

Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira?

Autoria: Moisés Balassiano, Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, Joaquim Rubens Fontes Filho

Resumo

As principais mudanças temporais no conceito de carreira são analisadas à luz da teoria. Duas diferentes abordagens são apresentadas, comparadas e contrastadas no estudo: a tradicional, com premissas voltadas eminentemente para as garantias de benefícios e segurança; e a moderna, segundo a qual o sucesso na carreira está associado ao histórico da trajetória pessoal, expandindo o espaço de expressão individual para os campos pessoal, familiar e profissional. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade, independentemente da profissão ou empresa escolhida. Nesse último cenário surge o conceito de carreira proteana, desenvolvido com maior detalhe. Com base nesse conceito, o trabalho apresenta o desenvolvimento de metodologia destinada a identificar e ordenar as cidades onde as dimensões dessa perspectiva de carreira apresentam-se com maior intensidade. A taxionomia proposta é comentada e os resultados de sua aplicação analisados à luz de sua fidedignidade e validade.

Introdução

Career:

Old meaning: a course of professional advancement; usage restricted to occupations with formal hierarchical progression, such as managers and professionals.

New meaning: the unfolding sequence of any person's work experiences over time. (Arthur & Rousseau, 1996, p.28)

As mudanças no ambiente organizacional têm sido apontadas como geradoras de inúmeras transformações nas práticas administrativas. O mesmo ocorre com a idéia de carreira. Verifica-se, numa perspectiva temporal, um deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa (por exemplo, funcionário dos Correios, do Banco do Brasil, da Xerox, etc), para uma concepção mais moderna, individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre seus destinos. No interregno entre esses dois momentos registra-se a carreira focada nas profissões (médico, engenheiro, etc).

Obviamente, tais mudanças não ocorreram repentinamente. Até hoje são encontrados ambientes organizacionais onde prevalece uma ou outra perspectiva. Não obstante, algumas práticas prevalecem no momento da escolha, quando possível, do melhor lugar para se fazer carreira. Este artigo apresenta uma perspectiva histórica das principais mudanças no conceito de carreira e um estudo realizado para identificar, listar e ordenar cidades que apresentem condições para o desenvolvimento das pessoas, de acordo com a visão moderna de carreira.

A evolução do conceito de carreira

Segundo Martins (2001), etimologicamente a palavra **carreira** se origina do latim *via carraria*, que significa estrada para carros. Mas o conceito de carreira, tal qual o conhecemos hoje, como trajetória da vida profissional, é recente, tendo aparecido no século XIX. A palavra quer dizer “*um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão*” (Chanlat, 1995).

O conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas - um conceito tradicional e um conceito moderno - com uma ruptura que se dá a partir dos anos 70.

Na abordagem tradicional, ainda encontrada em alguns países, regiões ou empresas, a carreira é preponderantemente feita por um homem, pertencente aos grupos socialmente dominantes; é marcada por uma certa estabilidade e uma progressão linear vertical; e existe uma certa estabilidade no emprego (Chanlat, 1995). Esta abordagem era consoante ao tipo de sociedade masculina e de certa estabilidade, comum até os anos 70.

Nessa perspectiva tradicional, há uma mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e de que as organizações empregadoras devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em síntese, a carreira é da empresa, pois é ela quem permite os acessos e gerencia o desenvolvimento. E o sucesso na carreira tradicional pode ser medido pelo quão alto se chegou na hierarquia da organização.

Chanlat (1995) tipifica o modelo moderno de carreira em quatro grandes tipos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de Carreiras

Descrição dos Tipos de Carreira					
Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sócio-política	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede Social)	Familiar Comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995:72)

A abordagem moderna de carreira surge em decorrência das mudanças sociais, tais como a feminização do mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a “cosmopolitização” do tecido social, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a

flexibilização do trabalho, entre outros (Chanlat, 1995). Assim, nessa abordagem, não importa o sexo ou a origem social do indivíduo: todos podem fazer carreira.

O modelo moderno de carreira, apesar de mais democrático, se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional. Todavia, esta mudança não necessariamente significou progresso e bem-estar para as pessoas, que tornam-se as responsáveis por suas próprias carreiras. Esta tipificação do modelo moderno de carreira dá conta dos diversos tipos coexistentes de profissionais no mercado, que vai depender das características da função e da organização a qual está vinculado. Assim, em organizações de grande porte ainda persiste a carreira do tipo burocrática, muito embora haja uma tendência de que estas organizações flexibilizem cada dia mais suas estruturas e a forma de ascensão, passando a valorizar atributos próprios de outros tipos de carreira, como o saber, a criatividade e o capital de relações, por exemplo. Assim, mesmo em grandes e tradicionais empresas – inclusive as do setor público, pouco a pouco a mentalidade e as atitudes estão se reconfigurando ao novo conceito de carreira, onde a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores-chave.

Importante salientar que ainda existem profissionais que “sonham” com a possibilidade de fazer carreira nos moldes do conceito tradicional, onde as responsabilidades por seu desenvolvimento são muito mais da própria empresa que do indivíduo.

Assim, o novo conceito de carreira envolve uma mudança no contrato psicológico entre os participantes, principalmente no quesito lealdade empregado-empresa. A questão que se coloca é: como buscar a dedicação de um profissional se não se pode oferecer a garantia de emprego? Brown (1996) trabalha esta questão em sua pesquisa, mostrando como os empregados de uma empresa identificavam, de forma irônica, as características desse novo “contrato”, segundo o ponto de vista dos empregadores:

Não podemos prometer quanto tempo vamos ficar nesse negócio.
Não podemos prometer que não vamos ser adquiridos.
Não podemos prometer que haverá espaço para promoções.
Não podemos prometer que seu emprego continuará existindo quando você atingir a idade de se aposentar.
Não podemos prometer que o dinheiro estará disponível para sua pensão.
Não podemos esperar por sua eterna lealdade, e não estamos certos que queremos isso. (Brown, 1996:24).

Ou seja, nesse novo “contrato”, a responsabilidade da empresa pela carreira do empregado é quase nula. Nos novos termos, quem assume grande parte dos riscos é o empregado, liberando a empresa para seus processos de flexibilização.

Similarmente ao conceito moderno de carreira descrito por Chanlat, Hall (1996) apresenta o conceito de carreira proteana, entendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. Seria também um contraponto à carreira tradicional, estruturada no tempo e no espaço.

Segundo Hall (1996), a carreira no século XXI será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas, não pelas organizações, e reinventada de tempos em tempos. A denominação proteana deriva do deus grego Proteus que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Para o autor, o mito de Proteus revela elementos

que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo que tem a habilidade de gerenciar sua própria carreira.

Ao propor essa mudança na visão de carreira, Hall (1996:8) argumenta que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, um sentimento de orgulho e realização pessoal por alcançar seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, dentre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização.

Proteana: Um novo conceito de carreira

O antigo contrato de emprego tinha como características que o sustentavam a administração paternalista, lealdade associada ao desenvolvimento de uma carreira de longo prazo na organização e a recompensa pelo desempenho substantivada na promoção (Burke, 1998). O novo contexto do ambiente operativo das empresas torna a manutenção desse modelo de contrato insuficiente para lidar com as novas nuances do mercado e das aspirações de indivíduos e organizações.

A abordagem de carreira proteana apresenta uma nova proposta. Considera que existem três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional. Para Hall *et al* (1996), em cada um desses espaços o indivíduo apresenta várias subidentidades que desempenham diferentes papéis. A identidade é o autoconceito de um indivíduo, a percepção e a avaliação que tem de si mesmo. Para os autores, a carreira proteana é formada por uma sucessão de mini-estágios, ou pequenos ciclos, de exploração-tentativa-domínio-saída, à medida que o trabalhador entre e saia de áreas, organizações ou funções. Ainda, essa forma de carreira envolve o crescimento horizontal, para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e outras pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade. Como contrapõem, “*in the more traditional form, the goal was advancement, success and esteem in the eyes of others, and power* (Hall, 1996:35).”

O novo contrato de carreira para o século XXI, segundo Hall (1996), encontra-se apoiado nas características de sucesso psicológico, aprendizagem contínua, novas fontes de desenvolvimento e um novo perfil de sucesso.

O sucesso psicológico é representado pelo alcance de um conjunto de expectativas mútuas implícitas entre empregadores e empregados, focado nas contribuições de ambas as partes. Ao contrário do modelo relacional, baseado em um relacionamento de comprometimento e confiança duradouro, o novo contrato é transacional, apoiado em trocas de curto prazo por benefícios e serviços (Hall et alli, 1996). O contrato psicológico, na visão proteana, deixa de ser aquele realizado com a organização, mas o que o indivíduo realiza consigo mesmo, de modo que o critério de sucesso torna-se algo interno. Similarmente aos modelos estudados pela teoria da agência, o novo contrato psicológico tem uma natureza *outcome-based*, e não *behaviour-based*.

Pelo conceito da aprendizagem contínua, o novo modelo de carreira deixa de ser mensurado pela idade cronológica e etapas da vida, mas pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e os relacionamentos. Treinamentos formais tornam-se menos relevantes que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores. Nesse contexto, o novo

perfil de sucesso deixa de ser o *know-how* e passa a ser o *learn-how*. As habilidades pessoais se fundem dentro do ambiente de trabalho, resgatando a visão integral do indivíduo e permitindo que mais energia criativa seja trazida ao trabalho.

O quadro seguinte apresenta as características da carreira proteana no século XXI:

Quadro 2 – Características da Carreira Proteana

<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo: sucesso psicológico • A carreira é administrada pelo indivíduo, não pela organização • A carreira estende-se por toda a vida como uma série de mudanças de identidade e aprendizado contínuo • O que conta é a “idade da carreira”, e não a idade cronológica • A organização provê: <ul style="list-style-type: none"> Trabalhos desafiadores e Relacionamentos • Desenvolvimento não é necessariamente: <ul style="list-style-type: none"> Treinamento formal Readaptação Mobilidade vertical • Perfil do sucesso: 	
DE	PARA
<i>know-how</i>	<i>learn-how</i>
segurança no trabalho	empregabilidade
carreiras organizacionais	carreiras proteanas
individualidade no trabalho	a individualidade no todo

Fonte: Hall (1996:9)

A existência de duas vertentes para o conceito de carreira, a tradicional e outra não baseada nas mesmas premissas, pode ser associada também ao estilo de benefício esperado pelos profissionais e seus associados. Blau e Tatum (2002) propõem a discussão sobre carreira em associação à satisfação com os benefícios recebidos. Questionam se o trabalhador associado a uma carreira proteana valoriza os mesmos benefícios oferecidos pela carreira tradicional, tais como segurança e benefícios de seguridade, ou se irão privilegiar o potencial de desenvolvimento (*career enrichment*). Os estudos que realizaram junto a um grupo de tecnólogos médicos permitiram validar a hipótese de dois modelos de benefícios - básico e enriquecimento de carreira - atuando paralelamente às carreiras tradicional e proteana.

A carreira proteana assume e acomoda duas tendências sociais importantes que estão provocando reorganizações no ambiente de trabalho, conforme apontadas por Evans (1996). A primeira delas é a mudança de “*uma ética de trabalho baseada em dever para uma baseada em hedonismo, ou prazer*” (Evans, 1996:15). Se antes o trabalho era percebido como um dever para com a família e a empresa, seu significado passa a incorporar mais fortemente elementos de divertimento e eficiência.

A segunda tendência social marcante é a autonomia, a necessidade percebida pelos indivíduos de independência. Significa a busca pelo controle da própria vida e a negação ao poder impessoal da autoridade. Convergente à proposta da carreira proteana, Evans (1996) afirma que as carreiras estão se tornando de natureza espiral, zigzagueando em vez de seguirem uma escada.

Críticas ao novo conceito de carreira

Em que pese o entusiasmo de diversos autores em torno da visão de carreira como inerente ao indivíduo, há também aqueles que divergem e apontam seus possíveis prejuízos, principalmente para as organizações.

[...] if employees are to be discouraged from staking any significant portion of their careers with any one organization, who will care enough to drive organizations forward toward growth and prosperity? With no special ties to, or identity with, the organization, employees may not even have enough of an emotional stake in long-term organizational outcomes to feel alienated from their employers. Indifference and opportunistic apathy could become widespread (Brousseau et al, 1996:55).

Também entre os empregados não é homogênea a adesão a essa nova visão de carreira. Burke (1998) identificou, a partir de pesquisa entre os graduados em uma escola de negócios canadense, que tanto indivíduos quanto organizações se encontravam em um processo de transição. A partir das análises, propõe como hipótese que a nova forma de relacionamento de trabalho irá combinar ambos os modelos de carreira, novo e antigo, para alguns empregados ou em algumas organizações.

As organizações, inseguras com a novidade e pressionadas por seus empregados, podem ser levadas a adotar novos modelos de carreira e de relacionamento com seus empregados (ou ex-empregados). Como alertam Brousseau *et alli.* (1996), essas mudanças podem levar as organizações e seus líderes a se perceberem liberados de responsabilidades pela carreira de seus empregados, embora estes possam continuar a necessitar tanto de mudança quanto de estabilidade. Precisam estar preparados para se governarem, sem contar com mais ninguém ou nada, exceto suas próprias capacidades (Brousseau, 1996:54).

Para os indivíduos, essas mudanças podem também ser bastante traumáticas. Nicholson (1996) discute os impactos psicológicos sobre os empregados, mas apresenta análises um tanto cépticas quanto à capacidade dos novos modelos de carreira organizacionais abolirem estruturas hierárquicas ou virtuais de trabalho. Apoiando-se na psicologia evolucionária afirma que “*we not only require opportunities to interact and display to each other, but we also seem genetically addicted to hierarchy*” (Nicholson, 1996:50). O psicanalista Jurandir Freire Costa elabora um paralelo entre o novo regime de trabalho e a diluição do vínculo vitalício com um emprego, e uma crise afetiva que se intensifica na sociedade provocada pela fragmentação dos projetos individuais (Cezimbra, 2003:1).

Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira?

A discussão anterior aponta à tendência da separação do conceito de carreira com uma organização singular, o que provoca a reflexão sobre a existência de parâmetros que permitam delinear condições de contorno que estimulariam seu desenvolvimento.

Uma vez que a carreira passa a ser vista como um contrato psicológico mais abrangente e definido por um conjunto mais amplo de aspirações individuais, tais como condições para desenvolvimento, busca de novos desafios, aprendizagem e relacionamentos, o lócus da carreira se transfere da organização para o meio. Não adianta apenas trabalhar em uma empresa com boas políticas de pessoal, segundo as premissas do modelo tradicional de carreira, se não há espaço para o fortalecimento de uma visão integral do indivíduo.

A visão de carreira proteana exige que o ambiente empresarial e social ofereça condições para seu florescimento, de modo a permitir tanto o desenvolvimento profissional quanto pessoal. Para Martins (2001), ao lado do autoconhecimento, o conhecimento do ambiente de carreiras é mais um aspecto fundamental para a gestão da carreira proteana com foco no sucesso psicológico. Dessa forma, podemos identificar o lugar de trabalho – a cidade – como um elemento fundamental na escolha de uma carreira. Este conhecimento não é estático, mas processual. O profissional deve buscar constantemente se atualizar sobre estes elementos para melhor gerir sua carreira.

Nesse sentido foi conduzida uma investigação exploratória visando se estabelecer e testar um conjunto de indicadores que permitissem avaliar o potencial de determinadas cidades para gerar as condições para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus indivíduos, no sentido proteano, isto é, contemplando as dimensões pessoais, familiares e profissionais. A inexistência de experiência similar fez desta investigação um trabalho pioneiro no campo da Administração. O desenho metodológico utilizado encontra-se abaixo explicitado a fim de permitir, com sua disseminação, um aprofundamento das discussões acerca das bases teóricas subjacentes ao campo.

Aspectos metodológicos

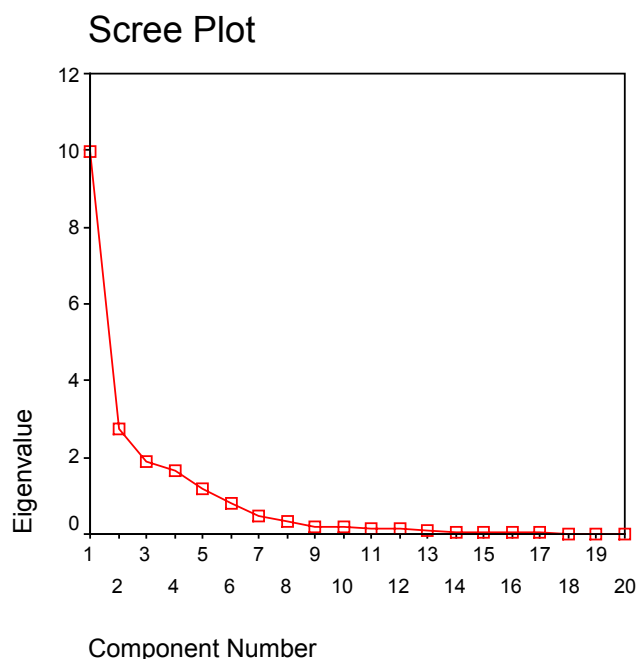
Definidas as bases conceituais, detalhadas na sessão anterior, passou-se à definição dos critérios de inclusão das unidades observacionais, ou seja, as cidades, bem como as variáveis que poderiam servir de indicadores do objeto de investigação. Foram, inicialmente, estabelecidos dois critérios para inclusão das cidades no escopo do trabalho: a) população residente superior a 170.000 habitantes; e b) depósitos bancários à vista superior a R\$210 milhões, ambos com data-base em 2000. Esses valores representam o 95º. percentil das respectivas distribuições e foram observados simultaneamente. Desse modo, as cidades participantes representam as 5% mais populosas e com maiores depósitos bancários à vista. De acordo com esse critério, cento e três cidades foram incluídas no estudo.

Posteriormente, foram incorporadas outras seis cidades, em função das suas potencialidades não capturadas pelos critérios previamente estabelecidos mas que, segundo critérios qualitativos indicaram a importância de sua inclusão. Foram elas: Macaé (RJ); Cubatão (SP); Rio Claro (SP); São Caetano do Sul (SP); Itajaí (SC); e Bento Gonçalves (RS).

Na definição dos indicadores de potencialidades de carreiras, partiu-se de um elenco inicial de 36 indicadores sócio-econômico-demográficos que retratavam as dimensões proteanas anteriormente descritas. Esses indicadores foram submetidos a uma análise fatorial, procedimento estatístico destinado a reduzir a dimensionalidade desse conjunto a partir das associações entre eles. Chegou-se, então, a uma redução nesse número para vinte indicadores. Na determinação do número de componentes subjacentes aos indicadores selecionados, a mesma análise fatorial forneceu o gráfico do “*scree plot*”, apresentado na figura 1. De acordo com Johnson e Wichern (2002), o número de componentes a serem extraídos deve ser aquele indicado pelo “cotovelo” da curva.

Nota-se, através da figura 1, que o número de componentes, pelo critério do “cotovelo”, recai entre 4 e 5, indicando o melhor número de fatores para explicar as associações entre as variáveis. Uma análise do agrupamento dos indicadores em 4 componentes revelou algumas inconsistências quanto à classificação de alguns desses indicadores, enquanto a de 5 componentes separou o elenco de indicadores em agrupamentos com maior sentido lógico.

Figura 1 – Dimensionalidade dos Dados



Tendo por base a dimensionalidade acima, procedeu-se à alocação dos indicadores pelos fatores. Posteriormente, baseada na alocação dos indicadores, foi determinada a melhor taxionomia para expressar cada fator em função do que os indicadores tinham em comum.

A tabela 1 apresenta o percentual da variação total explicada por cada um dos fatores extraídos. Nota-se que a retenção de quatro fatores levaria a uma explicação total das variações dos indicadores à ordem de 78%, enquanto a retenção de cinco fatores levou a 87% de explicação, ou seja, verificou-se um incremento de 9% na explicação da variação total dos 20 indicadores.

Tabela 1 – Variância Total Explicada por cada Componente e Acumulada

Componente	Total	% de Variação	% Cumulativo
1	5,158	25,79	25,79
2	4,673	23,37	49,16
3	3,063	15,31	64,47
4	2,720	13,60	78,07
5	1,850	9,25	87,32

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos indicadores por fator, bem como a taxionomia destes e as cargas fatoriais. Considerando que as cargas fatoriais devem variar, em valor absoluto, entre 0,0 e 1,0, e que quanto maior seu valor maior a validade do indicador na conceptualização do fator, nota-se um elevado grau de ajustamento de cada indicador na

determinação de todos os fatores. Além disso, os resultados alcançados, de um modo geral, representam uma situação lógica e esperada previamente. Apenas dois fatores - Impulsionador e Dinamismo - tiveram que ser classificados em função de seus conteúdos, ao passo que os demais retrataram basicamente o que os indicadores já manifestavam a priori, isto é, Educação, Saúde e Impostos.

Tabela 2 – Cargas Fatoriais dos Indicadores por Fator
(Após Rotação dos Fatores)

Rotated Component Matrix					
Component					
Component	1	2	3	4	5
CURSGRAD	0,900			MLEITPCT	0,934
MATRICUL	0,899			MHOSPCT	0,945
CONCLUIN	0,898			LNICMSPC	0,894
CURMESTR	0,831			LNISPCT	0,838
CURDOCTR	0,846			LNITBIPC	0,860
DEPOPCTA		0,800		LNPTUPC	0,769
APLIPCTA		0,587		LNIPVAPC	0,877
PCARTPCT		0,835		LNIRRFPC	0,882
PTOTPCT		0,753	0,523		
AGENCPCCT			0,758		
DOMICPCT			0,898		
EMPCGCPC			0,887		
Método de Extração: Componentes Principais			Método de Rotação: Varimax		

O primeiro componente foi classificado como Fator Educação e composto pelos indicadores abaixo:

- Número de Cursos de Graduação - CURSGRAD
- Número de Matrículas nos Cursos de Graduação - MATRICUL
- Número de Concluintes nos Cursos de Graduação - CONCLUIN
- Número de Cursos de Mestrado - CURMESTR
- Número de Cursos de Doutorado - CURDOCTR

O segundo componente foi classificado como Fator Impulsionador, ou Ativador de Carreiras, em função do conteúdo de seus indicadores:

- Volume de Depósito por Agência per capta - DEPOPCTA
- Volume de Aplicações Financeiras por Agência per capta - APLIPCTA -
- Trabalhadores com Carteira Assinada - PCARTPCT
- Pessoal Total Ocupado - PTOTPCT

Classificou-se o terceiro componente como Fator Dinamismo, apresentado pelas cidades face aos indicadores nele incorporados. Este fator expressa os diferentes elementos estruturais associados às cidades pesquisadas. Os indicadores deste fator foram:

- Número de Agências Bancárias - AGENCPCCT

- Número de Domicílios - DOMICPCT
- Número de Empresas com CNPJ atuantes - EMPCGCPC
- Pessoal Total Ocupado – PTOTPCT

O quarto fator expressa a oferta de serviços de saúde das cidades. Os indicadores associados ao Fator Saúde foram: o número de leitos por mil habitantes -, MLEITPCT- e o número de unidades hospitalares por mil habitantes - MHOSPCT. A escolha desses indicadores se justifica em função da importância que tais serviços desempenham nas cidades que agregam maior capacidade econômica.

Finalmente, o quinto fator foi definido pelos diferentes impostos e taxas cobradas nos três níveis de governo. A premissa básica do Fator Impostos é a de que cidades com maior capacidade de gerarem impostos são aquelas em que as atividades econômicas são mais intensas. Os indicadores considerados foram:

- Imposto de Renda Retido na Fonte - LNIRRFPC
- Imposto de Circulação de Mercadorias - LNICMSPC
- Imposto Predial e Territorial Urbano - LNIPTUPC
- Imposto sobre Serviços - LNISSPCT
- Imposto de Transmissão de Bens Imobiliários - LNITBIPC
- Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores - LNIPVAPC

Com base nos indicadores, foram obtidos os escores para cada fator. Tais escores foram reescalados para terem média igual a 100 e desvio padrão 20; assim, todos os fatores estariam na mesma escala, permitindo possíveis comparações. A seguir foram obtidos os escores finais das cidades, através de uma ponderação dos fatores, de acordo com a seguinte distribuição:

Tabela 3 – Ponderação dos Fatores

FATOR	PESO
EDUCAÇÃO	5
IMPULSIONADOR	4
DINAMISMO	3
SAÚDE	2
IMPOSTOS	1

Os escores finais permitiram a ordenação decrescente das cidades, de acordo com a tabela constante do Anexo 1. Nota-se que, com exceção de Niterói, todas as cidades constantes das dez primeiras posições referem-se a capitais de Estado, sem qualquer resultado não esperado entre eles. Com exceção de Palmas - TO, todas as capitais foram representadas no estudo.

Dentre as cidades melhor colocadas, Santos (SP) foi a primeira surpresa, na 14^a. posição. Não obstante, uma verificação nos indicadores considerados confirma efetivamente o que foi objeto de avaliação, ou seja, a potencialidade da cidade em propiciar as condições favoráveis ao desenvolvimento de carreiras.

Do ponto de vista metodológico, deve-se mencionar que, além do elevado nível de validade da escala obtida, expressa pelas cargas fatoriais, observou-se também um alto grau de consistência interna dos indicadores, expresso pelas correlações entre os indicadores dentro de

cada componente, atestando desta forma a capacidade de mensuração comum a todos os indicadores de cada fator.

Tendo em vista a atualização da metodologia utilizada, recente trabalho de avaliação revelou a necessidade de se incorporar no escopo do estudo dois indicadores que auxiliam na melhor identificação das potencialidades locais estudadas:

- Índice de Desenvolvimento Humano; e
- Índice de Violência.

Acredita-se que a incorporação dessas duas novas dimensões contribuirá para melhor aderência da escala à teoria que a permeia, isto é, do sentido de carreira proteana, na qual os aspectos pessoais e familiares se agregam aos profissionais na definição do sucesso da trajetória de vida dos indivíduos.

Comentários finais

Como todo novo conceito administrativo, as idéias recentes sobre carreira tendem a estar associadas a uma imagem de modernidade, na qual o empreendedorismo e o desenvolvimento integral do ser humano emergem como dimensões basilares. Buscar o permanente desenvolvimento, alcançar a independência profissional e financeira, e unir vida profissional e pessoal é certamente um “canto de sereia”, com poder de aglutinar interessados em torno da idéia.

Entretanto, o crescimento de um novo modelo de carreira, impulsionado pelas mudanças no contexto empresarial, de amplitude competitiva global, representa uma desvalorização do modelo tradicional, em torno do qual a grande maioria dos indivíduos construiu sua vida profissional e pessoal. É provável que esse e outros novos modelos venham a coexistir com modelos tradicionais, aumentando o espaço para comparações, e eventuais decepções e medo de mudanças.

Neste estudo, buscou-se expandir a compreensão do conceito de carreira proteana, traduzindo seus referenciais em uma escala que permitisse que indivíduos, identificados com essa visão de carreira, possam compreender melhor como suas variáveis interagem no estabelecimento de situações mais ou menos favoráveis na criação de condições para seu desenvolvimento. Sua utilidade pode também estar associada ao contexto político, uma vez que permite às comunidades compreenderem sua capacidade na atração de profissionais e no fortalecimento do mercado de trabalho.

Bibliografia

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p. 28-39, nov. 1996.

BLAU, Gary, TATUM, Donna Surges. Further distinguishing basic versus career enrichment: benefit satisfaction. *Benefits Quarterly*, p.27-34, Third Quarter 2002.

BROWN, Tom. Pursuing the protean employee. *Management Review*, v.85, n.9, p.24-25, sep. 1996.

BROUSSEAU, Kenneth R., DRIVER, Michael J., ENEROTH, Kristina, LARSSON, Rikard. Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p.52-66, nov.1996.

BURKE, Ronald J. Changing career rules: clinging to the past or accepting the new reality? *Career Development International*, v.3, n.1, p.40-45, 1998.

CEZIMBRA, Márcia. Prontidão afetiva: psicanalistas dizem que a busca obsessiva por boa forma, sensualidade, beleza e juventude não traz felicidade. *O Globo*, caderno Jornal da Família, p.1-2, 6 abr. 2003.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v.35, no.6, p.67-75.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v.36, no.1, p.13-20.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n.3, p.14-22, jul./ago./set. 1996.

GREENHAUS, Jeffrey H. et al. *Career management*. 3^a ed. Orlando: Harcourt, Inc., 2000.

HALL, Douglas T. and Associates. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996a.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p.8-16, nov. 1996.

JOHNSON, R.A & WICHERN, D.W. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey. Prentice Hall. Fifth Edition. 2002.

MARTINS, Helio Tadeu. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

NICHOLSON, Nigel. Career systems in crisis: change and opportunity in the information age. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p. 40-51, nov. 1996.

SCHEIN, Edgar H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

ANEXO 1

Ranking das 100 Melhores Cidades para se Fazer Carreira

São Paulo	143,6	1	Belém	103,2	36	Limeira	95,1	71
Rio de Janeiro	138,5	2	Manaus	103,1	37	Itajaí	95,0	72
Belo Horizonte	122,5	3	Campo Grande	102,9	38	Betim	94,9	73
Porto Alegre	118,3	4	Campina Grande	102,7	39	Cachoeiro de It	94,7	74
Curitiba	118,2	5	Londrina	102,4	40	Rio Grande	94,7	75
Recife	117,8	6	Bauru	101,2	41	Novo Hamburgo	94,7	76
Goiânia	117,5	7	São José	101,1	42	Diadema	94,6	77
Niterói	115,4	8	Marília	100,3	43	Gov Valadares	94,3	78
Brasília	113,6	9	Jundiaí	100,3	44	Rio Claro	94,3	79
Vitória	112,2	10	Uberlândia	100,0	45	Franca	94,2	80
Salvador	110,9	11	Caxias do Sul	99,4	46	Vila Velha	94,2	81
Campinas	110,8	12	Moji das Cruzes	99,4	47	Vitória da Conq	94,0	82
Fortaleza	110,2	13	Barueri	99,2	48	Jacareí	93,8	83
Santos	109,0	14	Maringá	99,2	49	Ipatinga	93,8	84
João Pessoa	108,5	15	São Carlos	98,7	50	Divinópolis	93,7	85
Florianópolis	108,3	16	Araraquara	98,7	51	Porto Velho	93,6	86
Natal	107,6	17	Duque de Caxias	98,4	52	Santa Maria	93,4	87
Petrópolis	107,0	18	Piracicaba	98,1	53	Macaé	93,3	88
São Luís	106,7	19	Osasco	98,0	54	Foz do Iguaçu	93,1	89
Juiz de Fora	106,1	20	Volta Redonda	97,8	55	Canoas	93,0	90
Sorocaba	105,8	21	São José dos Pi	97,7	56	Nova Iguaçu	92,2	91
Ribeirão Preto	105,6	22	Joinville	97,2	57	Rio Branco	92,1	92
Teresina	105,4	23	Americana	97,2	58	Mauá	92,0	93
Imperatriz	104,7	24	Campos dos Goyt	96,9	59	São Leopoldo	91,8	94
Guarulhos	104,6	25	Contagem	96,8	60	Bento Gonçalves	91,7	95
S. C. do Sul	104,6	26	Ponta Grossa	96,7	61	Jaboatão	91,6	96
Cuiabá	104,4	27	São Gonçalo	96,6	62	Taboão da Serra	91,6	97
S. J. dos Campos	104,2	28	Pelotas	96,6	63	Serra	91,3	98
Pres Prudente	104,2	29	Blumenau	96,4	64	F. de Santana	91,1	99
S. J. do R. Preto	104,2	29	Cascavel	96,2	65	Criciúma	91,0	100
Aracaju	104,2	31	Taubaté	95,8	66			
Maceió	104,0	32	Cubatão	95,7	67			
Anápolis	103,6	33	Mossoró	95,7	68			
S. B. do Campo	103,5	34	Nova Friburgo	95,2	69			
Uberaba	103,5	35	Montes Claros	95,1	70			