

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
PROGRAMA DE DOUTORAMENTO E MESTRADO EM  
ADMINISTRAÇÃO

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE  
DILEMAS, ESTRATÉGIAS DE CARREIRA E MODOS DE  
ENGAJAMENTO NA CARREIRA PARA PROFISSIONAIS  
COM FORMAÇÃO EM NÍVEL SUPERIOR**

**Área de Concentração**  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES  
**Linha de pesquisa**  
ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**IVAN DE OLIVEIRA RAMOS JÚNIOR**

Belo Horizonte  
2015

IVAN DE OLIVEIRA RAMOS JÚNIOR

**CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE  
DILEMAS, ESTRATÉGIAS DE CARREIRA E MODOS DE  
ENGAJAMENTO NA CARREIRA PARA PROFISSIONAIS  
COM FORMAÇÃO EM NÍVEL SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade FUMEC como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração - Gestão estratégica de organizações.

Linha de Pesquisa - Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

Belo Horizonte  
2015



UNIVERSIDADE  
FUMEC

Faculdade de Ciências Empresariais

Dissertação de Mestrado "Construção e validação de uma escala de dilemas, estratégias de carreiras e modos de engajamento na carreira para profissionais com formação em nível superior." de Ivan de Oliveira Ramos Júnior, orientadora Zélia Miranda Kilimnik.

Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik (Orientadora) - Universidade FUMEC

R175c Ramos Júnior, Ivan de Oliveira.  
Construção e validação de uma escala de dilemas, estratégias de carreiras e modos de engajamento na carreira para profissionais com formação em nível superior. / Ivan de Oliveira Ramos Júnior. – Belo Horizonte, 2015.

129 f : il. ; 30 cm.

Orientadora: Zélia Miranda Kilimnik.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Carreiras – Planejamento – Estudo de casos. 2. Profissionais de nível superior – Estudo de casos. I. Kilimnik, Zélia Miranda.  
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.  
III. Título.

CDU: 331.96



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada **"Construção e validação de uma escala de dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira para profissionais com formação em nível superior."** de autoria do aluno Ivan de Oliveira Ramos Júnior aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof<sup>a</sup>. Dra. Zélia Miranda Kilimnik (Orientadora) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - Universidade FUMEC

Prof<sup>a</sup>. Dra. Simone Costa Nunes - PUC - Minas Gerais

Prof<sup>a</sup>. Dra. Delba Teixeira Rodrigues Barros - UFMG

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 05 de agosto de 2015.

A Jesus Cristo, único e digno de receber toda honra, glória e louvor. A minha mãe Marieta, valorosa presença na minha vida. Ao meu pai Ivan (in memoriam), por sua coragem. Às minhas irmãs Ivanildes, Vânia e Adriane. A minha esposa Ana Elisa e ao meu filho Gabriel que sempre estiveram presentes nos momentos de lutas e alegrias.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo seu cuidado e infinita misericórdia, direção, por abrir e fechar portas e pela alegria da salvação em Cristo Jesus.

À minha orientadora, Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, os meus agradecimentos especiais, pela sua notável sabedoria, competência, respeito, confiança, cuidado e apoio em todos os momentos.

A todos os professores do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, pela competência com que transmitiram o conhecimento e o apoio sempre disponível durante a minha trajetória no mestrado.

A toda a equipe de funcionários da Secretaria, em especial, ao Júlio César e a Priscila.

Aos colegas do curso de mestrado, agradeço-lhes pelas experiências compartilhadas.

Ao CEFET-MG, pelo apoio institucional, por meio do seu programa de capacitação profissional.

À minha família, pelo incentivo e apoio durante toda a minha trajetória de estudos.

À minha esposa Ana Elisa e ao meu filho Gabriel, meus agradecimentos pelo incentivo, compreensão e apoio.

Agradeço e compartilho com todos esta importante conquista.

## RESUMO

O mundo do trabalho contemporâneo, caracterizado por crescentes exigências, mudanças e instabilidade, tem contribuído para a proliferação de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal/familiar e trabalho. Esse contexto demanda, em consequência, a adoção de estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira adequados para lidar com os desafios e problemas relacionados à carreira contemporânea. Assim sendo, o objetivo deste estudo foi construir e validar um instrumento para avaliar dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira de profissionais com formação em nível superior. Para tal, foi elaborada e validada a escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira. Assim, na primeira etapa, foram construídos os respectivos conjuntos de itens (variáveis) dos construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira. Em seguida, o instrumento elaborado foi validado teoricamente por quatro especialistas, professores doutores em administração com larga experiência em pesquisas sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional. Posteriormente, o instrumento passou por processo de validação semântica ao ser submetido a dois pré-testes presenciais e um estudo-piloto com aplicação a distância, dos quais participaram 65 pessoas da população em estudo. A coleta de dados se deu por meio de um *survey* eletrônico, em uma amostra 307 profissionais graduados, egressos de um centro federal de educação tecnológica de Minas Gerais. O processo de validação estatística envolveu várias etapas, a começar pela análise fatorial exploratória, que identificou quatro fatores, que foram adequadamente renomeados. Todos os construtos (fatores) da escala foram considerados unidimensionais, pelo critério das retas paralelas, exceto o construto *Sentidos da Carreira*, que apresentou quatro dimensões. Posteriormente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória que verificou validade dos construtos da escala já que todos eles preencheram os requisitos necessários de confiabilidade, unidimensionalidade e validade convergente. A escala foi considerada, assim, validada estatisticamente pelo método da Análise Fatorial Confirmatória. Quanto à análise descritiva dos dados da pesquisa, a comparação das médias dos índices criados para representar os conceitos dos construtos demonstrou que os indivíduos experimentam diversos dilemas, especialmente frente aos indicadores referentes ao construto Sentidos de Carreira. E que fazem uso das diversas Estratégias de Carreira elencadas no instrumento, mostrando-se, contudo, mais aderentes aos indicadores da Carreira Tradicional, do que com os indicadores da Carreira Emergente (Moderna ou Proteana). Esta pesquisa apresenta, assim, uma contribuição metodológica, ao disponibilizar um instrumento validado que permite avaliar a percepção de profissionais graduados acerca de dilemas, estratégias e formas de engajamento na carreira. Os resultados apresentados podem ser considerados relevantes, uma vez que contribuem para fomentar a reflexão sobre o impacto de fatores contextuais relacionados ao mundo do trabalho nos indivíduos, em seus comportamentos, em suas carreiras, assim como na interface entre a carreira e a vida pessoal/familiar, visando à adoção de estratégias e modos de engajamento que permitam o melhor equacionamento dos dilemas e problemas enfrentados pelos profissionais na atualidade. Por fim, recomenda-se que, em pesquisas futuras, a escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira seja aplicada em amostras maiores dessa mesma população e revalidada para outros tipos de população, contribuindo, assim, para o seu contínuo aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Escala de avaliação. Dilemas de carreira. Estratégias de carreira. Modos de engajamento na carreira. Carreiras contemporâneas.



## ABSTRACT

The world of contemporary work, characterized by growing demands, changes and instability has contributed to the proliferation of dilemmas related to career, to work and interface personal / family and working life. This context demands, as a result, the adoption of career strategies and engagement modes on suitable career to cope with the challenges and problems related to contemporary career. Therefore, the aim of this study was to construct and validate an instrument to assess dilemmas, career strategies and engagement modes career professionals with degrees in higher education. To this end, it developed and validated a range of Dilemmas, Career Strategies and Engagement Career Modes. Thus, in the first stage, the respective sets of items were constructed (variables) of the constructs Dilemmas, Career Strategies and Engagement Career Mode. Then the elaborate instrument was validated theoretically by four specialists, doctors teachers in management with extensive experience in research on human resource management and organizational behavior. Later, the instrument has gone through the process of semantic validation to be subjected to two-person pre-tests and a pilot study with application to distance, of which 65 people participated in the study population. The data collection was carried out through an electronic survey on a sample of 307 graduates, graduates of a federal center of technological education of Minas Gerais. The statistical validation process involved several steps, starting with exploratory factor analysis, which identified four factors that were appropriately renamed. All constructs (factors) of the scale were considered one-dimensional, at the discretion of parallel lines, except the construct Career Directions, which presented four dimensions. Subsequently, a confirmatory factor analysis that verified the validity of the scale constructs since they all met the necessary requirements for reliability, unidimensionality and convergent validity was held. The scale was considered thus statistically validated by the method of Confirmatory Factor Analysis. As for the descriptive analysis of the survey data, the statistical analysis of indexes created to represent the concepts of the constructs shown that individuals experience different dilemmas, especially compared to the indicators for the construct Career Directions. And making use of the various Career Strategies listed in the instrument, being, however, more adherent to Traditional indicators of Career, than the indicators of Emerging Career (Modern or Protean). This research therefore presents a methodological contribution by providing a validated tool for measuring the perception of graduates about dilemmas, strategies and forms of engagement in career. These results can be considered relevant, since they contribute to foster reflection on the impact of contextual factors related to the world of work in people, in their behavior, in their careers, as well as the interface between career and personal life / family, aiming at the adoption of strategies and engagement in ways that allow for better addressing the dilemmas and problems faced by professionals today. Finally, it is recommended that, in future research, the Dilemmas of scale, Career Strategies and Engagement Modes Career is applied in larger samples of that population and revalidated for other types of population, thus contributing to their continued improvement.

Keywords: Assessment scale. Career dilemmas. Career strategies. Engagement modes career. Contemporary careers.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de quadros

Quadro 1 - Situações, dimensões e referenciais do construto Dilemas .....	35
Quadro 2 - Dimensões do construto Estratégias de Carreira .....	38
Quadro 3 - Dimensões do construto Modo de Engajamento na Carreira .....	40
Quadro 4 - Síntese dos construtos, dimensões de análise e referências .....	41
Quadro 5 - Dimensões e itens do construto Dilemas .....	53
Quadro 6 - Dimensões e itens do construto Estratégias de Carreira .....	54
Quadro 7 - Dimensões e itens do construto Modo de Engajamento na Carreira .....	55

### Lista de gráficos

Gráfico 1 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Mobilidade Física .....	124
Gráfico 2 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Sentidos Carreira .....	124
Gráfico 3 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Pressão no Trabalho .....	125
Gráfico 4 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Recurso Interno .....	125
Gráfico 5 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Recurso Externo .....	126
Gráfico 6 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Carreira Tradicional .....	126
Gráfico 7 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Emergente .....	127
Gráfico 8 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para os indicadores .....	79
Gráfico 9 - Gráfico de barras médias com os intervalos de 95% de confiança para os índices .....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Itens selecionados na análise de consistência.....	47
Tabela 2 - Dimensões, situações e itens do construto dilemas.....	52
Tabela 3 - Frequências das respostas obtidas no segundo pré-teste.....	58
Tabela 4 - Construtos e itens submetidos à análise estatística.....	66
Tabela 5 - Frequências absolutas e relativas dos dados demográficos e funcionais	69
Tabela 6 - Medidas descritivas e percentuais das respostas dos construtos.....	72
Tabela 7 - Análise Fatorial Exploratória para Sentidos da Carreira.....	75
Tabela 8 - Análise Fatorial Confirmatória dos construtos.....	76
Tabela 9 - AVE, Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, KMO e Dimensionalidade dos Construtos.....	77
Tabela 10 - Média, Desvio Padrão e Intervalo de 95% de confiança para os indicadores.....	78
Tabela 11 - Análise Fatorial Confirmatória para os Índices.....	80
Tabela 12 - AVE, Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, KMO e Dimensionalidade dos índices.....	80
Tabela 13 - Média, Desvio Padrão e Intervalo de 95% de confiança para os índices... ..	81
Tabela 14 - Correlação entre os indicadores.....	83
Tabela 15 - Correlação entre os índices .....	83
Tabela 16 - Comparação dos indicadores entre os sexos .....	84
Tabela 17 - Comparação dos indicadores entre estado civil.....	86
Tabela 18 - Comparação dos indicadores entre escolaridade .....	87
Tabela 19 - Comparação dos indicadores entre a variável “Trabalhando” .....	88
Tabela 20 - Comparação dos indicadores entre o vínculo empregatício.....	89
Tabela 21 - Comparação dos indicadores entre o cargo/função.....	91
Tabela 22 - Comparação dos indicadores entre a área de conhecimento do curso realizado.....	92
Tabela 23 - Correlação dos indicadores com as variáveis “Tempo de Conclusão”, “Nº de empresas trabalhadas”, “Experiências Profissional” e “Faixa Etária” .....	94
Tabela 24 - Comparação dos índices com os sexos.....	95
Tabela 25 - Comparação dos índices com o estado civil .....	95

Tabela 26 - Comparação dos índices de escolaridade .....	95
Tabela 27 - Comparação dos índices com a variável “Trabalhando” .....	96
Tabela 28 - Comparação dos índices com o vínculo empregatício .....	96
Tabela 29 - Comparação dos índices com o cargo/função .....	97
Tabela 30 - Comparação dos índices entre a área de conhecimento do curso realizado.....	97
Tabela 31 - Comparação dos índices com as variáveis “Tempo de Conclusão”, “Nº de empresas trabalhadas”, “Experiência Profissional” e “Faixa Etária”..	98

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Valor-p: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um valor-p menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

D.P. - Desvio Padrão: É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

E.P. - Erro Padrão: O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra. Por exemplo, se tirarmos uma nova amostra de uma mesma população, teremos outra média que irá variar de acordo com o erro padrão calculado.

1ª Q – 1ª Quartil: O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

2ª Q – 2ª Quartil: O segundo quartil, também conhecido como mediana é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

3ª Q – 3ª Quartil: O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança: É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

CF - Cargas fatoriais: Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes).

Com - Comunalidade: Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os construtos sobre os quais ele tem carga fatorial.

AVE - Variância Média Extraída: Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores.

AC - Alfa de Cronbach: Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado.

CE: Carreira Emergente

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CC – Confiabilidade Composta: Também conhecido como confiabilidade composta, é a medida do grau em que um conjunto de itens de um construto é internamente consistente em suas mensurações.

CT: Carreira Tradicional

D: Dilemas

Dim - Dimensionalidade: Suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com outro e representam um só conceito.

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

KMO: Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin

MF: Mobilidade Física

PT: Pressões do Trabalho

RE: Recursos Externos

RI: Recursos Internos

SC (a): Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)

SC (b): Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)

SC (c): Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)

SC(d): Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Objetivo geral .....	17
1.2 Objetivos específicos .....	18
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Estrutura da dissertação.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1 Contexto do mundo do trabalho contemporâneo .....	20
2.2 Contexto das carreiras contemporâneas.....	23
2.3 Contexto das carreiras de profissionais com formação em nível superior.....	29
2.4 Dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho...	31
2.5 Posicionamentos associados à carreira profissional .....	35
2.5.1 Estratégias de carreira .....	35
2.5.2 Modo de Engajamento na Carreira .....	38
2.6 Síntese dos construtos, dimensões de análise e referências.....	40
<b>3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	42
3.1 A abordagem (natureza) da pesquisa .....	42
3.2 Caracterização da pesquisa quanto aos fins.....	42
3.3 Caracterização da pesquisa quanto aos meios.....	43
3.4 Instrumentos de coleta de dados .....	43
3.5 Procedimentos de coleta de dados. ....	62
3.6 População e amostra .....	62
3.7 Procedimentos para validação estatística do instrumento e análise de dados.....	63
3.7.1 Descrição dos métodos estatísticos utilizados para verificar a validade do instrumento.....	64
3.7.2 Descrição dos construtos e itens que foram submetidos à análise estatística .	66
<b>4 RESULTADOS</b> .....	68
4.1 Análise descritiva dos dados demográficos e funcionais dos participantes .....	68
4.2 Análise descritiva e gráficos com as médias e os percentuais das respostas das variáveis das dimensões dos construtos.....	70
4.3 Análise fatorial exploratória e confirmatória e a formação de indicadores e índices.....	73

4.4 Correlação entre os indicadores e correlação entre os índices.....	82
4.5 Comparação dos indicadores com os dados demográficos e funcionais .....	84
4.6 Comparação dos índices com os dados demográficos e funcionais .....	94
<b>5 SÍNTESE GERAL E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>99</b>
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>120</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação compreende o estudo de questões ligadas à gestão de carreiras contemporâneas, especialmente aquelas relacionadas à vivência de dilemas relativos à carreira e à interface vida pessoal/familiar e trabalho, bem como quanto aos modos de engajamento e às estratégias de carreira adotadas por profissionais com formação em nível superior inseridos no mercado de trabalho atual.

O macrocontexto em que estão inseridas as organizações caracteriza-se, atualmente, pela globalização, por contínuas inovações tecnológicas e pelo acelerado avanço nas comunicações. Esses fenômenos se interagem mutuamente e provocam efeitos sobre a sociedade e sobre as organizações (KILIMNIK; CASTILHO; SANT'ANNA, 2006). Como consequência, conforme Veloso e Dutra (2010), as arquiteturas organizacionais e de negócios, inseridas em um ambiente de grande incerteza e ambiguidade, são cada vez mais complexas e com várias formas de estabelecer relações de trabalho.

As transformações em curso provocam um clima de volatilização no ambiente socioeconômico, nas dinâmicas organizacionais e nas relações de trabalho. O ambiente competitivo impõe estruturas mais enxutas e flexíveis às organizações, o que produz mudanças nas relações com os seus empregados. Dessa forma, comprometimento passa a ter um caráter cada vez mais transacional entre as organizações e o trabalhador (FONTES FILHO; RIBEIRO, 2010).

Nessa mesma linha, em sua análise sobre a volatilidade de macrocontextos recentes, Bauman (2007b, p. 44), afirma que a carreira profissional construída na modernidade se apresenta como uma “[...] jornada que nunca se completa”, não podendo percebê-la como se fosse um traçado de uma linha terminal. As pressões por redução de custo, resultados no curto prazo e instabilidade nas relações de trabalho têm provocado, dessa forma, novas referências nos termos dos contratos formais e psicológicos estabelecidos entre os empregados e as empresas (FONTES FILHO; RIBEIRO, 2010).

Verifica-se, além disso, que a responsabilidade pela própria carreira e sua evolução profissional são uma atribuição que vem sendo continuamente repassada aos indivíduos (ROUSSEAU, 1996; ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999; ARTHUR; MAINIERO; SULLIVAN, 2006). Inseridas em um ambiente profissional cada vez mais competitivo, com maiores exigências de resultados e de possibilidades de mobilidade profissional, as pessoas têm sido demandadas, assim, a criar novos espaços no mercado de trabalho e assumir novos desafios para si próprias, realizando, inclusive, transições voluntárias de carreira.

De acordo com Baruch (2004a), a geração atual experimenta o desaparecimento de limites em várias áreas da vida dos indivíduos, trilhando, dessa forma, carreiras de natureza multidirecional, ou seja, não somente vinculadas a uma determinada empresa ou linha de especialização.

Nessa perspectiva, Bauman (2007a) e Harvey (2004) identificam o ambiente contemporâneo como sendo fortemente marcado pelo consumo e pelo descarte. Para esses autores, isso significa a desconstrução de estilos de vida, valores, costumes e relacionamentos familiares e, no âmbito do trabalho, o que promove a proliferação de dilemas.

Por sua vez, esses dilemas, em decorrência da efemeridade e transitoriedade dos relacionamentos, se manifestam entre indivíduo e empresa, entre indivíduo e seus pares e, ainda, entre indivíduo e familiares (OLTRAMARI, 2010).

Nesse sentido, Marcondes (1990, p. 54) define dilema como “[...] uma situação embaraçosa em que nos encontramos devendo escolher necessariamente entre dois partidos ou pontos de vista rejeitáveis caso não fossemos obrigados a escolher”. Assim como destaca Bauman (2008, p. 179), que afirma que os dilemas não contemplam uma “[...] boa solução”, gerando, assim, uma sensação de medo e de falta de proteção para qualquer uma das escolhas.

Nesse contexto de proliferação de dilemas é que se configuram as carreiras contemporâneas. E conseqüentemente, a vivência dos dilemas desperta a necessidade de se adotarem mecanismos para resolver os problemas decorrentes.

Surgem, assim, os modos de engajamento e as estratégias de carreira adotados pelos indivíduos, que envolvem a adoção de posicionamentos para lidar com obstáculos, exigências e oportunidades relacionados à carreira profissional.

Heloani e Piolli (2005) afirmam que, na era do capitalismo pós-fordista, acentuam-se, para a maioria dos profissionais de nível superior, os dilemas e as angústias em torno das expectativas de construção da carreira. Nesse sentido, pode-se destacar, por exemplo, a situação de que nem sempre as oportunidades de trabalho se encontram na própria cidade ou estado em que o profissional reside ou os requisitos necessários para os cargos disponíveis coincidem com o perfil ou interesse. Gerando, assim, dilemas associados a escolhas entre diferentes caminhos ou alternativas a seguir.

Isso posto, este estudo examinou questões relacionadas à vivência de dilemas, estratégias de carreiras e modos de engajamento na carreira, adotados por profissionais com formação em nível superior, de diversos cursos de graduação, egressos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), localizada em Belo Horizonte, considerando o contexto contemporâneo econômico, político, social, cultural e organizacional no qual se inserem.

Dessa forma, o tema que orienta este estudo é a gestão de carreiras no contexto contemporâneo e, conseqüentemente, constituiu o seguinte problema de pesquisa:

– Quais são os principais dilemas, as estratégias de carreira e os modos de engajamento na carreira adotados por profissionais com formação em nível superior, no contexto do mercado de trabalho contemporâneo?

### **1.1 Objetivo geral**

Construir e validar um instrumento para avaliar dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira de profissionais com formação em nível superior.

## **1.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, elencam-se os seguintes:

1. Identificar dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho;
2. Identificar estratégias de carreira dos profissionais pesquisados;
3. Identificar diferentes modos de engajamento na carreira dos profissionais pesquisados;
4. Relacionar os construtos principais da pesquisa com características demográficas e funcionais dos participantes da pesquisa.

## **1.3 Justificativa**

Este estudo é relevante devido ao fato de os profissionais com formação em nível superior serem de grande impacto e importância para diversas áreas produtivas do País. Assim sendo, os resultados desta pesquisa contribuem, tanto para a compreensão dos dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho, de profissionais de nível superior, quanto para a identificação das estratégias de carreira e dos modos de engajamento na carreira adotados por esses profissionais frente às exigências, transformações e aos desafios do mundo do trabalho contemporâneo.

Os resultados deste estudo irão contribuir para o crescimento teórico-acadêmico do campo da gestão de carreiras contemporâneas e, para o âmbito prático-profissional, aumentar o elenco de ferramentas e estratégias de gestão individual, coletiva, acadêmica e organizacional para lidar com os desafios e dilemas vivenciados por profissionais de nível superior.

A contribuição mais relevante, contudo, reside na construção e validação de uma escala de dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira, voltada para profissionais de nível superior, que poderá ser utilizada em estudos posteriores dessa mesma temática, gerando, inclusive, aperfeiçoamentos e adequações para outros tipos de população.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho é composto de seis capítulos e dois apêndices. O capítulo 1 é introdutório. Nele, foram descritos a importância do tema em estudo, a definição do problema de pesquisa e os objetivos, a justificativa e a estrutura metodológica do trabalho. A fundamentação teórica é contemplada no capítulo 2. Está subdividido em seis partes sendo: a) o contexto do mundo do trabalho contemporâneo; b) contexto das carreiras contemporâneas; c) carreiras de profissionais com formação em nível superior; d) conceitos de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho; e) conceitos de estratégias de carreira; f) conceitos de modo de engajamento de carreira. O capítulo 3 descreve o método de investigação da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados. Em seguida, o capítulo 4 apresenta a análise dos resultados da pesquisa, conforme as dimensões de análise previamente estabelecidas. Traz o capítulo 5 a síntese geral dos resultados. O capítulo 6 relata as conclusões sobre o tema desenvolvido, as limitações do estudo e as sugestões para estudos futuros. Por fim, são apresentadas as referências e os apêndices que completam a presente dissertação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico que orienta esta pesquisa do ponto de vista conceitual. As seções 2.1 e 2.2 exploram, respectivamente, o contexto do mundo do trabalho contemporâneo e o contexto das carreiras contemporâneas. A seção 2.3 discorre sobre o contexto das carreiras de profissionais com formação em nível superior. A seção 2.4 descreve os conceitos de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho. Na seção 2.5, descrevem-se os conceitos de estratégias de carreira e de modo de engajamento na carreira. A seção 2.6 apresenta uma síntese dos três construtos pesquisados neste estudo, as suas dimensões e as respectivas referências.

### **2.1 Contexto do mundo do trabalho contemporâneo**

A sociedade contemporânea, em geral, o mundo do trabalho e as organizações, em particular, têm sido alvo de uma multiplicidade de transformações. Essas transformações, em geral, são decorrentes de processos diversos, tais como a globalização, a interdependência e a intensificação da competitividade da economia global e a aceleração dos avanços tecnológicos, que produzem grandes impactos nas relações entre trabalhadores e organizações e no desenvolvimento das carreiras contemporâneas.

A partir da década de 1980, a referência para a competitividade na economia global passou a ser a inovação e o surgimento de competidores menores e mais flexíveis. Em consequência, o modelo das grandes organizações passou a declinar. Para enfrentar as mudanças do mercado que se tornaram frequentes e serem competitivas, as organizações necessitavam, muitas vezes, ser menores e mais ágeis.

Assim sendo, esse novo cenário social e econômico foi nomeado Nova Economia (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999) ou Economia do Conhecimento (FORAY; LUNDVALL, 1998). Essa Nova Economia produziu diversos impactos no mercado de trabalho, tais como: redução do tempo de permanência na empresa, menor estabilidade de emprego, descentralização das organizações, maior mobilidade das

pessoas entre as organizações, aumento do contingente de mão de obra temporária e diferentes vínculos de trabalho (ARTHUR, 1994; HALL, 2002).

Nessa perspectiva, esse contexto social e econômico do capitalismo contemporâneo evoluiu para um tempo caracterizado pelo fim das fronteiras, da mobilidade, velocidade, fluidez, informação, criatividade, homogeneização e pela conexão em níveis elevados. Dessa forma, diversos estudos têm demonstrado que o capitalismo passa já há algum tempo por um processo de reestruturação (CASTELLS, 2000; COCCO, 2000).

Dessa maneira, ainda, de acordo com Castells (2000), as transformações do capitalismo têm produzido novos desenhos na organização do trabalho, caracterizados por: empresas estruturando-se em redes, trabalho compartilhado, trabalhadores do conhecimento, equipes interfuncionais e, muitas vezes, transitórias, pequena supervisão formal, informação como apoio a tomada de decisões, estrutura mais ágil e com fronteiras menos visíveis e mais permeáveis.

Cabe ainda destacar, no âmbito do mundo do trabalho contemporâneo, o papel da tecnologia da informação que tem agregado às empresas diversas ferramentas de trabalho, maior velocidade, maior abrangência e mais segurança na execução das suas atividades (VIRILIO, 1997). Evidencia-se, assim, o papel da tecnologia como um agente constitutivo para as transformações do capitalismo baseado na flexibilidade, na mobilidade e na velocidade.

Hardt e Negri (2001) afirmam que o capitalismo globalizado contemporâneo busca exercer uma estrutura de comando e de dominação descentralizada e desterritorializada. Esses autores, ainda, destacam que o estágio do capitalismo contemporâneo não tem limites e fronteiras e penetra fundo na vida das populações, assumindo a totalidade do espaço, do tempo e da subjetividade como forma sem precedentes de ampliação de seu poder (HARDT; NEGRI, 2001).

Assim sendo, o capitalismo contemporâneo globalizado, também chamado de conexista (PELBART, 2003), traz como consequência o fim das fronteiras, como descreve Bauman (2001), no conceito de *modernidade líquida*. Assim, processa-se a

“[...]a liberação do capital, de sua fronteira antes restrita, estanque, pesada, mecânica, podendo agora, no ciclo produtivo mobilizar o homem por inteiro, sua vitalidade mais própria e visceral, sua ‘alma’” (PELBART, 2003, p.99).

Nessa perspectiva, Bauman (2004) destaca que, no contexto pós-moderno, o que ele chama de *modernidade líquida*, todos os relacionamentos são fluídos e frágeis, uma vez que são influenciados pela velocidade, superficialidade e mudanças constantes. E ele afirma também que essa realidade *líquida* afeta todos os indivíduos igualmente e, por sua vez, também permeia todas as relações de trabalho.

Nessa mesma linha, Araújo e Sachuk (2007) destacam que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho contemporâneo têm alterado significativamente as relações de trabalho e as relações sociais, culturais e econômicas. Conseqüentemente modificam-se também os sentidos que vão sendo dados ao trabalho e, a partir disso, impõem-se aos indivíduos novas concepções, novas formas de agir, pensar e sentir o seu fazer laboral (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Nesse sentido, Leone e Baltar (2008) complementam afirmando que a globalização da economia, a partir de seus processos desestruturantes, provoca enormes interferências no mercado de trabalho. Dessa forma, com o advento da globalização da economia, das novas tecnologias e do aumento da competitividade, houve uma migração do contrato psicológico de trabalho focado no emprego vitalício para um modelo de independência e autonomia, no qual o indivíduo é o responsável principal pela gestão de sua carreira e pelo seu desenvolvimento (CORDEIRO; CASADO; LOPES, 2013).

Conseqüentemente, conforme destacam Cordeiro, Casado e Lopes (2013), os impactos das mudanças no mundo trabalho trouxeram a necessidade do reposicionamento do conceito de carreira e do desenvolvimento de novas teorias que considerassem aspectos relacionados à mobilidade, busca de um sentido para o trabalho e do sucesso psicológico individual (ARTHUR, 1994; HALL, 2002).



## 2.2 Contexto das carreiras contemporâneas

Arthur (1994) e Hall (2002) ressaltam alguns dos principais indicadores sociais e econômicos que compõem a nova realidade do ambiente organizacional moderno, dentre eles: a descentralização da força de trabalho de grandes organizações para organizações menores, a redução de níveis hierárquicos e da autoridade e o crescente número de movimentações de indivíduos entre as organizações.

Tal como referido por Pinto (2010), o mundo organizacional está cada vez mais marcado pela incerteza e instabilidade, exigindo que os indivíduos tenham capacidade para transformar suas competências, reciclar seus conhecimentos e adaptar-se a novas situações para progredir diante dos novos desafios.

As novas configurações do trabalho no mundo atual desencadeiam novos arranjos organizacionais e profissionais, conforme ressaltam Bianchi e Quishida (2009), ao destacarem que, na contemporaneidade, as organizações exercem novos papéis nos quais a carreira tende a ser gerida de forma mais flexível e voltada a valores e resultados.

As mudanças registradas no contexto organizacional contemporâneo e, conseqüentemente, nas carreiras, desencadearam a formulação de novos conceitos e concepções de carreira com a finalidade de atender e adequar-se às novas configurações do mundo do trabalho atual.

Nesse aspecto, Chanlat (1995, p.68) afirma que

[...] é difícil falar a respeito de carreira sem evocar as estruturas socioeconômicas, as características do mercado de trabalho, os valores dominantes, a cultura na qual a empresa está mergulhada e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem.

Por sua vez, Hall (1976) define carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho em um determinado período de vida do indivíduo. Dutra (1996), de outra forma, descreve a carreira com um encadeamento

de posições e de trabalhos desenvolvidos pelas pessoas que devem ser articulados de modo a conciliar o desenvolvimento das pessoas e da empresa.

Na atualidade, as relações de trabalho são cada vez mais instáveis e transitórias. Nessa perspectiva, Cappelli (1999) destaca a mudança do contrato psicológico tradicional, baseado em princípios de reciprocidade, comprometimento e planos de carreira e desenvolvimento de longo prazo, para outro regido pela lógica do mercado, que se baseia em relações instáveis e transitórias.

Vem se enfraquecendo o modelo de carreira tradicional, que prevaleceu até há pouco tempo atrás, que se caracterizava por um contrato relacional de longo prazo mutuamente satisfatório entre as partes, pela ascensão vertical em cargos na organização, por certa estabilidade no emprego e pela ênfase em cargos e ocupações do indivíduo (HALL; MOS, 1998; HALL, 1996).

Dessa maneira, ao longo do tempo, o conceito de carreira tem experimentado alterações em decorrência das transformações ocorridas no mundo do trabalho. De acordo com Veloso e Dutra (2010), novas formas de estabelecer relações de trabalho têm sido formatadas em decorrência de um ambiente de negócios e organizacional de grande incerteza, ambiguidade e complexidade.

Desse modo, o formato da construção da carreira moderna está associado à trajetória profissional do indivíduo, independentemente da área de formação e transcendentemente à própria existência de uma organização (BALASSIANO; COSTA, 2006). Novos formatos e alternativas de construção de carreiras tendem a prevalecer fazendo da iniciativa e do individualismo do trabalhador o fator responsável pela construção de sua carreira (MARTINS, 2006). E as relações entre as empresas e os trabalhadores contemporâneos estão cada vez mais utilitárias (BALASSIANO; COSTA, 2006).

Nessa perspectiva, Sullivan e Baruch (2009) definem as novas carreiras como uma série de experiências relevantes acumuladas por uma pessoa ao longo da vida, dentro ou fora da organização. Os conceitos das novas carreiras (BRISCOE; FINKELSTEIN, 2009) - apresentados em oposição às carreiras tradicionais -

destacam-se pelas atitudes das pessoas e, não, portanto, por traços de personalidade ou diferenças individuais.

Nesse aspecto, Aroni (2011) afirma que os conceitos de carreira passam por processos de contínua construção, adaptação e ajustamento. Assim, a designação de *carreiras emergentes* se apresenta como propostas e estilos de carreiras engendradas com a finalidade de atender às transformações recentes ocorridas no mundo do trabalho contemporâneo.

Nessa perspectiva, Rocha (2013) apresenta uma adaptação de estudos realizados por Bendassolli (2009), Costa (2010) e Aroni (2011), no qual descreve um elenco de conceitos, métodos e estilos de carreiras tradicionais e emergentes ainda vigentes, com suas respectivas características e autores de referência, a saber:

- *carreira tradicional*: caracteriza-se por um padrão de trabalho com comprometimento e vínculo trabalhista, mobilidade vertical e referenciais externos de sucesso. A dimensão do trabalho é mais valorizada que a esfera pessoal, com fidelização à empresa que detém controle sobre a carreira de seus empregados (WILENSKY, 1961; INKSON; ARTHUR, 2001; BAILYN, 2006);
- *carreira proteana*: tem foco nas necessidades do indivíduo, no atendimento das suas expectativas internas e na busca do reconhecimento pessoal. Suas premissas são a autonomia, auto direção, habilidades para aprender, para direcionar a carreira, a vida e construir relações (HALL, 1976, 2002, 2004);
- *carreira sem fronteiras*: o foco está no indivíduo e na empregabilidade. Compete ao indivíduo organizar suas metas, expectativas e o seu caminho ultrapassando os limites da organização. Fundamenta-se em três dimensões do conhecimento: saber por que, saber como e saber com quem (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);
- *âncoras de carreira*: trata-se de um conjunto de percepções de si mesmo envolvendo experiências afetivas vividas. A partir da interação entre o indivíduo e

o ambiente de trabalho, desenvolve-se um conjunto de forças para tomadas de decisões e escolhas na carreira (SHEIN, 1993);

- portfólio: envolve a formação de uma carteira de clientes ou empregadores por parte do indivíduo que trabalhou em várias organizações ao mesmo tempo. Envolve também o trabalho em regime parcial e uso do resto do tempo em atividades fora do ambiente de trabalho ou no desenvolvimento de atividades distintas de trabalho (MALLON, 1988; BORGEN; AMUNDSON; REUTER, 2004);
- caleidoscópio: envolve mudanças profissionais, alterando desafios e prioridades encontradas, que o indivíduo realiza visando contrabalancear o trabalho e a família e a busca autenticidade no trabalho que realiza (MAINIERO; SULLIVAN, 2006);
- craftcareer: caracteriza-se pela autonomia associada ao trabalho de *artesão*, ou seja, em conceber, organizar suas atividades, na criatividade intensa, ausência de mediação entre o profissional e o resultado produzido e o profundo engajamento afetivo com a atividade desempenhada (WRZESNIEWSSKI; DUTTON, 2001; POEHNELL; AMUNDON, 2002);
- multidirecional: trata-se de carreiras dinâmicas e abertas a distintas direções. Não há meta externa para essa carreira. O indivíduo pode rever seus objetivos e alterar seu foco, sem a determinação dos papéis ou funções da estrutura organizacional (BARUCH, 2004, 2006);
- carreira transacional: caracteriza-se por uma carreira em processo de transição entre modelos tradicionais de trabalho em prol de novos roteiros para a carreira, quando necessita reinventar seu modo de ação para passar de esquemas predefinidos e instituídos para esquemas denominados *trabalho-portifólio* (DUBERLEY; MALLON; CONHEN, 2006);
- narrativa: por meio de uma narrativa de uma história significativa para ele, o indivíduo organiza os seus eventos de trabalho. O indivíduo organiza sua

trajetória profissional via narrativas sociais e históricas de sua vida profissional, com base em seus valores, regras e práticas vividas em confronto com desejos, valores e necessidades pessoais (COCHRAN, 1990; BUJOLD, 2004);

- carreira construcionista: baseia-se no movimento do construcionismo social, o qual questiona a autenticidade da visão objetiva independentemente dos interesses e relações de poder. É um modelo que considera a carreira como um processo em plena construção e, não, como um dado objeto da realidade organizacional (BLUSTEIN; SCHULTHEISS; FLUM, 2004; CONHEN; DUBERLEY; MALLON, 2004);
- arco-íris: busca uma análise dos papéis que o indivíduo assume com sua atuação no mundo do trabalho e a realização do projeto de vida, baseando-se em características relacionais e psicossociais. A carreira é concebida como um processo que contempla transições e descontinuidades (SUPER, 1990; SAVICKAS, 1996);
- trajetórias customizadas: trata-se de trajetórias de carreira tradicionais que são interrompidas em que o indivíduo passa a trabalhar na mesma empresa em formato diferenciado e customizado, para atender situações de descontinuidade diversas como, por exemplo, a redução de regime de trabalho, ausências por licença não remunerada ou que envolvem a alteração do vínculo empregatício (VALCOUR; BAILYN; QUIJADA, 2007).

Além dos conceitos relacionados à carreira, citados anteriormente, cabe destacar, ainda, as iniciativas de Defillipi e Arthur (1994), Jones e Defillipi (1996), que desenvolveram o conceito de carreira inteligente, que focaliza a responsabilidade que cada indivíduo tem em criar condições necessárias para o desenvolvimento de um conjunto de competências ou capacidades, com a finalidade de aumentar o seu valor no mercado de trabalho e seu grau de empregabilidade.

Nesse aspecto, ainda, de acordo com Kilimnik, Castilho e Sant'anna (2006), os indivíduos estão mais abertos para seguir, não apenas uma única carreira, mas, sim, várias carreiras diferentes ao longo de suas vidas e, às vezes, de forma simultânea.

Desse modo, as próprias escolhas pessoais de carreira e a busca de autorrealização da pessoa são elementos que conferem integração e um sentido de unificação na sua vida.

Além disso, Kilimnik (2013) identificou que os estudos recentes de carreira demonstram a prevalência de pesquisas sobre as alternativas e modelos que seguem uma lógica de mobilidade e da noção de flexibilidade na construção de carreiras. Assim, Kilimnik (2013), ao analisar diversas publicações sobre o tema, verificou o aumento acentuado dos estudos que abordam as transformações recentes que resultaram nos conceitos de carreira autodirigida, proteana, sem fronteiras e multidirecionais.

Nessa perspectiva, Wilkoszynskie Vieira (2013), em um estudo recente sobre posicionamento, percepção e gestão da carreira contemporânea, encontraram resultados que indicam um alinhamento, por parte dos pesquisados, aos pressupostos dos modelos emergentes de carreira, sendo eles: o protagonismo pessoal e individual nas escolhas e decisões de carreira, a valorização da mobilidade e adaptabilidade, autodesenvolvimento, mobilidade psicológica e autogerenciamento.

Nesse aspecto, Oliveira e Gomes (2014, p.105) afirmam que “[...] mudanças sociais e econômicas e organizações contemporâneas passaram a demandar profissionais capazes de refletir sobre as necessidades do mercado, e de gerenciar a própria carreira”. Além disso, Oliveira e Gomes (2014) destacam, ainda, que há uma tendência de as organizações buscarem por profissionais consolidados e abertos para empreenderem mudanças em favor da própria carreira e dos objetivos das organizações (HALL, 1996; HALL, 2004).

### **2.3 Contexto das carreiras de profissionais com formação em nível superior**

Em seu processo de formação, o profissional de nível superior é preparado para compreender, intervir e transformar a realidade por meio de ações científicas, técnicas e socialmente significativas (BOTOMÉ, 1997).

Nesse sentido, poder-se-ia supor que o profissional de nível superior, ao construir uma formação qualificada em diversas dimensões, teria mais vantagens para a sua inserção e permanência no mercado de trabalho. Entretanto, na atualidade, o valor da formação de nível superior e seu peso na inserção privilegiada e para a permanência no mercado de trabalho não estão sendo plenamente confirmados.

Nesse aspecto, Heloani e Piolli (2005) destacam que, na era do capitalismo pós-fordista, acentuam-se, para a maioria dos profissionais de nível superior, os dilemas e as angústias em torno das expectativas de construção da carreira. Assim, segundo esses autores, torna-se comum entre esses profissionais o desencanto e o sofrimento diante da realidade do mercado de trabalho. E, assim, conseqüentemente, a identidade de muitos profissionais formados em nível superior está sendo construída e pautada pela angústia diante do desemprego, pelo pragmatismo e o imediatismo do ideário da economia regida pelo mercado (HELOANI; PIOLLI, 2005).

E, dessa forma, conforme Heloani e Piolli (2005), o modelo capitalista pós-fordista, fundamentado na flexibilização das relações de trabalho, remete os indivíduos a um cenário de incertezas e instabilidade em relação ao futuro. Em tal situação, afirmam ainda esses autores que nem mesmo as iniciativas de elevação da escolaridade podem garantir o emprego ou, mesmo, contribuir diretamente para a melhoria dos rendimentos dos trabalhadores.

No Brasil, no que se refere aos índices de escolaridade, nas últimas duas décadas, o número de profissionais de nível superior tem crescido significativamente, com o aumento do número de faculdades, cursos e vagas de ensino superior. Houve um crescimento de 110,1 % do número de matrículas nos cursos de graduação entre 2001 e 2010, segundo dados do INEP (2010). Em 2013, por exemplo, a expansão

de vagas para o ensino superior no País ascendeu ainda mais, quando foram contabilizados 7.305.977 milhões de estudantes matriculados em cursos de graduação presencial e a distância, de acordo com o Censo da Educação Superior 2013 (INEP, 2013).

Como consequência, a expansão recente do ensino superior no Brasil, apesar de objetivamente suprir um déficit nessa área, coloca em questão o movimento de inserção e permanência no mercado de trabalho do profissional de nível superior. Ou seja, a elevada expansão da oferta do ensino superior inserida em um mercado de trabalho em constante transformação produz, portanto, a perspectiva de um cenário de instabilidade para os profissionais com formação de nível superior.

Nesse aspecto, Sousa (2012) apresenta resultado de estudo, realizado com jovens portugueses diplomados do ensino superior, que aponta dificuldade crescente de ingresso ao mercado de trabalho de profissionais recém-formados de nível superior. Esse autor aponta também a expansão da oferta de ensino superior e a mutabilidade do mercado de trabalho como fatores concorrentes às dificuldades de acesso de profissionais de nível superior ao mercado de trabalho.

Sousa (2012) destaca ainda que os investimentos na formação de nível superior têm representado uma postura de risco, não garantindo previamente o acesso ao emprego. Assim sendo, os profissionais com formação de nível superior, cada vez mais, convivem com o aumento do nível da precariedade laboral, experimentando uma progressiva desclassificação profissional (SOUSA, 2012).

Nesse contexto, Oltramari (2013) assinala que as perspectivas e debates atuais sobre as carreiras contemporâneas apontam para os mais diversos enfoques, dentre eles, o ingresso no mercado de trabalho, a orientação profissional, a manutenção da carreira e a preparação para o término dela. Além disso, essa autora afirma ainda que desafios e problemas são inerentes a qualquer momento da carreira e que independem do modo de construção da carreira adotado pelo profissional (OLTRAMARI, 2013).



Dessa maneira, os profissionais com formação em nível superior, semelhantemente, aos profissionais de outros níveis de escolaridade, estão inseridos no contexto da sociedade contemporânea marcada por intensas transformações e por relações fragilizadas submetidas a incertezas constantes (BAUMAN, 2007a).

Assim sendo, na atualidade, os profissionais com formação em nível superior estão inseridos em uma conjuntura que propicia o surgimento de certos dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho.

#### **2.4 Dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho**

Marcondes (1990, p. 54) define dilema como “[...] uma situação embaraçosa em que nos encontramos devendo escolher necessariamente entre dois partidos ou pontos de vista rejeitáveis, caso não fossemos obrigados a escolher”.

Por sua vez, Oliveira e Costa (1995, p. 4) definem dilema como “[...] uma situação conflitiva, sendo que a escolha por uma ou por outra é difícil de ser feita”. Assim sendo, na vivência de um dilema, o indivíduo se defronta com alternativas ou interesses que apontam saídas difíceis, penosas ou insatisfatórias.

Nesse contexto, de acordo com Grisci, Scalco e Kruter (2011, p.565): “[...] por dilema pessoal compreende-se, em geral, a vivência de uma situação embaraçosa, que aponta saídas difíceis ou penosas, frente à qual os sujeitos se veem entre a cruz e a espada, sem possibilidades de escolha satisfatória”.

Neste aspecto, destaca Bauman (2007b, p. 10), que “[...] a responsabilidade em resolver dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente instáveis é jogada sobre os ombros dos indivíduos – dos quais se esperam que sejam ‘free-chosers’ e suportem plenamente as consequências de suas escolhas”.

Nessa perspectiva, Bauman (2007a, p.142), afirma que, diante de um dilema, “[...] não há, então, uma boa escolha [e que] qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão”. Complementando, Bauman (2007a) destaca ainda que os

dilemas se manifestam de diversas maneiras, sendo eles relacionados ao consumo, à trajetória e velocidade da carreira, à vida amorosa e às relações familiares e também quanto às formas de enfrentá-los e resolvê-los (BAUMAN, 2007a).

Ainda nesse contexto, Bauman (2003) analisa a sociedade moderna recente e denomina-a modernidade líquida – cujas características, dentre várias outras, são: a volatilidade, a busca da satisfação instantânea, o individualismo, a flexibilidade como termo que rege esses novos tempos, com fronteiras menos visíveis e mais permeáveis, incerteza quanto ao futuro, insegurança estabelecida nas relações e a falta de garantias entre as partes.

Além disso, de acordo com Bauman (2007 a, b), no contexto da sociedade líquido-moderna, as relações familiares se apresentam mais fragilizadas, sujeitas a riscos, estresse e ainda promove-se o aparecimento de dilemas nos processos de escolhas nas carreiras profissionais. Nesse aspecto, Gaulejac (2007) destaca a prevalência da cultura do alto desempenho, que promove a emergência de um ambiente de competição generalizada e de pressão.

Dessa maneira, no contexto da sociedade moderna recente, Oltramari (2010) destaca relatos, tanto do trabalhador quanto de sua família que, impulsionados pelo desejo por obter sucesso na carreira, preferem investir na aquisição de possibilidades financeiras e na manutenção do *status* profissional em detrimento de uma convivência familiar mais prolongada.

Nesse aspecto, Oltramari (2010) associa os dilemas às discussões sobre a subjetividade e processos de subjetivação dos sujeitos, que revelam os estilos de vida contemporâneos, essencialmente, marcados pela velocidade, instantaneidade, mobilidade, intolerância, frustração, enfim, a uma *vida líquida*. E, de forma complementar, Oltramari, Weber e Grisci (2009) identificaram que os dilemas são potencializados e se dinamizam a partir das seguintes categorias: tempo, mobilidade, sucesso profissional, *status* e consumo.

Além disso, verifica-se que, embora a existência de dilemas não seja algo inédito, na contemporaneidade, eles envolvem todas as esferas da existência humana,

ultrapassando os limites espaços-temporais entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar dos indivíduos (OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009).

Com base em seus estudos, Oltramari e Lorenzato (2012) descrevem os dilemas pessoais relativos à carreira de profissionais bancários que se configuram na contemporaneidade que, dentre os principais, destacam: as pressões sofridas especialmente pelas metas, a falta de convívio familiar, as transições na carreira, a busca pela conciliação entre vida pessoal e profissional e a frustração em relação à obscuridade dos planos de carreira.

Dessa maneira, a partir da perspectiva de vários autores (BAUMAN, 2007a; OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009; OLTRAMARI; GRISCI, 2012; OLTRAMARI; LORENZATO, 2012) identificam-se algumas situações ou elementos que podem configurar ou desencadear a presença de dilemas de carreira contemporâneos: trajetória e velocidade da carreira; vida amorosa e relações familiares; domínio do tempo, do espaço e da subjetividade; limites entre a vida profissional e familiar; quanto a certezas e incertezas da carreira; responsabilidade pela própria carreira; dedicação em tempo integral; mobilidade física e psicológica; sucesso na carreira e convívio familiar; pressões sofridas especialmente pelas metas; falta de convívio familiar; busca de conciliação entre a vida pessoal e familiar; transições de carreira; obscuridade dos planos de carreira.

Nesse sentido, Reis, Nakata e Dutra (2009) identificaram ainda, mediante análise de conteúdo de relatos de profissionais atuantes em empresas nacionais e multinacionais, ocupantes de posições técnicas e começando a assumir posições de liderança, os seguintes tipos mais frequentes de situações e dilemas de carreira: *gaps* de desenvolvimento, mudar de empresa, deslealdade na organização, relações com gestores, questões vocacionais, desalinhamento na trajetória e relações com a equipe e estresse.

Além disso, no âmbito do universo organizacional, Reis, Nakata e Dutra (2009) também identificaram dilemas de carreira que confrontam referências conhecidas e pressupostos; e que podem incluir elementos variados: desafios, *feedback* recebidos, insucessos, promoção e incorporação de novos papéis, resultados de

avaliações de desempenho, reavaliações quanto à própria carreira, demissão e outros.

Por sua vez, Wilkoszynski e Vieira (2013) destacam que investigar os dilemas resultantes dos aspectos objetivos e subjetivos da construção das carreiras, bem como os conflitos entre os interesses individuais e organizacionais, contribui para esclarecer as contradições implícitas aos processos de gestão de carreira.

Nesse aspecto, Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014), analisando as relações entre carreira e família, destacam que o cenário socioeconômico contemporâneo propicia a emergência de dilemas entre carreira *versus* família, configurando-se como um período de intensa ansiedade, insegurança e incertezas, cuja decisão de prioridade fica a cargo do trabalhador. Dessa forma, constituem-se terrenos férteis para a proliferação de dilemas, uma vez que “[...] as distâncias, outrora existentes entre a esfera pública e privada, hoje são reduzidas a limites tênues, o que muitas vezes torna confuso o tempo que se destina a cada uma delas” (OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014).

Este estudo adota como referência a conceituação de Oliveira e Costa (1995), citada anteriormente, segundo a qual, dilema é uma situação conflitiva, envolvendo alternativas ou interesses inconciliáveis, que aponta saídas difíceis, penosas ou insatisfatórias. Esse conceito é um pouco mais amplo do que o de Bauman (2007a, p.142), segundo o qual, diante de um *dilema*, “[...] não há, então, uma boa escolha [e que] qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão”. Foi constituído um conjunto de situações contemporâneas de carreira e de trabalho com possibilidades de desencadear dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho, nos indivíduos. Esse conjunto de situações contemporâneas foi organizado a partir de três dimensões de análise, a saber: mobilidade física na carreira, sentidos da carreira e pressões do trabalho.

A seguir, no quadro 1, é apresentada a proposta teórica deste estudo, cujo objetivo foi identificar e analisar a vivência de dilemas, diante de situações contemporâneas de carreira e de trabalho.

Quadro 1 – Situações, dimensões e referenciais do construto Dilemas

Situações	Dimensões	Referencial de análise do construto Dilemas	Autores
Situações contemporâneas de carreira e de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilidade física na carreira</li> <li>• Sentidos da carreira</li> <li>• Pressões do trabalho</li> </ul>	Vivência de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho, a partir de situações contemporâneas de carreira e de trabalho pré-estabelecidas	Oltramari, Weber, Grisci (2009); Oltramari e Lorenzato (2012); Wilkoszynski e Vieira (2012); Kilimnik, (2013); Reis, Nakata e Dutra; Arthur, 1994; Hall, 2002; Baruch (2004a); Arthur, Inkson e Pringle, 1999; Arthur e Rousseau, 1996; Mainiero e Sullivan, 2006; Veloso e Dutra (2010); Oltramari (2010); Vieira (2013)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

## 2.5 Posicionamentos associados à carreira profissional

Estratégias de carreira e modo de engajamento na carreira são conceitos relacionados e que envolvem posicionamentos frente à carreira profissional.

Neste estudo, os construtos Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira referem-se aos posicionamentos adotados pelos indivíduos, frente a sua própria carreira, diante do contexto do mundo do trabalho contemporâneo. O construto Estratégias de Carreira refere-se ao uso, pelo indivíduo, de um conjunto de estratégias de carreira envolvendo recursos internos e externos, diante do contexto de mudanças, exigências e desafios do mundo do trabalho. Já o construto Modo de Engajamento na Carreira refere-se ao posicionamento do indivíduo em relação aos modelos de Carreira Tradicional e de Carreira Emergente. A seguir, nas seções 2.5.1 e 2.5.2, são apresentados, respectivamente, os construtos Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira.

### 2.5.1 Estratégias de carreira

Estratégia, numa perspectiva mais ampla, pode ser definida como um curso de ação para atingir objetivos (CERTO; PETER, 1993). Nessa perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas e políticas que, encaradas como afirmações, servem para orientar providências e resultados para que aconteça um comportamento decisório real.

Por sua vez, Morin (2008, p. 192), afirma que “[...] a estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza”.

No âmbito das organizações, a gestão estratégica é uma ferramenta importante capaz de ajudar as empresas a enfrentarem tais turbulências e mudanças cada vez mais aceleradas dos ambientes globais, buscando estabelecer uma conexão eficaz entre os ambientes interno e externo da empresa (OLIVEIRA, 1986).

Assim sendo, para Mello, Mello Júnior e Castro (2007), os conceitos de estratégia, aplicados dentro das organizações, podem ser transferidos para o direcionamento da carreira do indivíduo, uma vez que, também, as carreiras estão inseridas num mercado de trabalho competitivo, no qual o profissional necessita administrar estrategicamente os rumos de sua própria carreira.

Além disso, a carreira deve “[...] ser planejada em termos de análise do ambiente externo que circunda a carreira escolhida – ameaças e oportunidades – e também quanto ao ambiente interno – forças e fraquezas do indivíduo” (MELLO; MELLO JÚNIOR; CASTRO, 2007, p. 4).

Dessa forma, de acordo com Dutra (1996), muitos profissionais criam estratégias, para tomar decisões, analisando situações desfavoráveis e favoráveis, adequações e riscos para o alcance dos objetivos, envolvendo, tanto a vida profissional, no desenvolvimento de carreira, quanto na vida pessoal.

Oliveira (1998), por sua vez, define estratégia de carreira como um conjunto de ações dos indivíduos, visando alcançar determinados objetivos na sequência de seus papéis ou experiências profissionais. Assim sendo, as estratégias de carreira, na perspectiva do indivíduo, compreendem o uso de recursos internos e externos visando enfrentar situações desafiadoras, exigências e restrições contextuais e resolver problemas relacionados à carreira profissional (OLIVEIRA, 1998).

Dessa maneira, o uso de recursos internos diz respeito a estratégias focadas nas potencialidades e disposições internas individuais. Já o uso de recursos externos corresponde ao uso de estratégias em que se utilizam ações focadas em fontes externas (OLIVEIRA, 1998).

Nessa perspectiva, Souza e Lemos (2010, p. 7) afirmam que, “[...] a tendência é que a responsabilidade de formação e construção da carreira seja unicamente do indivíduo, oferecendo empregos menos duradouros e estáveis”. Além disso, a necessidade da autogestão, a busca da reciclagem e de aprendizados constantes e a responsabilidade de cada indivíduo de gerir sua própria carreira modulam novas concepções de se fazer carreira (SOUZA; LEMOS, 2010).

Nesse contexto, Oltramari e Grisci (2012, p. 146), em estudo sobre trajetórias e dilemas pessoais de profissionais do ramo bancário, verificaram que as construções da carreira de executivos bancários apresentaram-se como “[...] trajetórias líquidas, fluídas e sinuosas”, caracterizadas pela incerteza, insegurança, mobilidade e vulnerabilidade. Além disso, ainda, segundo Oltramari e Grisci (2012, p. 147), “[...] as oportunidades de trabalho são muitas, novas e aparecem a todo o momento, assim como as incertezas e os dilemas são constantes”. Outros aspectos encontrados nesse estudo são:

- as rédeas do percurso de carreira são de responsabilidade única dos executivos;
- a necessidade de adoção de um estilo de vida de prontidão para a mobilidade e de forte adesão ao projeto organizacional;
- a confirmação de que, na contemporaneidade, os dilemas tomam a vida profissional e pessoal dos sujeitos, ultrapassando os limites espaços-temporais entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar dos indivíduos.

Dessa forma, evidencia-se que os indivíduos estão imersos em um contexto de incertezas do mundo do trabalho contemporâneo, o que exige a adoção de estratégias de carreira adequadas a esse contexto. Nesse sentido, Ghesla e Puga (2011), em estudo para identificar as estratégias utilizadas, por executivos do segmento da indústria, para desenvolver sua carreira profissional, exploraram três

aspectos: os papéis dos diversos agentes envolvidos, os planos e padrões criados pelas pessoas para apoiar o desenvolvimento da carreira e as mudanças pessoais ocorridas.

Nessa perspectiva, Wilkoszynski e Vieira (2013) sugerem a realização de estudos visando identificar comportamentos usuais na construção da carreira contemporânea e a exploração de construtos e/ou investigações relevantes à sustentabilidade e ao sucesso pessoal e profissional, ao longo prazo, visando desenvolver, adaptar ou, mesmo, consolidar novos conceitos, propostas e modelos e/ou estratégias que ajudem a neutralizar as incertezas que rondam as relações de trabalho contemporâneas. Assim sendo, com base nos estudos citados anteriormente, apresenta-se, no quadro 2, o construto de Estratégias de Carreira – composto por duas dimensões de estratégias de carreira: Uso de Recursos Internos e Uso de Recursos Externos.

Quadro 2 – Dimensões do construto de Estratégias de Carreira

Dimensões	Descrição das dimensões	Autores
Uso de Recursos Internos	Envolve o uso de estratégias focadas em potencialidades e disposições individuais internas: independência, aprendizagem, avaliação, comunicar-se e enfrentamento	Oliveira (1998); Souza e Lemos (2010); Reis, Nakata e Dutra (2009)
Uso de Recursos Externos	Envolve o uso de estratégias em que se utilizam ações focadas em fontes externas, com destaque para a <i>network</i> pessoal e profissional: mobilidade, resultado, integração e aderência	Oliveira (1998); Oltramari e Grisci (2012); Oltramari e Lorenzato (2012); Bauman (2003); Ghesla e Puga (2011); Andrade, Kilimnik e Pardini (2011)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

### 2.5.2 Modo de engajamento na carreira

A carreira profissional tornou-se, nas últimas décadas, uma responsabilidade do indivíduo, tanto no que se refere ao desenvolvimento das competências necessárias, quanto a estar atento e posicionar-se frente aos desafios, exigências e oportunidades do mercado de trabalho.

No contexto deste estudo, modo de engajamento na carreira refere-se ao posicionamento adotado pelo indivíduo em relação à sua carreira profissional diante do contexto do mundo do trabalho contemporâneo no qual está inserido.



Nesse aspecto, De Vos e Soens (2008) afirmam que indivíduos com atitudes mais tradicionais de carreira tendem a assumir um papel mais passivo na gestão da sua carreira e são mais propensos a orientarem-se pela organização. De outra forma, os indivíduos com uma experiência mais moderna, tais como aqueles que, por exemplo, adotam o modelo proteano de carreira, tendem a assumir uma atitude de maior responsabilidade em relação as suas escolhas e oportunidades de carreira (DE VOS; SOENS, 2008).

Por sua vez, Colakoglu (2011) afirma que a carreira tradicional, associada ao previsível, rápido e vertical crescimento na hierarquia das organizações, vem sendo substituída por carreiras mais imprevisíveis e desordenadas, envolvendo crescente mobilidade, frequentemente horizontal, ao invés de crescimento vertical.

Nesse sentido, um estudo realizado por Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) detectou maior inclinação de profissionais, com formação em nível superior, para trilhar carreira autodirigida ou proteana, além de uma tendência de se buscar uma carreira que permita integrar as necessidades pessoais, familiares e de trabalho.

Wilkoszynski e Vieira (2013) identificaram três modelos usuais de profissionais contemporâneos no que tange à gestão de suas carreiras: 1. tradicionais – os quais se posicionam de forma mais reativa frente às mudanças, imposições, oportunidades ou ameaças do ambiente de trabalho; 2. emergentes – que, a partir de seus projetos de vida e trabalho, se dedicam ao planejamento ativo de um projeto de carreira e construção dos espaços para sua realização; 3. mistos – que procuram adotar simultaneamente os pressupostos de carreira tradicional e os das carreiras emergentes.

Dessa forma, Silva *et al.* (2011), investigando o modelo de carreira predominante entre profissionais de nível superior, que fazem cursos de pós-graduação em administração, identificaram que a maior parte dos respondentes adota atitudes mais voltadas para as carreiras proteana e sem fronteiras.

Além disso, Silva *et al.* (2011) destacam ainda as dimensões utilizadas para medir as atitudes de carreira. Carreira proteana: autogestão e orientação a valores;

carreira sem fronteiras: mobilidade física e psicológica e carreira tradicional: preferência pela estabilidade, reconhecimento e *status* e crescimento na hierarquia organizacional (SILVA et al., 2011).

Este estudo elegeu o construto Modo de Engajamento na Carreira, identificando-o como sendo o posicionamento adotado, pelo indivíduo pesquisado, em relação aos modelos de Carreira Tradicional e de Carreira Emergente, frente ao contexto de trabalho ao qual ele está inserido.

Assim sendo, constituiu-se o construto Modo de Engajamento de Carreira, caracterizado como sendo a forma pela qual, os profissionais de nível superior pesquisados, identificam o posicionamento de sua própria carreira, tomando como referência alguns atributos representativos dos modelos Tradicional e Emergente de carreira.

Dessa forma, elegeram-se os modelos tradicional e emergente de carreira como o referencial teórico que fundamente, neste estudo, o construto Modo de Engajamento na Carreira, conforme descrito em Silva *et al.* (2011), apresentado a seguir, no quadro 3.

Quadro3 – Dimensões do construto Modo de Engajamento na Carreira

Dimensão	Descrição das dimensões analisadas
Modelo de Carreira Tradicional	Interesse em desenvolver a carreira em grandes organizações, que presumem ambiente estável; reconhecimento, status e crescimento na hierarquia organizacional; em que há uma interdependência entre a empresa e a pessoa
Modelo de Carreira Emergente	Interesse em desenvolver a carreira mais modelada pela pessoa do que pela empresa, valorizando a autogestão, o sucesso pessoal, a independência, a mobilidade profissional e prontidão para transitar em vários ambientes, situações profissionais e empresas

Fonte – SILVA *et al.*,2011.

## 2.6 Síntese dos construtos, Dimensões de Análise e Referências

A seguir, no quadro 4, são apresentados os três construtos que fundamentaram este estudo, as suas respectivas dimensões de análise, bem como os respectivos autores que dão embasamento teórico a este estudo. Assim, descrevem-se os construtos: Dilemas, Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira.

Quadro 4 - Síntese dos construtos, dimensões de análise e referências

Construtos	Dimensões de análise	Autores	Instrumento
Dilemas	1. Grau de vivência de dilemas diante de situações de carreira e de trabalho, organizadas em três dimensões: Mobilidade Física na Carreira, Sentidos da Carreira e Pressões do Trabalho	Oltramari, Weber e Grisci (2009); Oltramari e Lorenzato (2012); Wilkoszynski e Vieira (2012); Kilimnik (2013); Reis, Nakata e Dutra (2009); Arthur (1994); Hall (2002); Baruch (2004a); Arthur e Inkson (2006); Veloso e Dutra (2010); Oltramari (2010); Vieira (2013)	Construção e validação de um instrumento de medida
Estratégias de Carreira	1. Uso de Recursos Internos: são estratégias focadas nas potencialidades e disposições individuais internas	Oliveira (1998); Souza e Lemos (2010); Reis, Nakata e Dutra (2009); Oltramari e Grisci (2012); Oltramari e Lorenzato (2012); Bauman (2003); Ghesla e Puga (2011); Andrade, Kilimnik e Pardini (2011); Oltramari e Grisci (2012).	
	2. Uso de Recursos Externos: correspondem ao uso de estratégias focadas em fontes externas		
Modo de Engajamento na Carreira	1. Posicionamento baseado em referenciais do modelo de Carreira Tradicional	Arthur e Rousseau (1996); Arthur, Inkson e Pringle (1999); Briscoe <i>et. al.</i> (2006); Dutra (2002); Silva <i>et. al.</i> (2011)	
	2. Posicionamento baseado em referenciais do modelo de Carreira Emergente		

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

### **3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

Este capítulo descreve os métodos e técnicas de pesquisas que foram utilizadas neste estudo, explicitando o tipo de pesquisa, a amostra pesquisada, a técnica e instrumento de coleta de dados, o tratamento dos dados coletados e sua forma de interpretação. Para Gil (2007), uma pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem por objetivo buscar respostas a problemas propostos.

Nessa perspectiva, a pesquisa desenvolve-se em um processo composto de várias etapas que começa com a formulação do problema e vai até a apresentação e discussão dos resultados.

#### **3.1 A abordagem (natureza) da pesquisa**

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, foi adotada a perspectiva quantitativa. Para a realização deste estudo, caracterizado por sua natureza mais extensiva, foi elaborada uma escala (instrumento de medida), organizada em quatro questões fechadas, cuja finalidade é identificar dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira dos participantes. Assim, foi elaborada a escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira e os seus padrões de resposta. Posteriormente, a escala elaborada passou por análises de especialistas, a aplicação de dois pré-testes e um estudo-piloto com uma parte da amostra da população-alvo. Ao longo do processo de elaboração e de revisão da escala, houve alterações na configuração da escala. Em seguida, esse instrumento foi aplicado em uma amostra da população-alvo. Por fim, foi efetuada a validação estatística da escala, com o uso de métodos e técnicas estatísticas e a verificação das relações entre as variáveis sociodemográficas, as dimensões e os construtos.

#### **3.2 Caracterização da pesquisa quanto aos fins**

A pesquisa adotada nesta dissertação é descritiva. Descritiva, porque esse tipo de pesquisa, conforme Vergara (2005), explicita características de determinada população ou de determinado fenômeno. E, de acordo com Churchill (1987), porque busca conhecer a realidade sem realizar interferências para modificá-la.

### **3.3 Caracterização da pesquisa quanto aos meios**

Para a realização deste estudo, foi aplicado um questionário a 307 profissionais com formação em nível superior de diversas áreas e inseridos no mercado de trabalho. Foi realizado, assim, um *survey* transversal, pesquisa considerada da categoria quantitativa, que mensura um fenômeno numa perspectiva temporal instantânea, atingindo um número significativo de participantes, que respondem a instrumentos que mensuram variáveis quantitativamente, utilizando-se de métricas e números (GONÇALVEZ; MEIRELLES, 2004).

### **3.4 Instrumentos de coleta de dados**

Esta seção apresenta uma descrição detalhada das etapas de construção, avaliação e de testes do instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo. São apresentados os procedimentos de elaboração e de avaliação dos itens do instrumento; a definição das escalas de mensuração utilizadas; a avaliação dos aspectos metodológicos das versões preliminar e revisada do instrumento; os pré-testes e a realização do estudo-piloto, realizado a distância, via internet, com o instrumento.

#### **3.4.1 Construção do instrumento**

A construção do instrumento de coleta de dados foi desenvolvida em oito etapas específicas, descritas no tópico 3.4.1.1, envolvendo a elaboração, revisões sistemáticas e a aplicação do instrumento de investigação. Em tal perspectiva, a construção de um instrumento de investigação, de acordo com DeVillis, citado por Costa (2010), deve seguir os seguintes procedimentos: determinação clara do que se deseja medir; geração de um conjunto de itens; determinação do formato de mensuração; análise, por especialistas, do conjunto de itens; verificação da inclusão de itens de validação; aplicação dos itens em uma amostragem; processamento da avaliação dos itens e, procedimento da otimização do tamanho da escala. Incorporado a esses procedimentos metodológicos, Pasquali (2009) sugere as etapas pelas quais a construção e validação de uma escala deve passar, a saber: a fundamentação teórica, em que, a partir da revisão da literatura, se constitui uma

escala inicial; a validação teórica, na qual a primeira versão da escala passa por avaliação de especialistas que avaliam os itens e a dimensões da escala; a validação semântica, em que a escala é aplicada a respondentes para avaliação do grau de compreensão dos itens da escala e a validação estatística, na qual a escala é avaliada por meio do uso de métodos e testes estatísticos.

#### *3.4.1.1 Etapas de construção do instrumento*

Na primeira etapa, realizou-se a elaboração do conjunto de itens (variáveis) do construto Dilemas. Na segunda etapa, procedeu-se à avaliação teórica e semântica dos itens do construto Dilemas, por quatro especialistas, professores doutores com formação em psicologia e vários estudos e pesquisas ligadas à área de gestão de carreiras. Na terceira etapa, foram elaboradas as variáveis (itens) dos construtos Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira, assim como do conjunto de dados de identificação socioeconômica dos participantes. Na quarta etapa, efetivou-se a construção da versão preliminar do instrumento. Na quinta etapa, efetuou-se a avaliação de aspectos metodológicos da versão preliminar do instrumento por um profissional especialista em metodologia quantitativa. Na sexta e sétima etapas, respectivamente, foram realizados dois pré-testes, com a aplicação presencial, da versão revisada do instrumento. Na oitava etapa, procedeu-se a uma aplicação a distância da versão piloto do instrumento, via internet, em uma parte da amostra da população-alvo.

#### *3.4.1.2 Procedimentos de elaboração dos itens do instrumento*

A seguir, nos tópicos 3.4.1.2.1, 3.4.1.2.2 e 3.4.1.2.3, são descritas as etapas 1, 2 e 3, que envolvem, respectivamente, a elaboração e avaliação teórica e semântica do construto Dilemas e a elaboração dos construtos Modo de Engajamento na Carreira e Estratégias de Carreira.

#### 3.4.1.2.1 Etapa 1 - Elaboração dos itens do construto Dilemas

Na primeira etapa, foi concebido o conjunto de itens do construto Dilemas. Na perspectiva deste estudo, o construto Dilemas foi operacionalizado como uma variável psicossocial que se manifesta tendo como referência o contexto econômico, social, cultural e organizacional no qual os indivíduos estão inseridos.

Assim, procedeu-se à construção do conjunto de itens, sendo estes constituídos por 41 sentenças (itens) descrevendo situações contemporâneas relacionadas à carreira e ao trabalho com potencial para desencadear dilemas. Essas 41 situações (itens) descritas foram organizadas em cinco dimensões sendo: domínio do espaço, domínio do tempo, mobilidade física na carreira, sentidos da carreira e pressões do trabalho.

#### 3.4.1.2.2 Etapa 2 - Avaliação teórica e semântica dos itens do construto Dilemas por especialistas

Na segunda etapa, o conjunto de 41 itens do construto Dilemas foi submetido a uma avaliação de pertinência teórica e semântica. Assim, os itens passaram pela análise de quatro especialistas com formação em psicologia, visando verificar a compreensão dos itens (validação semântica) e a pertinência teórica desses itens em relação às respectivas dimensões propostas.

#### *Participantes*

Os especialistas selecionados para tal atividade de análise foram quatro professores doutores com formação em psicologia e com vários estudos e pesquisas ligadas à área de gestão de pessoas e comportamento organizacional, além de atuarem como docentes em instituições de ensino superior, públicas e privadas, nos níveis graduação e em programas de pós-graduação *lato e stricto sensu* de administração.

### *Procedimentos*

Para que esses especialistas procedessem à análise semântica e teórica, foi-lhes apresentado um formulário eletrônico com os 41 itens que descreviam situações contemporâneas de carreira e de trabalho com potencial para desencadear dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho. Esclarecendo que os conceitos dilemas e situações conflitivas, por guardarem certa semelhança, serão considerados equivalentes nesta pesquisa. Do lado de cada uma dessas situações, eram apresentadas cinco dimensões, a saber: domínio do espaço, domínio do tempo, mobilidade física, sentidos da carreira e pressões do trabalho. Foi solicitado, então, aos especialistas que avaliassem cada item e que, em seguida, o enquadrassem em uma das cinco dimensões apresentadas. Dessa forma, os quatro especialistas efetuaram suas análises verificando a compreensão e a pertinência teórica entre os itens e as dimensões propostas.

### *Resultados*

Após a devolução, todas as análises foram registradas em uma planilha eletrônica Excel, permitindo, assim, a análise da frequência de concordância item/dimensão entre os especialistas.

A seguir, foi calculado o índice de concordância. Na seleção dos itens para comporem o instrumento, por escolha do pesquisador, foram desconsiderados os itens com índice de concordância menor que 80% e mantidos os itens com itens de concordância maior ou igual a 80%.

Assim, dos 41 itens iniciais, 37 itens (90,3%) tiveram um índice de concordância igual ou acima de 80% e quatro itens (9,7 %) abaixo de 80%. Dessa forma, apresenta-se, na tabela 1, o percentual de itens retidos em cada dimensão associadas ao construto Dilemas, a partir das avaliações realizadas pelos quatro especialistas.



Tabela 1 – Itens selecionados na análise de consistência

Dimensões Situações de Carreira e de Trabalho	Número de itens selecionados com índice de concordância maior ou igual a 80%	Percentual
Domínio do espaço	3	8%
Domínio do tempo	5	14%
Mobilidade física na carreira	6	16%
Sentidos da carreira	16	43%
Pressões do trabalho	7	19%

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Posteriormente, os itens do construto Dilemas passaram por uma análise semântica, o que resultou na simplificação das sentenças que os descrevem, porém sem comprometer o sentido teórico de um cada deles. Essa simplificação da descrição dos itens aprovados, em alguns casos, mediante sugestão dos próprios especialistas, teve como objetivo melhorar a compreensão dos mesmos, obtendo-se, assim, mais simplicidade e clareza na expressão.

#### 3.4.1.2.3 Etapa 3 - Elaboração do conjunto de itens dos construtos Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira; e das variáveis de identificação socioeconômica dos participantes

Na terceira etapa, foram concebidos, respectivamente, os conjuntos de itens dos construtos Estratégias de Carreira e Modo Engajamento na Carreira. Posteriormente, apresentam-se as variáveis de identificação socioeconômica e laboral dos participantes.

##### *Construto Estratégias de Carreira*

Este estudo constituiu e definiu o Construto Estratégias de Carreira a partir de um conjunto de nove afirmativas (itens), representando, respectivamente, duas dimensões, Uso de Recursos Internos e Uso de Recursos Externos, a saber:

Conjunto de itens representando a dimensão Recursos Internos:

1. fazer o gerenciamento da própria carreira;
2. buscar aprendizados constantes;
3. aceitar tarefas desafiadoras;
4. manter rede de relacionamentos;
5. reavaliar constantemente a própria trajetória de carreira.

Conjunto de itens representando a dimensão Recursos Externos:

1. ter prontidão para a mobilidade profissional;
2. manter foco na geração de resultados;
3. integrar as necessidades do trabalho, pessoais e familiares;
4. ter forte adesão ao projeto da empresa em que está vinculado.

#### *Construto Modo de Engajamento na Carreira*

Este estudo definiu e constituiu o construto Modo de Engajamento na Carreira, a partir de um conjunto de dez afirmativas teóricas (itens) representando, respectivamente, características do modelo de Carreira Tradicional e do modelo de Carreira Emergente. Assim, apresentam-se, a seguir, essas dez afirmativas (itens).

Conjunto de itens representando o modelo de Carreira Tradicional:

1. deixar a gestão da minha carreira a cargo da empresa em que estiver trabalhando;
2. ter preferência por trabalhar em empresas que presumem ambiente estável;
3. fazer uma carreira longa dentro de uma mesma empresa, no máximo, em três;
4. ter muita cautela antes de mudar de emprego;
5. ter sucesso na carreira deve ser avaliado pelas recompensas financeiras e benefícios dela obtidos.

Conjunto de itens representando o modelo de Carreira Emergente:

1. sou eu quem deve gerenciar a minha carreira e não a empresa em que estiver atuando;
2. permanecer na empresa até quando estiver acrescentando algo à minha carreira;
3. mudar constantemente de empresa atrás de propostas de trabalho mais interessantes;
4. mudar de emprego caso meus objetivos não estejam sendo atendidos;
5. ter sucesso na carreira deve ser avaliado com base apenas em sentimentos de realização pessoal.

## Variáveis de identificação socioeconômica e laboral dos participantes

Foi definido um conjunto de variáveis de identificação de fatores socioeconômicos dos respondentes, a saber: o sexo do respondente, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, tempo de trabalho desde que concluiu o curso superior, vínculo profissional, cargo ou função que exerce atualmente e região do País de moradia.

### *3.4.1.3 Definição das escalas de mensuração do instrumento*

Quanto à definição das alternativas de aferição do instrumento, foram utilizadas escalas de mensuração (intensidade e concordância) do tipo Likert de cinco pontos, para avaliar, respectivamente, os itens dos construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira. A escala do tipo Likert, criada por Rensis Likert, em 1932, é a mais utilizada por pesquisadores para mensurar atitudes no âmbito das ciências comportamentais. De acordo com Silva Júnior e Costa (2014, p. 5), nesse tipo de escala, “[...]os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do construto”. Na escala Likert de cinco pontos, entre os números 1 até 5, o respondente deve escolher entre a discordância total (1) até a concordância total (5). De acordo com Costa (2011), a facilidade de manuseio e a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram a escala Likert fazem com que ela seja muito utilizada em diversas pesquisas. Para a indicação de variáveis socioeconômicas, foram utilizadas as escalas nominal e ordinal. Nesse sentido, buscou-se elaborar um instrumento de fácil compreensão dos seus itens e das escalas de mensuração e que fosse rápido em sua aplicação.

### *3.4.1.4 Definição da versão preliminar do instrumento*

No tópico seguinte, apresenta-se a etapa 4, que compreende a composição da versão preliminar do instrumento.

#### 3.4.1.4.1 Etapa 4 - Elaboração da versão preliminar do Instrumento

Após a elaboração dos respectivos conjuntos de itens dos construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, estes foram agrupados em um único instrumento intitulado versão preliminar da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira.

##### *Versão preliminar da escala*

A versão preliminar da escala é composta de quatro questões. A questão 1, que avalia o construto Dilemas, é composta de 37 sentenças (itens). O participante deveria indicar, em uma escala de mensuração de intensidade do tipo Likert de cinco pontos, o quanto cada situação lhe provoca dilemas, escolhendo, entre os números 1 (nada), 2 (pouco), 3 (mediano), 4 (muito) e 5 (total). A questão 2, que avalia o construto Estratégias de Carreira, tem nove afirmativas (itens). E, ainda, à frente de cada frase afirmativa (item), foi associada uma escala de mensuração de concordância de cinco pontos do tipo Likert, por meio da qual o respondente foi solicitado a escolher, entre os números 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e nem discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), manifestando o seu grau de concordância em relação a cada uma das nove assertivas. A questão 3, que avalia o construto Modos de Engajamento na Carreira, vem com um total de dez afirmativas (itens). E, ainda, à frente de cada uma dessas dez afirmativas (itens), foi anexada uma escala de mensuração de concordância de cinco pontos do tipo Likert, por meio da qual o respondente foi solicitado a escolher, entre os números 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e nem discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), manifestando o seu grau de concordância em relação a cada uma das dez afirmativas (itens). Por fim, a questão 4 apresenta onze variáveis que fazem a identificação socioeconômica dos respondentes.

##### *3.4.1.5 Submissão do conjunto de itens da escala por especialista*

No tópico seguinte, apresenta-se a etapa 5, na qual a versão preliminar da escala é avaliada por um especialista em metodologia quantitativa.

#### 3.4.1.5.1 Etapa 5 - Avaliação de aspectos metodológicos da versão preliminar da escala, por um especialista em metodologia quantitativa

Na quinta etapa deste estudo, a versão preliminar da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira passou por uma avaliação de um professor doutor, com formação na área de métodos quantitativos e na elaboração de escalas, para avaliar aspectos metodológicos do instrumento, no sentido de adequar a formatação do instrumento aos objetivos da pesquisa e às análises estatísticas pertinentes. Nesse aspecto, Costa (2010) destaca a importância de se submeter à apreciação de especialistas o conjunto de itens, a fim de verificar a validade da proposta de mensuração dos itens elaborados.

##### *Procedimentos*

Esse profissional especialista em metodologia quantitativa analisou a versão preliminar da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, considerando os seguintes aspectos: objetivos da pesquisa, conteúdo dos itens, grau de objetividade dos itens, formato de cada item, sequência dos itens, grau de simplicidade e clareza dos itens, grau de compreensão dos itens, escalas de mensuração adotadas e a apresentação do instrumento.

##### *Resultados da avaliação de aspectos metodológicos da escala*

A análise desse especialista em métodos quantitativos identificou a necessidade de promover novas alterações na formatação semântica dos itens do construto Dilemas, com o objetivo de que cada item apresentasse apenas uma única interpretação ao respondente. Assim sendo, procedeu-se a uma simplificação das sentenças que descrevem os itens do construto Dilemas. Dessa maneira, os 37 itens, da versão preliminar do instrumento, que compõem o construto Dilemas, foram desdobrados em 43 itens. Também, as cinco dimensões atribuídas ao construto foram reduzidas para três. Os itens das dimensões Domínio do Tempo e Domínio do Espaço, apresentadas na versão preliminar do instrumento, foram incorporados às três dimensões restantes, sendo elas: Mobilidade Física na Carreira, Sentido da Carreira e Pressões do Trabalho.

Dessa forma, apresentam-se, na tabela 2, as dimensões e os números de itens atribuídos a cada dimensão.

Tabela 2 – Dimensões, situações e itens do construto dilemas

Dimensões de Situações de Carreira e de Trabalho	Nº de itens	Percentual
Mobilidade física na carreira	8	19%
Sentidos da carreira	23	53%
Pressões do trabalho	12	28%

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Foram mantidos inalterados, contudo, os nove itens do construto Estratégias de Carreira e os dez itens do construto Modo de Engajamento na Carreira. Também foram mantidas as escalas de mensuração (de intensidade e de concordância) de cinco pontos do tipo Likert, utilizadas, respectivamente, na avaliação dos itens dos construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira. Mantiveram-se, ainda, as escalas nominais e ordinais utilizadas nas avaliações das variáveis sociodemográficas do instrumento. A sequência de apresentação dos conjuntos de itens, na escala, foi assim definida: primeiro, os itens do construto Dilemas; segundo, os itens do Construto Estratégias de Carreira e, terceiro, os itens do construto Modo de Engajamento na Carreira. A seguir, nos quadros 5, 6 e 7, apresentam-se, respectivamente, os conjuntos de itens dos construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira que passaram a compor a versão revisada e final da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira.

### *Construto Dilemas*

Neste estudo, o construto Dilemas está representado por um conjunto de 43 (itens) situações contemporâneas de carreira e de trabalho com potencial para desencadear dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho. Essas situações (itens) também foram teoricamente agrupadas em três dimensões, sendo: Mobilidade Física na Carreira, Sentidos da Carreira e Pressões do Trabalho. Neste estudo, a dimensão Mobilidade Física na Carreira refere-se à vivência de situações na carreira que implicam a mobilidade física do indivíduo. Sentidos da Carreira envolve a vivência de situações diversas que afetam a direção

da carreira do indivíduo. Já a dimensão Pressões do Trabalho refere-se à vivência de situações de pressões diversas no ambiente de trabalho. No quadro 5, apresentam-se as dimensões e os respectivos conjunto de itens que compõem o construto Dilemas.

Quadro 5 – Dimensões e itens do construto Dilemas

Dimensões	Itens	
Mobilidade Física na carreira	Q1	Mudar de empresa
	Q2	Mudar de cidade
	Q3	Trabalhar em uma cidade grande
	Q4	Trabalhar em numa cidade pequena
	Q5	Trabalhar na capital
	Q6	Trabalhar no interior
	Q7	Trabalhar no Brasil
	Q8	Trabalhar fora do Brasil
Sentidos da carreira	Q9	Ter que alcançar o sucesso rápido na carreira
	Q10	Ter que responsabilizar-se pela própria carreira
	Q11	Trabalhar com alto grau de responsabilidade
	Q12	Ter que investir o seu tempo exclusivamente na carreira
	Q13	Colocar limites entre tempo destinado à carreira e a vida pessoal
	Q14	Colocar limites entre o tempo destinado à carreira e a família
	Q15	Trabalhar com elevada remuneração
	Q16	Trabalhar sem ter satisfação
	Q17	Trabalhar com baixa remuneração
	Q18	Trabalhar com muitos desafios profissionais
	Q19	Trabalhar como voluntário
	Q20	Ter um emprego estável
	Q21	Ter um cargo de liderança na empresa
	Q22	Fazer carreira longa em uma só empresa
	Q23	Trabalhar em várias empresas
	Q24	Trabalhar em uma grande empresa
	Q25	Trabalhar em uma pequena empresa
	Q26	Ficar na mesma profissão
	Q27	Mudar de profissão
	Q28	Ter dúvidas em relação à própria trajetória de carreira
Q29	Ter dúvidas quanto à própria escolha profissional	
Pressões do trabalho	Q30	Gerir a própria carreira independente da empresa que trabalha
	Q31	Gerir a própria carreira dependendo de oportunidades empresa que trabalha
	Q32	Ter que manter forte adesão ao projeto da empresa
	Q33	Ter que realizar atividades do trabalho em casa
	Q34	Ter que cumprir metas elevadas
	Q35	Conviver com mudanças constantes na gestão da empresa que trabalha
	Q36	Conviver com o risco de ser demitido
	Q37	Ter que conviver com situações de sobrecarga de trabalho
	Q38	Assumir papéis e funções na empresa sem ter as competências requeridas
	Q39	Ter uma expectativa de promoção frustrada
	Q40	Ter valores pessoais diferentes dos valores da empresa
	Q41	Experimentar desalinhamento entre o que quer fazer e o que faz
	Q42	Ter problemas com o próprio desempenho
	Q43	Conviver com situações de estresse decorrentes do trabalho

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação a partir de Oltramari, Weber, Grisci (2009); Oltramari e Lorenzato (2012); Wilkoszynski e Vieira (2012); Kilimnik (2013); Reis, Nakata e Dutra (2009); Arthur (1994); Hall (2002); Baruch (2004a); Arthur, Inkson&Pringle (1999); Arthur & Rousseau (1996); Mainiero&Sullivan (2006); Veloso e Dutra (2010); Oltramari (2010) e Vieira (2013).

### *Construto Estratégias de Carreira*

No presente estudo, o construto Estratégias de Carreira está representado por um conjunto de nove afirmativas (itens) de estratégias de carreira elaboradas a partir da revisão da literatura. Além disso, esse conjunto de nove itens foi organizado em duas dimensões, sendo: Uso de Recursos Internos e Uso de Recursos Externos.

A seguir, no quadro 6, apresentam-se as dimensões e os respectivos itens do construto Estratégia de Carreira.

Quadro 6 – Dimensões e itens do construto Estratégias de Carreira

Dimensões	Caracterização	Itens		Autores
Uso de Recursos Internos	Os recursos internos são estratégias focadas nas potencialidades e disposições individuais.	Q44	Fazer o gerenciamento da própria carreira	Souza e Lemos (2010)
		Q45	Buscar aprendizados constantes	Souza e Lemos (2010)
		Q46	Reavaliar constantemente a própria carreira	Reis, Nakata e Dutra (2009)
		Q47	Manter relacionamentos	Souza e Lemos (2010)
		Q48	Aceitar tarefas desafiadoras	Souza e Lemos (2010)
Uso de Recursos Externos	Os recursos externos utilizam estratégias focadas em fontes externas.	Q49	Prontidão para a mobilidade	Oltramari e Grisci (2012)
		Q50	Manter o foco na geração de resultados	Ghesla e Puga (2011)
		Q51	Integrar necessidades de trabalho, pessoais e familiares	Andrade, Kilimnik e Pardini (2011)
		Q52	Ter forte adesão ao projeto da organização	Oltramari e Grisci (2012)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação a partir de Oliveira (1998).

### *Construto Modo de Engajamento na Carreira*

Neste estudo, o construto Modo de Engajamento de Carreira está representado por dois blocos de cinco afirmativas (itens), indicativas, respectivamente, do modelo de Carreira Tradicional e do modelo de Carreiras Emergentes.

A seguir, no quadro 7, apresentam-se, as dimensões e os respectivos itens do construto Modo de Engajamento na Carreira.



Quadro 7 – Itens do construto Modo de Engajamento na Carreira

Dimensão	Descrição do modelo	Itens	
Modelo Carreira Tradicional	Preferência pela estabilidade, reconhecimento e status e crescimento na hierarquia organizacional	Q53	Deixar a gestão da minha carreira a cargo da empresa em que estiver trabalhando
		Q54	Ter preferência por trabalhar em empresas que presumem ambiente estável
		Q55	Fazer uma carreira longa dentro de uma mesma empresa, no máximo, em três
		Q56	Ter muita cautela antes de mudar de emprego
		Q57	Sucesso na carreira deve ser avaliado pelas recompensas financeiras e benefícios dela obtidos
Modelo Carreira Emergente	Preferência pela autogestão, o sucesso pessoal, a independência, a mobilidade profissional e prontidão para transitar em vários ambientes, situações profissionais e empresas	Q58	Sou eu quem deve gerenciar a minha carreira e não a empresa em que estiver atuando
		Q59	Permanecer na empresa até quando estiver acrescentando algo à minha carreira
		Q60	Mudar constantemente de empresa, atrás de propostas de trabalho mais interessantes
		Q61	Mudar de emprego caso meus objetivos não estejam sendo atendidos
		Q62	Sucesso na carreira deve ser avaliado com base apenas em sentimentos de realização pessoal

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação a partir de SILVA *et al.*, 2011.

Após passar por avaliações de especialistas, a versão preliminar da escala foi considerada apta para ser submetida às etapas de pré-testes do instrumento. A partir daí, o instrumento passou a ser denominado versão revisada da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos e Engajamento na Carreira.

#### 3.4.1.6 Pré-testes e estudo piloto do instrumento

A seguir, nos tópicos 3.4.1.6.1, 3.4.1.6.2, 3.4.1.6.3, são descritas as etapas 6, 7 e 8, envolvendo, respectivamente, a realização do primeiro e do segundo pré-testes presenciais e a aplicação a distância da versão piloto da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos e Engajamento na Carreira.

Nesse aspecto, Mattar (1994) ressalta a importância da realização de pré-testes nos instrumentos. De acordo com Mattar (1994), os pré-testes podem ser feitos, inclusive, nos primeiros estágios de desenvolvimento do questionário, podendo ser conduzido pelo pesquisador por meio de entrevista pessoal. Por sua vez, Goode e Hatt (1972) consideram o pré-teste como um ensaio geral da aplicação do instrumento. Assim, o pré-teste é uma oportunidade de identificar problemas e

prever dúvidas que podem aparecer na fase de aplicação do instrumento. E caso o pré-teste revele a necessidade de alterações e correções, o instrumento pode ser revisado e aplicado novamente. O processo de verificação, revisão e aplicação pode ser feito até que o instrumento esteja apto para a sua aplicação definitiva. Para Mattar (1994), dois ou três pré-testes costumam ser suficientes para instrumentos que foram desenvolvidos adequadamente.

Por sua vez, Pasquali (2009) destaca que, quando se busca validar instrumentos de medida, deve-se testar a qualidade dos itens do instrumento em uma amostra experimental, ou seja, realizar uma validação semântica, cujo propósito é verificar o conteúdo e a compreensão dos itens. Assim, se a validação semântica estiver adequada, pode-se avançar para o processo de validação estatística do instrumento.

#### 3.4.1.6.1 Etapa 6 - Primeiro pré-teste da versão revisada do instrumento

Na sexta etapa deste estudo, foi realizado, em dezembro de 2014, o primeiro pré-teste da versão revisada da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira. O instrumento, apresentado em sua forma revisada, foi aplicado em uma amostra de 16 profissionais de nível superior de diversos cursos e áreas de conhecimento. A seguir, os procedimentos e os resultados do primeiro pré-teste são descritos.

##### *Procedimentos*

Os participantes foram convidados pelo pesquisador a responderem ao instrumento. Os respondentes foram, previamente, informados sobre os objetivos do pré-teste do instrumento, sendo-lhes ainda assegurada a confidencialidade dos dados coletados. O instrumento foi aplicado nos 16 respondentes de forma coletiva. Todos os 16 convidados que participaram do pré-teste concordaram e responderam espontaneamente ao instrumento. Após responderem ao questionário, os respondentes foram solicitados a manifestarem seus comentários e sugestões de modificação do instrumento.

## *Resultados*

No primeiro pré-teste do questionário, foram identificadas dúvidas e problemas no instrumento. Assim, considerou-se que a redação das instruções da questão 1, que avalia o construto Dilemas, deveria ser modificada. Ela passou a ter a seguinte redação: *As frases abaixo descrevem situações que podem desencadear a presença de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho. Dilema é a vivência de uma situação conflitiva, ao defrontar-se com alternativas ou interesses que são inconciliáveis entre si, que aponta saídas difíceis, penosas ou insatisfatórias. Indique o grau em que cada situação abaixo pode causar-lhe a vivência de um dilema.* Na questão 2, que avalia o construto Estratégias de Carreira, não houve sugestões de alterações. Na questão 3, que avalia o construto Modo de Engajamento na Carreira, o conjunto de dez itens da questão foram mantidos. Por sua vez, na questão 4, que faz a identificação socioeconômica dos participantes, verificou-se a necessidade de proceder a alterações nos textos descritivos desses itens. Houve ainda sugestão de que os participantes fossem identificados também pela área de conhecimento de sua graduação. Para tal, foi adotada a classificação das grandes áreas do conhecimento estabelecidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, 2015), a saber: ciências agrárias, ciências biológicas, engenharias, ciências da saúde, ciências exatas e da terra, ciências humanas, ciências sociais aplicadas, e linguística, letras e artes.

### *3.4.1.6.2 Etapa 7 - Segundo pré-teste da versão revisada do instrumento*

Na sétima etapa do estudo, foi realizado, em fevereiro de 2015, o segundo pré-teste da versão revisada da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira. O instrumento, apresentado em sua forma revisada, foi aplicado em outra amostra de 18 profissionais de nível superior de diversas áreas do conhecimento. A seguir, os procedimentos e os resultados do segundo pré-teste são descritos.

### Procedimentos

Conforme ocorreu no primeiro pré-teste do instrumento, inicialmente, procedeu-se ao convite aos participantes para responderem ao instrumento. Os respondentes foram, previamente, informados sobre os objetivos do pré-teste do instrumento, sendo-lhes ainda assegurada a confidencialidade dos dados. O instrumento foi aplicado nos 18 respondentes de forma coletiva. Todos os 18 participantes da pesquisa concordaram e responderam espontaneamente ao instrumento.

### Resultados

Com finalidade exploratória, foram verificadas as frequências absolutas e os percentuais das respostas obtidas nos construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira.

A seguir, a tabela 3 apresenta as frequências dos padrões de resposta do segundo pré-teste da versão revisada do instrumento.

Tabela 3 – Frequências das respostas obtidas no segundo pré-teste (continua)

Construto	Dimensões	Resultado geral				
		Nada (1)	Pouco (2)	Médio (3)	Muito (4)	Total (5)
Dilemas	Mobilidade física na carreira Sentidos da carreira Pressões do trabalho	F= 185	F= 139	F= 144	F= 147	F= 158
		23,93%	17,98%	18,63%	19,02%	20,44%
Estratégias de Carreira	Uso de Recursos Internos e Externos	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo e nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
		F= 2	F= 8	F= 26	F= 51	F= 75
		1,24%	4,94%	16,04%	31,48%	46,30%

Fonte – Dados da pesquisa.

Tabela 3 – Frequências das respostas obtidas no segundo pré-teste (conclusão)

Construto	Dimensões	Resultado geral				
		Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo e nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Modo de Engajamento na Carreira	Perspectiva do Modelo de Carreira Tradicional					
		F= 16 20%	F= 17 18%	F= 15 16%	F= 23 25%	F= 19 21%
	Perspectiva do Modelo de Carreira Emergente					
		F= 6 7%	F=13 14%	F= 18 20%	F= 29 32%	F= 24 27%

Fonte – Dados da pesquisa.

Como pode ser observado na tabela 3, verifica-se que há uma distribuição equilibrada nas frequências absolutas e nos percentuais de respostas que avaliam o construto Dilemas. Contudo, somando-se as frequências e os respectivos percentuais de respostas, a partir do ponto médio (3) até o total da escala (5), obtém-se um total de 449 (58,09%) respostas indicando a vivência de dilemas. Por sua vez, de forma diferente, o construto Estratégias de Carreira demonstra uma distribuição crescente e bastante diferenciada, quanto às frequências e percentuais de respostas. Assim, a menor frequência de resposta é 2(1,24%) e a maior é 75 (46,30%). Já as frequências e os percentuais de respostas relacionadas ao construto Modo de Engajamento na Carreira demonstram uma distribuição indefinida. Os resultados anteriores demonstram, assim, os padrões de respostas obtidas no segundo pré-teste.

No segundo pré-teste do instrumento não foram identificadas ou apresentadas dúvidas e problemas na aplicação do instrumento. Nas questões 1, 2 e 3, que avaliam, respectivamente, os construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, não houve sugestões de alterações. Apenas na questão 4, que faz a identificação socioeconômica dos respondentes, foi sugerida a exclusão das seguintes variáveis: “Tempo de trabalho desde que você concluiu a graduação” e “Número de empregos que você teve desde que concluiu a graduação”. E, ainda, na questão 4, foi sugerido a inclusão de outros itens, a saber:

"Há quanto tempo você concluiu o curso superior"; "Nome do curso superior em que você se formou"; "Está trabalhando atualmente"; "Número de empresas para quais já trabalhou nos últimos cinco anos"; e "Nome da cidade em que reside".

Os respondentes do segundo pré-teste relataram que o instrumento se apresentava claro, objetivo, compreensível e adequado quanto aos seguintes aspectos: às instruções; ao conteúdo, formato e sequência dos itens; às escalas de medida adotadas e à sua apresentação.

Assim sendo, a partir dos dois pré-testes presenciais realizados, constatou-se que a versão revisada da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos e Engajamento de Carreira estava apta para ser aplicada na modalidade a distância; e, portanto, em condições de constituir-se na versão apropriada para a realização do estudo-piloto.

#### 3.4.1.6.3 Etapa 8 – Estudo-piloto com a aplicação a distância da escala

Na oitava etapa, com o objetivo de finalizar o processo de revisão do instrumento, procedeu-se, no período de março de 2015, a um estudo-piloto, com a aplicação a distância, da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira. A seguir, são descritos os procedimentos, os resultados e a formatação adquirida pelo instrumento após a realização do estudo-piloto.

##### *Procedimento*

Todo o conteúdo da escala foi inserido em uma plataforma eletrônica do *site* Google Drive ([www.https://drive.google.com](https://drive.google.com)), especializada em pesquisa. Posteriormente, aleatoriamente, foram enviados convites para 65 profissionais com formação em nível superior. Para esses indivíduos, foi enviado um *e-mail* padrão, informando sobre os objetivos e a relevância da pesquisa com um *link* para acesso a escala. Do total dos 65 convidados, 31 pessoas responderam ao instrumento. Após responderem ao instrumento, foi enviado um *e-mail* para cinco respondentes, solicitando-lhe que se manifestassem quanto a possíveis dificuldades encontradas durante o preenchimento do instrumento.

## *Resultados*

No estudo-piloto, verificou-se a necessidade de ainda efetuar alterações em alguns dos itens da escala. Assim, da questão 1, que avalia o construto Dilemas, foram retirados os itens Q5 (*“Trabalhar na capital”*), Q6 (*“Trabalhar no interior”*) e Q27 (*“Ficar na mesma profissão”*). Além disso, foi incluído o item *“Ter que procurar emprego ou trabalho”* (Q9). Dessa forma, o construto Dilemas passou a ter um total de 41 itens. Já, nas questões 2 e 3, que avaliam, respectivamente, os construtos Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, não houve alterações nos itens que compõem esses dois construtos. Por fim, na questão 4, que identifica as características socioeconômicas dos respondentes, foi retirado o item *“Faixa de renda salarial individual”*.

## *Instrumento*

Após a realização do estudo-piloto, os procedimentos de avaliação da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira foram concluídos. Assim sendo, a questão 1, que avalia o construto Dilemas, ficou com 41 sentenças (itens) descrevendo situações de carreira e de trabalho com potencial para desencadear dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho. A questão 2, que avalia o construto Estratégias de Carreira, ficou com nove afirmativas(itens) descrevendo estratégias de carreira. Já a questão 3, que avalia o construto Modos de Engajamento de Carreira, com um total de dez afirmativas(itens). Por fim, a questão 4, que faz a identificação socioeconômica e funcional dos respondentes, ficou com quatorze itens (APÊNDICE A).

Finalmente, concluindo-se as etapas de revisões sistemáticas do instrumento, configurou-se, portanto, a possibilidade de uma análise abrangente, realizada na etapa seguinte, na qual, em uma amostra mais ampliada, foram verificados os padrões das respostas dos participantes à escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira.

A seguir, são descritos os procedimentos de coleta de dados e tabulação dos dados da aplicação do questionário em uma amostra ampliada da população-alvo deste estudo.

### **3.5 Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados, ocorrida no período de abril a junho de 2015, foi realizada a distância, por meio da internet. A escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira (APÊNDICE A) foi inserida na plataforma eletrônica especializada em pesquisa, do *site* eletrônico Google Drive ([www.https://drive.google.com](http://www.https://drive.google.com)).

Posteriormente, foram enviados, por *e-mail*, convites para 1.824 profissionais com formação superior, de diversos cursos e áreas do conhecimento. Para esses indivíduos, foi enviado um *e-mail* padrão, convidando-os para participarem da pesquisa, informando-os sobre os objetivos da pesquisa, a garantia de privacidade, sigilo e confidencialidade dos resultados individuais.

Assim, após concordância, os participantes respondiam ao instrumento. Assim, as respostas ao instrumento eram automaticamente inseridos em uma planilha eletrônica disponível para recebê-las.

### **3.6 População e amostra**

A população pesquisa da foi estimada em 1.824 profissionais com formação em nível superior de diversos cursos, egressos nos últimos cinco anos, de uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada em Belo Horizonte(MG), que exerciam diferentes atividades profissionais, com e sem vínculo profissional em empresas privadas e públicas. O convite para participar da pesquisa foi enviado para todos, obtendo-se um retorno de 17% de questionários, resultando em uma amostra final de 307 profissionais.



### **3.7 Procedimentos para validação estatística do instrumento e de análise dos dados**

Este capítulo apresenta os métodos estatísticos utilizados e a descrição dos construtos e itens que foram submetidos à análise estatística para verificação de validade da escala Dilemas, Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira.

O conceito de validação é aqui definido como sendo a verificação da capacidade de um instrumento de medir aquilo que ele pretende medir. Nesse aspecto, pode-se afirmar ainda que a validação é um processo abrangente, conforme destaca Raimundo (2009, p. 87).

A validade de um teste começa no momento em que se pensa em construí-lo e subsiste todo o processo de elaboração, aplicação, correção e interpretação dos resultados. A interpretação da validade de um teste também exige, por vezes, o cálculo de diferentes coeficientes.

Conforme descrito em seções anteriores deste estudo, o processo de validação da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, envolveu três etapas: a validação teórica, por especialistas, para avaliação dos itens e a dimensões da escala; a validação semântica, com a aplicação individual do instrumento em uma amostra experimental de 65 profissionais de nível superior, seguida de uma discussão dirigida com o objetivo de avaliar a compreensão do conteúdo e a qualidade dos itens e das respostas; e a validação estatística (fatorial) do instrumento de uma amostra de 307 respondentes. Também foi realizado um registro de dados socioeconômicos e funcionais dos entrevistados para caracterizar a amostra principal.

A seguir, nas seções, 3.7.1 e 3.7.2, registram-se, respectivamente, os seguintes conteúdos da análise estatística realizada: descrição dos métodos estatísticos utilizados para verificar a validade do instrumento e a descrição dos construtos e itens que foram submetidos à análise estatística.

### 3.7.1 Descrição dos métodos estatísticos utilizados para verificar a validade do instrumento

Para medir as afirmativas dispostas na escala Likert entre discordo totalmente e concordo totalmente ou entre nada e totalmente, as categorias foram transformadas para uma escala numérica entre -1 e 1, sendo -1 igual a Discordo Totalmente ou Nada e 1 igual a Concordo Totalmente ou Totalmente. Dessa forma, nessa nova escala, os valores negativos representam uma discordância ou que não sente ser uma situação de dilema, e os valores positivos representam uma concordância ou que sentem ser uma situação de dilema, já o valor zero representa uma situação neutra. Esse tipo de transformação é sugerido por Gelman e Hill (2007). Para descrever e comparar os itens de cada construto foram utilizados a média e o intervalo de 95% de confiança, assim como os percentuais das respostas para cada categoria. Além disso, para fins da descrição da análise estatística realizada utilizou-se o termo *construto* para referir-se também às dimensões teóricas que compõem os três construtos estudados (Dilemas, Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira).

A dimensionalidade dos construtos Mobilidade Física, Sentidos da Carreira, Pressão do Trabalho, Recursos Internos, Recursos Externos, Carreira Tradicional e Carreira Emergente foi verificada pelo critério das retas paralelas (HORN, 1965). E quando o construto apresentou mais de uma dimensão foi utilizada a análise fatorial exploratória para identificar as mesmas.

Para criar um indicador a partir de um construto já com uma definição conceitual, devem-se verificar três questões básicas: dimensionalidade, confiabilidade e validade (HAIR *et al.*, 2009). Essas questões são definidas por:

- dimensionalidade: uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de um indicador (escala múltipla) é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam o mesmo conceito;

- confiabilidade: é a avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de um indicador;
- validade: é o grau em que uma escala ou conjunto de medidas representa com precisão o conceito de interesse. Uma das formas mais aceitas para validade é por meio da avaliação convergente, a qual avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados, e que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que, quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a análise fatorial ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Para verificar a consistência interna ou a confiabilidade dos itens dentro de cada indicador, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) e a Confiabilidade Composta (CC). De acordo com Tenenhaus, *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto. Já, para verificar a validade convergente, foi verificada a Variância Média Extraída (AVE). De acordo com Hair *et al.* (2009), para um indicador ser validado, espera-se um Alfa de Cronbach ou Confiabilidade Composta (CC) de, pelo menos 0,70, que os indicadores sejam unidimensionais e que a AVE seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Os construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Os construtos de segunda ordem foram avaliados depois de computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, de acordo com o método Two-Step (SANCHEZ, 2013). Para verificar a correlação entre os indicadores e entre os índices, foi realizada a correlação de

Spearman (SIEGAL; CASTELANI, 2006). O coeficiente de Spearman, denominado  $r$ , é uma medida estatística que mede a intensidade de correlação entre duas variáveis. O coeficiente de correlação “ $r$ ” varia entre  $-1$  e  $1$ , sendo que, quanto mais próximo de  $-1$ , mais forte é a correlação negativa, ou seja, se uma variável aumenta, a outra tende a diminuir. Já, se o valor estiver próximo de  $1$ , mais forte é a correlação positiva, ou seja, se uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar. Para comparar ou correlacionar os indicadores e índices entre os dados gerais, foram utilizados os testes de Mann-Whitney (HOLLANDER; WOLF, 1999) para comparações entre as variáveis com duas categorias, o teste de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLF, 1999) para as comparações entre as variáveis com mais de duas categorias e o teste de Spearman para as variáveis ordinais ou quantitativas. Para a Modelagem foi utilizado o *software* R (versão 3.2.0).

### 3.7.2 Descrição dos construtos e itens que foram submetidos à análise estatística

A seguir, a tabela 4 descreve os construtos e itens que foram submetidos à análise estatística.

Tabela 4 - Construtos e itens submetidos à análise estatística (continua)

Construto	Item	Pergunta
MF: MOBILIDADE FÍSICA	MF1	Mudar de empresa
	MF2	Mudar de cidade
	MF3	Trabalhar em uma cidade grande
	MF4	Trabalhar em numa cidade pequena
	MF5	Permanecer trabalhando no Brasil
	MF6	Trabalhar fora do Brasil
	MF7	Ter que procurar emprego ou trabalho
SC (a): SENTIDOS DA CARREIRA (Responsabilidade e Independência)	SC1	Ter que alcançar o sucesso rápido na carreira
	SC2	Ter que se responsabilizar pela própria carreira
	SC3	Trabalhar com alto grau de responsabilidade
	SC11	Trabalhar como voluntário
	SC21	Gerir a própria carreira independente da empresa que trabalha
	SC22	Gerir a própria carreira dependendo das oportunidades da empresa que trabalha
SC (b): SENTIDOS DA CARREIRA (Sobre o tempo)	SC4	Ter que investir o seu tempo somente na carreira
	SC5	Colocar limites entre tempo destinado à carreira e a vida pessoal
	SC6	Colocar limites entre o tempo destinado à carreira e a família
SC (c): SENTIDOS DA CARREIRA (Insatisfação e Dúvidas)	SC8	Trabalhar sem ter satisfação
	SC9	Trabalhar com baixa remuneração
	SC18	Mudar de profissão
	SC19	Ter dúvidas em relação à própria trajetória de carreira
	SC20	Ter dúvidas quanto à própria escolha Profissional

Fonte – Dados da pesquisa.

Tabela 4 - Construtos e itens submetidos à análise estatística (conclusão)

<b>Construto</b>	<b>Item</b>	<b>Pergunta</b>
SC(d): SENTIDOS DA CARREIRA (Sucesso no trabalho)	SC7	Trabalhar com elevada remuneração
	SC10	Trabalhar com muitos desafios profissionais
	SC12	Ter um emprego estável
	SC13	Ter um cargo de gestão na empresa
	SC14	Fazer carreira longa em uma só empresa
	SC15	Trabalhar em várias empresas
	SC16	Trabalhar em uma grande empresa
	SC17	Trabalhar em uma pequena empresa
PT: PRESSÕES DO TRABALHO	PT1	Ter que manter forte adesão ao projeto da empresa
	PT2	Ter que realizar atividades do trabalho em casa
	PT3	Ter que cumprir metas elevadas
	PT4	Conviver com mudanças constantes gestão da empresa que trabalha
	PT5	Conviver com o risco de ser demitido
	PT6	Conviver com situações de sobrecarga de trabalho
	PT7	Assumir papéis e funções na empresa sem ter as competências.
	PT8	Ter uma expectativa de promoção frustrada
	PT9	Ter valores pessoais diferentes dos valores da empresa
	PT10	Experimentar desalinhamento entre o que quer fazer e o que faz
	PT11	Ter problemas com o próprio desempenho
	PT12	Conviver com situações de estresse decorrentes do trabalho
RI: RECURSOS INTERNOS	RI1	Fazer o gerenciamento da própria carreira
	RI2	Buscar aprendizados constantes
	RI3	Aceitar tarefas desafiadoras
	RI4	Manter rede de relacionamentos
	RI5	Reavaliar constantemente a própria trajetória de carreira
RE: RECURSOS EXTERNOS	RE1	Prontidão para a mobilidade profissional
	RE2	Manter foco na geração de resultados
	RE3	Integrar as necessidades do trabalho, pessoais e familiares
	RE4	Ter forte adesão ao projeto da empresa em que está vinculado
CT: CARREIRA TRADICIONAL	CT1	Deixar a gestão da minha carreira a cargo da empresa que trabalha
	CT2	Ter preferência por trabalhar em empresas com ambiente estável
	CT3	Fazer uma carreira longa dentro de uma mesma empresa, no máximo, em três
	CT4	Ter muita cautela antes de mudar de emprego
	CT5	Sucesso na carreira deve ser avaliado pelas recompensas financeiras e benefícios dela obtidos
CE: CARREIRA EMERGENTE	CE1	Sou eu quem deve gerenciar a minha carreira e não a empresa em que estiver atuando
	CE2	Permanecer na empresa até quando estiver acrescentando algo à minha carreira
	CE3	Mudar constantemente de empresa, atrás de propostas de trabalho mais interessantes
	CE4	Mudar de emprego se meus objetivos não estejam sendo atendidos
	CE5	Sucesso na carreira deve ser avaliado com base apenas em sentimentos de realização pessoal

Fonte – Dados da pesquisa.

A seguir, no capítulo seguinte, são apresentados os resultados da pesquisa propriamente ditos.

## **4 RESULTADOS**

Este capítulo apresenta, nas seções 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6, respectivamente, a análise descritiva dos dados demográficos e funcionais dos respondentes; a análise descritiva e os gráficos com as médias e percentuais das respostas das variáveis das dimensões dos construtos; a análise fatorial exploratória e confirmatória e a formação de indicadores e índices; a correlação entre os indicadores e a correlação entre os índices; a comparação dos indicadores com os dados demográficos e funcionais e a comparação dos índices com os dados demográficos e funcionais.

### **4.1 Análise descritiva dos dados demográficos e funcionais dos respondentes**

A tabela 5 apresenta uma análise descritiva dos dados demográficos e funcionais dos respondentes, na qual podem ser destacados os seguintes aspectos:

Este estudo foi constituído por uma amostra final de 307 respondentes, dos quais 185 (60,3%) são do sexo masculino e 122 (39,7%) do sexo feminino; 81,4% dos respondentes concentram-se na faixa etária dos 21 a 35 anos; 184 (59,9%) são solteiros e 106 (34,5%) são casados/união estável. Quanto ao grau de escolaridade, todos têm ensino superior completo; 243 (79,2%) estão trabalhando e 64 (20,8%) declaram que não estão trabalhando. Já quanto ao tipo de vínculo profissional dos respondentes, 137 (44,6%) são assalariados privados, 77 (25,1%) têm vínculo profissional no serviço público, 20 (6,5%) atuam como profissionais liberais, 11 (3,6%) são empresários e os demais declararam que não estão trabalhando. No que se refere ao cargo/função principal, 134 (43,6%) exercem cargo de nível superior, 42 (13,7%) trabalham como docentes, 39 (12,7%) atuam como coordenadores, supervisores ou consultores, 17 (5,5%) são diretores ou gerentes, 15 (4,9%) atuam como autônomos ou profissionais liberais. Dentre os respondentes, 297 (96,6%) residem na região sudeste, dois (0,7%) na região sul, três (1%) na região centro-oeste, dois (0,7%) na região nordeste e três (1%) na região norte. Quanto à cidade, 254 (82,7%) residem em Belo Horizonte.

Tabela 5 - Frequências absolutas e relativas dos dados demográficos e funcionais  
(continua)

	<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sexo	Feminino	122	39,7%
	Masculino	185	60,3%
Faixa Etária (anos)	21 a 25	55	17,9%
	26 a 30	136	44,3%
	31 a 35	59	19,2%
	36 a 40	20	6,5%
	41 a 45	12	3,9%
	46 a 50	10	3,3%
	51 a 55	12	3,9%
	56 a 60	1	0,3%
	Acima de 60	2	0,7%
Estado Civil	Solteiro	184	59,9%
	Casado/União Estável	106	34,5%
	Divorciado/Separado	17	5,5%
Escolaridade	Ensino Superior	181	59,0%
	Pós-Graduação	66	21,5%
	Mestrado/Doutorado	60	19,5%
Tempo de Conclusão do Curso Superior (anos)	Menos de 1	67	21,8%
	1 a 5	159	51,8%
	6 a 10	48	15,6%
	11 a 15	13	4,2%
	16 a 20	5	1,6%
	Mais de 20	15	4,9%
Área de conhecimento do curso superior	Ciências Agrárias	1	0,3%
	Ciências Biológicas	3	1,0%
	Engenharia	182	59,3%
	Ciências da Saúde	8	2,6%
	Ciências Exatas e da Terra	42	13,7%
	Ciências Humanas	28	9,1%
	Ciências Sociais Aplicadas	33	10,7%
Linguística, Letras e Artes	10	3,3%	
Experiência Profissional	Sem experiência	23	7,5%
	Menos de 1 ano	17	5,5%
	1 a 5 anos	134	43,6%
	6 a 10 anos	64	20,8%
	11 a 15 anos	32	10,4%
	16 a 20 anos	12	3,9%
	Mais de 20 anos	25	8,1%
Está trabalhando	Sim	243	79,2%
	Não	64	20,8%
Vínculo Profissional	Assalariado (Privado)	137	44,6%
	Assalariado (Público)	77	25,1%
	Autônomo/Liberal	20	6,5%
	Empresário	11	3,6%
	Não trabalha	62	20,2%
Cargo na função atual	Diretor/Gerente	17	5,5%
	Coordenador/Supervisor	39	12,7%
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	48,5%
	Docente	42	13,7%
	Não trabalha	60	19,5%

Fonte – Dados da pesquisa.

Tabela 5 - Frequências absolutas e relativas dos dados demográficos e funcionais (conclusão)

	<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Número de empresas que já trabalhou	0	7	2,3%
	1	111	36,2%
	2	90	29,3%
	3	65	21,2%
	4	21	6,8%
	5	13	4,2%
Região de Moradia	Sudeste	297	96,7%
	Sul	2	0,7%
	Centro Oeste	3	1,0%
	Nordeste	2	0,7%
	Norte	3	1,0%
Cidade que reside	Belo Horizonte	254	82,7%
	Interior de MG	30	9,8%
	Outras Cidades	19	6,2%
	Outro País	4	1,3%

Fonte – Dados da pesquisa.

Em síntese, a maioria dos participantes da pesquisa é do sexo masculino, solteiros e com idades entre 21 a 35 anos de idade. A maioria absoluta concluiu o ensino superior, nos últimos 10 anos e mais da metade cursou faculdade de engenharia. Um percentual bastante expressivo dos indivíduos tem de um a cinco anos de experiência profissional. A grande maioria dos indivíduos estava trabalhando na época da pesquisa, sendo 69,7% assalariados, 44,6% da rede privada e 25,1% da rede pública, 48,5% dos indivíduos tinham um cargo de auxiliar/analista/assistente. Um percentual expressivo dos indivíduos (36,2%) trabalhou em uma só empresa, seguido de cerca de 30% que trabalhou em duas empresas. A maioria absoluta dos pesquisados reside na região sudeste e na cidade de Belo Horizonte.

#### **4.2 Análise descritiva e gráficos com as médias e os percentuais das dimensões dos construtos**

Esta seção apresenta uma análise descritiva com as médias e os percentuais das respostas das variáveis das dimensões Mobilidade Física na Carreira, Sentidos da Carreira, Pressão do Trabalho, Recursos Internos, Recursos Externos, Carreira Tradicional e Carreira Emergente. Assim, a tabela 6 (ver gráficos no APÊNDICE B), apresenta esses dados e nela pode-se destacar os seguintes aspectos:



- **mobilidade física** - Os indivíduos tendem em média a viver uma situação de dilema com os itens: MF2: Mudar de cidade, MF6: Trabalhar fora do Brasil e MF7: Ter que procurar emprego ou trabalho, enquanto que, para os itens MF3: Trabalhar em uma cidade grande, MF4: Trabalhar em numa cidade pequena e MF5: Permanecer trabalhando no Brasil, os indivíduos tendem em média a não viver uma situação de dilema;
- **sentidos de carreira** - Os indivíduos tendem em média a viver uma situação de dilema com os itens SC1: Ter que alcançar o sucesso rápido na carreira, SC4: Ter que investir o seu tempo somente na carreira, SC6: Colocar limites entre o tempo destinado à carreira e a família, SC8: Trabalhar sem ter satisfação, SC9: Trabalhar com baixa remuneração, SC18: Mudar de profissão, SC19: Ter dúvidas em relação à própria trajetória de carreira e SC20: Ter dúvidas quanto à própria escolha profissional;
- **pressão do trabalho** - Os indivíduos tendem em média a não viver uma situação de dilema com o item PT1: Ter que manter forte adesão ao projeto da empresa, enquanto que em todos os demais itens, os indivíduos tendem em média a viver uma situação de dilema, sendo os itens PT5: Conviver com o risco de ser demitido e PT9: Ter valores pessoais diferentes dos valores da empresa os que mais impactam;
- **recursos internos** - Os indivíduos tendem em média a concordar com todos os itens desse construto, sendo o item RI2: Buscar aprendizados constantes o de maior média dentre os demais;
- **recursos externos** - Os indivíduos tendem em média a concordar com todos os itens desse construto, sendo o item RE3: Integrar as necessidades do trabalho, pessoais e familiares o de maior média dentre os demais;
- **carreira tradicional** - Os indivíduos tendem em média a concordar com os itens CT2: Ter preferência por Trabalhar em empresas que presumem ambiente estável, CT3: Fazer uma carreira longa dentro de uma mesma empresa, no máximo, em três e CT4: Ter muita cautela antes de Mudar de emprego enquanto

tendem em média a discordar do item CT1: Deixar a gestão da minha carreira a cargo da empresa em que estiver trabalhando. Já, para o item CT5: sucesso na carreira deve ser avaliado pelas recompensas financeiras e benefícios dela obtidos os indivíduos tendem em média a nem discordar nem concordar;

- **carreira emergente** - Os indivíduos tendem em média a concordar com os itens CE1: Sou eu quem deve gerenciar a minha carreira e não a empresa em que estiver atuando, CE2: Permanecer na empresa até quando estiver acrescentando algo à minha carreira e CE4: Mudar de emprego caso meus objetivos não estejam sendo atendidos enquanto tendem em média a discordar dos itens CE3: Mudar constantemente de empresa, atrás de propostas de trabalho mais interessantes e CE5: sucesso na carreira deve ser avaliado com base apenas em sentimentos de realização pessoal.

Tabela 6 - Medidas descritivas e percentual das respostas dos construtos (continua)

Variáveis		Média	D.P.	IC - 95%	1	2	3	4	5
Mobilidade Física	MF1	-0,06	0,53	[-0,12; 0,00]	10,7%	25,7%	33,9%	24,1%	5,5%
	MF2	0,13	0,54	[0,07; 0,19]	4,9%	21,8%	29,0%	31,3%	13,0%
	MF3	-0,47	0,55	[-0,52; -0,40]	39,7%	28,7%	19,5%	9,1%	2,9%
	MF4	-0,23	0,56	[-0,29; -0,17]	19,9%	31,9%	27,4%	16,0%	4,9%
	MF5	-0,60	0,52	[-0,66; -0,54]	52,8%	26,1%	13,7%	4,2%	3,3%
	MF6	0,13	0,64	[0,05; 0,20]	11,7%	17,9%	23,8%	26,4%	20,2%
	MF7	0,33	0,61	[0,27; 0,40]	7,8%	10,7%	18,6%	33,2%	29,6%
Sentidos de Carreira	SC1	0,12	0,56	[0,06; 0,18]	8,1%	15,3%	34,9%	27,4%	14,3%
	SC2	-0,15	0,61	[-0,23; -0,08]	21,2%	22,5%	30,9%	16,6%	8,8%
	SC3	-0,14	0,58	[-0,20; -0,07]	17,6%	25,7%	29,0%	21,5%	6,2%
	SC4	0,36	0,58	[0,29; 0,42]	4,2%	13,4%	19,9%	31,3%	31,3%
	SC5	0,04	0,57	[-0,03; 0,10]	8,8%	22,8%	32,9%	23,5%	12,1%
	SC6	0,11	0,57	[0,04; 0,17]	6,8%	21,8%	28,3%	29,3%	13,7%
	SC7	-0,37	0,59	[-0,43; -0,30]	33,9%	27,0%	20,8%	14,7%	3,6%
	SC8	0,66	0,45	[0,61; 0,70]	2,0%	3,3%	7,5%	35,8%	51,5%
	SC9	0,56	0,48	[0,50; 0,61]	2,6%	2,6%	17,3%	36,2%	41,4%
	SC10	-0,23	0,52	[-0,29; -0,17]	17,3%	33,9%	29,6%	16,3%	2,9%
	SC11	-0,36	0,59	[-0,42; -0,30]	28,0%	38,1%	18,9%	7,2%	7,8%
	SC12	-0,49	0,59	[-0,56; -0,43]	44,0%	29,6%	12,7%	8,5%	5,2%
	SC13	-0,28	0,54	[-0,34; -0,21]	23,8%	28,0%	30,3%	15,6%	2,3%
	SC14	-0,36	0,57	[-0,42; -0,30]	30,0%	32,6%	20,8%	13,0%	3,6%
	SC15	-0,18	0,55	[-0,24; -0,12]	19,2%	22,8%	36,8%	16,6%	4,6%
	SC16	-0,39	0,55	[-0,45; -0,33]	30,9%	34,5%	18,6%	13,7%	2,3%
	SC17	-0,33	0,54	[-0,40; -0,28]	26,1%	31,9%	27,4%	12,1%	2,6%
	SC18	0,28	0,65	[0,20; 0,36]	10,4%	10,4%	22,5%	26,4%	30,3%
	SC19	0,33	0,55	[0,27; 0,39]	4,6%	10,1%	25,7%	34,5%	25,1%
	SC20	0,16	0,64	[0,10; 0,23]	10,4%	17,6%	21,5%	30,0%	20,5%
	SC21	-0,13	0,54	[-0,18; -0,07]	14,0%	26,4%	35,5%	18,9%	5,2%
	SC22	0,01	0,55	[-0,06; 0,07]	9,1%	21,5%	38,1%	21,5%	9,8%

Tabela 6 - Medidas descritivas e percentual das respostas dos construtos (conclusão)

Variáveis		Média	D.P.	IC - 95%	1	2	3	4	5
Pressões do Trabalho	PT1	-0,16	0,53	[-0,22; -0,10]	13,0%	32,9%	31,9%	16,9%	5,2%
	PT2	0,09	0,66	[0,02; 0,17]	13,0%	20,5%	21,2%	25,7%	19,5%
	PT3	0,10	0,59	[0,04; 0,17]	8,5%	20,8%	27,7%	27,4%	15,6%
	PT4	0,11	0,58	[0,04; 0,17]	10,4%	15,0%	30,6%	30,6%	13,4%
	PT5	0,45	0,62	[0,38; 0,52]	5,5%	11,1%	14,7%	25,7%	43,0%
	PT6	0,30	0,57	[0,23; 0,36]	4,6%	14,3%	23,1%	33,6%	24,4%
	PT7	0,29	0,54	[0,23; 0,35]	2,9%	15,3%	25,1%	34,2%	22,5%
	PT8	0,36	0,53	[0,30; 0,41]	4,2%	8,1%	24,4%	38,1%	25,1%
	PT9	0,41	0,59	[0,34; 0,47]	4,9%	9,8%	20,5%	28,7%	36,2%
	PT10	0,33	0,52	[0,27; 0,38]	3,9%	9,4%	26,4%	38,1%	22,1%
	PT11	0,35	0,55	[0,29; 0,41]	4,9%	10,1%	20,8%	39,4%	24,8%
	PT12	0,30	0,57	[0,24; 0,37]	4,9%	12,4%	25,7%	31,3%	25,7%
Recursos Internos	RI1	0,57	0,37	[0,53; 0,61]	0,3%	1,3%	15,3%	49,5%	33,6%
	RI2	0,88	0,22	[0,85; 0,90]	0,0%	0,0%	0,7%	22,8%	76,5%
	RI3	0,71	0,32	[0,67; 0,74]	0,3%	0,3%	4,9%	46,3%	48,2%
	RI4	0,71	0,33	[0,68; 0,75]	0,0%	0,3%	8,8%	38,8%	52,1%
	RI5	0,60	0,41	[0,56; 0,65]	0,7%	2,3%	14,3%	41,4%	41,4%
Recursos Externos	RE1	0,37	0,49	[0,31; 0,42]	1,0%	11,1%	24,1%	40,4%	23,5%
	RE2	0,46	0,46	[0,41; 0,51]	1,0%	7,8%	16,9%	46,9%	27,4%
	RE3	0,69	0,43	[0,64; 0,74]	1,3%	2,9%	7,8%	32,2%	55,7%
	RE4	0,40	0,45	[0,35; 0,45]	1,6%	6,8%	22,8%	47,6%	21,2%
Carreira Tradicional	CT1	-0,51	0,42	[-0,56; -0,46]	31,9%	42,3%	21,8%	3,6%	0,3%
	CT2	0,38	0,48	[0,32; 0,43]	3,3%	6,5%	22,8%	46,6%	20,8%
	CT3	0,09	0,49	[0,04; 0,16]	5,9%	14,3%	43,3%	28,0%	8,5%
	CT4	0,40	0,46	[0,36; 0,46]	1,0%	9,8%	18,9%	48,2%	22,1%
	CT5	0,01	0,57	[-0,05; 0,07]	9,1%	25,7%	30,0%	24,1%	11,1%
Carreira Emergente	CE1	0,41	0,42	[0,37; 0,46]	0,3%	4,2%	30,0%	43,3%	22,1%
	CE2	0,41	0,48	[0,36; 0,47]	1,3%	8,1%	23,1%	41,4%	26,1%
	CE3	-0,23	0,49	[-0,28; -0,17]	13,7%	36,2%	35,2%	11,7%	3,3%
	CE4	0,46	0,42	[0,42; 0,51]	2,0%	3,3%	17,9%	54,4%	22,5%
	CE5	-0,24	0,51	[-0,29; -0,18]	11,7%	46,6%	24,8%	11,4%	5,5%

Fonte – Dados da Pesquisa.

### 4.3 Análise fatorial exploratória e confirmatória e a formação de indicadores e índices

Esta seção descreve a utilização das técnicas multivariadas Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC), para verificação da validade dos construtos. Também, mostra o processo de criação de indicadores e índices capazes de representar os conceitos dos construtos. A seguir, as seções 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3 e 4.3.4 registram, respectivamente, a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória, bem como o processo de formação de indicadores e índices.

#### 4.3.1 Análise fatorial exploratória

Neste tópico, foi verificado a dimensionalidade dos construtos Mobilidade Física, Sentidos da Carreira, Pressão do Trabalho, Recursos Internos, Recursos Externos, Carreira Tradicional e Carreira Emergente. Todos os construtos se revelaram unidimensionais pelo critério das retas paralelas, com exceção do construto Sentidos da Carreira, que apresentou quatro dimensões. Dessa forma, foi utilizada a análise fatorial exploratória para identificar as quatro dimensões apontadas pelo critério das retas paralelas.

Na tabela 7 foi realizada a análise fatorial exploratória onde se pode verificar que:

- o fator 1 do construto Sentidos da Carreira foi composto pelos itens SC2: Ter que responsabilizar-se pela própria carreira, SC21: Gerir a própria carreira independente da empresa que trabalha, SC3: Trabalhar com alto grau de responsabilidade, SC1: Ter que alcançar o sucesso rápido na carreira, SC22: Gerir a própria carreira dependendo das oportunidades da empresa que trabalha e SC11: Trabalhar como voluntário, sendo denominado como responsabilidade e independência;
- o fator 2 foi composto pelos itens SC16: Trabalhar em uma grande empresa, SC13: Ter um cargo de gestão na empresa, SC12: Ter um emprego estável, SC14: Fazer carreira longa em uma só empresa, SC17: Trabalhar em uma pequena empresa, SC10: Trabalhar com muitos desafios profissionais, SC7: Trabalhar com elevada remuneração e SC15: Trabalhar em várias empresas sendo denominado como sucesso no trabalho;
- o fator 3 foi composto pelos itens SC19: Ter dúvidas em relação à própria trajetória de carreira, SC8: Trabalhar sem Ter satisfação, SC18: Mudar de profissão, SC20: Ter dúvidas quanto à própria escolha profissional e SC9: Trabalhar com baixa remuneração, sendo denominado como insatisfação e dúvidas;

- o fator 4 foi composto pelos itens SC5: Colocar limites entre tempo destinado à carreira e a vida pessoal, SC6: Colocar limites entre o tempo destinado à carreira e a família e SC4: Ter que investir o seu tempo somente na carreira, sendo denominado como sobre o tempo.

Tabela 7 - Análise Fatorial Exploratória para Sentidos da Carreira

Construto	Item	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Com.
Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	SC2	<b>0,78</b>	0,07	0,02	0,11	0,63
	SC21	<b>0,75</b>	0,22	0,19	0,02	0,65
	SC3	<b>0,70</b>	0,25	0,09	0,16	0,59
	SC1	<b>0,60</b>	0,05	0,26	0,16	0,45
	SC22	<b>0,46</b>	0,26	0,41	-0,02	0,45
	SC11	<b>0,33</b>	0,19	0,06	0,05	0,15
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	SC16	0,10	<b>0,80</b>	0,12	0,10	0,67
	SC13	0,27	<b>0,64</b>	0,09	0,04	0,50
	SC12	0,13	<b>0,61</b>	-0,29	0,10	0,49
	SC14	0,02	<b>0,60</b>	0,14	0,03	0,38
	SC17	0,16	<b>0,56</b>	0,33	0,02	0,45
	SC10	0,40	<b>0,49</b>	0,07	0,10	0,42
	SC7	0,32	<b>0,47</b>	-0,20	0,33	0,47
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	SC15	0,18	<b>0,42</b>	0,40	0,06	0,37
	SC19	0,44	0,16	<b>0,65</b>	0,01	0,64
	SC8	-0,03	-0,04	<b>0,58</b>	0,21	0,38
	SC18	0,22	0,14	<b>0,58</b>	0,08	0,41
	SC20	0,46	0,05	<b>0,58</b>	-0,06	0,55
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	SC9	0,03	0,04	<b>0,50</b>	0,16	0,28
	SC5	0,18	0,12	0,12	<b>0,87</b>	0,82
	SC6	0,14	0,18	0,08	<b>0,85</b>	0,78
	SC4	0,04	0,02	0,29	<b>0,62</b>	0,47

Fonte – Dados da Pesquisa.

#### 4.3.2 Análise fatorial confirmatória

Para validação estatística dos construtos da escala, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), tendo em vista a existência de um modelo fatorial prévio.

Na tabela 8 foi realizada uma análise fatorial confirmatória para verificar a validade dos construtos. De acordo com Hair *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 não contribuem para formação do indicador e devem ser retirados do construto, sendo que deve ser retirado um item por vez até que restem somente cargas fatoriais acima de 0,50. Dessa forma, pode-se verificar que todos os itens dos construtos Sentidos da Carreira (Sobre o tempo), Sentidos da Carreira (Sucesso

no trabalho), Pressão do Trabalho e Recursos Internos apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50. Já, para os itens referentes aos construtos Mobilidade Física, Sentido da Carreira (Responsabilidade e Independência), Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas), Recursos Externos, Carreira Tradicional e Carreira Emergente, foi necessário excluir os itens MF3, MF5, SC11, SC8, SC9, RE3, CT1, CT5, CE1 e CE5.

Tabela 8 - Análise fatorial confirmatória dos construtos (continua)

Construtos de 1ª Ordem	Todas as variáveis			Após Retirada as CF < 0,50			
	CF	Com.	Peso	CF	Com.	Peso	
Mobilidade Física	MF2	0,78	0,60	0,34	0,82	0,67	0,38
	MF1	0,66	0,44	0,29	0,68	0,47	0,32
	MF6	0,61	0,37	0,27	0,62	0,39	0,29
	MF4	0,58	0,34	0,26	0,58	0,34	0,27
	MF7	0,54	0,30	0,24	0,54	0,29	0,25
	MF3	0,45	0,20	0,20	-	-	-
	MF5	0,15	0,02	0,06	-	-	-
Sentidos da carreira (Responsabilidade e Independência)	SC21	0,81	0,66	0,28	0,82	0,67	0,30
	SC2	0,77	0,59	0,27	0,78	0,62	0,29
	SC3	0,74	0,55	0,26	0,75	0,57	0,28
	SC1	0,67	0,45	0,23	0,67	0,45	0,25
	SC22	0,65	0,42	0,23	0,65	0,42	0,24
	SC11	0,44	0,19	0,15	-	-	-
Sentidos da carreira (Sobre o tempo)	SC5	0,93	0,87	0,44	0,93	0,87	0,44
	SC6	0,91	0,83	0,43	0,91	0,83	0,43
	SC4	0,63	0,40	0,30	0,63	0,40	0,30
Sentidos da carreira (Insatisfação e Dúvidas)	SC19	0,86	0,74	0,37	0,89	0,80	0,44
	SC20	0,80	0,63	0,35	0,88	0,78	0,44
	SC18	0,68	0,46	0,29	0,66	0,44	0,33
	SC8	0,51	0,26	0,22	-	-	-
	SC9	0,46	0,21	0,20	-	-	-
Sentidos da carreira (Sucesso no trabalho)	SC16	0,80	0,64	0,25	0,80	0,64	0,25
	SC13	0,72	0,52	0,23	0,72	0,52	0,23
	SC10	0,64	0,41	0,20	0,64	0,41	0,20
	SC17	0,61	0,37	0,19	0,61	0,37	0,19
	SC7	0,59	0,35	0,19	0,59	0,35	0,19
	SC12	0,55	0,30	0,17	0,55	0,30	0,17
	SC14	0,55	0,30	0,17	0,55	0,30	0,17
	SC15	0,54	0,29	0,17	0,54	0,29	0,17
Pressões do Trabalho	PT6	0,76	0,58	0,15	0,76	0,58	0,15
	PT12	0,75	0,57	0,15	0,75	0,57	0,15
	PT3	0,74	0,55	0,14	0,74	0,55	0,14
	PT10	0,73	0,53	0,14	0,73	0,53	0,14
	PT7	0,68	0,46	0,13	0,68	0,46	0,13
	PT4	0,68	0,46	0,13	0,68	0,46	0,13
	PT8	0,64	0,41	0,13	0,64	0,41	0,13
	PT9	0,60	0,36	0,12	0,60	0,36	0,12
	PT5	0,59	0,35	0,12	0,59	0,35	0,12
	PT1	0,55	0,30	0,11	0,55	0,30	0,11
	PT11	0,55	0,30	0,11	0,55	0,30	0,11
	PT2	0,51	0,26	0,10	0,51	0,26	0,10

Fonte – Dados da pesquisa.

Tabela 8 - Análise Fatorial Confirmatória dos construtos (conclusão)

Construtos de 1ª Ordem		Todas as variáveis			Após Retirada as CF < 0,50		
		CF	Com.	Peso	CF	Com.	Peso
Recursos Internos	RI3	0,72	0,52	0,33	0,72	0,52	0,33
	RI5	0,71	0,50	0,32	0,71	0,50	0,32
	RI2	0,64	0,41	0,29	0,64	0,41	0,29
	RI4	0,62	0,39	0,28	0,62	0,39	0,28
	RI1	0,62	0,38	0,28	0,62	0,38	0,28
Recursos Externos	RE2	0,80	0,64	0,45	0,81	0,66	0,46
	RE4	0,77	0,60	0,44	0,78	0,60	0,45
	RE1	0,69	0,48	0,39	0,70	0,48	0,40
	RE3	0,24	0,06	0,14	-	-	-
Carreira Tradicional	CT3	0,76	0,58	0,41	0,85	0,72	0,50
	CT2	0,76	0,58	0,41	0,72	0,52	0,43
	CT4	0,54	0,29	0,29	0,67	0,45	0,40
	CT1	0,46	0,21	0,25	-	-	-
	CT5	0,45	0,21	0,24	-	-	-
Carreira Emergente	CE4	0,75	0,56	0,42	0,81	0,66	0,49
	CE2	0,71	0,51	0,40	0,68	0,46	0,41
	CE3	0,64	0,41	0,36	0,73	0,53	0,44
	CE1	0,50	0,25	0,28	-	-	-
	CE5	0,27	0,07	0,15	-	-	-

Fonte – Dados da Pesquisa.

Na tabela 9, pode-se verificar que todos os indicadores apresentaram o Alfa de Cronbach ou Confiabilidade Composta (CC) maior que 0,70, que as AVEs foram acima de 40% e que, pelo método das retas paralelas, os itens foram unidimensionais. Logo, pode-se concluir que os indicadores foram validados, uma vez que preencheram os requisitos necessários de confiabilidade, unidimensionalidade e validade convergente.

Tabela 9 - AVE, Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, KMO e Dimensionalidade dos Construtos

Construtos de 1ª Ordem	Itens	AVE	AC	CC	KMO	Dim
Mobilidade Física	5	0,43	0,65	0,72	0,68	1
Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	5	0,55	0,79	0,80	0,76	1
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	3	0,70	0,77	0,82	0,58	1
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	3	0,67	0,74	0,79	0,61	1
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	8	0,40	0,78	0,79	0,81	1
Pressões do Trabalho	12	0,43	0,87	0,86	0,89	1
Recursos Internos	5	0,44	0,67	0,73	0,72	1
Recursos Externos	3	0,58	0,64	0,73	0,63	1
Carreira Tradicional	3	0,56	0,60	0,71	0,56	1
Carreira Emergente	3	0,55	0,58	0,70	0,60	1

Fonte – Dados da Pesquisa.

#### 4.3.3 Formação de indicadores

Após a validação, foram criados indicadores capazes de representar os conceitos dos construtos. Os indicadores foram criados por meio de uma média ponderada dos itens de cada construto, com seus respectivos pesos conforme apresentado na tabela 8. Na tabela 10, tem-se uma comparação das médias desses indicadores, onde se pode destacar que:

- os indivíduos tendem em média a viver uma situação de dilema em relação aos itens dos construtos Mobilidade Física, SC: Sobre o tempo, SC: Insatisfação e Dúvidas e Pressão no Trabalho, enquanto tendem em média a não viver uma situação de dilema com os itens dos construtos SC: Responsabilidade e Independência e SC: Sucesso no Trabalho;
- os indivíduos tendem em média a concordar com os itens dos construtos Recursos Internos, Recursos Externos, Carreira Tradicional e Carreira Emergente, sendo que houve uma concordância maior referente aos itens do construto Recursos Internos se comparado aos itens do construto Recursos Externos. Da mesma forma, houve uma concordância maior referente aos itens do construto Carreira Tradicional se comparado aos itens do construto Carreira Emergente.

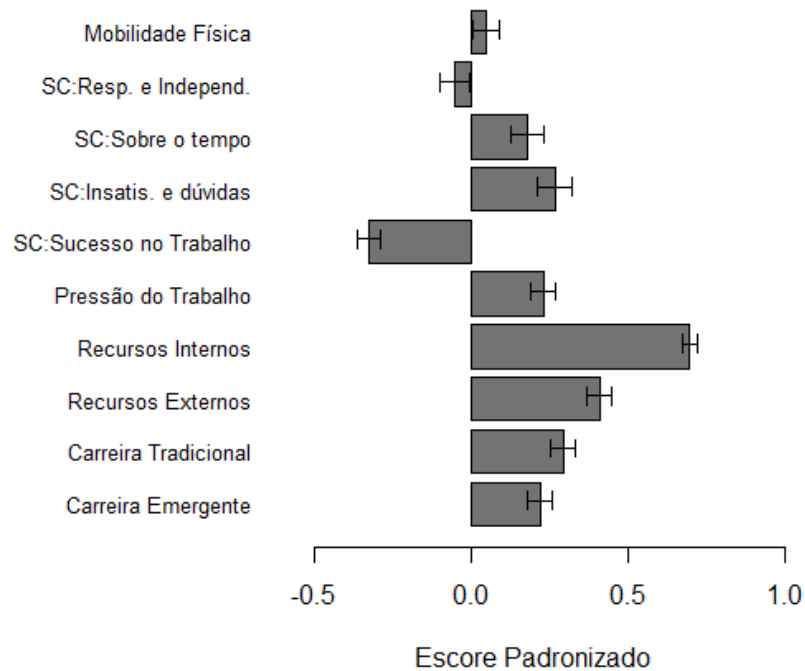
Tabela 10 - Média, desvio-padrão e intervalo de 95% de confiança para os indicadores

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>IC - 95%</b>
Mobilidade Física	0,06	0,38	[0,02; 0,10]
Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	-0,06	0,42	[-0,10; -0,01]
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	0,17	0,48	[0,12; 0,22]
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	0,26	0,50	[0,20; 0,31]
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	-0,33	0,35	[-0,37; -0,29]
Pressões do Trabalho	0,24	0,37	[0,20; 0,28]
Recursos Internos	0,70	0,22	[0,67; 0,72]
Recursos Externos	0,41	0,35	[0,37; 0,45]
Carreira Tradicional	0,29	0,36	[0,25; 0,33]
Carreira Emergente	0,22	0,34	[0,18; 0,25]

Fonte – Dados da Pesquisa.



Gráfico 8 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para os indicadores



Fonte – Dados da Pesquisa.

#### 4.3.4 Formação de índices

Os construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Os construtos de segunda ordem foram avaliados depois de computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, de acordo com o método Two-Step (SANCHEZ, 2013).

Na tabela 11, pode-se verificar a carga fatorial, a comunalidade e o peso para cada indicador correspondente aos índices Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento. Dessa forma, pode-se notar que todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50. Cabe destacar que diferentemente dos demais, o índice Modos de Engajamento é uma comparação entre a carreira tradicional e a carreira emergente, sendo que, quanto maior o índice Modos de Engajamento, mais se concorda com a carreira emergente enquanto, quanto menor o índice, mais se concorda com a carreira tradicional.

Tabela 11- Análise Fatorial Confirmatória para os Índices

<b>Construtos de 2ª Ordem</b>		<b>CF</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>
Dilemas	Mobilidade Física	0,81	0,66	0,26
	Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	0,79	0,63	0,25
	Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	0,73	0,54	0,23
	Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	0,73	0,53	0,23
	Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	0,68	0,47	0,22
	Pressões do Trabalho	0,54	0,29	0,17
Estratégia de Carreira	Recursos Internos	0,84	0,71	0,59
	Recursos Externos	0,84	0,71	0,59
Modos de Engajamento	Carreira Tradicional	-0,78	0,62	-0,64
	Carreira Emergente	0,78	0,62	0,64

Fonte – Dados da Pesquisa.

Na tabela 12, pode-se verificar que todos os índices apresentaram o Alfa de Cronbach ou Confiabilidade Composta (CC) maior que 0,70, que as AVEs foram acima de 40% e que, pelo método das retas paralelas, os construtos foram unidimensionais. Logo, pode-se concluir que os índices foram validados, uma vez que preencheram os requisitos necessários de confiabilidade, unidimensionalidade e validade convergente.

Tabela 12 - AVE, Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, KMO e dimensionalidade dos Índices

<b>Construtos de 2ª Ordem</b>	<b>Itens</b>	<b>AVE</b>	<b>AC</b>	<b>CC</b>	<b>KMO</b>	<b>Dim</b>
Dilemas	6	0,52	0,80	0,81	0,84	1
Estratégias de Carreira	2	0,71	0,55	0,89	0,50	1
Modos de Engajamento	2	0,62	0,37	0,81	0,50	1

Fonte – Dados da Pesquisa.

Após a validação, foram criados índices capazes de representar os conceitos dos construtos. Os índices foram criados por meio de uma média ponderada dos indicadores, com seus respectivos pesos conforme apresentado na tabela 8.

Na tabela 13, tem-se uma comparação das médias desses índices, onde se pode destacar que:

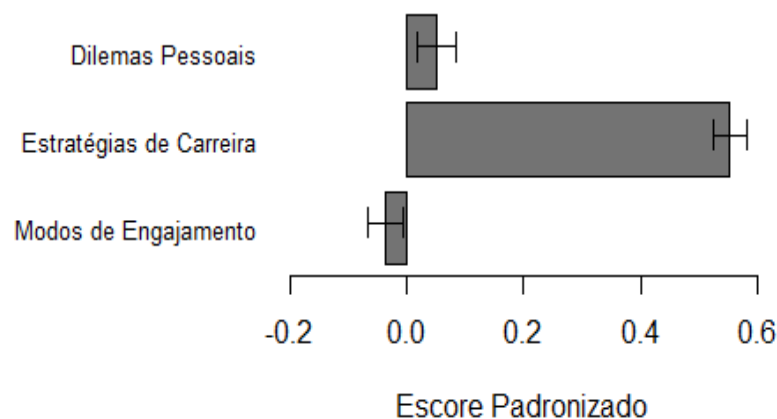
- os indivíduos tendem em média a viver uma situação de dilema frente aos indicadores referentes ao construto Dilemas;
- os indivíduos tendem em média a concordar com as Estratégias de Carreira;
- os indivíduos tendem em média a concordar mais com os indicadores de carreira tradicional se comparado aos indicadores de carreira emergente, uma vez que o índice de Modos de Engajamento apresenta média e intervalos negativos.

Tabela 13 - Média, Desvio Padrão e Intervalo de 95% de confiança para os índices

Índices	Média	D.P.	IC - 95%
Dilemas	0,06	0,30	[0,03; 0,09]
Estratégias de Carreira	0,55	0,25	[0,52; 0,58]
Modos de Engajamento	-0,04	0,27	[-0,07; -0,01]

Fonte – Dados da pesquisa.

Gráfico 9 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para os índices



Fonte – Dados da pesquisa.

#### **4.4 Correlação entre os indicadores e correlação entre os índices**

A seguir, são apresentadas, nas seções 4.4.1 e 4.4.2, respectivamente, as correlações entre os indicadores e as correlações entre os índices.

##### **4.4.1 Correlação entre os indicadores**

Para verificar a correlação existente entre os indicadores, foi realizado o teste de correlação de Spearman, conforme descrito na tabela 14, sendo verificado que:

- os indicadores que compõem o índice dilemas têm uma correlação positiva e significativa conforme já era esperado, ou seja, quanto maior a situação de dilema vivida pelos indivíduos sobre determinado indicador (aspecto), maior tende a ser a situação de dilema sobre os demais indicadores;
- os indicadores que compõem o índice estratégias de carreira mostram uma correlação positiva e significativa conforme já era esperado, ou seja, quanto maior a concordância dos indivíduos com os itens do construto Recursos Internos, maior tende a ser a concordância com os itens do construto Recursos Externos;
- os indicadores que compõem o índice modo de engajamento têm uma correlação negativa e significativa conforme já era esperado, ou seja, quanto maior a concordância com o construto Carreira Tradicional, menor tende a ser a concordância com os itens do construto Carreira Emergente.

Tabela 14 - Correlação entre os indicadores

Indicadores	MF	SCa	SCb	SCc	SCd	PT	RI	RE	CT
Mobilidade Física	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
SC (Resp. e Independ.)	<b>0,38*</b>	1,00	-	-	-	-	-	-	-
SC (Sobre o tempo)	<b>0,26*</b>	<b>0,29*</b>	1,00	-	-	-	-	-	-
SC (Insatisf. e Dúvidas)	<b>0,37*</b>	<b>0,50*</b>	<b>0,23*</b>	1,00	-	-	-	-	-
SC (Sucesso e trabalho)	<b>0,43*</b>	<b>0,52*</b>	<b>0,33*</b>	<b>0,35*</b>	1,00	-	-	-	-
Pressões do Trabalho	<b>0,38*</b>	<b>0,53*</b>	<b>0,33*</b>	<b>0,52*</b>	<b>0,46*</b>	1,00	-	-	-
Recursos Internos	-0,04	-0,07	-0,01	0,02	-0,07	-0,03	1,00	-	-
Recursos Externos	<b>-0,17*</b>	-0,03	<b>-0,14*</b>	-0,04	<b>-0,12*</b>	<b>-0,14*</b>	<b>0,41*</b>	1,00	-
Carreira Tradicional	<b>0,13*</b>	0,11	0,06	<b>0,17*</b>	0,06	<b>0,18*</b>	-0,10	0,02	1,00
Carreira Emergente	-0,08	0,04	-0,02	0,04	<b>0,12*</b>	<b>0,15*</b>	<b>0,16*</b>	0,10	<b>-0,18*</b>

\* Valor-p < 0,05 pelo teste de correlação de Spearman

Fonte – Dados da pesquisa.

#### 4.4.2 Correlação entre os índices

Para verificar a correlação existente entre os índices, foi realizado o teste de correlação de Spearman, conforme descrito na tabela 15, sendo verificado que:

- apenas uma correlação negativa e significativa entre os índices Estratégia de Carreira e Dilemas, ou seja, quanto maior a concordância dos indivíduos aos itens referentes as Estratégias de Carreira, menos os indivíduos vivem dilemas com os indicadores referentes ao construto Dilemas;
- isso pode sugerir que as estratégias de carreira descritas podem estar sendo efetivas, ou seja, ajudando os profissionais a não vivenciarem tantos dilemas.

Tabela 15 - Correlação entre os índices

Indicadores	D	EC	ME
Dilemas	1,00	-	-
Estratégias de Carreira	<b>-0,12*</b>	1,00	-
Modos de Engajamento	-0,08	0,09	1,00

\* Valor-p < 0,05 pelo teste de correlação de Spearman

Fonte – Dados da pesquisa.

#### 4.5 Comparação dos indicadores com os dados demográficos e funcionais

Esta seção descreve a comparação dos indicadores com os dados demográficos e funcionais da amostra. Na tabela 16, foram comparados os indicadores entre o sexo. Dessa forma, pode-se destacar que:

- os indivíduos do sexo feminino tendem a viver uma situação de dilema maior do que os indivíduos do sexo masculino com respeito aos itens do construto Sentidos de Carreira (Responsabilidade e Independência), sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,003);
- os indivíduos do sexo feminino tendem a viver uma situação de dilema maior do que os indivíduos do sexo masculino com respeito aos itens do construto Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas), sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,009);
- os indivíduos do sexo feminino tendem a viver uma situação de dilema maior do que os indivíduos do sexo masculino com respeito aos itens do construto Pressão do Trabalho, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,010);
- os indivíduos do sexo feminino tendem a concordar mais com os itens do construto Recursos Internos se comparados aos indivíduos do sexo masculino, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,024).

Tabela 16 - Comparação dos indicadores entre os sexos (Continua)

Indicadores	Sexo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Mobilidade Física	Feminino	122	0,07	0,04	-0,29	0,12	0,36	0,360
	Masculino	185	0,03	0,03	-0,22	0,05	0,28	
Sentidos da Carreira (Resp. e Independência)	Feminino	122	0,03	0,04	-0,22	0,02	0,30	0,003
	Masculino	185	-0,11	0,03	-0,39	-0,10	0,21	

Fonte – Dados da pesquisa.

Tabela 16 - Comparação dos indicadores entre os sexos (Conclusão)

Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	Feminino	122	0,17	0,04	-0,12	0,19	0,50	0,918
	Masculino	185	0,18	0,04	-0,12	0,19	0,50	
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	Feminino	122	0,35	0,05	0,00	0,48	0,68	0,009
	Masculino	185	0,21	0,04	0,00	0,18	0,50	
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	Feminino	122	-0,29	0,03	-0,53	-0,26	-0,07	0,104
	Masculino	185	-0,36	0,03	-0,62	-0,37	-0,12	
Pressões do Trabalho	Feminino	122	0,29	0,03	0,08	0,32	0,57	0,010
	Masculino	185	0,19	0,03	-0,01	0,22	0,47	
Recursos Internos	Feminino	122	0,73	0,02	0,60	0,72	0,91	0,024
	Masculino	185	0,67	0,02	0,50	0,69	0,89	
Recursos Externos	Feminino	122	0,46	0,03	0,32	0,50	0,68	0,107
	Masculino	185	0,38	0,03	0,15	0,48	0,67	
Carreira Tradicional	Feminino	122	0,29	0,03	0,15	0,33	0,50	0,630
	Masculino	185	0,30	0,03	0,15	0,34	0,50	
Carreira Emergente	Feminino	122	0,25	0,03	0,02	0,25	0,50	0,192
	Masculino	185	0,20	0,03	0,01	0,17	0,37	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 17 foram comparados os indicadores entre o estado civil. Assim, pode-se destacar que:

- os indivíduos casados tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens de Mobilidade Física se comparado aos solteiros e divorciados, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,039);
- os indivíduos divorciados tendem a viver uma situação de dilema menor com os itens de Sentidos Da Carreira (Sucesso No Trabalho) se comparado aos solteiros e casados, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,020);
- os indivíduos divorciados tendem a concordar mais com os itens de Recursos Externos se comparado aos solteiros e casados, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,019);

- os indivíduos divorciados tendem a concordar mais com os itens de Carreira Emergentes e comparado aos solteiros e casados, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,019).

Tabela 17 - Comparação dos indicadores entre o estado civil

<b>Indicadores</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>1ºQ</b>	<b>2ºQ</b>	<b>3ºQ</b>	<b>Valor-p</b>
Mobilidade Física	Solteiro	184	0,00	0,03	-0,30	0,02	0,28	0,039
	Casado	106	0,12	0,04	-0,16	0,19	0,38	
	Divorciado	17	0,09	0,08	-0,08	0,00	0,22	
Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	Solteiro	184	-0,04	0,03	-0,31	-0,01	0,27	0,159
	Casado	106	-0,10	0,04	-0,42	-0,09	0,19	
	Divorciado	17	0,04	0,10	-0,20	0,28	0,29	
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	Solteiro	184	0,17	0,04	-0,12	0,19	0,50	0,293
	Casado	106	0,21	0,04	-0,12	0,22	0,50	
	Divorciado	17	0,02	0,12	-0,32	0,00	0,37	
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	Solteiro	184	0,27	0,04	0,00	0,27	0,68	0,665
	Casado	106	0,24	0,05	-0,09	0,27	0,64	
	Divorciado	17	0,33	0,14	0,00	0,32	1,00	
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	Solteiro	184	-0,37	0,03	-0,61	-0,37	-0,13	0,020
	Casado	106	-0,29	0,03	-0,51	-0,30	-0,10	
	Divorciado	17	-0,16	0,09	-0,26	-0,02	0,16	
Pressões do Trabalho	Solteiro	184	0,23	0,03	0,03	0,26	0,51	0,059
	Casado	106	0,20	0,04	0,01	0,23	0,47	
	Divorciado	17	0,44	0,10	0,13	0,56	0,84	
Recursos Internos	Solteiro	184	0,69	0,02	0,51	0,70	0,89	0,979
	Casado	106	0,70	0,02	0,50	0,70	0,89	
	Divorciado	17	0,69	0,06	0,51	0,79	0,89	
Recursos Externos	Solteiro	184	0,40	0,03	0,17	0,48	0,67	0,019
	Casado	106	0,40	0,03	0,15	0,48	0,65	
	Divorciado	17	0,61	0,05	0,50	0,65	0,68	
Carreira Tradicional	Solteiro	184	0,28	0,03	0,04	0,31	0,50	0,395
	Casado	106	0,31	0,04	0,15	0,34	0,50	
	Divorciado	17	0,37	0,06	0,15	0,49	0,50	
Carreira Emergente	Solteiro	184	0,25	0,03	0,15	0,20	0,50	0,008
	Casado	106	0,15	0,03	-0,01	0,17	0,34	
	Divorciado	17	0,32	0,06	0,16	0,34	0,49	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 18 foram comparados os indicadores entre a escolaridade e nela não foi verificada nenhuma diferença significativa entre as variáveis, ou seja, a distribuição dos indicadores não se diferencia entre os diferentes níveis de escolaridade dos indivíduos.



Tabela 18 - Comparação dos indicadores entre escolaridade

Indicadores	Escolaridade	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Mobilidade Física	Ensino Superior	181	0,06	0,03	-0,24	0,06	0,34	0,666
	Pós-Graduação	66	0,05	0,05	-0,13	0,04	0,31	
	Mestrado\Doutorado	60	0,02	0,05	-0,33	0,07	0,26	
Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	Ensino Superior	181	-0,03	0,03	-0,31	-0,01	0,23	0,111
	Pós-Graduação	66	-0,03	0,05	-0,32	0,00	0,28	
	Mestrado\Doutorado	60	-0,15	0,05	-0,38	-0,15	0,06	
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	Ensino Superior	181	0,19	0,03	-0,12	0,19	0,50	0,720
	Pós-Graduação	66	0,13	0,06	-0,12	0,16	0,50	
	Mestrado\Doutorado	60	0,20	0,07	-0,19	0,22	0,66	
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	Ensino Superior	181	0,29	0,04	0,00	0,32	0,68	0,448
	Pós-Graduação	66	0,21	0,06	-0,13	0,18	0,50	
	Mestrado\Doutorado	60	0,27	0,06	0,00	0,18	0,68	
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	Ensino Superior	181	-0,35	0,03	-0,60	-0,35	-0,10	0,452
	Pós-Graduação	66	-0,29	0,04	-0,52	-0,23	-0,03	
	Mestrado\Doutorado	60	-0,32	0,05	-0,54	-0,35	-0,13	
Pressões do Trabalho	Ensino Superior	181	0,22	0,03	0,02	0,22	0,49	0,667
	Pós-Graduação	66	0,24	0,05	0,04	0,26	0,56	
	Mestrado\Doutorado	60	0,24	0,05	-0,03	0,32	0,56	
Recursos Internos	Ensino Superior	181	0,69	0,02	0,51	0,70	0,89	0,842
	Pós-Graduação	66	0,69	0,03	0,51	0,70	0,89	
	Mestrado\Doutorado	60	0,71	0,03	0,59	0,71	0,90	
Recursos Externos	Ensino Superior	181	0,42	0,03	0,18	0,50	0,67	0,635
	Pós-Graduação	66	0,42	0,04	0,18	0,50	0,67	
	Mestrado\Doutorado	60	0,37	0,05	0,08	0,42	0,67	
Carreira Tradicional	Ensino Superior	181	0,30	0,03	0,15	0,34	0,50	0,995
	Pós-Graduação	66	0,29	0,04	0,15	0,34	0,50	
	Mestrado\Doutorado	60	0,28	0,06	0,01	0,31	0,51	
Carreira Emergente	Ensino Superior	181	0,22	0,03	0,02	0,17	0,47	0,803
	Pós-Graduação	66	0,21	0,05	0,02	0,30	0,48	
	Mestrado\Doutorado	60	0,21	0,04	-0,01	0,17	0,49	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 19 foram comparados os indicadores entre a variável “Trabalhando”. Dessa forma, pode-se destacar que:

- os indivíduos que não estão trabalhando tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência) se comparados aos indivíduos que trabalham, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,000);
- os indivíduos que não estão trabalhando tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas) se comparados aos indivíduos que trabalham, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,009).

Tabela 19 - Comparação dos indicadores entre a variável *trabalhando*

Indicadores	Trabalhando	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Mobilidade Física	Sim	243	0,06	0,02	-0,23	0,08	0,34	0,206
	Não	64	-0,01	0,04	-0,29	0,00	0,27	
Sentidos da Carreira (Resp. e Independência)	Sim	243	-0,11	0,03	-0,39	-0,10	0,20	0,000
	Não	64	0,14	0,05	-0,15	0,14	0,36	
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	Sim	243	0,19	0,03	-0,13	0,19	0,50	0,472
	Não	64	0,13	0,06	-0,12	0,19	0,38	
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	Sim	243	0,23	0,03	-0,05	0,23	0,63	0,009
	Não	64	0,41	0,06	0,11	0,46	0,84	
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	Sim	243	-0,33	0,02	-0,58	-0,35	-0,11	0,616
	Não	64	-0,32	0,04	-0,63	-0,26	-0,06	
Pressões do Trabalho	Sim	243	0,22	0,02	0,01	0,23	0,51	0,264
	Não	64	0,26	0,05	0,09	0,31	0,53	
Recursos Internos	Sim	243	0,71	0,01	0,51	0,70	0,89	0,141
	Não	64	0,66	0,03	0,51	0,62	0,81	
Recursos Externos	Sim	243	0,42	0,02	0,18	0,50	0,67	0,426
	Não	64	0,37	0,05	0,15	0,42	0,67	
Carreira Tradicional	Sim	243	0,29	0,02	0,09	0,34	0,50	0,538
	Não	64	0,31	0,04	0,15	0,34	0,50	
Carreira Emergente	Sim	243	0,21	0,02	0,02	0,17	0,36	0,455
	Não	64	0,24	0,05	-0,01	0,32	0,52	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 20 foram comparados os indicadores entre o Vínculo Empregatício. Assim, pode-se destacar que:

- os indivíduos que não trabalham tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência) se comparados aos indivíduos assalariados ou autônomos\liberais\empresários, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,001);
- os indivíduos assalariados do setor privado tendem a viver uma situação de dilema menor com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas) se comparados aos indivíduos que não trabalham ou autônomos\liberais\empresários, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,014);
- os indivíduos assalariados do setor público tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Pressão do Trabalho se comparados aos

indivíduos assalariados do setor privado ou autônomos\liberais\empresários, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,002);

- os indivíduos assalariados do setor público tendem a concordar mais com os itens do indicador Carreira Tradicional se comparados aos indivíduos autônomos\liberais\empresários, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,012).

Tabela 20 - Comparação dos indicadores entre o vínculo empregatício (continua)

Indicadores	Vínculo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Mobilidade Física	Assalariado (Privado)	137	0,05	0,03	-0,21	0,08	0,32	0,532
	Assalariado (Publico)	77	0,08	0,04	-0,19	0,11	0,34	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,06	0,08	-0,29	0,05	0,33	
	Não trabalha	62	-0,02	0,05	-0,30	0,00	0,26	
Sentidos da Carreira (Resp.Independência)	Assalariado (Privado)	137	-0,12	0,03	-0,38	-0,10	0,17	0,001
	Assalariado (Publico)	77	-0,07	0,05	-0,39	-0,09	0,28	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	-0,11	0,09	-0,47	-0,09	0,24	
	Não trabalha	62	0,13	0,05	-0,18	0,14	0,33	
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	Assalariado (Privado)	137	0,20	0,04	-0,12	0,19	0,50	0,904
	Assalariado (Publico)	77	0,17	0,06	-0,19	0,19	0,63	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,16	0,10	-0,22	0,19	0,50	
	Não trabalha	62	0,13	0,06	-0,12	0,19	0,38	
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	Assalariado (Privado)	137	0,18	0,04	-0,09	0,18	0,50	0,014
	Assalariado (Publico)	77	0,27	0,06	0,00	0,32	0,68	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,33	0,09	0,13	0,36	0,66	
	Não trabalha	62	0,41	0,06	0,09	0,46	0,86	
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	Assalariado (Privado)	137	-0,34	0,03	-0,56	-0,35	-0,15	0,502
	Assalariado (Publico)	77	-0,29	0,04	-0,54	-0,33	-0,02	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	-0,41	0,06	-0,66	-0,36	-0,17	
	Não trabalha	62	-0,32	0,05	-0,65	-0,29	-0,06	
Pressões do Trabalho	Assalariado (Privado)	137	0,16	0,03	-0,01	0,22	0,40	0,002
	Assalariado (Publico)	77	0,35	0,04	0,10	0,37	0,61	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,15	0,07	0,00	0,19	0,44	
	Não trabalha	62	0,26	0,05	0,09	0,31	0,54	
Recursos Internos	Assalariado (Privado)	137	0,70	0,02	0,51	0,70	0,89	0,580
	Assalariado (Publico)	77	0,72	0,02	0,59	0,70	0,89	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,69	0,04	0,51	0,70	0,90	
	Não trabalha	62	0,66	0,03	0,50	0,66	0,81	
Recursos Externos	Assalariado (Privado)	137	0,43	0,03	0,18	0,50	0,67	0,706
	Assalariado (Publico)	77	0,42	0,05	0,17	0,50	0,68	
	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,37	0,06	0,18	0,34	0,51	
	Não trabalha	62	0,38	0,05	0,15	0,42	0,67	

Fonte – Dados da pesquisa.

Tabela 20 - Comparação dos indicadores entre o vínculo empregatício (conclusão)

	Assalariado (Privado)	137	0,28	0,03	0,15	0,30	0,50	
Carreira	Assalariado (Publico)	77	0,36	0,05	0,19	0,49	0,51	0,012
Tradicional	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,17	0,06	-0,01	0,15	0,35	
	Não trabalha	62	0,31	0,04	0,15	0,34	0,50	
	Assalariado (Privado)	137	0,17	0,03	0,01	0,17	0,34	
Carreira	Assalariado (Publico)	77	0,25	0,04	0,15	0,29	0,49	0,308
Emergente	Autônomo\Liberal\Empresário	31	0,32	0,06	0,09	0,17	0,51	
	Não trabalha	62	0,23	0,05	-0,01	0,25	0,52	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 21 foram comparados os indicadores entre o Cargo/Função. Dessa forma, pode-se destacar que:

- os indivíduos que não trabalham tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência) se comparados aos indivíduos com funções gerenciais, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,002);
- os indivíduos com funções de Auxiliar/Assistente/Analista tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Sobre o tempo) se comparados aos indivíduos com funções de docentes, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,043);
- os indivíduos que trabalham em funções gerenciais tendem a viver uma situação de dilema menor com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas) se comparados aos indivíduos que não trabalham, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,050).

Tabela 21 - Comparação dos indicadores entre o cargo/função

Indicadores	Cargo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Mobilidade Física	Gerencial	56	0,04	0,06	-0,29	0,04	0,34	0,076
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,10	0,03	-0,16	0,16	0,36	
	Docente	42	-0,01	0,06	-0,29	-0,07	0,22	
	Não trabalha	60	-0,04	0,04	-0,30	-0,01	0,24	
Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	Gerencial	56	-0,18	0,06	-0,45	-0,19	0,16	0,002
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	-0,08	0,04	-0,38	-0,09	0,22	
	Docente	42	-0,06	0,05	-0,31	0,00	0,28	
	Não trabalha	60	0,11	0,05	-0,18	0,12	0,31	
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	Gerencial	56	0,17	0,06	-0,22	0,25	0,50	0,043
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,24	0,04	-0,12	0,31	0,50	
	Docente	42	0,02	0,07	-0,37	0,00	0,37	
	Não trabalha	60	0,13	0,06	-0,12	0,19	0,38	
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	Gerencial	56	0,14	0,07	-0,07	0,13	0,43	0,050
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,25	0,04	-0,09	0,27	0,68	
	Docente	42	0,31	0,08	0,05	0,32	0,63	
	Não trabalha	60	0,39	0,06	0,07	0,36	0,82	
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	Gerencial	56	-0,40	0,04	-0,62	-0,38	-0,17	0,124
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	-0,33	0,03	-0,57	-0,33	-0,10	
	Docente	42	-0,22	0,06	-0,48	-0,19	-0,02	
	Não trabalha	60	-0,35	0,05	-0,65	-0,34	-0,07	
Pressões do Trabalho	Gerencial	56	0,12	0,05	-0,07	0,16	0,38	0,070
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,24	0,03	0,04	0,26	0,51	
	Docente	42	0,29	0,06	0,06	0,29	0,61	
	Não trabalha	60	0,26	0,05	0,09	0,31	0,53	
Recursos Internos	Gerencial	56	0,69	0,03	0,50	0,69	0,89	0,304
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,71	0,02	0,59	0,70	0,90	
	Docente	42	0,73	0,03	0,51	0,79	0,89	
	Não trabalha	60	0,66	0,03	0,51	0,66	0,81	
Recursos Externos	Gerencial	56	0,50	0,04	0,32	0,50	0,67	0,341
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,40	0,03	0,17	0,48	0,65	
	Docente	42	0,39	0,06	0,00	0,35	0,68	
	Não trabalha	60	0,37	0,05	0,15	0,42	0,67	
Carreira Tradicional	Gerencial	56	0,23	0,05	0,11	0,19	0,39	0,365
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,32	0,03	0,15	0,34	0,51	
	Docente	42	0,26	0,05	0,03	0,34	0,50	
	Não trabalha	60	0,31	0,05	0,15	0,35	0,50	
Carreira Emergente	Gerencial	56	0,16	0,05	-0,01	0,17	0,42	0,633
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,23	0,03	0,14	0,17	0,36	
	Docente	42	0,23	0,04	0,00	0,18	0,47	
	Não trabalha	60	0,24	0,05	-0,02	0,25	0,52	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 22 foram comparados os indicadores entre a área de conhecimento do curso realizado. Assim, pode-se destacar que:

- os indivíduos que cursaram a área de ciência humanas tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do construto Pressão do Trabalho se comparados aos indivíduos que cursaram a área de engenharia, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,031);

- os indivíduos que cursaram a área de ciência exatas ou da terra tendem a concordar menos com os itens do construto Carreira Tradicional se comparados aos indivíduos que cursaram outras áreas, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,028).

Tabela 22 - Comparação dos indicadores entre a área de conhecimento do curso realizado (continua)

Indicadores	Curso	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Mobilidade Física	Engenharia	182	0,03	0,03	-0,25	0,05	0,31	0,192
	Ciências Exatas e da Terra	42	-0,02	0,06	-0,36	-0,04	0,26	
	Ciências Humanas	28	0,11	0,08	-0,08	0,14	0,37	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,17	0,06	-0,07	0,22	0,44	
	Demais áreas	22	0,02	0,09	-0,35	0,00	0,36	
Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	Engenharia	182	-0,09	0,03	-0,39	-0,08	0,22	0,135
	Ciências Exatas e da Terra	42	-0,12	0,07	-0,49	-0,13	0,11	
	Ciências Humanas	28	0,01	0,09	-0,33	0,00	0,28	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,06	0,06	-0,18	0,01	0,23	
	Demais áreas	22	0,10	0,08	-0,22	0,13	0,31	
Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	Engenharia	182	0,17	0,04	-0,12	0,19	0,50	0,992
	Ciências Exatas e da Terra	42	0,17	0,09	-0,19	0,13	0,69	
	Ciências Humanas	28	0,19	0,09	-0,16	0,16	0,53	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,21	0,08	-0,12	0,19	0,50	
	Demais áreas	22	0,14	0,09	-0,12	0,19	0,50	
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	Engenharia	182	0,23	0,04	-0,05	0,23	0,59	0,071
	Ciências Exatas e da Terra	42	0,18	0,08	-0,05	0,16	0,50	
	Ciências Humanas	28	0,34	0,13	-0,07	0,57	1,00	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,45	0,07	0,13	0,41	0,82	
	Demais áreas	22	0,35	0,10	0,14	0,41	0,68	
Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	Engenharia	182	-0,37	0,03	-0,63	-0,37	-0,13	0,067
	Ciências Exatas e da Terra	42	-0,34	0,06	-0,64	-0,30	-0,07	
	Ciências Humanas	28	-0,20	0,07	-0,46	-0,16	-0,02	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	-0,29	0,06	-0,54	-0,26	-0,16	
	Demais áreas	22	-0,19	0,07	-0,43	-0,25	0,13	
Pressões do Trabalho	Engenharia	182	0,19	0,03	0,00	0,23	0,46	0,031
	Ciências Exatas e da Terra	42	0,17	0,06	-0,09	0,17	0,55	
	Ciências Humanas	28	0,39	0,08	0,12	0,51	0,75	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,31	0,05	0,13	0,30	0,49	
	Demais áreas	22	0,29	0,08	0,16	0,29	0,60	

Fonte – Dados da pesquisa.

Tabela 22 - Comparação dos indicadores entre a área de conhecimento do curso realizado (conclusão)

Recursos Internos	Engenharia	182	0,69	0,02	0,51	0,70	0,89	0,825
	Ciências Exatas e da Terra	42	0,72	0,03	0,51	0,70	0,91	
	Ciências Humanas	28	0,68	0,05	0,44	0,76	0,85	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,72	0,04	0,51	0,70	0,91	
	Demais áreas	22	0,73	0,04	0,59	0,71	0,89	
Recursos Externos	Engenharia	182	0,41	0,03	0,17	0,50	0,67	0,989
	Ciências Exatas e da Terra	42	0,42	0,06	0,16	0,50	0,67	
	Ciências Humanas	28	0,37	0,06	0,16	0,41	0,68	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,41	0,07	0,20	0,50	0,67	
	Demais áreas	22	0,41	0,07	0,19	0,43	0,65	
Carreira Tradicional	Engenharia	182	0,31	0,03	0,15	0,34	0,50	0,028
	Ciências Exatas e da Terra	42	0,12	0,06	-0,16	0,17	0,38	
	Ciências Humanas	28	0,31	0,08	0,09	0,34	0,50	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,34	0,05	0,17	0,34	0,50	
	Demais áreas	22	0,40	0,06	0,19	0,44	0,50	
Carreira Emergente	Engenharia	182	0,20	0,03	0,01	0,17	0,37	0,366
	Ciências Exatas e da Terra	42	0,20	0,06	0,00	0,17	0,36	
	Ciências Humanas	28	0,30	0,06	0,16	0,35	0,49	
	Ciências Sociais Aplicadas	33	0,28	0,05	0,15	0,18	0,50	
	Demais áreas	22	0,19	0,07	-0,01	0,25	0,36	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 23 foi verificada a relação dos indicadores entre as variáveis “Tempo de Conclusão”, “Número de empresas trabalhadas”, “Experiência Profissional” e “Faixa Etária”. Dessa forma, pode-se destacar que:

- quanto maior o tempo de conclusão do curso, menor é a concordância dos indivíduos com os itens sobre Carreira Emergente ( $r=-0,11$ ), sendo essa correlação significativa (valor-p = 0,05);
- quanto maior o número de empresas trabalhadas, menor é a concordância dos indivíduos com os itens sobre Carreira Tradicional ( $r=-0,31$ ), sendo essa correlação significativa (valor-p = 0,000);
- quanto maior o número de empresas trabalhadas, maior é a concordância dos indivíduos com os itens sobre Carreira Emergente ( $r=0,14$ ), sendo essa correlação significativa (valor-p = 0,017);

- quanto maior a experiência profissional dos indivíduos, menor é a situação de dilema com os itens sobre Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência) ( $r=-0,17$ ), sendo essa correlação significativa (valor-p = 0,003);
- quanto maior a idade dos indivíduos, maior é a situação de dilema com os itens sobre Pressão do Trabalho ( $r=0,15$ ), sendo essa correlação significativa (valor-p = 0,010).

Tabela 23 - Correlação dos indicadores com as variáveis tempo de conclusão, número de empresas trabalhadas, experiência profissional e faixa etária

Indicador	Tempo Conclusão		Nº Empresas trab.		Exp. Profissional		Faixa Etária	
	r	Valor-p	r	Valor-p	r	Valor-p	r	Valor-p
Mobilidade Física	0,03	0,618	-0,03	0,545	0,04	0,434	0,05	0,370
Sentido da Carreira (Respons.e Independência)	-0,10	0,076	0,02	0,773	-0,17	<b>0,003</b>	0,00	0,969
Sentidos da Carreira (Tempo)	0,04	0,536	0,01	0,871	-0,04	0,438	-0,03	0,552
Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	-0,04	0,466	-0,01	0,904	-0,07	0,243	0,02	0,733
Sentidos da Carreira (Sucesso trabalho)	0,06	0,306	0,09	0,136	0,01	0,908	0,09	0,127
Pressões do Trabalho	0,00	0,933	0,01	0,918	-0,04	0,500	0,15	<b>0,010</b>
Recursos Internos	0,01	0,876	0,06	0,318	0,01	0,906	0,01	0,893
Recursos Externos	-0,01	0,800	0,03	0,592	0,04	0,532	0,05	0,350
Carreira Tradicional	0,03	0,555	-0,31	<b>0,000</b>	-0,05	0,416	0,11	0,055
Carreira Emergente	-0,11	<b>0,050</b>	0,14	<b>0,017</b>	-0,09	0,125	-0,05	0,363

Fonte – Dados da pesquisa.

#### 4.6 Comparação dos índices com os dados demográficos e funcionais

Esta seção apresenta a comparação dos índices com os dados demográficos e funcionais da amostra. Na tabela 24 foram comparados os índices entre o sexo. Assim, pode-se destacar que:

- os indivíduos do sexo feminino tendem a viver uma situação de dilema maior do que os indivíduos do sexo masculino com respeito aos itens do índice Dilemas, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,012);
- os indivíduos do sexo feminino tendem a concordar mais com os itens do índice Estratégias de Carreira se comparados aos indivíduos do sexo masculino, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,036).



Tabela 24 - Comparação dos índices com os sexos

Índice	Sexo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Dilemas	Feminino	122	0,10	0,03	-0,07	0,14	0,32	0,012
	Masculino	185	0,02	0,02	-0,16	0,06	0,20	
Estratégias de Carreira	Feminino	122	0,59	0,02	0,45	0,59	0,75	0,036
	Masculino	185	0,53	0,02	0,33	0,54	0,70	
Modos de Engajamento	Feminino	122	-0,02	0,02	-0,16	0,00	0,15	0,152
	Masculino	185	-0,05	0,02	-0,24	-0,07	0,11	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 25 foram comparados os índices entre o Estado Civil e nela foi verificado que os indivíduos casados tendem a discordar mais dos itens do índice Modos de Engajamento se comparados aos indivíduos solteiros ou divorciados, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,030).

Tabela 25 - Comparação dos índices com o estado civil

Índice	Estado Civil	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Dilemas	Solteiro	184	0,04	0,02	-0,12	0,08	0,22	0,498
	Casado	106	0,06	0,03	-0,12	0,10	0,23	
	Divorciado	17	0,11	0,08	-0,03	0,14	0,31	
Estratégias de Carreira	Solteiro	184	0,55	0,02	0,37	0,56	0,73	0,226
	Casado	106	0,55	0,02	0,41	0,52	0,70	
	Divorciado	17	0,65	0,05	0,52	0,70	0,74	
Modos de Engajamento	Solteiro	184	-0,01	0,02	-0,16	0,00	0,15	0,030
	Casado	106	-0,08	0,03	-0,25	-0,08	0,09	
	Divorciado	17	-0,02	0,05	-0,17	-0,01	0,07	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 26 foram comparados os índices entre a Escolaridade e nela não foi verificada nenhuma diferença significativa, ou seja, os índices não se diferenciam entre os diferentes níveis de Escolaridade.

Tabela 26 - Comparação dos índices com a escolaridade

Índice	Escolaridade	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Dilemas	Ensino Superior	181	0,06	0,02	-0,13	0,09	0,24	0,802
	Pós-Graduação	66	0,04	0,04	-0,17	0,11	0,28	
	Mestrado\Doutorado	60	0,04	0,04	-0,09	0,01	0,22	
Estratégias de Carreira	Ensino Superior	181	0,56	0,02	0,41	0,57	0,72	0,875
	Pós-Graduação	66	0,56	0,03	0,41	0,58	0,74	
	Mestrado\Doutorado	60	0,54	0,03	0,37	0,53	0,73	
Modos de Engajamento	Ensino Superior	181	-0,04	0,02	-0,19	-0,01	0,15	0,872
	Pós-Graduação	66	-0,04	0,04	-0,18	-0,01	0,09	
	Mestrado\Doutorado	60	-0,04	0,04	-0,25	-0,02	0,15	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 27 foram comparados os índices entre a variável “Trabalhando” e nela não foi verificada nenhuma diferença significativa, ou seja, os índices não se diferenciam entre os indivíduos que estão ou não trabalhando.

Tabela 27 - Comparação dos índices com a variável trabalhando

Índice	Trabalhando	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Dilemas	Sim	243	0,04	0,02	-0,14	0,07	0,22	0,145
	Não	64	0,10	0,03	-0,05	0,13	0,28	
Estratégias de Carreira	Sim	243	0,56	0,02	0,41	0,58	0,73	0,257
	Não	64	0,51	0,04	0,32	0,50	0,74	
Modos de Engajamento	Sim	243	-0,04	0,02	-0,24	-0,01	0,14	0,890
	Não	64	-0,04	0,04	-0,18	-0,05	0,09	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 28 foram comparados os índices entre o Vínculo Empregatício e nela não foi verificada nenhuma diferença significativa, ou seja, os índices não se diferenciam entre os diferentes níveis de vínculo empregatício.

Tabela 28 - Comparação dos índices com o vínculo empregatício

Índice	Vínculo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Dilemas	Assalariado (Privado)	137	0,02	0,03	-0,16	0,06	0,20	0,279
	Assalariado (Público)	77	0,08	0,03	-0,10	0,12	0,29	
	Autôn.\Liberal e Empresários	31	0,03	0,06	-0,17	0,04	0,22	
	Não trabalha	62	0,10	0,04	-0,05	0,13	0,28	
Estratégias de Carreira	Assalariado (Privado)	137	0,57	0,02	0,43	0,59	0,73	0,656
	Assalariado (Público)	77	0,57	0,03	0,40	0,56	0,74	
	Autôn.\Liberal e Empresários	31	0,53	0,04	0,34	0,51	0,69	
	Não trabalha	62	0,52	0,04	0,33	0,50	0,75	
Modos de Engajamento	Assalariado (Privado)	137	-0,05	0,02	-0,24	-0,02	0,11	0,081
	Assalariado (Público)	77	-0,06	0,03	-0,24	-0,08	0,09	
	Autôn.\Liberal e Empresários	31	0,08	0,05	-0,05	0,08	0,24	
	Não trabalha	62	-0,04	0,04	-0,18	-0,07	0,09	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 29 foram comparados os índices entre o Cargo/Função e nela não foi verificada nenhuma diferença significativa, ou seja, os índices não se diferenciam entre os diferentes níveis de Cargo/Função.

Tabela 29 - Comparação dos índices com o cargo/função

Índice	Cargo	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Dilemas	Gerencial	56	-0,02	0,04	-0,21	0,00	0,20	0,313
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,07	0,02	-0,12	0,09	0,25	
	Docente	42	0,05	0,05	-0,10	0,07	0,28	
	Não trabalha	60	0,08	0,04	-0,06	0,12	0,25	
Estratégias de Carreira	Gerencial	56	0,59	0,03	0,45	0,59	0,72	0,591
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	0,55	0,02	0,39	0,58	0,70	
	Docente	42	0,56	0,04	0,30	0,50	0,75	
	Não trabalha	60	0,51	0,04	0,32	0,50	0,72	
Modos de Engajamento	Gerencial	56	-0,04	0,04	-0,21	-0,01	0,10	0,971
	Auxiliar/Assistente/Analista	149	-0,04	0,02	-0,24	-0,05	0,15	
	Docente	42	-0,02	0,03	-0,16	-0,01	0,09	
	Não trabalha	60	-0,04	0,04	-0,19	-0,07	0,12	

Fonte - Dados da pesquisa.

Na tabela 30 foram comparados os índices entre a área de conhecimento do curso realizado e nela não foi verificada nenhuma diferença significativa, ou seja, os índices não se diferenciam entre as diferentes áreas de conhecimento.

Tabela 30 - Comparação dos índices entre a área de conhecimento do curso realizado

Índice	Curso	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Dilemas	Engenharia	182	0,02	0,02	-0,16	0,07	0,21	0,107
	Ciências da Saúde	42	0,00	0,05	-0,23	0,03	0,28	
	Ciências Exatas e da Terra	28	0,13	0,06	-0,08	0,16	0,34	
	Ciências Humanas	33	0,15	0,04	-0,02	0,15	0,28	
	Demais áreas	22	0,11	0,06	-0,07	0,09	0,22	
Estratégias de Carreira	Engenharia	182	0,55	0,02	0,41	0,58	0,70	0,954
	Ciências da Saúde	42	0,57	0,04	0,36	0,52	0,75	
	Ciências Exatas e da Terra	28	0,52	0,05	0,33	0,50	0,74	
	Ciências Humanas	33	0,57	0,05	0,37	0,55	0,75	
	Demais áreas	22	0,57	0,04	0,47	0,54	0,70	
Modos de Engajamento	Engenharia	182	-0,05	0,02	-0,24	-0,06	0,14	0,275
	Ciências da Saúde	42	0,04	0,05	-0,11	0,01	0,23	
	Ciências Exatas e da Terra	28	-0,01	0,05	-0,17	0,00	0,09	
	Ciências Humanas	33	-0,03	0,04	-0,18	-0,08	0,09	
	Demais áreas	22	-0,11	0,05	-0,25	-0,09	-0,01	

Fonte – Dados da pesquisa.

Na tabela 31 foi verificada a relação dos índices entre as variáveis Tempo de Conclusão, Número de empresas trabalhadas, Experiências Profissional e Faixa Etária e nela pode-se verificar que:

- quanto maior o número de empresas trabalhadas, maior era a concordância com os itens do índice Modos de Engajamento ( $r=0,31$ ), sendo essa correlação significativa (valor-p = 0,000);
- quanto maior a idade dos indivíduos, menor era a concordância com os itens do índice Modos de Engajamento ( $r=-0,13$ ), sendo essa correlação significativa (valor-p = 0,026).

Tabela 31 - Correlação dos índices com as variáveis tempo de conclusão, número de empresas trabalhadas, experiência profissional e faixa etária

Índice	Tempo Conclusão		Nº Empresas trab.		Exp. Profissional		Faixa Etária	
	r	Valor-p	r	Valor-p	r	Valor-p	r	Valor-p
Dilemas	-0,02	0,791	0,02	0,754	-0,07	0,242	0,04	0,517
Estratégias de Carreira	-0,02	0,708	0,05	0,388	0,02	0,726	0,04	0,504
Modos de Engajamento	-0,09	0,118	0,31	<b>0,000</b>	-0,03	0,601	-0,13	<b>0,026</b>

Fonte – Dados da pesquisa.

## 5 SÍNTESE GERAL E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve por objetivo geral construir e validar um instrumento para avaliar a vivência de dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira de profissionais com formação em nível superior. Esse capítulo apresenta uma síntese e discussão dos resultados da pesquisa quanto a esse objetivo, assim como no que se refere às análises descritivas dos dados obtidos.

### 5.1 Quanto à validação estatística da escala

O processo de validação da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira envolveu três etapas: a validação teórica por especialistas em gestão de carreiras, para avaliação dos itens e as dimensões da escala; a validação semântica, com a aplicação individual do instrumento em uma amostra experimental e a validação estatística (análise fatorial) do instrumento.

Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados e que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que, quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Para verificar a consistência interna ou a confiabilidade dos itens dentro de cada indicador, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) e a Confiabilidade Composta (CC). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta (CC) devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto. Já, para verificar a unidimensionalidade, foi utilizado o critério das Retas Paralelas (HORN, 1965), enquanto, para verificar a validade convergente, foi verificada a AVE (Variância Média Extraída), sendo que a AVE deve ser superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

A análise fatorial exploratória, realizada pelo critério das retas paralelas, verificou que todos os construtos da escala (Mobilidade Física, Sentidos da Carreira, Pressão do Trabalho, Recursos Internos, Recursos Externos, Carreira Tradicional e Carreira Emergente) foram considerados unidimensionais, ou seja, que seus respectivos itens (indicadores) estão fortemente associados uns com os outros e representam um só conceito, exceto com o construto Sentidos da Carreira, que apresentou quatro dimensões. Assim, foi realizada uma análise fatorial exploratória, que identificou essas quatro dimensões, que foram adequadamente renomeadas.

A análise fatorial exploratória identificou, assim, quatro dimensões no construto Sentidos da Carreira. Dessa forma, esse construto passou a ter quatro dimensões, com as seguintes denominações: Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência), Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho), Sentidos na Carreira (Insatisfação e Dúvidas) e Sentidos da Carreira (Sobre o tempo).

Posteriormente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória para verificar a validade dos construtos da escala. Por fim, verificou-se que todos os indicadores apresentaram o Alfa de Cronbach ou Confiabilidade Composta maior que 0,70, AVEs (Variância Média Extraída) acima de 40% e que, pelo método das retas paralelas, os itens foram unidimensionais. Assim sendo, pode-se concluir que os indicadores da escala foram validados, uma vez que preencheram os requisitos necessários de confiabilidade, unidimensionalidade e validade convergente.

Após a realização da análise fatorial confirmatória para verificar a validade dos construtos, constatou-se a necessidade de efetuar a retirada de dez itens da escala, uma vez que eles apresentaram cargas fatoriais menores que 0,50 e, não estavam contribuindo para formação do indicador. Dessa forma, foram excluídos dos seus respectivos construtos os seguintes itens: MF3 (Trabalhar em uma cidade grande), MF5 (Permanecer trabalhando no Brasil), SC11 (Trabalhar como voluntário), SC8 (Trabalhar sem ter satisfação), SC9 (Trabalhar com baixa remuneração), RE3 (Integrar necessidades do trabalho, pessoais e familiares), CT1 (Deixar a gestão da minha carreira a cargo da empresa em que estiver trabalhando), CT5 (Sucesso na carreira deve ser avaliado pelas recompensas financeiras e benefícios obtidos), CE1 (Sou eu quem deve gerenciar a minha carreira e não a empresa em que estiver

atuando) e CE5 (Sucesso na carreira deve ser avaliado com base apenas em sentimentos de realização pessoal).

Em relação aos itens excluídos no processo de análise fatorial confirmatória, destaca-se que os itens SC8 (Trabalhar sem ter satisfação), SC9 (Trabalhar com baixa remuneração), embora tenham sido retirados da escala, estes apresentaram elevados percentuais de respostas indicando que eles representavam situações de dilemas, em grande intensidade para a maioria dos respondentes. De forma semelhante, o item excluído RE3 (Integrar necessidades do trabalho, pessoais e familiares), pertencente ao construto Estratégias de Carreira, também apresentou elevados percentuais de respostas indicando alto grau de concordância da maioria dos respondentes.

Assim sendo, a versão final da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira passou a ser composta de um total 50 itens (APÊNDICE C). Todos esses 50 itens (indicadores), representando seus respectivos construtos, foram considerados unidimensionais, ou seja, que eles estão fortemente associados uns com os outros e representando um único conceito.

Após a validação, foram criados indicadores capazes de representar os conceitos dos construtos. Os indicadores foram criados por meio de uma média ponderada dos itens de cada construto, com seus respectivos pesos conforme apresentado na tabela 8. Os construtos Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores).

Os construtos de segunda ordem foram avaliados depois de computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, de acordo com o método Two-Step (SANCHEZ, 2013). Os três construtos (Dilemas, Estratégias de Carreira e Modo de Engajamento na Carreira) foram validados pelos mesmos critérios, sendo criados índices capazes de representar os conceitos dos construtos. Os índices foram criados por meio de uma média ponderada dos indicadores, com seus respectivos pesos.

## 5.2 Quanto às análises descritivas dos dados da pesquisa

As análises descritivas preliminares deste estudo evidenciaram os itens das três dimensões que compõem o construto Dilemas que, em média, desencadearam dilemas nos indivíduos pesquisados, a saber: **mobilidade física** - Itens: MF2: Mudar de cidade, MF6: Trabalhar fora do Brasil e MF7: Ter que procurar emprego ou trabalho; **sentidos de carreira** - Itens SC1: Ter que alcançar o sucesso rápido na carreira, SC4: Ter que investir o seu tempo somente na carreira, SC6: Colocar limites entre o tempo destinado à carreira e a família, SC8: Trabalhar sem ter satisfação, SC9: Trabalhar com baixa remuneração, SC18: Mudar de profissão, SC19: Ter dúvidas em relação à própria trajetória de carreira e SC20: Ter dúvidas quanto à própria escolha profissional; **pressão do trabalho** – Exceto o item PT1: Ter que manter forte adesão ao projeto da empresa, todos os demais itens, os indivíduos tendem em média a viver uma situação de dilema, sendo os itens PT5: Conviver com o risco de ser demitido e PT9: Ter valores pessoais diferentes dos valores da empresa os que mais impactam.

No que se refere, ao grau de concordância quanto aos itens das duas dimensões que compõem o construto Estratégias de Carreira, em média, revelou-se os seguintes resultados descritivos: **recursos internos** - Os indivíduos tendem em média a concordar com todos os itens desse construto, sendo o item RI2: Buscar aprendizados constantes o de maior média dentre os demais; **recursos externos** - Os indivíduos tendem em média a concordar com todos os itens desse construto, sendo o item RE3: Integrar as necessidades do trabalho, pessoais e familiares o de maior média dentre os demais;

Já quanto ao grau de concordância e de discordância em relação aos itens das duas dimensões do construto Modo de Engajamento na Carreira, em média, observou-se que: **carreira tradicional** - Os indivíduos tendem em média a concordar com os itens CT2: Ter preferência por Trabalhar em empresas que presumem ambiente estável, CT3: Fazer uma carreira longa dentro de uma mesma empresa, no máximo, em três e CT4: Ter muita cautela antes de Mudar de emprego enquanto tendem em média a discordar do item CT1: Deixar a gestão da minha carreira a cargo da empresa em que estiver trabalhando. Já, para o item CT5: sucesso na carreira deve



ser avaliado pelas recompensas financeiras e benefícios dela obtidos os indivíduos tendem em média a nem discordar nem concordar; **carreira emergente** - Os indivíduos tendem em média a concordar com os itens CE1: Sou eu quem deve gerenciar a minha carreira e não a empresa em que estiver atuando, CE2: Permanecer na empresa até quando estiver acrescentando algo à minha carreira e CE4: Mudar de emprego caso meus objetivos não estejam sendo atendidos enquanto tendem em média a discordar dos itens CE3: Mudar constantemente de empresa, atrás de propostas de trabalho mais interessantes e CE5: sucesso na carreira deve ser avaliado com base apenas em sentimentos de realização pessoal.

A comparação das médias dos indicadores dos construtos revelou que os indivíduos tendem em média, a viver uma situação de dilema em relação aos itens dos construtos Mobilidade Física, SC: Sobre o tempo, SC: Insatisfação e Dúvidas e Pressão no Trabalho, enquanto tendem em média a não viver uma situação de dilema com os itens dos construtos SC: Responsabilidade e Independência e SC: Sucesso no Trabalho.

Além disso, os indivíduos tendem, em média, a concordar com os itens dos construtos Recursos Internos, Recursos Externos, Carreira Tradicional e Carreira Emergente, sendo que houve uma concordância maior referente aos itens do construto Recursos Internos se comparado aos itens do construto Recursos Externos. Da mesma forma, houve uma concordância maior referente aos itens do construto Carreira Tradicional se comparados aos itens do construto Carreira Emergente.

A comparação das médias dos índices criados para representar os conceitos dos construtos demonstrou que os indivíduos tendem, em média, a vivenciar toda a gama de situações elencadas no construto Dilemas. Fazem uso de todas as Estratégias de Carreira apresentadas. E no que se refere aos modos de engajamento na carreira, tendem a aderir de modo predominante aos indicadores de Carreira Tradicional em comparação com os indicadores de Carreira Emergente.

Os resultados dos testes de correlação apontaram correlação positiva entre os indicadores que compõem o índice Dilemas, ou seja, quanto maior a situação de

dilema vivida pelo indivíduo em determinado indicador (aspecto), maior tende ser a vivência de dilema sobre os demais indicadores. Também, os indicadores do índice Estratégias de Carreira apresentam correlação positiva e significativa entre si. Por outro lado, os indicadores do índice Modos de Engajamento na Carreira, têm correlação negativa e significativa, demonstrando que, quanto maior a concordância com o construto Carreira Tradicional, menor é a concordância com os itens do construto Carreira Emergente.

No que se refere à correlação entre os construtos encontrou-se que, quanto maior o grau de concordância dos indivíduos com os itens referentes às Estratégias de Carreira, menor o grau de vivência das situações elencadas na escala de dilemas. Ou seja, as estratégias de carreira parecem estar sendo eficazes no que se refere à diminuir os dilemas de carreira.

Dos cruzamentos dos construtos principais da pesquisa com os dados demográficos e funcionais da amostra que apresentaram diferenças estatisticamente significativas, pode-se destacar:

- as mulheres tendem a viver uma situação de dilema maior que os homens nos itens dos construtos Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência), Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas), Pressão do Trabalho;
- os indivíduos casados tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do construto Mobilidade Física na Carreira, se comparados com os solteiros e divorciados;
- já os indivíduos divorciados tendem a viver uma situação de dilema menor com os itens de Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho) se comparados aos solteiros e casados;
- quanto maior o tempo de conclusão do curso, menor é a concordância com os itens sobre Carreira Emergente;

- quanto maior o número de empresas trabalhadas, menor é a concordância dos indivíduos com os itens sobre Carreira Tradicional;
- quanto maior o número de empresas trabalhadas, maior é a concordância dos indivíduos com os itens sobre Carreira Emergente;
- quanto maior a experiência profissional dos indivíduos, menor é a situação de dilema com os itens sobre Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência);
- quanto maior a idade dos indivíduos, maior é a situação de dilema com os itens sobre Pressão do Trabalho;
- as mulheres tendem a viver uma situação de dilema maior do que os homens com respeito aos itens do índice Dilemas;
- as mulheres tendem a concordar mais com os itens do índice Estratégias de Carreira se comparadas aos homens;
- os indivíduos que não estão trabalhando tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência) se comparados aos indivíduos que trabalham;
- os indivíduos que não estão trabalhando tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas) se comparados aos indivíduos que trabalham;
- os indivíduos que não trabalham tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência) se comparados aos indivíduos assalariados ou autônomos\liberais\empresários;
- os indivíduos assalariados do setor privado tendem a viver uma situação de dilema menor com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Insatisfação e

Dúvidas) se comparados aos indivíduos que não trabalham ou autônomos\liberais\empresários;

- os indivíduos com funções de Auxiliar/Assistente/Analista tendem a viver uma situação de dilema maior com os itens do indicador Sentidos da Carreira (Sobre o tempo) se comparados aos indivíduos com funções de docentes.

### **5.3 Discussão geral dos resultados**

Wilkoszynski e Vieira (2013) sugerem a realização de estudos visando identificar comportamentos usuais na construção da carreira e a exploração de construtos e/ou investigações relevantes à sua sustentabilidade e sucesso, visando desenvolver, adaptar ou mesmo consolidar novos conceitos, propostas e modelos e/ou estratégias que ajudem a neutralizar as incertezas inerentes às atuais relações de trabalho contemporâneas.

Os resultados referentes à vivência de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho corroboram os de outros estudos, como por exemplo, os realizados por Oltramari e Lorenzato (2012). Essas autoras descrevem dilemas pessoais relativos à carreira, vividos por profissionais que, dentre os principais, destacam-se: as pressões sofridas para cumprir metas, as transições na carreira, a frustração em relação à obscuridade dos planos de carreira e a busca pela conciliação entre vida pessoal e profissional. Reiteram também os estudos de Heloani e Piolli (2005), segundo os quais, na era do capitalismo pós-fordista, acentuam-se os dilemas e as angústias em torno das expectativas de construção da carreira para a maioria dos profissionais de nível superior. Vão ao encontro, também, das contribuições das pesquisas de Oltramari, Weber e Grisci (2009), que apontam para o fato de que, embora a existência de dilemas não seja algo inédito, na contemporaneidade eles envolvem todas as esferas da existência humana, ultrapassando os limites espaço-temporais entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar dos indivíduos.

Os resultados deste estudo demonstram que os respondentes concordam com os indicadores do construto Estratégias de Carreira e a eles aderem, com uma concordância maior referente aos itens do construto Recursos Internos se comparado aos itens do construto Recursos Externos. Evidenciou-se, ainda, que quanto maior o grau de concordância e aderência dos indivíduos aos indicadores do construto Estratégias de Carreira, menos os indivíduos vivenciam as situações de dilemas com os itens do construto Dilemas.

A maior aderência dos respondentes aos indicadores de Carreira Tradicional difere de resultados de outros estudos como, por exemplo, os realizados por Silva *et al.* (2011), que investigando o modelo de carreira predominante entre profissionais de nível superior, identificaram que a maior parte dos respondentes adota atitudes mais voltadas para as carreiras proteanas e sem fronteiras, consideradas nesse estudo como Carreiras Emergentes. Assim, os resultados do presente estudo, que foi constituído em sua maioria por profissionais jovens e recém-formados, sugerem um interesse em priorizar a busca de segurança, crescimento e interdependência entre o profissional e a empresa, sinalizando, uma maior aderência aos indicadores da Carreira Tradicional.

## 6 CONCLUSÕES

Conforme exposto anteriormente, este estudo teve como objetivo construir e validar um instrumento para avaliar dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira de profissionais com formação em nível superior, considerando o contexto socioeconômico no qual estão inseridos.

Para operacionalização deste estudo, foi construída, assim, uma escala sobre dilemas, estratégias e modos de engajamento de e na carreira, visando explorar de modo extensivo os fenômenos em estudo. Ressalta-se, ainda, que o instrumento, após a sua elaboração, passou por procedimentos metodológicos de validação teórica, semântica e estatística.

As análises fatoriais (exploratória e confirmatória) para verificar a validade dos construtos do instrumento, apresentaram resultados satisfatórios em relação à amostra pesquisada. Assim, concluiu-se que os indicadores da escala foram validados, ao preencherem os requisitos necessários de confiabilidade, unidimensionalidade e validade convergente.

Assim sendo, a escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, desenvolvida neste estudo, foi validada, sinalizando que o instrumento pode ser considerado adequado para avaliar a percepção dos profissionais de nível superior, quanto à vivência de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho, bem como quanto a estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira.

E, em relação aos resultados das respostas dos participantes da amostra pesquisada, a comparação das médias dos índices criados para representar os conceitos dos construtos demonstrou que os indivíduos experimentam diversos dilemas, especialmente frente aos indicadores do construto Sentidos da Carreira. E que concordam aos indicadores do construto Estratégias de Carreira, revelando-se, contudo, mais aderentes aos indicadores da Carreira Tradicional, do que com os da Carreira Emergente.

Esta pesquisa obteve resultados significativos que compreendem a validação de uma escala, na qual indicadores, dimensões e construtos foram elaborados, avaliados e validados estatisticamente, oferecendo, assim, uma contribuição metodológica, ao disponibilizar um instrumento que permite avaliar a percepção de profissionais acerca de aspectos da sua carreira e do seu trabalho. Assim, por meio da escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, é possível identificar e mensurar situações e elementos que impactam a vida profissional e pessoal dos respondentes.

Portanto, os objetivos deste estudo foram alcançados. Pode-se considerar que os resultados apresentados são importantes do ponto de vista técnico-profissional, uma vez que contribuem para fomentar a reflexão sobre o impacto de determinadas situações contextuais na carreira, no trabalho e na vida pessoal/familiar ligada ao trabalho dos profissionais. E, ainda, do ponto de vista teórico-acadêmico, por sistematizar contextos pouco explorados na literatura e que ainda carecem de pesquisas científicas. Entretanto, cabe também ressaltar que o instrumento aqui proposto não pode ser considerado como acabado, necessitando, ainda, que futuras pesquisas sejam realizadas visando obter um maior aprimoramento teórico-metodológico.

### **6.1 Limitações da pesquisa**

Este estudo optou por elaborar a escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira, a partir dos referenciais teóricos descritos na literatura acadêmica a que o pesquisador teve acesso. Esse procedimento pode não ter contemplado diversas outras situações relacionadas às carreiras contemporâneas existentes e que ainda não foram identificadas e sistematizadas em pesquisas acadêmicas. Isto sugere que novos conjuntos de variáveis, dimensões e construtos, relacionados a dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira, deverão ser identificados e sistematizados em futuras pesquisas.

## **6.2 Recomendações para estudos futuros**

Sugere-se que a escala de Dilemas, Estratégias de Carreira e Modos de Engajamento na Carreira seja aplicada em amostras maiores em população similar a em que foi pesquisada e seja revalidada no que se refere a outros tipos de população, o que contribuirá para o seu aperfeiçoamento teórico-metodológico. Recomenda-se, ainda, que pesquisas futuras explorem outros conjuntos de variáveis, dimensões e construtos que contemplem outras situações geradoras de dilemas, bem como quanto às estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira adotados pelos indivíduos frente às mudanças, às exigências e aos desafios do mundo do trabalho contemporâneo.



## REFERÊNCIAS

- 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**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 58-80, set./dez. 2011.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar. 2007.
- ARONI, F. **Visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”**. 2011, 129 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de São de Paulo. São Paulo, 2011.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B., INKSON, K. ; PRINGLE, J. K. **The new careers**: individual action and economic change. London: Sage, 1999.
- ARTHUR, M. B. ; ROUSSEAU, D. M. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In : ARTHUR,M. B. e ROUSSEAU,D. M. (Eds), **The boundaryless career**: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, p. 3-20,1996.
- BAILYN, L. **Breaking the mold**: redesigning work for productive and satisfying lives. 2 ed. New York: Cornell University Press, 2006.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. A. S. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 125-38, 2006.
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n.1, p. 58 -73, 2004.
- BAUMAN, Z. **Comunidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- BAUMAN, Z. **Medo líquido**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BAUMAN, Z. **O amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007b.

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

BAUMAN, Z. **Vidas desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BENDASSOLI, P. F. Recomposição da relação sujeito trabalho nos modelos emergentes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BIANCHI, E. M. G.; QUISHIDA, A. A gestão estratégica de Carreiras. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Orgs). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLUSTEIN, D. L; SCHULTHEISS, D. E. P; FLUM, H. Toward a relational perspective of the psychology of careers and working: a social constructionist analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 423-440, 2004.

BOTOMÉ, S. P. Processos comportamentais básicos em metodologia de pesquisa: da delimitação do problema à coleta de dados: **Chronos**, Caxias do Sul, v.30, n.1, p.43 - 69, jan./jun.1997.

BRISCOE, J. P.; FINKELSTEIN, L. M. The "new career" and organization commitment do boundaryless and protean attitudes make a difference? **Carrer Development International**, v. 14, n.3, p. 242-60, 2009.

BORGEN, W. A; AMUNDSON, N. E; REUTER, J. Using portfolios to enhance career resilience. **Journal of Employment Counseling**, v. 41, n. 2, p. 50-9, 2004.

BUJOLD, C. Constructing career through narrative. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 470-484, 2004.

CAPPELLI, P. **The new deal at work: managing the market-driven workforce**. Boston: Havard Business School Press, 1999.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

CHANLAT, J. Quais carreiras para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.6, p. 67-75,1995.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Subáreas de Avaliação do Ensino Superior, CNPq, 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/tabela-de-areas-de-conhecimento>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

COCCO, G. **Trabalho e cidadania**. Produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2000.

COCHRAN, L. Narrative as a paradigm for career research. In: YOUNG, R. A; BORGES, W. A. (Eds) **Methodological Approaches to the Study of Career**. New York: Praeger, p. 71-86, 1990.

COHEN, L.; DUBERLEY, J.; MALLON, M. Social constructionism in the study of career. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 407-422, 2004.

COLAKOGLU, S. N. The impact of career boundaryless on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. **Journal of Vocational Behavior**, v. Press, Corrected Proof, 2011.

CORDEIRO, H. T. D.; CASADO, T.; LOPES, K. S. M. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e de carreira proteana no Brasil. In: XVI – SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2013, São Paulo, **Anais...** Semead, São Paulo, 2013.

COSTA, F. J. **Mensuração de desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. João Pessoa: Moderna, 2010.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, L. V. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo, 2010, 216 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

CRONBACH L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, p 297-334, 1951.

DEFILLIPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency – based perspective. **Journal of Organization Behavior**, v.15, n. 4, p. 307-24, 1994.

DE VOS, A.; SOENS, N. Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 449-56, 2008.

DUBERLEY, J; MALLON, M; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. **Personnel Review**, v. 35, n. 3, p. 281-296, 2006.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FONTES FILHO, J. R.; RIBEIRO, M. A. S. Carreiras sem fronteiras e as Necessidades de Conhecimento da Organização: Desafios em Busca de Solução. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 37-50, jan./abr., 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

FORAY, D.; LUNDVALL, B. The knowledge-based economy: from economics of knowledge to the learning economics. In: NEEF, D.; SIESFELD, A.; CEFOLA, J. **The economic impact of knowledge**. Paris: OECD, p. 115-121, 1998.

GAULEJAC, V. **Gestão com doença social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GELMAN, A.; HILL, J. **Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models**. Cambridge: University Press, 2007.

GHESLA, A.; PUGA, J. L. G. L. S. Carreira profissional: identificação de estratégias de desenvolvimento. 2011. Artigo, 28 f. (Disciplina Trabalho de Conclusão II) - Curso de Psicologia das Faculdades Integradas de Taquara. Taquara, 2011. Disponível: <https://psicologia.faccat.br/moodle/pluginfile.php/197/course/section/101/aline.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOOD, W.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GRISCI, C. L. I.; SCALCO, P. D.; KRUTNER, G. E. Dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n.3, p. 564-73, 2011.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre : Bookman, 2009.

HALL, D. T. **Career in organizations**. Glenview: Scott Foresman, 1976.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Londres: Sage, 2002.

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

HALL, D.T. **The career is dead-long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HALL, D. T.; MOS, J. E. The new protean contract: helping organization and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n.3, p. 22-36, Winter 1998.

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 1-13, 2004.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. 2.ed.Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2004.

HELOANI, R.; PIOLLI, E. A falácia da qualificação: dilemas do desemprego dos profissionais de nível superior. **REVISTA USP**, São Paulo, n.64, p. 201-10, dez./fev.2004-2005.

HENSELER, J.; RINGLE, C.M.; SINKOVICS, R.R. The use of partial least squares path modeling international marketing. **Journal Advances in International Marketing**, p. 277-319, 2009.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric statistical methods**. New York : John Wiley, 1999.

HORN, J. L. A rationale for the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, v. 30, 1965.

INKSON, K.; ARTHUR, M.B. "How to be a successful career capitalist", **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 1, p. 48-61, 2001.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Resultados do Censo da Educação Superior, Brasil, 2010. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Resultados do Censo da Educação Superior, Brasil, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 10 mai.2015.

JONES, C.; DEFILLIPI, R. J. Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21 century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p. 89-103, 1996.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT´ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 257-80, 2006.

KILIMNIK, Z. M. (Coord.) **Transição da docência para o empreendedorismo**: contexto, scripts e imagens de carreira. Relatório final de pesquisa apresentado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento e Tecnológico (CNPq), referente ao Edital PQ - 2006 – Belo Horizonte, 2013.

KILIMNIK, Z. M. **Carreiras docentes em programas de stricto sensu na área de administração**: contexto, dilemas e modos de engajamento. Projeto de pesquisa submetido à FAPEMIG referente ao Edital 01-2013. Belo Horizonte, 2013.

LEONE, E, T.; BALTAR, P. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 25, n. 2, p. 233-49, 2008.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives in Psychology**, v.140, p. 1-55, 1932.

MAINIERO, L. A.; SULILIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers.** Mountain View: Davies-Black, 2006.

MARCONDES, H. J. **Dicionário básico de filosofia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

MALLON, M. "The portfolio career: pushed or pulled to it?" **Personnel Review**, v. 27, p. 361-77, 1988.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. S. A. da (Orgs), **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** Rio de Janeiro: Atlas, p. 81-93, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise,** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MELLO, A; MELO JÚNIOR, E.; CASTRO, V. A. Novas posições no mercado de trabalho: atuação no Terceiro Setor como estratégia dentro da perspectiva da carreira proteana. Artigo apresentado no SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007. Disponível em: <[http://professores.aedb.br/seget/artigos07/751\\_seget.pdf](http://professores.aedb.br/seget/artigos07/751_seget.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 2008.

NUNNALLY, J.C. ; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, C. A. A., e COSTA, A. E. B. Os dilemas morais e não-morais no cotidiano de conflitos de adolescentes de Minas Gerais. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 8, p. 73-90, 1995.

OLIVEIRA, F. D. A. **Carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil.** 1998, Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações.** 1986, Tese (Doutorado Administração) - FEA-USP, São Paulo, 1986.

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**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 105-18, jan./mar. 2014.

OLTRAMARI, A.P. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares.** 2010, 157 f. Tese

(Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLTRAMARI, A. P. Pesquisa sobre carreiras: um mosaico de possibilidades. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v.2, n. 1, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>>. Acesso em: 13 de mar. 2014.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cad. EPAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, artigo 6, jan./mar. 2014.

OLTRAMARI, A. P; GRISCI, C. L. Trajetórias, dilemas e transições nas carreiras de executivos bancários. **Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo**, v. 12, n. 1, p.126-150, jan./jun. 2012. Disponível em: <[www.fpl.edu.br/periodicos](http://www.fpl.edu.br/periodicos)>. Acesso em: 13 de mar. 2014.

OLTRAMARI, A. P.; LORENZATO, S. Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 02, set./out./nov./dez. 2012.

OLTRAMARI, A. P.; WEBER, L.; GRISCI, C. L. Trabalho imaterial, carreira e relações familiares: a dinâmica de dilemas pessoais na contemporaneidade. In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Entidade promotora, 2009.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Vozes, 2009.

PELBART, P. P. **Vida capital: ensaios de biopolítica**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PINTO, J. C. N. C. **Gestão pessoal da carreira: estudo de um modelo de intervenção psicológica com bolsistas de investigação**. 2010, 320 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Braga, 2010.

POEHNELL, G; AMUNDSON, N. Career craft. In: PEIPERL, M; ARTHUR, M. B; ANAND, N. (Eds) **Career Creativity**. Oxford: Oxford University Press, p. 105-122, 2002.

RAIMUNDO, V. P. Construção e validação de instrumentos: um desafio para a psicolinguística. **Revista Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 44, n. 3, p. 86-93, jul./ set. 2009.

REIS, G. G.; NAKATA, L. E.; DUTRA, J. S. Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de Dilemas Desorientadores na Carreira. In: ENANPAD, 33, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

ROCHA, J. B. Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. 2013, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-

Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2013.

SANCHEZ G. **PLS path modeling with R**. Berkeley: Trowchez, 2013.

SAVICKAS, M. L. Introduction: Toward convergence between career theory and practice. In M. L. SAVICKAS; W. B. WALSH (Eds.), **Handbook of career counseling theory and practice**, 2. ed., p. 11-26, Palo Alto, CA: Davies-Black, 1996.

SCHEIN, E. **Career Anchors**. San Francisco: University Associates, 1993.

SIEGAL, S. ; CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre : Artmed, 2006.

SILVA, R. C.; DIAS, C. A. F.; SILVA, M. T. G.; KRAKAUER, P. V. C.; MARINHO, B. L. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. In: XXXV ENCONTRO DA ENANPAD, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e phrase completion. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014. Disponível em: <[www.revistapmkt.com.br](http://www.revistapmkt.com.br)>. Acesso em: 30 jan. 2015.

SOUSA, L. N. Emprego e trajetórias profissionais: o caso dos diplomados do Instituto Superior Politécnico de Viseu. Sociologia, **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Porto, v.23, p. 149-68, 2012.

SOUZA, R. L.; LEMOS, A. H. C. Carreiras contemporâneas e novas gerações produtivas. 2010, 10 f. Resumo (Trabalho de Conclusão de Curso) Curso de Administração da PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2010/relatorios/ccs/adm/ADMRobson%20Louren%C3%A7o%20Souza.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2010/relatorios/ccs/adm/ADMRobson%20Louren%C3%A7o%20Souza.pdf)>. Acesso em: 25 de nov. 2013.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**. v. 35, p. 1.542-71, 2009.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. In: BROWN, D; BROOKS, L. (Ed.) **Career choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 197-261, 1990

TENENHAUS, M. ; VINZIA, V. E.; CHATELINC, Y.; LAUROB, C. PLS path modeling. **Computational statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005.

VALCOUR, M.; BAILYN, L.; QUIJADA, M. A. Customized careers. In: GUNZ, H. e PEIPERL, M. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks CA: Sage, 2007.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA; J. S. Processo de transição de carreira. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**, São Paulo: Atlas, 2010.



VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, V. As melhores respostas para grandes dilemas de carreira. **Revista Você S/A**. Ed. 176, mar. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-melhores-respostas-para-grandes-dilemas-de-carreira>>. Acesso em: 25 de abr. 2015.

VIRILIO, Paul. **Velocidade e política**. São Paulo: Estação Liberdade, 1997.

WILENSKY, H. L. Careers, lifestyles, and social integration. II **International Social Science Journal**, v. 12, p.553–58, 1961.

WILKOSZYNSKI, C. C.; VIEIRA, F. O. Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 2, n. 1, mar. 2013.

WRZESNIEWSKI, A; DUTTON, J. E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A

### VERSÃO DA ESCALA DILEMAS, ESTRATÉGIAS DE CARRREIRA E MODOS DE ENGAJAMENTO NA CARREIRA QUE FOI APLICADA NA COLETA DE DADOS

Essa é uma pesquisa acadêmica. Suas respostas individuais serão confidenciais. Favor assinalar apenas uma opção em cada questão e não deixe nenhum item sem resposta. Seja o mais sincero possível. Sua contribuição para este estudo é de máxima importância.

1. As frases abaixo descrevem situações que podem desencadear a presença de dilemas relativos à carreira, ao trabalho e à interface vida pessoal e trabalho. Dilema é a vivência de uma situação conflitiva, ao defrontar-se com alternativas ou interesses que são inconciliáveis entre si, que aponta saídas difíceis, penosas ou insatisfatórias. Indique o grau em que cada item abaixo pode causar-lhe a vivência de dilemas.

O quanto cada item abaixo pode lhe causar a vivência de dilemas?	Nada	Pouco	Médio	Muito	Total
1. Mudar de empresa	1	2	3	4	5
2. Mudar de cidade	1	2	3	4	5
3. Trabalhar em uma cidade grande	1	2	3	4	5
4. Trabalhar em numa cidade pequena	1	2	3	4	5
5. Trabalhar no Brasil	1	2	3	4	5
6. Trabalhar fora do Brasil	1	2	3	4	5
7. Ter que alcançar o sucesso rápido na carreira	1	2	3	4	5
8. Ter que responsabilizar-se pela própria carreira	1	2	3	4	5
9. Trabalhar com alto grau de responsabilidade	1	2	3	4	5
10. Ter que investir o seu tempo somente na carreira	1	2	3	4	5
11. Colocar limites entre tempo destinado à carreira e a vida pessoal	1	2	3	4	5
12. Colocar limites entre o tempo destinado à carreira e a família.	1	2	3	4	5
13. Trabalhar com elevada remuneração	1	2	3	4	5
14. Trabalhar sem ter satisfação	1	2	3	4	5
15. Trabalhar com baixa remuneração	1	2	3	4	5
16. Trabalhar com muitos desafios profissionais	1	2	3	4	5
17. Fazer trabalho voluntário	1	2	3	4	5
18. Ter um emprego estável	1	2	3	4	5
19. Ter um cargo de liderança na empresa	1	2	3	4	5
20. Fazer carreira longa em uma só empresa	1	2	3	4	5
21. Trabalhar em várias empresas	1	2	3	4	5
22. Trabalhar em uma grande empresa	1	2	3	4	5
23. Trabalhar em uma pequena empresa	1	2	3	4	5
24. Ficar na mesma profissão	1	2	3	4	5
25. Mudar de profissão	1	2	3	4	5
26. Ter dúvidas em relação à própria trajetória de carreira	1	2	3	4	5
27. Ter dúvidas quanto à própria escolha profissional	1	2	3	4	5
28. Gerir a própria carreira independentemente da empresa em que trabalha	1	2	3	4	5
29. Gerir a própria carreira dependendo das oportunidades da empresa em que trabalha	1	2	3	4	5
30. Ter que manter forte adesão ao projeto da empresa	1	2	3	4	5
31. Ter que realizar atividades do trabalho em casa	1	2	3	4	5
32. Ter que cumprir metas elevadas	1	2	3	4	5
33. Conviver com mudanças constantes na gestão da empresa em que trabalha	1	2	3	4	5
34. Conviver com o risco de ser demitido	1	2	3	4	5
35. Conviver com situações de sobrecarga de trabalho	1	2	3	4	5

36. Assumir papéis e funções na empresa sem ter as competências requeridas	1	2	3	4	5
37. Ter uma expectativa de promoção frustrada	1	2	3	4	5
38. Ter valores pessoais diferentes dos valores da empresa	1	2	3	4	5
39. Experimentar desalinhamento entre o que quer fazer e o que faz	1	2	3	4	5
40. Ter problemas com o próprio desempenho	1	2	3	4	5
41. Conviver com situações de estresse decorrentes do trabalho	1	2	3	4	5

2. Indique o seu grau de concordância com cada uma das estratégias de carreira apresentadas abaixo.

Qual o seu grau de concordância com as estratégias de carreira abaixo?	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
42. Fazer o gerenciamento da própria carreira	1	2	3	4	5
43. Buscar aprendizados constantes	1	2	3	4	5
44. Aceitar tarefas desafiadoras	1	2	3	4	5
45. Manter rede de relacionamentos	1	2	3	4	5
46. Reavaliar constantemente a própria trajetória de carreira	1	2	3	4	5
47. Prontidão para a mobilidade profissional	1	2	3	4	5
48. Manter foco na geração de resultados	1	2	3	4	5
49. Integrar as necessidades do trabalho, pessoais e familiares	1	2	3	4	5
50. Ter forte adesão ao projeto da empresa em que está vinculado	1	2	3	4	5

3. Indique o seu grau de concordância com cada modo de engajamento de carreira apresentado abaixo.

Qual o seu grau de concordância com cada modo de engajamento de carreira abaixo?	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
51. Deixar a gestão da minha carreira a cargo da empresa em que estiver trabalhando	1	2	3	4	5
52. Ter preferência por trabalhar em empresas que presumem ambiente estável	1	2	3	4	5
53. Fazer uma carreira longa dentro de uma mesma empresa, no máximo, em três	1	2	3	4	5
54. Ter muita cautela antes de mudar de emprego	1	2	3	4	5
55. Sucesso na carreira deve ser avaliado pelas recompensas financeiras e benefícios dela obtidos	1	2	3	4	5
56. Sou eu quem deve gerenciar a minha carreira e não a empresa em que estiver atuando	1	2	3	4	5
57. Permanecer na empresa até quando estiver acrescentando algo à minha carreira	1	2	3	4	5

58. Mudar constantemente de empresa, atrás de propostas de trabalho mais interessantes	1	2	3	4	5
59. Mudar de emprego caso meus objetivos não estejam sendo atendidos	1	2	3	4	5
60. Sucesso na carreira deve ser avaliado com base apenas em sentimentos de realização pessoal	1	2	3	4	5

#### 4. Dados demográficos e funcionais

Sexo:  Feminino  Masculino

Faixa de Idade:  Até 20 anos  21 a 25 anos  26 a 30 anos  31 a 35 anos  36 a 40 anos  
 41 a 45 anos  46 a 50 anos  51 a 55 anos  56 a 60 anos  mais de 60 anos

Estado civil:  Solteiro  Casado/União Estável  Divorciado/Separado  Viúvo

Grau de escolaridade completa:  Superior Completo  Pós-Graduação (Especialização, MBA)  
 Mestrado  Doutorado

Nome do curso superior em que você se formou:

Área do conhecimento da qual seu curso superior pertence:  ciências agrárias  
 ciências biológicas  engenharias  ciências da saúde  ciências exatas e da terra  
 ciências humanas  ciências sociais aplicadas  linguística, letras e artes.

Anos de experiência profissional:  Não tenho experiência  Menos de um ano  De um a cinco anos  
 De seis a 10 anos  De 11 a 15 anos  De 16 a 20 anos  Acima de 20 anos

Está trabalhando atualmente:  Sim  Não

Vínculo profissional principal atual:  Assalariado privado  Assalariado federal/estadual/municipal  
 Autônomo/Profissional liberal  Empresário  Não estou trabalhando

Cargo/Função principal que exerce atualmente:  Diretor/Gerente  
 Coordenador/Supervisor/Consultor  Analista/Auxiliar/Assistente/Profissional de Nível Superior  
 Autônomo/Profissional liberal  docente  Não estou trabalhando

Número de empresas em que trabalhou nos últimos cinco anos:  0  1  2  3  4  5 ou mais

Região do País de moradia:  Sudeste  Sul  Centro Oeste  Nordeste  Norte

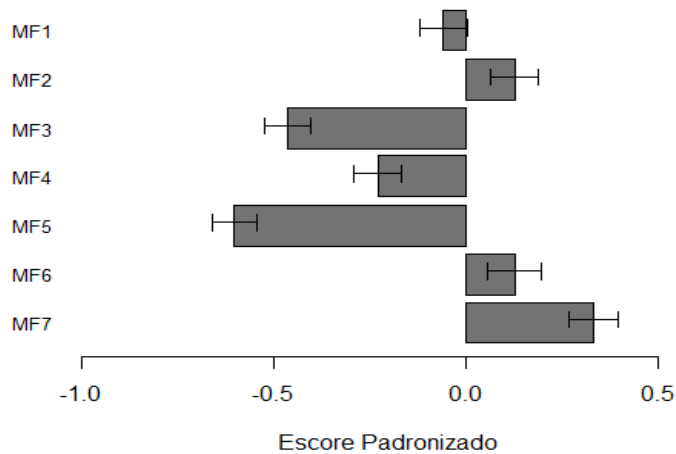
Nome da cidade em que reside:

**Obrigado pela sua participação!**

## APÊNDICE B

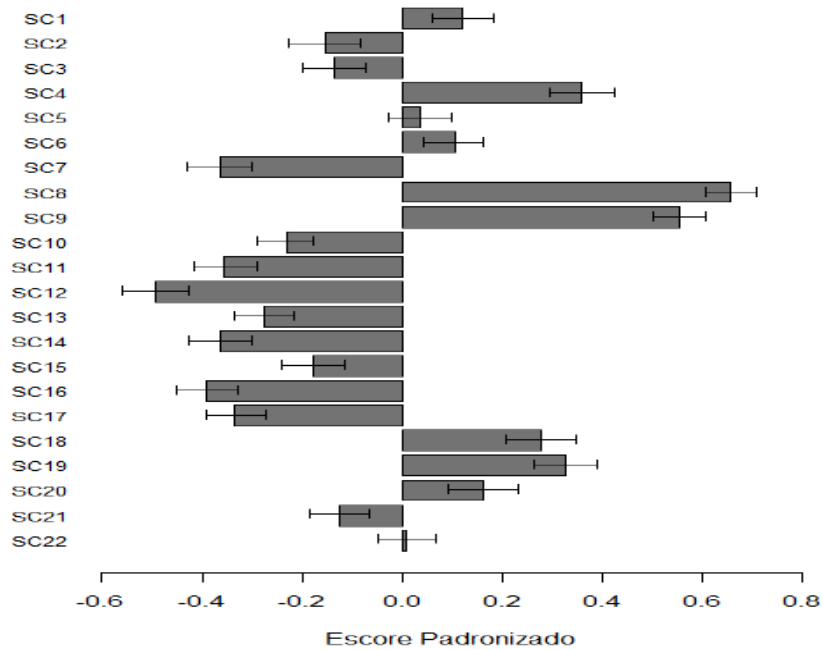
A seguir, as informações descritas na tabela 6 (Medidas descritivas e percentual das respostas dos construtos), são visualizadas graficamente, apresentado nos gráficos 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

Gráfico 1 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto mobilidade física



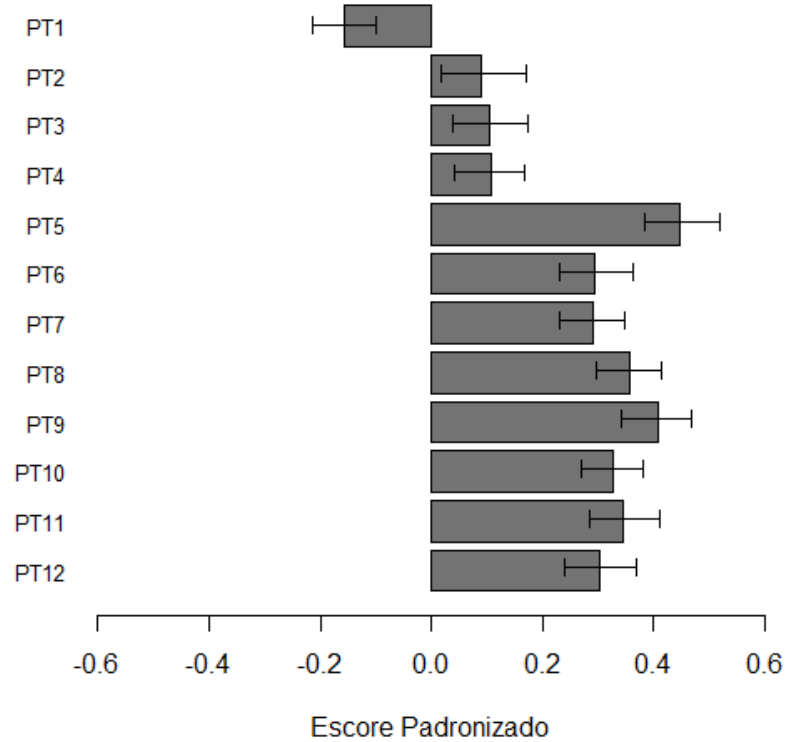
Fonte – Dados da pesquisa.

Gráfico 2 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Sentidos de Carreira



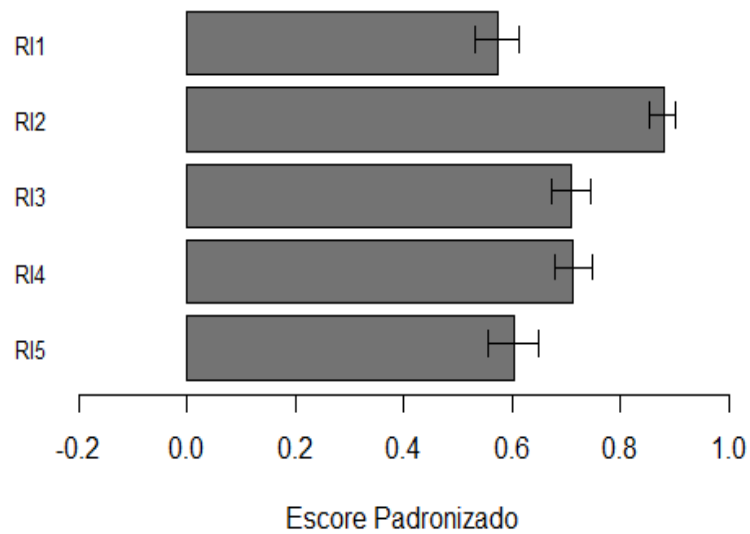
Fonte – Dados da pesquisa.

Gráfico 3 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Pressão do Trabalho



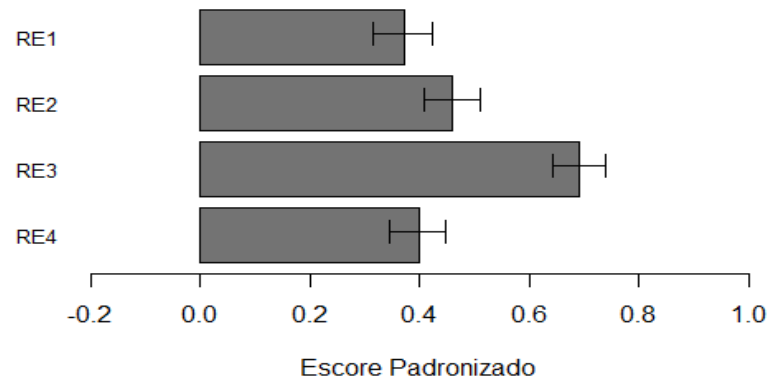
Fonte – Dados da pesquisa.

Gráfico 4 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Recurso Interno



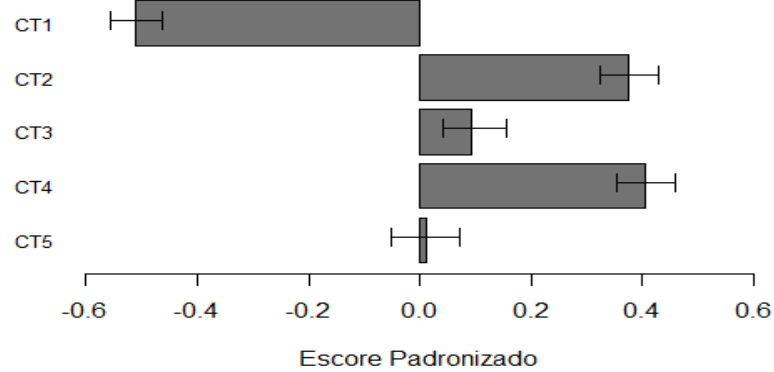
Fonte – Dados da pesquisa.

Gráfico 5 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Recurso Externo



Fonte – Dados da pesquisa.

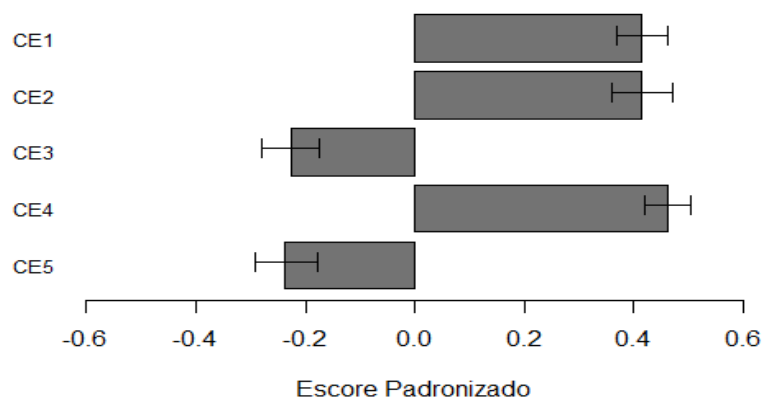
Gráfico 6 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Carreira Tradicional



Fonte – Dados da pesquisa.



Gráfico 7 - Gráfico de barras das médias com os intervalos de 95% de confiança para o construto Carreira Emergente



Fonte – Dados da pesquisa.

## APÊNDICE C

### VERSÃO FINAL DA ESCALA DE DILEMAS, ESTRATÉGIAS DE CARREIRA E MODOS DE ENGAJAMENTO NA CARREIRA

1. Indique o grau em que cada item abaixo pode causar-lhe a vivência de dilemas.

Construto: Dilemas		Escala de mensuração de intensidade: 1 a 5 pontos
Dimensões	Item	Indicador
MF: Mobilidade Física na Carreira	MF1	Mudar de empresa
	MF2	Mudar de cidade
	MF4	Trabalhar em numa cidade pequena
	MF6	Trabalhar fora do Brasil
	MF7	Ter que procurar emprego ou trabalho
SC (a): Sentidos da Carreira (Responsabilidade e Independência)	SC1	Ter que alcançar o sucesso rápido na carreira
	SC2	Ter que se responsabilizar pela própria carreira
	SC3	Trabalhar com alto grau de responsabilidade
	SC21	Gerir a própria carreira independente da empresa que trabalha
	SC22	Gerir a própria carreira dependendo das oportunidades da empresa que trabalha
SC (b): Sentidos da Carreira (Sobre o tempo)	SC4	Ter que investir o seu tempo somente na carreira
	SC5	Colocar limites entre tempo destinado à carreira e a vida pessoal
	SC6	Colocar limites entre o tempo destinado à carreira e a família
SC (c): Sentidos da Carreira (Insatisfação e Dúvidas)	SC18	Mudar de profissão
	SC19	Ter dúvidas em relação à própria trajetória de carreira
	SC20	Ter dúvidas quanto à própria escolha profissional
SC(d): Sentidos da Carreira (Sucesso no trabalho)	SC7	Trabalhar com elevada remuneração
	SC10	Trabalhar com muitos desafios profissionais
	SC12	Ter um emprego estável
	SC13	Ter um cargo de gestão na empresa
	SC14	Fazer carreira longa em uma só empresa
	SC15	Trabalhar em várias empresas
	SC16	Trabalhar em uma grande empresa
	SC17	Trabalhar em uma pequena empresa
PT: Pressões do Trabalho	PT1	Ter que manter forte adesão ao projeto da empresa
	PT2	Ter que realizar atividades do trabalho em casa
	PT3	Ter que cumprir metas elevadas
	PT4	Conviver com mudanças constantes gestão da empresa que trabalha
	PT5	Conviver com o risco de ser demitido
	PT6	Conviver com situações de sobrecarga de trabalho
	PT7	Assumir papéis e funções na empresa sem ter as competências.
	PT8	Ter uma expectativa de promoção frustrada
	PT9	Ter valores pessoais diferentes dos valores da empresa
	PT10	Experimentar desalinhamento entre o que quer fazer e o que faz
	PT11	Ter problemas com o próprio desempenho
	PT12	Conviver com situações de estresse decorrentes do trabalho

2. Indique o seu grau de concordância com cada uma das estratégias de carreira apresentadas abaixo.

Construto: Estratégias de Carreira		Escala de mensuração de concordância: 1 a 5 pontos
Dimensões	Item	Indicador
RI: Recursos Internos	RI1	Fazer o gerenciamento da própria carreira
	RI2	Buscar aprendizados constantes
	RI3	Aceitar tarefas desafiadoras
	RI4	Manter rede de relacionamentos
	RI5	Reavaliar constantemente a própria trajetória de carreira
RE: Recursos Externos	RE1	Prontidão para a mobilidade profissional
	RE2	Manter foco na geração de resultados
	RE4	Ter forte adesão ao projeto da empresa em que está vinculado

3. Indique o seu grau de concordância com cada modo de engajamento de carreira apresentado abaixo.

Construto: Modo de Engajamento na Carreira		Escala de mensuração de concordância: 1 a 5 pontos
Dimensões	Item	Indicador
CT: Carreira Tradicional	CT2	Ter preferência por trabalhar em empresas com ambiente estável
	CT3	Fazer uma carreira longa dentro de uma mesma empresa, no máximo, em três
	CT4	Ter muita cautela antes de Mudar de emprego
CE: Carreira Emergente	CE2	Permanecer na empresa até quando estiver acrescentando algo à minha carreira
	CE3	Mudar constantemente de empresa, atrás de propostas de trabalho mais interessantes
	CE4	Mudar de emprego se meus objetivos não estejam sendo atendidos

4. Dados demográficos e funcionais

Sexo:  Feminino  Masculino

Faixa de Idade:  Até 20 anos  21 a 25 anos  26 a 30 anos  31 a 35 anos  36 a 40 anos  
 41 a 45 anos  46 a 50 anos  51 a 55 anos  56 a 60 anos  mais de 60 anos

Estado civil:  Solteiro  Casado/União Estável  Divorciado/Separado  Viúvo

Grau de escolaridade completa:  Superior Completo  Pós-Graduação (Especialização, MBA)  
 Mestrado  Doutorado

Nome do curso superior em que você se formou:

Área do conhecimento da qual seu curso superior pertence:  ciências agrárias  
 ciências biológicas  engenharias  ciências da saúde  ciências exatas e da terra  
 ciências humanas  ciências sociais aplicadas  linguística, letras e artes.

Anos de experiência profissional:  Não tenho experiência  Menos de um ano  De um a cinco anos  
 De seis a 10 anos  De 11 a 15 anos  De 16 a 20 anos  Acima de 20 anos

Está trabalhando atualmente:  Sim  Não

Vínculo profissional principal atual:  Assalariado privado  Assalariado federal/estadual/municipal  
 Autônomo/Profissional liberal  Empresário  Não estou trabalhando

Cargo/Função principal que exerce atualmente:  Diretor/Gerente  
 Coordenador/Supervisor/Consultor  Analista/Auxiliar/Assistente/Profissional de Nível Superior  
 Autônomo/Profissional liberal  docente  Não estou trabalhando

Número de empresas em que trabalhou nos últimos cinco anos:  0  1  2  3  4  5 ou mais

Região do País de moradia:  Sudeste  Sul  Centro Oeste  Nordeste  Norte

Nome da cidade em que reside:

**Obrigado pela sua participação!**