

Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros

Autoria: Rodrigo Cunha da Silva, Carolina Aparecida de Freitas Dias, Maria Tereza Gomes da Silva, Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Bernadete de Lourdes Marinho

Resumo

Este artigo é resultado de uma pesquisa que investigou se há um modelo de carreira predominante entre os profissionais que fazem cursos de pós-graduação em administração. Segundo a literatura, dois movimentos importantes em relação às carreiras dos trabalhadores estão ocorrendo: aqueles que, como o deus grego Proteus, adquirem a capacidade de se adaptar às mudanças constantes, e aqueles que olham para além das fronteiras da organização, seja na busca por aprendizado, ou formação de *networking*. Para esses movimentos deram-se os nomes de carreira proteana e carreira sem fronteira, que segundo alguns pesquisadores, se opõem ao modelo de carreira tradicional. Dessa forma, os três modelos de carreira foram investigados neste estudo. A pesquisa procurou identificar (1) quais são as principais características apresentadas por alunos e ex-alunos de pós-graduação em relação às atitudes de carreira e (2) relacionar o perfil destes indivíduos às atitudes referentes aos três modelos de carreira. Para isso foi levantado o referencial teórico que trata dos temas relacionados à carreira tradicional, proteana, sem fronteiras, cultura nacional, gerações, gênero e escolaridade. As dimensões utilizadas para medir as atitudes de carreira proteana foram - autogestão e orientação a valores; para carreira sem fronteiras - mobilidade física e psicológica; e para carreira tradicional - preferência pela estabilidade, reconhecimento e status e crescimento na hierarquia organizacional. A metodologia utilizada foi quantitativa e o método de coleta de dados, o *survey*. O instrumento desenvolvido foi um questionário estruturado e a amostra foi selecionada por conveniência dos pesquisadores. Dos 209 profissionais entrevistados - todos alunos ou ex-alunos de cursos de pós-graduação da Fundação Instituto de Administração (FIA) - 203 respondentes tiveram as respostas consideradas válidas. Os dados foram analisados por meio de estatística multivariada (análise fatorial e análise de conglomerados), além de estatística bivariada (teste qui-quadrado). Três resultados principais foram detectados. O primeiro é que não foi possível a distinção estatística entre as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras e ambos os tipos foram agrupados como modelo de *novas carreiras*. O segundo foi que as atitudes referentes ao modelo das novas carreiras predominaram na maior parte dos respondentes, embora constatadas diferenças associadas ao gênero e geração do mesmo. Com relação a gênero, foi observada maior proporção de mulheres no grupo da carreira tradicional e de homens nas novas carreiras. Quanto às gerações, os *Baby boomers* e a geração Y apresentaram proporção maior de respondentes no grupo das novas carreiras. A geração X, por sua vez, se destacou na carreira tradicional. Por fim, as atitudes referentes à carreira tradicional também foram identificadas nos respondentes pertencentes ao modelo das novas carreiras. Este estudo contribui para o maior conhecimento das características dos profissionais brasileiros no que diz respeito a atitudes relacionadas à carreira, bem como poderá auxiliar gestores em suas definições estratégicas de gestão de pessoas.

1. Introdução

Os primeiros estudos sobre o conceito de carreira surgiram em meados dos anos 70 no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), nos Estados Unidos. Três professores deram as maiores contribuições: Douglas Hall, em 1976 com o livro *Career in Organizations*, Edgar Schein em 1978 com *Matching Individual and Organizational Needs* e John Van Maanen, com *Organizational Careers* em 1977. Entre outras conclusões, estabeleceram que carreira deveria ser tema para estudos multidisciplinares (psicologia, sociologia, antropologia, ciências políticas, economia e administração) e que deveria ser estudada sob as perspectivas objetiva e subjetiva (ARTHUR, 1994).

Os achados apresentados pelos pesquisadores do MIT modelaram os estudos posteriores sobre carreiras. Nas décadas seguintes, o tema provocou grande impacto na área de gestão de pessoas. Entretanto, até aquele momento, a carreira era vista apenas como um processo que acontece dentro das organizações. Nas décadas seguintes, novas teorias procuraram respostas para o dilema da carreira auto-gerenciada pelo indivíduo e que, muitas vezes, passou a ocorrer além dos muros das organizações.

No Brasil, um dos primeiros livros sobre o tema foi lançado em 1996 pelo professor Joel Dutra, da Universidade de São Paulo. Em *Administração de carreiras – uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, Dutra apresenta pesquisa com profissionais de nível superior, realizada em 1993, pela qual detectou que apenas 2% da amostra havia pensado de forma estruturada na própria carreira. Na mesma época, poucas empresas igualmente se preocupavam com a gestão estratégica dos recursos humanos (DUTRA, 1996).

Tanto as pesquisas internacionais quanto as brasileiras concluíram que a relação de trabalho entre funcionário e empresa vem mudando devido a fatores como aumento da competitividade e da globalização. Outro aspecto que tem merecido estudos é a quebra do acordo entre empregado e empregador pelo qual trocava-se a lealdade às organizações pela segurança do emprego para toda a vida aos trabalhadores. Rompido esse acordo tácito, o indivíduo passa a tomar as rédeas de sua carreira em vez de deixá-la sob os cuidados da organização. Os pesquisadores começam a detectar dois movimentos importantes dos profissionais em relação a sua carreira: aqueles que, como o deus grego Proteus, adquirem a capacidade de se adaptar às mudanças constantes, e aqueles que olham para além das fronteiras da organização, seja na busca por aprendizado, seja na formação de *networking*. A esses movimentos, deram-se os nomes de carreira proteana e carreira sem fronteira. Ambas se opõem ao modelo de carreira tradicional, vigente até então.

Os dois conceitos ainda estão em construção. O entendimento de vários autores, conforme citam Sullivan e Arthur (2006) é a de que a carreira proteana envolve somente mudanças psicológicas e a carreira sem fronteiras apenas mudanças físicas. Para os autores essa é uma visão incompleta do conceito de carreira sem fronteiras, pois esta apresentaria tanto a mobilidade física quanto a psicológica. A dificuldade na diferenciação desses construtos é percebida por meio dos vários estudos que procuram separá-los (BRISCOE; FINKELSTEIN, 2009; BRISCOE; HALL, 2006; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006; SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

A pesquisa apresentada neste artigo procurou verificar o quanto os dois conceitos se aplicam à realidade brasileira, conforme pode ser verificado no problema de pesquisa que norteou este estudo: qual modelo de carreira predomina nos profissionais que fazem cursos de pós-graduação? De forma específica procurou-se identificar quais são as principais características apresentadas por alunos e ex-alunos de pós-graduação em relação à carreira e relacionar o perfil destes indivíduos ao modelo de carreira.

O método utilizado na pesquisa é o levantamento ou *survey*, caracterizada pelo uso do questionário como instrumento de coleta de dados na fase empírica. Já para análise dos dados utilizou-se a estatística multivariada para análise dos dados (análise fatorial e análise de conglomerados), além de estatística bivariada (teste qui-quadrado).

Este estudo está estruturado em cinco seções: na primeira tem-se a introdução, seguida pela fundamentação teórica do termo carreira e dos modelos tradicional, proteana e sem fronteira e aspectos relativos à demografia que podem influenciar os modelos de carreira. Na seção 3 é apresentada a metodologia utilizada, caracterizando o tipo de pesquisa, as variáveis estudadas, as definições operacionais, o método, o procedimento de coleta de dados e a sua análise. A seção 4 refere-se aos resultados da pesquisa e na última são apresentadas as considerações finais, as recomendações de futuros estudos e as limitações da presente pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

Três modelos de carreiras foram abordados neste estudo: tradicional, proteana e sem fronteiras. Suas características foram levantadas a partir de dados secundários que serviram de alicerce para a pesquisa de campo. A fundamentação teórica está organizada da seguinte forma: na primeira parte, são apresentados o conceito de carreira, o contexto em que esta se desenvolveu nas últimas décadas e as características da carreira tradicional, proteana e sem fronteira. Na segunda parte, são tratados os aspectos demográficos que podem influenciar a carreira de um indivíduo: gênero, idade, experiência e educação, cultura e gerações.

2.1. Conceituando Carreira

Carreira é um termo com vários significados tanto nos jargões populares quanto na literatura das ciências sociais. Fazer carreira no Banco do Brasil foi por muito tempo o sonho de jovens de todo o país porque era a certeza de um trabalho estável e seguro para toda a vida. Para pesquisadores como Bendassoli (2009), a carreira pode ter este significado de emprego assalariado, mas há vários outros. O autor cita, por exemplo, o sentimento de pertencer a um grupo profissional, a vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) e a ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação).

A palavra pode ser usada ainda para determinar a posição de um profissional em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia), à trajetória de um empreendedor ou ainda a um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos. Dutra (2002) chama a atenção para carreira como mobilidade ocupacional (um caminho a ser trilhado) ou como estabilidade ocupacional (a carreira como profissão).

No conceito de Hall (2002), carreira é a percepção individual sobre a seqüência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer de sua vida. Em outras palavras, carreira não é necessariamente uma sucessão linear de experiências e projetos.

2.2. Contextualizando Carreira

As carreiras, assim como as empresas, sofreram nas últimas décadas o impacto das mudanças provocadas pela globalização, tecnologia e diversidade no ambiente de trabalho. Até os anos 60, significava uma relação linear e estável de um indivíduo com a empresa que lhe empregava. O relacionamento entre essas duas partes era longo graças a um acordo tácito entre elas: o empregado trocava a segurança no emprego pela lealdade à organização. A

lógica era a da ascensão profissional hierárquica: quanto mais alto o degrau alcançado, maiores as recompensas (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

No Brasil, o ambiente político dos anos 70, dominado pela repressão, influencia o ambiente de trabalho, marcado pela pouca participação e pelo rigor à hierarquia (FLEURY; FISCHER, 1992). Na mesma década, dois autores americanos, Douglas Hall e Edgar Schein, deram grandes contribuições aos estudos de carreira, agora sob o impacto dos movimentos *hippies* e da chegada da mulher ao mercado de trabalho, conforme ressalta Dutra (2002). Para esse autor os pesquisadores citados acima foram fundamentais por analisarem a dinâmica entre a pessoa e a empresa nas discussões de carreira.

Nos anos 80, novos fenômenos intensificaram os debates sobre carreira. O principal deles é a pressão que um mercado cada vez mais competitivo e globalizado faz sobre as empresas. Começam dentro das empresas os movimentos por qualidade total, trabalho em equipe e automação das linhas de produção. O Brasil é marcado pelo fim da ditadura, pela inflação alta e pela década perdida na economia. A literatura especializada em carreira dedica-se a ajudar as pessoas a planejar e escolher a carreira e a entender o mercado de trabalho (DUTRA, 2002).

Na década seguinte, a de 90, a internet e o celular encurtam distâncias, flexibilizam a jornada de trabalho, rompem as fronteiras das empresas e das carreiras. A abertura econômica e o controle da inflação marcam um novo estágio de desenvolvimento brasileiro. Nas empresas, as palavras-chave são competitividade e empregabilidade. Essas características se tornam ainda mais refinadas no início do século XXI, com novas demandas: a convergência das tecnologias, a mobilidade e a explosão das redes sociais.

Esse novo contexto provocou mudanças também na atitude dos indivíduos em relação à carreira. Surgiram os desafios de conciliar a vida pessoal com o trabalho devido ao aumento de pais/mães solteiros e às necessidades de adaptação a vários empregos ao longo da vida e de flexibilização para operar num mundo globalizado (DUTRA, 2002).

Considerando esse novo contexto, as novas carreiras são definidas como uma série de experiências relevantes que uma pessoa acumula ao longo da vida, seja dentro ou fora da organização (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Essa definição é uma tentativa de reconhecer que as carreiras são moldadas por movimentos físicos (como a troca de emprego ou de empregador) e pela interpretação que o indivíduo dá aos eventos relacionados a ela (o fato de ver a demissão, por exemplo, como uma derrota ou a oportunidade de um novo começo).

2.2.1. Carreira Tradicional

O modelo tradicional de carreira se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial (BENDASSOLI, 2009), pela qual o empregado faz uma troca com a organização: ele se dedica e é fiel e, como recompensa, recebe segurança e estabilidade. O que é chamado de transição de carreira nas novas carreiras, nas tradicionais seria descrita como estando fora do trabalho (HALL, 2002). O fator segurança, porém, mudou em relação ao passado. Atualmente, pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira do que em restringir suas possibilidades ao empregador (VELOSO; DUTRA, 2010).

O declínio da carreira tradicional foi acompanhado pelo surgimento, nas últimas décadas, de duas novas perspectivas: a carreira proteana e a carreira sem fronteira (BRISCOE, HALL; DEMUTH, 2006). Ambas se tornaram populares na literatura, como veremos em mais detalhes a seguir.

2.2.2. Carreira Proteana

O adjetivo proteana associado à carreira foi usado pela primeira vez por David Hall em 1976, conforme citam Sullivan e Baruch (2009). Para os autores, Hall neste trabalho faz uma metáfora ao deus grego Proteus, que mudava de aparência conforme a circunstância, para descrever o profissional capaz de adaptar seu conhecimento, habilidades e competências ao novo contexto econômico, social e tecnológico que surgia à época. Descreve um cenário no qual a pessoa, e não a organização, passa a ter o controle da carreira.

O termo carreira proteana só viria a se popularizar duas décadas depois com outro trabalho de Hall, conforme comentam Sullivan e Baruch (2009). Nesse novo trabalho, Hall (*apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009) fala de um profissional flexível, que valoriza a liberdade, acredita em aprendizado constante e procura recompensas intrínsecas ao trabalho. O que está em jogo agora é o sucesso psicológico em oposição ao sucesso definido por valores externos.

As atitudes proteanas estão positivamente correlacionadas com personalidade proativa, autenticidade na carreira, abertura a experiências e orientação a objetivos (BRISCOE et al, 2006). Numa pesquisa com 493 profissionais, os autores citados constataram que, dentre aqueles com carreiras proteanas, foram detectados como características correlatas maior mobilidade e orientação para aprendizado. No entanto, elas não são condições necessárias para a carreira proteana. Conforme aponta Hall (2002) a carreira proteana é caracterizada por duas variáveis:

1. **Autogestão da carreira:** acontece quando o profissional assume o controle de seu destino profissional e cria as próprias oportunidades de desenvolvimento.
2. **Carreira orientada por valores:** ocorre quando o profissional prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos e quando o sucesso é definido a partir de critérios próprios, não da empresa nem do mercado.

A autogestão aparece nas pessoas orientadas mais por objetivos e crescimento pessoal e menos por segurança no emprego. Por outro lado, ser orientada por valores significa medir o sucesso a partir dos próprios valores (sucesso psicológico), em vez da opinião externa. Em outras palavras, a pessoa precisa seguir sua bússola interna. Como decorrência dessas variáveis, o profissional com carreira proteana pode apresentar atitudes como mudança freqüente, intensa renovação de competências e autonomia nas decisões. Bendassolli (2009, p. 392) complementa essa visão ao afirmar: “A mensagem é clara: carreira depende de versatilidade, contínua adaptação e resiliência”.

2.2.3. Carreira sem fronteira

Ao mesmo tempo em que os estudos sobre carreira proteana avançavam, surgiram as primeiras pesquisas sobre as carreiras sem fronteiras ou, no inglês, *boundaryless career*. Motivado pelo tema do encontro anual da *Academy of Management de 1993 – Boundaryless organization* ou empresas sem fronteiras – o professor Michael Arthur, da *Suffolk University*, de Boston, nos Estados Unidos, e alguns colegas decidiram investigar o quanto esse novo tipo de organização estava afetando as carreiras de seus funcionários, segundo Arthur et al (1995). Seu primeiro estudo sobre o assunto foi publicado em 1995 no artigo *Intelligent enterprise, intelligent careers*, escrito em parceria com a consultora Priscilla Claman e o professor Robert DeFillippi, também da *Suffolk* (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Arthur et al (1995) se inspiraram nos estudos de James Brian Quinn, autor da expressão empresa inteligente: “aquela capaz de destruir a hierarquia, romper com os degraus dos

organogramas, terceirizar o que não é sua competência principal e se concentrar naquilo que faz de melhor” (ARTHUR et al, p. 7). As empresas inteligentes possuiriam três distintas competências: uma cultura capaz de assimilar a contribuição de seus funcionários, um *know-how* (conhecimento técnico) e uma rede de relacionamentos que dá acesso aos recursos externos.

As pesquisas atuais sobre carreiras sem fronteiras tem se debruçado sobre as atitudes que as caracterizam (BRISCOE et al, 2006).

O termo *boundaryless career*, que serviu de título ao livro que Arthur e Rousseau publicariam em 1996 nos Estados Unidos, representa o passo seguinte nos estudos sobre as carreiras. Segundo esta nova definição, o profissional com atitude de carreira sem fronteira é "alguém que é independente, em vez de dependente, dos arranjos tradicionais da carreira organizacional" e que busca "oportunidades que vão além de um único empregador" (*apud* BRISCOE; FINKELSTEIN, 2009, p 243). Há um consenso de que os profissionais com esse tipo de carreira se sentem confortáveis tanto com movimentação físicas (troca de emprego e empresa) quanto psicológica (criar e sustentar relacionamentos ativos além da fronteira da empresa). São duas as variáveis das carreiras sem fronteiras, segundo Briscoe et al (2006).

1. **Mobilidade psicológica:** característica que aparece nos profissionais que preferem interagir com pessoas, que sentem-se motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, com um olhar além das fronteiras de sua atual empresa.
2. **Mobilidade física:** aparece quando a pessoa deseja trabalhar para várias empresas e se compromete ao trabalho na medida em que percebe que está se desenvolvendo.

A carreira sem fronteira se opõe à do tipo tradicional pelo fato de não estar confinada às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise (BENDASSOLI, 2009). Em relação à carreira proteana, as diferenças são mais sutis, como veremos a seguir.

2.2.4. Diferenciando Carreira Proteana, Sem Fronteiras e Tradicional

Conforme apresentado anteriormente, os conceitos das *novas carreiras*, termo usado por Briscoe e Finkelstein (2009) em oposição às carreiras tradicionais, foram desenvolvidos em paralelo, num mesmo contexto de transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Mas no que diferem os dois construtos? Alguns aspectos trazidos por Briscoe et al (2006) ajudam a esclarecer este ponto: De acordo com os autores, a carreira proteana e sem fronteiras são construtos independentes, embora tenham relação. Assim, uma pessoa pode ter atitudes proteanas e mesmo assim não cruzar as fronteiras da organização. Outra pode ter o *mindset* sem fronteiras, embora desenvolva sua carreira numa única empresa.

E ainda, os construtos variam de acordo com o estágio de carreira e o contexto. Em outras palavras, proteana e sem fronteiras definem atitudes das pessoas, e não são, portanto, traços de personalidade ou diferenças individuais.

No Quadro 1, procurou-se sumarizar as diferenças entre os três tipos de carreira tratados neste relatório. A partir desse quadro, será testada a primeira hipótese em relação aos alunos de pós-graduação, que são objeto deste estudo.

Hipótese 1: *Os participantes de cursos de pós-graduação apresentam mais atitudes relacionadas à carreira proteana e sem fronteiras do que da carreira tradicional.*

Quadro 1- Comparativo dos modelos de carreiras

Tipos De Carreiras	Embasamento teórico	Atitudes
Carreira Proteana	Carreira proteana é um processo que mais a pessoa, não a organização, gerencia. Implica independência de influências externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso é interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. Personalidade proativa.	(1) Indivíduo assume o controle da sua carreira em vez de delegá-la à organização, criando suas próprias oportunidades. (2) Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.
Carreira sem Fronteiras	Pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos. Carreiras se movem através das fronteiras do empregador; discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira por razões pessoais; perceber um futuro sem fronteiras; Personalidade proativa. Mobilidade física e psicológica.	(1) Preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. (2) Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento. (3) Busca o aprendizado dentro e fora da empresa; Atitude pró-ativa.
Carreira Tradicional	Predominava até os anos 80. Pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoa; aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento dentro da companhia.	(1) Pessoa planeja manter-se na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto. (2) Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa; Carreira muda para atender a empresa. (3) Desejo de ascensão hierárquica pois leva à conquista de símbolos de poder e status.

Fonte: Adaptado de Arthur e Rousseau (1996), Arthur, Inkson e Pringle (1999), Briscoe et al (2006) e Dutra (2002)

Entretanto, pesquisadores também mencionam que algumas das características das carreiras tradicionais ainda influenciam os profissionais, mesmo aqueles que demonstram atitudes de carreira proteana e sem fronteira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; BRISCOE et al, 2006). Para tanto, será testada segunda hipótese.

Hipótese 2: *Ainda existem traços de carreira tradicional nos indivíduos em que predominam atitudes das novas carreiras.*

2.3. O impacto das diferenças individuais na carreira

A discussão teórica sobre o impacto das diferenças individuais sobre as atitudes de carreira é recente e ainda inconclusiva, especialmente no Brasil. A seguir, serão apresentadas as variáveis contextuais de escolaridade, experiência gerencial e cultura nacional que, em menor ou maior grau, afetam os resultados obtidos. Na sequência, vêm gênero, idade e geração que efetivamente serviram como variáveis qualificadoras neste estudo.

2.3.1. Variáveis contextuais do estudo: experiência, educação e cultura

Uma maior experiência em gestão e um maior grau de educação estão positivamente relacionados aos motivadores ligados à gestão da própria carreira, variável da carreira proteana, e às mobilidades física e psicológica, variáveis das carreiras sem fronteiras (SEGERS et al., 2008). Portanto, é esperado que o público abordado nesta pesquisa apresente mais atitudes relacionadas às novas carreiras em contraposição à carreira tradicional.

Com relação à cultura, diferenças culturais também podem influenciar a mobilidade psicológica e física. Culturas individualistas enfatizam objetivos pessoais, equidade em premiações, rede de relacionamentos e promoções. Já culturas coletivistas enfatizam objetivos e premiações grupais, bem como segurança no trabalho (SULLIVAN; ARTHUR, 2006). Para Hofstede (1990), há seis níveis de cultura:

- Nacional: depende do país ao qual pertence
- Étnico, religioso ou linguístico: a maioria das nações são compostas por grupos culturalmente diferentes
- Gênero: depende do sexo masculino e feminino
- Geração: a cultura entre avós, pais e filhos é diferente
- Origem social: está associada ao nível de escolaridade e à profissão exercida
- Empresa: para aqueles que trabalham

Hofstede (1990) mede valores culturais em relação a cinco dimensões: individualismo versus coletivismo, distância de poder, evitar a incerteza, masculino versus feminino e orientação para longo termo. A partir destas variáveis, Caldas (2006) descreve a cultura do Brasil com tendências a manter a distância do poder, ter nível médio para alto de coletivismo, mais feminino que masculino e com preferência por evitar a incerteza.

2.3.2. Gênero

Ao pesquisar sobre as novas carreiras em comparação com a carreira tradicional, Segers, *et al.* (2008) concluíram que as mulheres são mais orientadas por valores, porém não existe diferença de gênero quando a variável relacionada à carreira proteana é a autogestão. Os homens, por sua vez, tendem a valorizar mais as próprias conquistas enquanto as mulheres, o crescimento pessoal. Ambos os motivadores ajudam na gestão da própria carreira e na adaptação aos requisitos de performance e aprendizado que vêm com cada ciclo de carreira. Quando o modelo de carreira avaliado é o sem fronteira, as mulheres são mais motivadas pela mobilidade psicológica enquanto os homens pela mobilidade física (SEGERS et al., 2008).

Para Sullivan e Arthur (2006), esse comportamento da mulher pode ser explicado por questões familiares. Uma executiva pode rejeitar uma oportunidade que requeira mudança de residência ou aumento no número de viagens para se manter perto da família. A mobilidade psicológica da mulher seria derivada do fato de sofrerem mais descontinuidades na carreira devido às paralisações envolvendo o nascimento dos filhos. Já os homens seriam menos propensos a ter mobilidade psicológica do que as mulheres devido às expectativas sociais de que é responsável pelo sustento da casa, o que os obrigaria a se conformar com o trabalho tradicional.

Pesquisa feita no Brasil por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) confirma as conclusões internacionais. As viagens e mudanças de moradia frequentes, que são exigências dos altos cargos corporativos, favorecem os homens, mais dispostos a deixar a família para trabalhar em outra cidade, e prejudicam a carreira das mães executivas, que não podem e/ou não querem se separar dos filhos. Tal pesquisa quantitativa realizada com 965 respondentes

mostra que 19,5% das executivas entrevistadas trabalham em cidade diferente da que residem; para os homens, esse percentual é de 28,7%. Para os autores citados acima, os homens não relutam em aceitar propostas para expatriação ou mudar de cidade, enquanto as mulheres buscam conciliar primeiro as necessidades familiares.

2.2.3. Idade e Geração

Segundo Segers, *et al.* (2008), o avanço da idade produz mudanças de atitudes dos profissionais em relação à carreira proteana. A orientação por valores tende a se fortalecer enquanto a atitude de buscar a autogestão da carreira tende a se enfraquecer. Uma das explicações é que ocorre uma redução da expectativa de que haverá equilíbrio entre esforço e recompensas. Os adeptos da carreira sem fronteiras tendem, com o avanço da idade, a reduzir a motivação pela mobilidade física. Já a mobilidade psicológica não foi afetada pela idade. Por outro lado, o desejo de autonomia aumenta.

Analogamente, comportamentos relacionados à idade também podem estar conectados à geração do empregado. O conceito de geração pode ser entendido como grupos de pessoas que partilharam experiências semelhantes diante dos mesmos eventos históricos, culturais e sociais. (PARRY; URWIN, 2010). Desde a Segunda Guerra Mundial, convencionou-se classificar as pessoas nascidas numa determinada época como membros de uma dada geração. As três classificações aceitas tanto pela academia quanto pelo meio empresarial são: geração *Baby boomers*, geração X e geração Y (CENNAMO; GARDNER, 2008; MARTIN; TULGAN, 2006; MCGUIRE *et.al*, 2007; PARRY; URWIN, 2010; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007;).

A delimitação temporal e a descrição de cada geração foi originalmente criada tendo por base a realidade norte-americana. Entretanto, Parry e Urwin (2010) expõem que nem mesmo nas economias ocidentais avançadas, como Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, há consenso sobre delimitação dos períodos abrangidos em cada geração, bem como sobre as diferenças entre as gerações. No Brasil, em geral, são usados os parâmetros norte-americanos.

Em todo o mundo, pesquisadores têm procurado entender as diferenças de perspectivas, sistemas de valores e visões de mundo de acordo com grupos organizados a partir dessas faixas etárias. No Quadro 2 é apresentado um resumo das principais características comportamentais de cada geração no trabalho (VELOSO *et.al*, 2008):

Quadro 2- Caracterização das gerações baby boomers, X e Y

Gerações	População – IBGE – em %	Características gerais	Relação com o trabalho	Contexto
Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1964)	34	Otimistas, motivados e cooperativos.	Workaholics; buscam o status e a ascensão profissional dentro da empresa; são leais ao empregador	Pós-Guerra; economia em expansão.
Geração X (nascidos entre 1965 e 1977)	34	Céticos e questionadores	Leais ao próprio projeto profissional; buscam a informalidade no ambiente de trabalho; questionam a hierarquia	Viveram a reengenharia, downsizing, fim da lealdade às organizações.
Geração Y (nascidos a partir de 1978)	33	Conectados, individualistas e defendem suas opiniões.	Priorizam a vida pessoal no lugar da profissional; acostumados à instabilidade econômica	Nasceram com a volta da democracia e consolidação da economia

Fonte: Adaptado de Veloso *et al* (2008)

Ao pesquisar a percepção sobre as carreiras inteligentes nas diferentes gerações no Brasil, Veloso et al (2008) verificaram que cada uma tem seu próprio sentido para o trabalho: Os *Baby boomers* tendem a gostar mais do que fazem e o trabalho proporciona segurança e tranquilidade para eles e para a família. Esse mesmo grupo percebe mais positivamente as três competências das carreiras inteligentes (*knowing why, knowing how e knowing who*), especialmente o *knowing why*, relacionada ao significado do trabalho. Isso mostra que as pessoas mais velhas possuem um maior grau de identificação com o trabalho. Já os mais jovens (gerações X e Y) apostam na possibilidade de crescimento e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho. A partir dessas constatações será averiguada a terceira hipótese.

Hipótese 3: *Existe relação entre as características demográficas (gênero e idade) e as atitudes em relação à carreira.*

3. Metodologia

A pesquisa de campo buscou responder o problema de pesquisar e atingir os objetivos propostos. Sendo assim, os dados primários possibilitaram a observação do modelo predominante dentre três tipos de carreiras, descritas no referencial teórico, em participantes de cursos de pós-graduação da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Foi realizada uma pesquisa descritiva, quantitativa, utilizando-se como método de coleta a pesquisa de levantamento, *survey*. Para Selltiz *et.al* (2007) a pesquisa de levantamento busca responder questões sobre a distribuição das variáveis, com a finalidade de verificar a incidência relativa das mesmas, o que justifica a opção pela sua utilização.

Justifica-se essa decisão pela necessidade de quantificar o total de indivíduos da amostra que possuem características de determinado tipo de carreira, de forma a responder a pergunta da pesquisa, relacionando tais características com as variáveis demográficas dos respondentes.

3.1. Universo e Amostra

O universo da pesquisa constitui-se de indivíduos participantes de cursos de pós-graduação nas unidades de ensino da FIA. A Fundação Instituto de Administração (FIA) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, atuando em consultoria, pesquisa e ensino. Possui três unidades educacionais na cidade de São Paulo e promove cursos de pós-graduação *lato-sensu*. Desde 1993, a fundação já formou mais de 8.000 alunos, conforme dados obtidos no site da instituição (FIA, 2010).

Utilizou-se neste estudo a amostra não probabilística, selecionada por conveniência. Apesar de não ter sido utilizada a seleção aleatória, segundo Malhotra (2006), esta amostra procura obter uma seleção de elementos que possam apresentar uma boa estimativa das características da população em estudo.

Foram entregues 820 questionários tanto de forma eletrônica quanto impressa, tendo sido coletas 209 respostas. No final, após o descarte de 06 respostas inválidas, foram considerados 203 respondentes.

Com relação à caracterização da amostra, 53% eram do sexo masculino. Quanto à ocupação, a maioria dos respondentes trabalhava como funcionário (87%) e apenas 3% informou que não trabalhava no momento. Houve um predomínio da geração Y (nascidos entre 1978 e 1992) entre os participantes, totalizando 52%; 36% da geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e 12% da geração *Baby boomer* (nascidos entre 1945 e 1964). Metade dos

respondentes tinha experiência internacional. Em média já tinham passado em três empregos anteriores e tempo na empresa atual de cinco anos.

3.2. Coleta e Método para Análise dos Dados

O instrumento para a coleta de dados foi desenvolvido à luz do referencial teórico, baseando-se principalmente na adaptação das assertivas presentes no questionário desenvolvido por Briscoe *et. al* (2006). A partir disso, elaborou-se um questionário estruturado, autopreenchível, com escala Likert de quatro pontos, que foi distribuído em diferentes momentos aos participantes dos cursos de pós-graduação. A primeira parte do instrumento contemplou vinte assertivas relacionadas às variáveis e a segunda parte foi composta de dez questões relacionadas ao perfil do respondente. Foi realizado um pré-teste do questionário com 08 respondentes e os questionários definitivos foram distribuídos em Outubro/2010.

Para a análise dos dados e tratamento dos dados foi utilizado o *software* SPSS versão 17. Casos multivariados extremos foram verificados pela distância de *Mahalanobis*. Os seis respondentes que apresentaram dados omissos foram excluídos das análises devido à aleatoriedade das omissões entre as variáveis.

Na avaliação da validade das escalas foram realizadas três análises fatoriais exploratórias pelo método dos componentes principais e rotação *varimax*, uma para cada conjunto de assertivas relacionados aos tipos de carreira analisados, sendo esta uma técnica estatística fundamental para a verificação da validade de construto de um instrumento conforme citam Anastasi e Urbina (2000) e Pasquali (2000). Para a carreira proteana (sete assertivas), carreira sem fronteiras (seis assertivas) e carreira tradicional (sete assertivas).

Não foi observada multicolinearidade excessiva entre as variáveis. As medidas de qualidade da análise fatorial KMO (maiores que 0,6) e MSA (maiores que 0,5) nas três análises fatoriais e o teste de *Bartlett* revelaram-se satisfatoriamente adequados para posteriores análises estatísticas. As cargas fatoriais se revelaram adequadas (todas acima de 0,5). Os percentuais de variância foram adequados, superando o mínimo aceitável de 50%. Nos ajustes das fatoriais em cada escala houve necessidade de eliminação de duas variáveis relacionadas ao constructo carreira proteana. O número de fatores extraídos das análises fatoriais mostrou-se coerente às dimensões apresentadas no referencial teórico no que diz respeito a cada tipo de carreira.

De posse dos *scores* fatoriais padronizados, procedeu-se a análise de conglomerados pelo método *K-means*. O critério utilizado *a priori* para extração dos grupos foi o referencial teórico abordado, que expõem, de maneira geral, as abordagens de carreira em duas vertentes, sendo a primeira relacionada às novas carreiras, onde as teorias da carreira proteana e sem fronteiras são proeminentes, e a outra à carreira tradicional, cujo foco é a carreira organizacional. Tais agrupamentos também foram avaliados pela análise de conglomerados hierárquicos, demonstrando também discriminação estatística.

A partir disso, foram realizados testes qui-quadrados para verificar a associação entre as variáveis demográficas (gênero e geração) sugeridas pelo estudo e os modelos de novas carreiras e carreira tradicional.

4. Análise de Resultados

Conforme os resultados da análise de conglomerados pelo método *K-means*, dentre os 203 respondentes, 61,8% (124) foram agrupados no modelo das novas carreiras e 38,2% (79) na carreira tradicional. O resultado confirma a *hipótese 1*, segundo a qual os participantes de cursos de pós-graduação apresentam mais atitudes relacionadas às novas carreiras do que de

carreira organizacional. Contudo, não foi possível determinar se, dentre os adeptos das novas carreiras, há predominância da carreira proteana ou da sem fronteira. É provável que essa impossibilidade seja reflexo da qualificação do público, formado por profissionais com alta escolaridade e possuidor de posições gerenciais ou executivas nas organizações que atuam (SEGRS, *et al.*, 2008).

Pela análise dos conglomerados foi revelado que a escala das atitudes relacionadas à orientação a valores não obteve significância estatística ($p < 0,05$) para discriminação dos modelos de novas carreiras e carreira tradicional. Entretanto, esse é um fator incongruente com a amostra pesquisada, composta por alunos e ex-alunos de cursos de pós-graduação.

Em ordem, as escalas que mais serviram para discriminar os dois grupos foram Mobilidade física ($F = 81,484$; $p < 0,01$), Autogestão ($F = 72,599$; $p < 0,01$), Reconhecimento e status ($F = 61,251$; $p < 0,01$), Mobilidade psicológica ($F = 47,187$; $p < 0,01$), Planejamento para crescimento na hierarquia ($F = 37,249$; $p < 0,01$) e Preferência pela estabilidade ($F = 9,790$; $p < 0,01$).

Ao analisarmos cada grupo separadamente, na Tabela 1, nota-se que o modelo das novas carreiras apresenta *scores* maiores em todas as escalas, em comparação ao modelo de carreira tradicional, exceto em *preferência pela estabilidade* ($Z = -0,172$). Com isso, pode-se dizer que os profissionais que adotam atitudes alinhadas ao modelo das novas carreiras tendem a demonstrar menor propensão a buscar estabilidade em relação aos profissionais alinhados ao modelo de carreira organizacional. Esse achado corrobora com a conceituação dada por Veloso e Dutra (2010) sobre segurança, pois nas novas carreiras este fator está mais atrelado às qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que às possibilidades oferecidas pelo empregador. Conforme apontado por Bendassoli (2009), a estabilidade está mais vinculada à carreira tradicional.

Tabela 1- Resultado da análise de conglomerados conforme os modelos de novas carreiras e carreira tradicional

Atitude	Novas carreiras (124 respondentes)	Carreira tradicional (79 respondentes)	F	Significância
Orientada a valores	0,008	-0,014	0,23	0,878
Autogestão	0,410	-0,644	72,599	0,000**
Mobilidade física	0,428	-0,671	81,484	0,000**
Mobilidade psicológica	0,347	-0,545	47,187	0,000**
Preferência pela estabilidade	-0,172	0,269	9,790	0,002**
Reconhecimento e status organizacional	0,385	-0,604	61,251	0,000**
Crescimento na hierarquia organizacional	0,315	-0,494	37,249	0,000**

Nota: ** nível de significância de 1%

Atitudes voltadas à carreira tradicional, como *reconhecimento e status* ($Z = 0,385$) e o desejo por *crescer na hierarquia organizacional* ($Z = 0,315$), foram constatadas também nos respondentes alocados no modelo das novas carreiras. Tal achado confirma a *hipótese 2*. Ou seja, algumas das características das carreiras tradicionais ainda influenciam os profissionais,

mesmo aqueles que demonstram atitudes de carreira proteana e sem fronteira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; BRISCOE *et al*, 2006).

Em seguida, foram associadas as variáveis demográficas (gênero e geração) dos respondentes, com os modelos de carreira identificados por meio do teste qui-quadrado, conforme exposto na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2- Tabela cruzada entre modelos de carreira e gênero e geração do respondente

	Novas carreiras (124 respondentes)	Carreira tradicional (79 respondentes)
<u>Gênero</u>		
Masculino	58,90%	44,30%
Feminino	41,10%	55,70%
	100%	100%
P (<0,05) = 0,043 *		
<u>Geração</u>		
Geração Y (1978 a 1992)	57,30%	43,60%
Geração X (1965 a 1977)	27,40%	48,70%
Geração <i>Baby Boomer</i> (1945 a 1964)	15,30%	7,70%
	100%	100%
P (<0,01) = 0,007**		

Nota: * nível de significância de 5% ; ** nível de significância de 1%

A associação entre as características demográficas e os modelos de carreira mostrou-se significativa, assim comprovando a *hipótese 3* Com relação a gênero, foi observada maior proporção de mulheres no grupo da carreira tradicional (55,7%) e de homens nas novas carreiras (58,9%). Trata-se, provavelmente, do fato de os homens não relatarem em aceitar novas propostas de trabalho, enquanto que as mulheres tenderem às carreiras estáveis devido a sua necessidade de conciliar a vida familiar com a profissional. (CARVALHO NETO *et al*, 2010). Por outro lado, as mulheres apresentam maior mobilidade psicológica. (SULLIVAN; ARTHUR, 2006; SEGERS *et al*, 2008).

Quanto às gerações, os *Baby boomers* e os Y apresentaram proporção maior no grupo das novas carreiras. A geração X, por sua vez, se destacou na carreira tradicional. A descrença e a desconfiança da geração X em relação às organizações pode tê-los levado à busca de carreiras estáveis, visando se consolidarem em termos financeiros e familiares antes da aposentadoria (CENNAMO; GARDNER, 2008; MARTIN; TULGAN, 2006; MCGUIRE *et.al*, 2007; PARRY; URWIN, 2010; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007;).

5. Considerações finais

O tema desta pesquisa apresentou-se como atual em função dos poucos estudos existentes sobre carreiras no contexto brasileiro, conforme consulta às bases de dados Dedalus, Pró-Quest, Ebsco, ISI e Scielo. Os resultados encontrados contribuem, assim, para um primeiro entendimento sobre as atitudes de carreira que predominam nos profissionais que fazem pós-graduação. Embora a amostra não permita generalizações para todos profissionais brasileiros, os dados do levantamento indicaram que um maior número deles adotam atitudes voltadas às novas carreira.

Quanto às atitudes, é importante salientar que a variável orientação a valores presente na carreira proteana (a outra é a autogestão) não foi fator de discriminação entre modelos de

novas carreiras e carreira tradicional. Portanto, é necessária a realização de outros estudos para verificar se essa variável se aplica à realidade brasileira. Essas talvez sejam características apresentadas por culturas com valores diferentes da cultura brasileira.

Outro fator importante é a impossibilidade de determinar se, dentre os adeptos das novas carreiras, há predominância da carreira proteana ou da sem fronteira. Ou seja, as atitudes apontadas pela teoria para cada tipo de carreira não foram fatores de diferenciação entre elas. Mais uma vez, a explicação pode estar na influência da cultura do país, uma vez que as diferenças locais podem afetar a forma como a pessoa lida com sua carreira (HOFSTEDE, 1997; SULLIVAN; ARTHUR, 2006;). Dessa forma, sugere-se o aprofundamento de estudos que busquem identificar, na realidade brasileira, como os fatores culturais podem influenciar os modelos de carreira.

Outra possível recomendação é um estudo mais aprofundado sobre a relação existente entre dados demográficos de gênero e idade com os modelos de carreiras. Demandam novas investigações a preferência das mulheres pela carreira tradicional e as diferentes de comportamento entre as gerações Y e dos *Baby boomers* em relação à geração X. Neste último caso, outras divisões de tempo das gerações poderiam ser adotadas para a pesquisa. Pode-se também sugerir que essas variáveis demográficas possuem relação com a preferência por um modelo de carreira, denominada nesse estudo como modelo de carreira tradicional e novas carreiras (carreiras proteana e a sem fronteiras).

Com relação às limitações do estudo, deve-se citar que a amostra foi selecionada por conveniência, o que dificulta a sua generalização, bem como a especificidade da mesma pode ter proporcionado vieses no resultado. Além do mais, a alta escolaridade dos respondentes pode ter determinado alguns resultados inesperados quanto ao impacto das características demográficas em relação aos modelos de carreira. Sugere-se, portanto, que novos estudos sejam realizados, utilizando grupos de pessoas com menor escolaridade e considerar a sua posição no nível hierárquico da organização de forma a estabelecer possíveis relações nesse sentido.

Este estudo contribui para o maior conhecimento das características dos profissionais brasileiros no que diz respeito a atitudes relacionadas à carreira, bem como poderá auxiliar gestores em suas definições estratégicas de gestão de pessoas.

6. Referências

- ANASTASI, A; URBINA, S. **Testagem psicológica**. 7ª ed. Porto Alegre: ARTMED, 2000.
- ARTHUR, M.B. The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, pp. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M.; CLAMAN, P.; DEFILLIPPI, R. (1995) Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**. V.. 9, n. 4, pp 7-22
- ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. (1999). **The new careers**: Individual action and economic change. London: Sage, 1999.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. Em M. B. Arthur & D. Rousseau (Orgs.), **The boundaryless career**: A new employment principle for a new organizational era (pp. 3-20). New York: University Press.
- BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v. 49, n. 4, pp. 387-400, 2009.
- BRISCOE, J.P; HALL, D.T. The interplay of boundaryless career and protean careers: Combinations and Implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, pp. 4-18. 2006.

- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, pp. 30-47, 2006.
- BRISCOE, J.P.; HALL, D.T., The interplay of boundaryless career and protean careers: Combinations and Implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, pp.4-18. 2006
- BRISCOE, J. P.; FINKELSTEIN, L. M. The "new career" and organizational commitment - do boundaryless and protean attitudes make a difference? **Career Development International**. v. 14, n. 3, pp. 242-260, 2009.
- CALDAS, M. P. Conceptualizing Brazilian Multiple and Fluid Cultural Profiles. *Management Resource: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. v. 4, n. 3, 2006
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, pp. 891-906, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Eduiacation do Brasil, 2007.
- DUTRA, J. S. Administração de Carreiras - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, v.10, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. v. 27, n. 4, pp. 5-15, 1992.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: www.fia.com.br. Acesso em: 24/11/2010.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.
- HOFSTEDE, G. Os níveis de cultura *in* Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, pp. 17-34, 1997
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTIN, C.; TULGAN, B. **Managing the generation mix**. HRD Press, 2006.
- MCGUIRE, D.; TODNEM, R.; HUTCHINGS, K. Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 8, pp. 592-608, 2007.
- PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. **International Journal of Management Reviews**, no. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2000.
- SEGRS, J.; INCEOGLU, I.; VLOEBERGHES, D.; BARTRAM, D.; HENDERICKX, E. Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, pp. 212-230, 2008.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica e universitária, 2007.
- SULLIVAN, S. E; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**. v. 69, pp. 19-29, 2006.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**. v. 35, pp. 1542-1571, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **Anais do Enanpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: Joel Souza Dutra. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, pp. 3-39, 2010.

WESTERMAN, J.W.; YAMAMURA, J.H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Career Development International**, v.2, n.2, pp. 150-161, 2007.