocorreria com aqueles que passam por várias empresas durante a sua atuação profissional.

Sobre a carreira sem fronteiras, seguem informações (Tabela 3):

Tabela 3 - Comparativo do perfil dos respondentes - carreira sem fronteiras

		< 75%	> 75%
		%	%
Sexo	Masculino	18	17
	Feminino	82	83

Idade (anos)	Até 20	4,5	0,0
	21 a 25	18,2	21,7
	26 a 30	22,7	34,9
	31 a 35	31,8	17,4
	36 a 40	13,6	13,0
	41 a 45	9,2	8,7
	46 a 50	0,0	4,3
	> 50	0,0	0,0
Escolaridade	Ensino médio incompleto	0	0
	Ensino médio completo	23	26
	Ensino superior incompleto (graduação)	32	26
	Ensino superior completo (graduação)	18	17,5
	Especialização, mestrado ou doutorado	27	30,5
Tempo de atuação profissional (anos)	Até 5	36	22
	6 a 10	23	35
	11 a 15	18	22
	16 a 20	18	8,5
	21 a 25	5	8,5
	26 a 30	0	4,0
	> 30	0	0,0

Fonte: Elaboração dos autores.

A comparação entre o perfil dos respondentes da escala de atitude de carreira sem fronteiras mostra que a maioria dos respondentes é do sexo feminino e que as mulheres aderem mais a uma carreira sem fronteiras do que a outro tipo de carreira, sendo esse resultado inverso quando se analisam os homens. Destaca-se, contudo, que a diferença percentual em ambos os casos é pequena, não havendo demonstração de grande tendência à adesão a um tipo ou outro de carreira, em ambos os sexos.

De um lado, esse resultado contrasta com o estudo de Silva *et al.* (2012), no qual as mulheres apareceram com preferência pela carreira tradicional. De outro lado, o resultado indicado pelas mulheres vai ao encontro da afirmação de Mainiero e Sullivan (2005), que destacam que a carreira sem

fronteiras é um modelo que vem sendo adotado há várias décadas, especialmente por mulheres que tendem a apresentar períodos de descontinuidade ou desaceleração de sua carreira profissional a fim de acomodar necessidades pessoais ou familiares de forma mais natural.

Ainda, em outra direção, o estudo de Oltramari e Grisci (2014) aponta que as novas configurações da carreira individual (carreira proteana e sem fronteiras) possibilitaram novas configurações familiares e, entre outras, o fato de mulheres executivas não constituírem família a fim de terem mais tempo disponível para a construção da própria carreira.

Na faixa etária entre a partir dos 31 anos verifica-se tendência de adesão a um tipo de carreira diferente da sem fronteiras. Contudo, para aqueles entre 21 e 30 anos a orientação é para uma carreira

sem fronteiras. Quanto a isso, a mesma inferência feita na análise do resultado da carreira proteana quanto à compatibilidade das características da geração Y parece adequar-se ao modelo de carreira sem fronteiras, considerando que as pessoas dessa geração não parecem priorizar a estabilidade e o vínculo profissional com o empregador, mostrando-se mais responsáveis por sua própria carreira e menos dependentes de uma organização (VASCONCELOS *et al.*, 2010). Isso condiz com a carreira sem fronteiras, caracterizada como uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de um único emprego. Além disso, tal resultado vai ao encontro daquele obtido na pesquisa de Silva *et al.* (2012), na qual há maior proporção de *baby boomers* e geração Y no grupo das novas carreiras (proteana e sem fronteiras).

Quanto à escolaridade, o maior percentual de respondentes dessa escala tem até o ensino superior incompleto, sendo um pouco maior a adesão desse grupo a um tipo que difere da carreira sem fronteiras. No entanto, encontrou-se maior número de respondentes com orientação de carreira sem fronteiras entre aqueles que possuem ensino superior completo ou algum tipo de pós-graduação. Essa informação, analisada conjuntamente com o resultado da carreira proteana, mostra que pessoas com nível de escolaridade mais alto tendem a aderir às carreiras modernas, entre elas a proteana e sem fronteiras.

Em relação ao tempo de atuação profissional, nota-se que há uma maioria aderente à carreira sem fronteiras entre os que têm entre 6 e 15 anos de atuação profissional. Carreiras que se diferenciam da sem fronteiras apareceram na adesão das faixas até 5 anos e entre 16 e 25 anos de atuação

profissional. Diante disso, tem-se a possibilidade de se abrir uma nova discussão, em estudo futuro, sobre a relação do tempo de serviço com a orientação de carreira, comparando-se, inclusive, com a idade dos profissionais, para verificar se, por exemplo, os mais jovens e com menos tempo de atuação profissional estariam mais abertos a esse novo modelo de carreira, diferentemente do modelo tradicional, conforme mostra esta pesquisa.

Vale destacar que, um estudo que considere essa questão, deve também estar atento ao público investigado, pois diferentes escolhas profissionais podem levar a um resultado diverso. Exemplo disso encontra-se na pesquisa realizada por Alves (2012, p. 89) com artistas. Os resultados de tal estudo mostram que os artistas buscam a estabilidade no momento inicial de suas carreiras. No entanto, concluída a etapa inicial, o “profissional pode transitar pelas empresas do mesmo ou de outro segmento; exercendo e aprimorando suas competências, caracterizando assim o desenvolvimento horizontal contemplado no modelo de carreiras sem fronteiras.”

No que diz respeito ao objetivo de identificar as expectativas de carreira dos pesquisados com base no instrumento âncoras de carreira, desenvolvido por Schein (1993), a pesquisa revela que a âncora de carreira predominante no grupo pesquisado é Estilo de Vida (EV). Aproximadamente 33% dos pesquisados escolheram essa âncora que, de acordo com Schein (1996), tende a ser característica de pessoas que buscam oportunidades nas quais possam conciliar necessidades pessoais, familiares e de carreira. São pessoas que baseiam suas preferências e decisões profissionais na possibilidade de equilibrar e integrar tais necessidades, vinculando ainda sua identidade a um determinado modo de

viver. Outros estudos (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011; GOMES *et al.*, 2011; TIEPPO *et al.*, 2011; VASCONCELOS *et al.*, 2010) também utilizaram o instrumento de Schein, âncoras de carreira, e obtiveram como resultado o EV como âncora predominante entre os participantes.

A âncora de carreira EV implica valorizar mais flexibilidade e respeito pelos interesses pessoais e familiares, o que vem sendo pensado no contexto contemporâneo de carreiras em que o modelo de relacionamento entre empresa e empregado vem se configurando de maneira diferenciada daquele em que prevaleceu o modelo de carreiras tradicionais. Se, tradicionalmente, esse relacionamento baseou-se na troca de lealdade do empregado por segurança no emprego, no contexto atual ele se pauta pela troca de *performance* por um aprendizado contínuo, pelo desenvolvimento e aumento da empregabilidade do indivíduo (SULLIVAN, 1999).

Em segundo lugar vem, na escolha dos pesquisados, a âncora Serviço/Dedicação (SD) a uma causa (25,6%). Tal âncora considera que o sujeito tem como prioridade o desejo de servir a uma causa, contribuindo para a melhoria da sociedade. Quanto a esse resultado, infere-se que ele pode ser decorrência de uma maior sensibilidade a uma causa por parte de profissionais que atuam na saúde, como é o caso dos participantes desta pesquisa. Assim, sugere-

rem-se estudos futuros que considerem outros profissionais dessa área a fim de confirmar essa pressuposição.

A seguir, na Tabela 4, encontram-se os resultados das escolhas das âncoras de carreira, apresentados para 43 respondentes de um total de 45. Foram desconsiderados dois resultados pelo fato de que os respondentes avaliaram igualmente mais de uma âncora, logo, sem mostrar preferência por uma ou outra.

Tabela 4 - Resultados das escolhas das âncoras de carreira

Âncoras de Carreira	Quantidade	%
Competência técnico-funcional	1	2,3
Competência para gerência geral	2	4,7
Autonomia / independência	3	7,0
Segurança / estabilidade	3	7,0
Criatividade empreendedora	2	4,7
Serviço / dedicação a uma causa	11	25,6
Puro desafio	7	16,3
Estilo de vida	14	32,6

Fonte: Elaboração dos autores.

Também foi avaliado o perfil dos 14 pesquisados que tiveram a âncora EV como preferência, buscando correlações entre dados demográficos e essa escolha, visando levantar hipóteses para futuros estudos (Tabela 5).

Tabela 5 - Dados demográficos x preferência por EV

Sexo	Quantidade		%	% sobre o total
	Masculino	2	14	25
	Feminino	12	86	32,4

Idade (anos)	Até 20	0	0	0
	21 a 25	6	43	66,6
	26 a 30	1	7,1	7,6
	31 a 35	3	21,4	27,2
	36 a 40	3	21,4	50
	41 a 45	0	0	0
	46 a 50	1	7,1	7,6
	> 50	0	0	0
Escolaridade	Ensino médio incompleto	0	0	0
	Ensino médio completo	4	28,6	36,3
	Ensino superior incompleto – graduação	5	35,7	38,4
	Ensino superior completo – graduação	2	14,3	25
	Especialização, mestrado ou doutorado	3	21,4	23,1
Tempo de atuação profissional (anos)	Até 5	5	35,7	38,4
	6 a 10	4	28,6	30,7
	11 a 15	2	14,3	22,2
	16 a 20	2	14,3	33,3
	21 a 25	1	7,1	33,3
	26 a 30	0	0	0
	> 30	0	0	0

Fonte: Elaboração dos autores.

As mulheres representam maioria (86%) entre os que escolheram a âncora EV. No entanto, considerando-se o total de mulheres participantes da pesquisa (37), observa-se que apenas 32,4% entre elas escolheu essa âncora. Schein (1996) fez considerações sobre a possibilidade de influência do gênero na escolha da âncora de carreira, indicando que EV seria predominante entre as mulheres. Nesta pesquisa verifica-se que, apesar de EV ser a mais votada entre as mulheres, não representa a escolha da maioria, diluída em preferências por outras âncoras de carreira.

A maior parte desse público constitui-se de profissionais jovens, entre 21-25 anos de idade (43%), mantida a predominância dessa escolha por

EV quando se analisa o total de participantes da pesquisa nessa faixa etária (66,6%).

Quanto à escolaridade, EV é a âncora da maioria que possui até o ensino superior incompleto (64,3%), mantida essa predominância na análise do total de participantes que têm até esse nível de escolaridade (74,7%).

Em relação ao tempo de atuação profissional, aqueles que têm até 10 anos de atuação preferem essa âncora, em sua maioria (64,3%), mantendo-se a predominância de EV na escolha desses participantes quando se analisa o total de pessoas com até 10 anos de experiência (69,1%). Esse resultado sugere que, não obstante haver iniciado trajetória profissional há pouco tempo, essas

peças se preocupam em equilibrar e integrar sua ocupação com seus interesses familiares e pessoais.

Por fim, buscou-se realizar análise quanto ao último objetivo proposto, a saber, a relação entre as âncoras de carreira identificadas e a orientação quanto à carreira proteana e sem fronteiras.

Na análise de regressão múltipla, para saber se o conjunto de VI está realmente exercendo influência mais forte sobre a VD, é preciso acessar o coeficiente de determinação (R^2), mostrado na Tabela 2.

O coeficiente de determinação obtido na análise das oito âncoras de carreira mostrou-se muito baixo, o que não fornece indicações suficientes para considerar que variações ocorridas na VD (âncoras de carreira) são provocadas por alterações nas VIs (orientação de carreira proteana e sem fronteiras). Considerando-se que as variações ocorridas na VD não são devidas às variações nas VIs, pode-se dizer que as escolhas das âncoras não devem estar relacionadas ao grau de adesão à orientação de carreira proteana ou sem fronteiras.

Considerando-se esse resultado, bem como o que foi encontrado na pesquisa de Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), sugere-se mais investigações sobre a correlação entre carreiras e âncoras. Em tal estudo, a maior parte das âncoras de carreira não demonstrou correlação significativa com a carreira proteana ou, então, a correlação era fraca. Somente a âncora Desafio Puro mostrou correlação significativa e moderada com esse tipo de carreira o que, segundo os autores, pode indicar que “as pessoas estão percebendo a carreira proteana como algo bastante desafiante e que envolve riscos.” (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011, p. 76).

Também, o estudo de Tieppo *et al.* (2011) buscou relação entre atitudes de carreira e âncoras.

Porém, os autores concluíram que, embora as âncoras escolhidas apontem a preferência pela carreira inteligente (proteana ou sem fronteiras), o que parece ocorrer na prática é a construção de uma carreira diferente daquela apontada pela âncora predominante. Isso pode estar ocorrendo pelo fato de o profissional estar mais sujeito às regras do mercado.

8 CONCLUSÕES

Inicialmente, foi investigado o alinhamento dos indivíduos participantes da pesquisa em relação às características das carreiras contemporâneas, nesse caso as atitudes referentes a uma orientação de carreira proteana e sem fronteiras, utilizando-se as escalas de Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Observou-se alguma adesão dos participantes a esses modelos de carreira, mas a ausência de um parâmetro validado para analisar tais resultados e realizar inferências a esse respeito significou um limitador aos resultados dessa pesquisa. Ademais, é importante ressaltar que se tratou aqui de atitudes de carreira e não de comportamento vocacional (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

Atitudes de carreira proteana e sem fronteiras são, teoricamente, conceitos relacionados (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006), mas neste trabalho, os resultados não permitiram a formulação de conclusões concretas sobre esse relacionamento. Briscoe *et al.* (2006) sugerem que pesquisas devem ser feitas buscando entender como a correlação entre as perspectivas de carreira proteana e sem fronteiras pode ser efetivamente pensada e desenvolvida e, ainda, como essas atitudes são influenciadas pela idade, identidade social,

cultura organizacional e nacional, nível de escolaridades, entre outros.

Além disso, buscou-se identificar as expectativas e preferências de carreira dos pesquisados por meio do instrumento âncoras de carreira, desenvolvido por Schein (1993), chegando-se ao resultado de que a âncora EV é a preferida desse público, refletindo a necessidade dos participantes em equilibrar e integrar vida familiar e trabalho, valorizando a carreira, mas sem abrir mão de necessidades pessoais. Ao se identificar EV como a âncora preferida, pode-se supor a existência de uma correlação com as questões relacionadas à mudança no contrato psicológico de trabalho, como foi exposto na revisão da literatura desta pesquisa, em que o objetivo da relação de trabalho passa a ser o de fazer mais e melhor, buscando satisfação pessoal, equilíbrio com a vida pessoal e autodesenvolvimento, conceitos diretamente relacionados aos modelos de carreira proteana e sem fronteiras.

Também foi realizada análise da relação entre as âncoras de carreira identificadas e a orientação quanto à carreira proteana e sem fronteiras no grupo pesquisado. Nessa investigação verificou-se que variações na orientação de carreira proteana e sem fronteiras dos pesquisados não explicam variação significativa na escolha das âncoras de carreira, ou seja, não foram encontradas evidências que explicassem um impacto das variáveis consideradas independentes e, logo, a adesão a uma orientação à carreira proteana e sem fronteiras, sobre a âncora de carreira. Assim, sugere-se como hipótese para futuros estudos: as características de orientação de carreira proteana ou sem fronteiras são compatíveis com mais de uma âncora de carreira.

Ressalta-se que as novas formas de construção de carreira reforçam a necessidade de as pessoas buscarem seu próprio critério de sucesso, seu autodesenvolvimento e o aprimoramento de competências. Não apenas aquelas competências específicas requeridas pela organização, mas também conhecimentos sistêmicos que garantam sua empregabilidade além das fronteiras do empregador, estabelecendo um desenvolvimento mais autônomo da competência do indivíduo. O desenvolvimento de competências individuais pode levar a própria empresa a obter melhor desempenho e vantagens competitivas em relação aos seus competidores (PRAHALAD; HAMEL, 1990), já que a competência da organização está fundamentada, em grande parte, nas competências individuais que, quando combinadas entre si, geram resultados que podem representar o diferencial daquela organização (FLEURY; FLEURY, 2000).

Para Mainiero e Sullivan (2006), as organizações precisam repensar a sua estrutura e as condições de trabalho oferecidas aos empregados para o desenvolvimento dos mesmos ao longo de suas carreiras, no intuito de permear uma cultura favorável à retenção de talentos e adaptando suas políticas de gestão de pessoas às demandas atuais.

Diante dos achados deste trabalho, acredita-se que serão necessários estudos posteriores sobre o tema para confirmar a existência ou não de uma influência entre as variáveis pesquisadas, mostrando se elas estão ou não relacionadas entre si. A proposta do estudo em buscar compreender a relação entre as âncoras de carreira e atitudes relativas a uma orientação de carreira proteana ou sem fronteiras demonstra que ainda é preciso aprofundamento em futuras pesquisas. Para tanto, recomenda-se também, investigar as

motivações e a realidade profissional das pessoas que optaram, por exemplo, pela âncora de carreira preferida neste estudo, Estilo de Vida. Também, são sugeridos estudos que considerem outros profissionais que atuam na área da saúde a fim de confirmar ou não a pressuposição de que a âncora Serviço/Dedicação a uma causa, em segundo lugar, foi escolhida em

decorrência de uma maior sensibilidade a uma causa por parte de tais profissionais.

Por fim, não se pode deixar de reconhecer que este trabalho possui limitações advindas da ausência de um parâmetro validado para analisar os resultados, conforme dito anteriormente, bem como relacionadas ao tamanho da amostra.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, L. *et al.* **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradi-va, 1997.

ALVES, A. B. Um estudo sobre a jornada profissional do artista e as teorias de carreira. **Revista Pensamento & Realidade**, ano XV, v. 27, n. 4, p.71-90, out./nov. 2012.

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v.13, n. 31, p. 58-80, set.-dez. 2011.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Org.). **The boundaryless career**. New York: Oxford University Press, 1996. p.3-20.

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

BRISCOE, J.; HALL, D.T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n.1, p. 4-18, ago. 2006.

BRISCOE, J.; HALL, D.T.; DEMUTH, R.L.F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**. v. 69, n. 1, p. 30-47, ago. 2006.

CORDEIRO, H. T. D.; ALBUQUERQUE, L. G. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.118-137, maio/ago. 2016.

DEFILLIPPI, R.J.; ARTHUR, M.B. Boundaryless context and careers: a competency-based perspective. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Org.). **The boundaryless career**. New York: Oxford University Press, 1996. p. 116-131.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. In: Encontro da ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 1-14.

REFERÊNCIAS

- GERBER, M. *et al.* Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 75, n. 3, p. 303-318, dez. 2009.
- GOMES, D. *et al.* Âncoras de carreiras: revisão do conceito sob o aspecto da mobilidade a partir de estudo com egressos do curso de Administração em dois momentos – 2007 e 2010. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011. p. 1-13.
- GUJARATI, D. **Basic econometrics**. 3. ed. McGraw-Hill, 1995.
- HALL, D. T. Protean careers of the 21st Century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, nov. 1996.
- HALL, D. T. **Careers in organizations**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1976.
- INKSON, K. Protean and boundaryless careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 48-63, ago. 2006.
- KILIMNIK, Z. M. *et al.* Seriam as âncoras de carreira estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.
- KILIMNIK, Z. (org). **Transformações e transições nas carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LOPES, H. E. G. **Pesquisa quantitativa em Administração**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2012. Apostila.
- MAGUIRE, H. Psychological contracts: are they still relevant? **Career Development International**, v. 7, n. 3, p. 167-180, 2002.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt**: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain View: Davies-Black, 2006.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the “opt-out” revolution. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. As trajetórias de carreiras tradicionais estão dando passagem às proteanas? In: KILIMNIK, Z. (Org.). **Transformações e transições nas carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- MELLO, A. S.; SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S. Marketing pessoal nas carreiras em instituições de ensino superior privadas: do docente tradicional ao proteano. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 22-40, jan./jun. 2011.

REFERÊNCIAS

- MOURA, M. A.; SOARES, F. A sustentabilidade da carreira dos profissionais no século XXI: reflexões sobre as competências baseadas no comportamento de entrega e o mito Proteu. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 9, n. 2, p. 1-16, ago./dez. 2009.
- NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. N. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 217-232, maio/ago. 2013.
- OLIVEIRA, M. Z.; GOMES, W. B. Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras nas organizações contemporâneas brasileiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 105-118, jan./mar. 2014.
- OLIVEIRA, M. Z. **Modos reflexivos e os autorrelatos de profissionais sobre as carreiras proteanas e sem fronteiras**. 2010. 186 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- OLIVEIRA, M. Z. et al. Avaliação do autogerenciamento e do direcionamento de carreira: estrutura fatorial da escala de atitudes de carreira proteana. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 160 – 169, 2010.
- OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 15-48, jan./fev. 2014.
- OLTRAMARI, A. P.; LORENZATO, S. Dilemas da carreira sem fronteiras: um estudo de caso com gerentes bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 2-19, set./dez. 2012.
- PINHO, E. C. S. N.; KILIMNIK, Z. M.; ANDRADE, D. F. A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na EMATER-MG. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 1-17, abr./jun. 2015.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio-jun. 1990.
- SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 80-88, nov. 1996.
- SCHEIN, E. H. **Career anchors**: discovering your real values. San Diego: Pfeiffer e Co., 1993.
- SCHEIN, E. H. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- SILVA, R. C. et al. Carreiras: novas ou tradicionais? um estudo com profissionais brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 19-39, jan./abr. 2012.
- SILVA, J. A. **Estudo comparativo entre os modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitude**. 2009. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

REFERÊNCIAS

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, n. 1, art. 1, p. 1-19, jan./fev. 2014.

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

SULLIVAN, S. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 457-484, 1999.

TIEPPO, C. *et al.* Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 273-293, jul.- dez. 2011.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Gestão Org**, v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 3, p. 834-854, set./out. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work**: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. New York: Amacom, 2000.