

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FUMEC/FACE  
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO COSTA DE SOUZA

**Representações metafóricas e suas relações com modelos  
de carreiras: um estudo com jovens trabalhadores  
universitários**

Belo Horizonte

2016

MARCELO COSTA DE SOUZA

**Representações metafóricas e suas relações com modelos  
de carreiras: um estudo com jovens trabalhadores  
universitários**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito para 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

2016

S719r Souza, Marcelo Costa de  
Representações metafóricas e suas relações com modelos de carreiras:  
um estudo com jovens trabalhadores universitários / Marcelo Costa de  
Souza. Belo Horizonte, 2016.  
145f., il.

Orientador: Zélia Miranda Kilimnik  
Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC. Programa de Pós-  
Graduação em Gestão Estratégica de Organizações.

1. Profissões. 2. Profissões – escolha. 3. Qualificações profissionais.  
4. Mercado de trabalho. 5. Sociologia do trabalho. I. Kilimnik, Zélia  
Miranda. II. Universidade FUMEC. Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Estratégica de Organizações. III. Título.

CDU: 658.014.12



UNIVERSIDADE  
FUMEC

Dissertação intitulada “**Representações metafóricas e suas relações com modelos de carreiras: um estudo com jovens trabalhadores universitários**” de autoria de Marcelo Costa de Souza, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof.ª. Dra. Zélia Miranda Kilimpnik – Universidade FUMEC  
(Orientadora)

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna – FDC  
(Examinador Externo)

Prof.ª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylde  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2016.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0600 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro, quero registrar a dedicação, compreensão e irrestrito apoio de minha esposa, Ana Cristina, na tortuosa caminhada que tem sido os últimos anos. Ela foi quem verdadeiramente deu acolhimento e incentivou-me, ainda que minhas decisões pudessem estar erradas, sem fazer pré-julgamentos e sempre me animando. Acredito que nas dificuldades, é que os relacionamentos verdadeiros e o amor se solidificam. Agradeço também ao meu pequeno Henrique, por ter sentido o afastamento da minha companhia nesta empreitada dos dois últimos anos. Lembro-me também do apoio de minha mãe, que, como as demais, é o único tipo humano capaz de amar um indivíduo em todas suas imperfeições, bem como, à memória de meu pai. Sou grato também aos demais familiares e amigos, que oraram ou torceram por mim.

Registro o abnegado trabalho de vários anos em prol da ciência pela minha orientadora, Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, defendendo uma causa tão nobre, que é tratar da profissão e da carreira das pessoas, em meio a um mundo que acreditamos ser tão injusto com a luta individual pela sobrevivência. Tal exemplo inspirou-me a buscar esse campo de pesquisa, ao que manifesto minha terna gratidão.

Agradeço também aos demais professores, em especial, aos titulares das disciplinas de pesquisas em administração e metodologia, sendo que todos os docentes me surpreenderam muito positivamente, concedendo orgulho pelo curso e instituição. Estendo os agradecimentos à coordenação e secretaria acadêmica pela estrutura dispensada. E, também, agradeço a Ele, que nos permite passar entre os espinhos para lembrar-nos da nossa condição humana, mas também, concede luz para nossa caminhada e redenção, presenteando-me novamente com a trilha deste projeto.

Paz e bem a todos!

“Porque dele, e por ele e para ele são todas as coisas”.

*Paulo de Tarso*

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo investigar as relações entre representações metafóricas de carreira e inclinações de jovens trabalhadores universitários quanto a perfis de carreira, posicionando-se de forma mais aderente a um modelo tradicional ou, pelo contrário, a um modelo mais moderno de carreira (proteana e/ou sem fronteiras). Também se buscou compreender o contexto sociológico do mercado de trabalho da era pós-moderna e as condições que esse impõe aos atuais protagonistas de carreira, em interferência às decisões profissionais a tomar. Como recurso para alcançar o objetivo da pesquisa, no sentido de verificar uma possível relação entre imagens/metáforas com a propensão dos perfis de carreiras de graduandos, optou-se por adotar o paradigma quantitativo, sendo que dentre os instrumentos de pesquisa envolveu-se a realização de cálculos estatísticos de natureza descritiva, os quais subsidiaram o processo de análise quantitativa, viabilizando a interseção realizada entre os construtos. Os perfis de carreira dizem respeito às opções de modelos de carreira disponíveis. Quanto às metáforas de carreira, trata-se de um expediente didático para a reflexão da trajetória de carreira, composto por uma linguagem figurativa de sentido simbólico, e de valor heurístico, com efeitos na acepção cognitiva individual, tendo esse o potencial em influenciar as atitudes, e, por conseguinte, o processo de decisão. A pesquisa de campo ocorreu em fase única, aplicada em duas instituições de ensino superior, escolhidas intencionalmente por características de similaridade, com aplicação simultânea de dois instrumentos alicerçados pelos construtos, numa amostra totalizada de 150 discentes de cursos de Administração. O cruzamento e a análise dos dados obtidos indicam que a relação existente entre as variáveis dos construtos “metáforas” e “perfis” de carreira não ocorre de forma sistemática, o que pode ser atribuído ao rigor dos critérios utilizados para caracterizar ou não essa relação. Dessa forma, não foram encontradas relações entre os perfis de carreira e as seguintes metáforas: História, do Recurso e dos Ciclos. Foram confirmadas, contudo, as seguintes relações, de natureza mais específica: metáfora das Redes com a carreira Sem Fronteiras; metáfora da Herança, da Jornada, dos Papeis e da Construção com a carreira Proteana; metáfora do Recurso simultaneamente com as carreiras Proteana e Sem Fronteiras, e, finalmente, metáfora da Adaptação com a carreira Tradicional. Vale observar, que somente a metáfora da Adaptação revelou-se característica do modelo tradicional, resultado esse bastante coerente, já que, a ela corresponde ao antigo lema dos processos seletivos tradicionais: “o homem certo no lugar certo”. Predominaram, assim, os perfis mais aderentes aos modelos modernos de carreira, a saber, proteano e sem fronteiras, o que pode ser atribuído a características demográficas dos indivíduos pesquisados. A própria literatura utilizada apresentou pesquisas indicando que os jovens trabalhadores brasileiros, pertencentes à chamada geração Y, possuem propensão para os perfis característicos das carreiras modernas, constituindo, portanto, uma interveniência geracional. Ainda no que se refere às análises dos perfis de carreiras, também se acenou possibilidades de influência (ainda que discreta) de gênero quanto ao processo de escolha do perfil por parte dos indivíduos, tendo-se identificado maior tendência feminina ao perfil tradicional e masculina aos perfis modernos. As mulheres, também, se identificaram em maior percentual à metáfora da Adaptação. Dessa forma, em relação às análises do construto das metáforas de carreira, tanto o fator gênero como geracional constituíram pontos de indagação, ao se especular se esses não seriam possíveis intervenientes no processo cognitivo do indivíduo quanto às representações metafóricas de carreira. Registra-se que tal possibilidade não foi identificada na literatura levantada, constituindo assim, indicação para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Metáforas de Carreira; Modelos e Perfis de Carreiras; Carreira Tradicional; Carreira Proteana; Carreira sem Fronteiras.

## ABSTRACT

This work aims to investigate relations present in metaphorical career representations and inclinations on behalf of young university workers. It was acknowledged if this public positions themselves more closely to a traditional model or, on the contrary, is prone to a more modern career model (Protean and/or Boundaryless). The research also aimed to comprehend the sociological context of the work market in the post-modern era and the conditions that it imposes to current career protagonists regarding their professional decisions. In order to reach the objective of the research and to verify a possible relation between images /metaphors and the propensity of the career profiles of undergraduates a quantitative paradigm approach was adopted. Amongst the research instruments involved the Statistical calculations of descriptive nature, which subsidized the process of quantitative analysis, making feasible the intersection between the constructs. Career profiles relate to the options of available career models. Career metaphors regard as a didactical asset used in order to reflect on issues such as career trajectory. It is used as a figurative language with symbolic meaning, of heuristic value, with effects in the individual cognitive sense that can potentially influence attitudes, as thus, the decision process. Field research occurred in one phase and considered two higher education institutions that were intentionally chosen according to similar characteristics. There was a simultaneous application of two research instruments with a sample that totaled 150 students in the Management Courses. The cross-checking and data obtained from the analysis indicate that there is an existing relation between the variables “metaphors” and career “profiles”. It was seen that the relation does not occur in a systematic manner as a result of the rigor in the criteria used to characterize this relationship. Relations regarding career profiles and History, Recourse and Cycles metaphors were not found: However, the following relations, of more specific nature were confirmed: Network metaphors along with Boundaryless, Inheritance metaphor, Journey, Roles, and Construction with Protean career; Resource and simultaneous Protean career and Boundaryless and finally, the adaptation metaphor along with Traditional career. It is worth to point out that only the Adaptation metaphor is characterized as a traditional model. This is coherent since it corresponds to the old motto of traditional selective processes: "the right man in the right place". Thus, there is a predominance of profiles that are attached to modern career models such as the Protean and Boundaryless. This can be attributed to the demographic characteristics of the research individuals. The area's literature indicate that Brazilian young workers, belonging to the Y generation are prone towards profiles characterized as modern; constituting a generational intervention. The research also points out (discreet) influence relation between gender and profile choice, having identified a greater female tendency to the traditional and masculine to the modern profiles. Women identified themselves in greater percentage to the Adaptation metaphor. In this way, according to the construct career metaphors, gender and generational factors were points of inquiry. This is due to speculations on if they would intervene in the cognitive process of the individual regarding their career metaphorical representations. It should be noted that this possibility was not identified in the literature, thus indicating future research.

**Keywords:** Career Metaphors; Career Models and Profiles; Traditional Careers; Protean Careers; Boundaryless Careers.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD:	Autodirecionamento
AFC:	Análise fatorial confirmatória
AFE:	Análise fatorial exploratória
CV:	Coefficiente de variação
DP:	Desvio padrão
ECT:	Terapia eletroconvulsiva
FACC:	Alunos de administração da faculdade “Centro”
FACVN:	Alunos de administração da faculdade “Venda Nova”
MEC:	Ministério da Educação e Cultura
MF:	Mobilidade física
MP:	Mobilidade psicológica
OV:	Orientação pelos valores
PT:	Proteana
RH:	Recursos humanos
SF:	Sem fronteiras
TD:	Tradicional
TI:	Tecnologia da informação
QI:	Quociente intelectual

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estrutura do trabalho.....	<b>28</b>
<b>Figura 2</b> – Templo de carreira.....	<b>57</b>
<b>Figura 3</b> – Arco-íris de carreira .....	<b>58</b>
<b>Figura 4</b> – Publicidade da Prudential.....	<b>59</b>
<b>Figura 5</b> – Modelo teórico de análise.....	<b>84</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição dos perfis de carreira de acordo com os <i>scores</i> médios – Amostra Geral.....	105
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira por instituição – Estratos FACC e FACVN.....	106
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira – Amostra estratificada por gênero.....	107
<b>Gráfico 4</b> – Distribuição percentual das metáforas de carreira - Amostra Geral.....	108
<b>Gráfico 5</b> – Distribuição das metáforas de carreira estratificadas por gênero - Amostra Geral.....	110
<b>Gráfico 6</b> – Distribuição de frequência das metáforas de carreira por média de cada faixa etária - Amostra Geral.....	112
<b>Gráfico 7</b> – Distribuição de frequência das metáforas de carreira estratificadas por média de faixa etária e gênero – Amostra Geral .....	113

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Perfis dos trabalhadores brasileiros da geração Y.....	<b>46</b>
<b>Quadro 2</b> – Comparativo dos modelos de carreiras.....	<b>48</b>
<b>Quadro 3</b> – Demais Modelos de carreiras emergentes.....	<b>49</b>
<b>Quadro 4</b> – Categorização da amostra.....	<b>86</b>
<b>Quadro 5</b> – Critérios de composição da amostra.....	<b>88</b>
<b>Quadro 6</b> – Medidas de dispersão da escala de valores de carreira.....	<b>92</b>
<b>Quadro 7</b> – Construtos da escala de atitudes de carreira sem fronteiras.....	<b>95</b>
<b>Quadro 8</b> – Cargas fatoriais AFE da escala de carreira sem fronteiras de Briscoe <i>et al.</i> (2006).....	<b>97</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora das Redes.....	115
<b>Tabela 2</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da História.....	116
<b>Tabela 3</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Herança.....	117
<b>Tabela 4</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Adaptação.....	119
<b>Tabela 5</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora do Recurso.....	120
<b>Tabela 6</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Jornada.....	121
<b>Tabela 7</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora dos Papeis.....	122
<b>Tabela 8</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora dos Ciclos.....	123
<b>Tabela 9</b> – Distribuição de frequência dos <i>scores</i> médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Construção.....	124
<b>Tabela 10</b> – Síntese esquemática dos resultados da pesquisa (quadro de participação geral por categoria de metáfora, perfis de carreiras priorizados e gênero).....	125

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO GERAL</b> .....	16
1.1 <b>Introdução</b> .....	16
1.2 <b>Problema de pesquisa e objetivos</b> .....	22
1.3 <b>Justificativa</b> .....	23
<b>2. MODELOS E PERFIS DE CARREIRAS</b> .....	29
2.1 <b>O ambiente global em imposição às carreiras</b> .....	29
2.2 <b>As novas relações entre sujeito e trabalho</b> .....	31
2.3 <b>Modelo de carreira tradicional</b> .....	35
2.4 <b>Principais modelos de carreiras modernas</b> .....	36
2.4.1 Carreiras sem fronteiras .....	37
2.4.2 Carreiras proteanas.....	40
2.4.3 Demais modelos de carreiras emergentes .....	49
<b>3. METÁFORAS DE CARREIRA</b> .....	52
3.1 <b>Conceituação e processo de formação das metáforas</b> .....	52
3.2 <b>As metáforas nos estudos organizacionais</b> .....	54
3.3 <b>Categorias de metáforas de carreira</b> .....	60
3.3.1 Carreira como jornada.....	62
3.3.2 Carreira como herança .....	64
3.3.3 Carreira como encaixe.....	65
3.3.4 Carreira como ciclo ou estações .....	67
3.3.5 Carreira como construção.....	68
3.3.6 Carreira como uma rede .....	70
3.3.7 Carreira como um recurso .....	72
3.3.8 Carreira como história.....	74
3.3.9 Carreira como papéis .....	76
3.4 <b>Outras tipologias de metáforas na gestão de carreiras</b> .....	78
3.5 <b>O repertório metafórico como recurso ao planejamento de carreiras</b> .....	79
3.6 <b>Modelo teórico de análise</b> .....	81
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	85
4.1 <b>Método e tipo de pesquisa</b> .....	85
4.2 <b>Universo e amostra</b> .....	86
4.3 <b>Coleta de dados</b> .....	88
4.3.1 A aplicação dos instrumentos .....	89
4.3.2 Instrumentos de pesquisa.....	90
4.3.2.1 Questionário de metáforas de carreira .....	90
4.3.2.2 Escala mista de propensão aos perfis de carreiras.....	89
4.3.2.2.1 Escala de Valores de Carreira de Andrade (2009).....	91
4.3.2.2.2 Escala de Atitudes de Carreira de Briscoe <i>et al.</i> (2006) .....	93
4.3.3 Procedimentos de análise .....	98
4.3.3.1 Análise do quadro geral de metáforas e perfis de carreiras .....	99
4.3.3.2 Análise quadro dos perfis de carreiras por grupos de metáforas .....	100

4.3.4 Síntese dos procedimentos analítico-descritivos .....	102
<b>5. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>104</b>
5.1 Perfis de carreiras e metáforas.....	104
5.1.1 Perfis de carreiras.....	104
5.1.2 Metáforas de carreiras .....	108
5.2 Perfis de carreiras por grupo de metáforas.....	114
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>144</b>

# 1 APRESENTAÇÃO GERAL

## 1.1 Introdução

O propósito deste capítulo de introdução é discorrer sobre as interseções intelectuais entre os estudos relacionados às metáforas de carreira e os perfis de carreira, como motivo de investigação a fim de consubstanciar a problemática e a questão de pesquisa, e ainda, esclarecer a relevância científica do trabalho. Assim, foram utilizados alguns subsídios interdisciplinares para fundamentação do escopo e delimitação do estudo em metáforas e perfis de carreira, cuja interseção na instância teórica fomentou a consecução da pesquisa. Logo a seguir, encontram-se dispostos alguns fundamentos acerca dos temas “carreiras” e “metáforas”, bem como a proposta de um encontro teórico entre os conceitos.

O cenário empresarial dos últimos quarenta anos, e, em especial, a aceleração das mudanças no cenário global a partir dos anos 90, impôs a fragilização, a desmontagem e a conseqüente necessidade de transformação dos modelos de carreira tradicionais, antes calcados em torno da noção de emprego herdada da antiga sociedade industrial. Sujeito, trabalho e organizações tiveram de ser reelaborados, num forte movimento de desinstitucionalização do emprego (MALSCHITZKY, 2004, BENDASSOLLI, 2009).

“O ritmo da mudança aumentou. A globalização, os avanços tecnológicos, a reestruturação das organizações e as crises financeiras, têm tido um impacto significativo sobre o contexto em que as carreiras são promulgadas” (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015, p. 03). Em relação às pressões contemporâneas, Savickas *et al.* (2009) acrescentam que é desafiante viver num mundo pós-moderno, moldado numa economia global e apoiado pela tecnologia da informação. Tais autores reforçam a atual busca pelo equilíbrio entre as atividades e interações de trabalho e família, o que tem se tornado saliente nas reflexões das pessoas acerca de suas competências e aspirações. A gestão das interações entre diferentes domínios de vida tornou-se uma preocupação fundamental para os muitos trabalhadores periféricos (aqueles fora do núcleo central das empresas, ou quadro permanente de funcionários), cujo emprego é contingente, *freelancer*, temporário, externo, em tempo parcial e casual.



Mediante o contexto apresentado, é visível o crescimento da complexidade econômica e social das últimas décadas, numa série de transformações radicais nos meios de produção que afetaram de forma significativa o ambiente organizacional. Em face de tamanha gama de mudanças, a dinâmica empresarial das organizações modificou-se de forma abrupta, atingindo a todos os indivíduos a elas diretamente ligados. Isto posto, em 1986, Gareth Morgan teve a iniciativa de utilizar um caminho alternativo de compreensão dos fenômenos em curso, valendo-se da utilização das metáforas como recursos de abstração, capazes de elevar a interpretação do contexto, ao conceber a obra “Imagens da Organização” (MORGAN, 1996).

De acordo com Inkson (2002), o trabalho de Morgan (1996) exerceu grande influência nos estudos organizacionais. Esse autor esclarece que a principal contribuição de Morgan foi aplicar uma série de metáforas para as organizações, apresentando novos *insights* que poderiam ser adquiridos por cientistas e gestores, considerando as organizações em diferentes perspectivas metafóricas. Reforça ainda que as metáforas possuem individualmente visões únicas sobre as organizações, mas nenhuma chega tão perto a ponto de expressar toda a verdade. Conclui que as representações metafóricas devam ser utilizadas em complementação umas das outras, para que cada metáfora possa prestar sua contribuição, ampliando a um entendimento mais eclético.

Morgan (2016) esclarece que quando concebeu a abordagem e as ideias pela primeira vez em “Imagens da Organização”, sugeriu a adoção do caráter flexível das metáforas como ajuda para envolver e entender a natureza multidimensional e paradoxal da vida organizacional. Dessa forma, as metáforas serviriam como apoio para lidar com questões emergentes, as quais moldam o cenário sócio-político-tecnológico-organizacional contemporâneo.

A metáfora é uma figura de linguagem, a qual distingue qualidades especiais de um conceito ou entidade que são aplicadas para propor um significado mais claro ou adicionar certo “colorido” à apresentação. Um exemplo é quando alguém exclama: “o soldado era um leão de batalha”, atribuindo ao soldado leoninas qualidades de bravura, ferocidade e assim por diante (INKSON, 2004).

As metáforas representam antigos recursos de retórica de uma linguagem figurativa, as quais

possuem uma forte carga simbólica. Nesse aspecto, Jung (2008) assevera que o expediente simbólico remonta ainda às sociedades primitivas. Segundo o mesmo, o sentido simbólico tem uma função de harmonizar a relação do indivíduo com o mundo, principalmente daquilo que não se tenha maior domínio de conhecimento lógico, com função de gerar conforto psicológico pelo equilíbrio entre consciente e inconsciente.

A fim de compreender o significado do sentido simbólico emitido pelo autor, esclarece-se: “O que chamamos símbolo é um termo, um nome ou mesmo uma imagem que nos pode ser familiar na vida diária, embora possua conotações especiais além do seu significado evidente e convencional. Implica alguma coisa vaga, desconhecida ou oculta para nós” (JUNG, 2008, p. 15). O mesmo ainda complementa: “O homem utiliza a palavra escrita ou falada para expressar o que deseja transmitir. Sua linguagem é cheia de símbolos, mas ele também, muitas vezes, faz uso de sinais ou imagens não estritamente descritivos” (JUNG, 2008, p. 15).

A utilização do significado simbólico como recurso de compreensão do cotidiano vem de muitos séculos. Descende ainda do antigo pensamento mítico, em que a crença nos deuses mitológicos tinha uma função cognitiva em dar explicação a certos fenômenos naturais, o que o conhecimento existente àquela época não possibilitava esclarecer de forma racional (CHAUÍ, 2005, ARANHA; MARTINS, 2003). Conforme cita Jazdzewski (2010), a mitologia nórdica também é carregada de uma gama de sentidos simbólicos, por meio de citações, alusões e metáforas. O uso da linguagem simbólica das metáforas também se faz presente nas antigas escrituras da Bíblia Sagrada, por exemplo, em Marcos 10:25 (CASTRO, 2001, p. 1335): “é mais fácil passar o camelo pelo fundo de uma agulha do que entrar o rico no reino de Deus”, dentre diversas outras metáforas.

Morgan (2016) acrescenta o quão distante é o horizonte de tempo em que se estudam as representações metafóricas. Segundo ele, as primeiras discussões sobre as metáforas se originaram em Aristóteles, num enquadramento especial como o “meio do caminho entre o ininteligível e o comum”, descrito em suas primeiras definições como um processo de realização de sentido a partir de um domínio para outro.

Um estudo do século XX, de importância fundamental no campo de pesquisas das metáforas,

trata-se do livro de Max Black, em 1962, intitulado “Modelos e Metáforas: Estudos em linguagem e filosofia”. O trabalho de Black (1962) foi um marco histórico no estudo e consideração das metáforas aplicadas ao cotidiano da sociedade moderna. Tal obra serviu como base de conceitos para teóricos organizacionais que viriam décadas após, em que os mesmos utilizaram as metáforas para iluminar a compreensão do grau de complexidade e significado simbólico existente dentro do ambiente das organizações contemporâneas.

Wood Jr. (2000, p. 01) em sua obra “Organizações de Simbolismo Intensivo”, chama a atenção para o quanto é presente o aspecto simbólico nas empresas da era atual: “Na virada do milênio, as organizações estão se transformando em ‘reinos mágicos’, em que o ‘espaço simbólico’ é ocupado pela retórica, pelo uso de metáforas e pela manipulação dos significados. [...] A emergência das organizações de simbolismo intensivo constitui fenômeno associado à teatralização da experiência humana e à consolidação da ‘sociedade do espetáculo”.

A utilização da metáfora como recurso de possibilidades criativas e resolução de problemas aplicados ao contexto organizacional não é algo novo. Conforme Inkson (2002), em 1968, W. J. J. Gordon publicou a obra intitulada “*Synectis*”, o qual propôs que problemas científicos de engenharia poderiam ser resolvidos pelo uso criativo de metáforas por parte das equipes. Assim, cientificismo e engenheiros projetavam imagens de máquinas inanimadas e peças de máquinas, como animais, produtos químicos, processos mágicos, ou seres humanos obstinados com problemas a resolver. Um exemplo foi o projeto de um novo tipo de macaco hidráulico com objetivo de desenvolver mecanismos que pudessem ser rígidos ou flexíveis de acordo com a reação. Surgiram ideias como “telescópio dobrável” e “corrente de bicicleta”, mas a metáfora que permitiu resolver o problema foi o “truque da corda indiana”. Isso propiciou aos cientistas refletirem fora dos parâmetros convencionais, concedendo flexibilidade à forma de pensar por meio de metáforas que geraram novas possibilidades.

Registra-se que as representações metafóricas também são úteis na reflexão da trajetória profissional das pessoas, pois há uma inevitabilidade da metáfora no pensamento humano, empregada no discurso e teoria ao que diz respeito às carreiras. O colorido das metáforas com o pensamento comum das pessoas dá-lhes o potencial de envolver a todos num pensamento mais

criativo sobre as carreiras. As metáforas expressam não só os pensamentos, mas também ajudam a estruturá-los. Escutar as metáforas descritas por outras pessoas também amplia a visão. Descrevem o mundo de forma vívida, vigorosa e familiar, estimulando a percepção de eventos sob uma perspectiva especial (INKSON; AMUNDSON, 2002, INKSON, 2004).

Em relação à vida profissional, as metáforas agem como uma lente nova sobre as carreiras, por meio das quais se pode ver as coisas que não são aparentes pelo uso de outras lentes. Dessa forma, diferentes teorias e tradições de pesquisas utilizam diversas metáforas subjacentes. E ainda, as metáforas proporcionam a oportunidade em desenvolver uma compreensão ampliada da natureza multifacetada das carreiras da era moderna, bem como um currículo mais amplo e funcional para os estudos de carreira (INKSON; AMUNDSON, 2002, INKSON, 2010).

Para a maioria das pessoas as carreiras são imagens, nas quais enxergam suas carreiras avidamente, em que as narram, compõem e analisam em suas mentes, tentando o melhor que puderem para dar sentido ao passado, decisões para o presente e planos para o futuro (INKSON, 2004). Sendo assim, quer seja sob a representação de figuras ou de mensagens verbais, as metáforas auxiliam as pessoas a “sentirem” suas carreiras, as quais “[...] são importantes fontes de satisfação e realização humana, ou podem ser o inverso” (INKSON, 2010, p. 225).

O cenário atual dissolveu muitas formas de carreiras tradicionais, substituídas por novas configurações mais flexíveis. As diversas forças, como a globalização, redução, terceirização, substituição de empregados permanentes por casuais, temporários e trabalho em tempo parcial, afetaram a manutenção dos postos de trabalho. Sendo assim, o espaço para os indivíduos preverem e planejarem suas carreiras com antecedência é reduzido, o que incita a necessidade de serem criativos e usar de improvisação. Portanto, é nessa situação que se concentram novas possibilidades na aplicação das metáforas, a fim de se gerar novas percepções, considerando-se que o trabalho da era atual envolve autoperсонаlização e reinvenção, ao invés de um modelo pré-especificado (INKSON; AMUNDSON, 2002).

Em razão do novo ambiente de mercado, o modelo de carreira tradicional, surgido ainda à época da revolução industrial, vem perdendo presença de forma contínua e permanente. As carreiras

tradicionais consistiram ao longo do tempo principalmente na existência de vínculos de longo prazo entre trabalhador e organizações. No entanto, diante do ritmo de incertezas e mudanças constantes no contexto socioeconômico, os profissionais são incitados e provocados a reformular seus antigos modelos de carreiras, ainda que não o venham a fazer de forma espontânea, ou que não contenha a premissa de estabilidade do vínculo de trabalho (PEEL; INKSON, 2004, RIBEIRO, 2009, BARUCH, 2015).

Nas últimas décadas, com o advento das tecnologias da informação, o aperfeiçoamento e o surgimento de novas profissões, eleva-se cada vez mais o número de trabalhadores que buscam situações e desafios de carreiras voltados aos próprios objetivos e valores pessoais, com menor vinculação psíquica e sentimento de dependência às organizações, sendo que a relação entre trabalhador e empresa passa a ser condicional. Este novo paradigma caracteriza as denominadas “carreiras emergentes”, ou carreiras modernas, que, sobretudo, conceituam-se por serem modelos mais flexíveis e independentes, que marcam forte desejo de expressão do indivíduo por meio dos seus talentos, implicando na autogestão da carreira, o que antes era outorgado às empresas. Sendo assim, as antigas fronteiras existentes entre as carreiras e organizações tornam-se cada vez mais permeáveis, com profissionais oferecendo suas habilidades e talentos num mercado aberto. Os protagonistas destes modelos de carreiras são marcados por uma postura mais proativa e autônoma de atuação, em antagonismo ao perfil anterior de estabilidade da tradicional carreira organizacional. Existem variados tipos de modelos no que se refere às carreiras emergentes, também conhecidas como carreiras modernas, por exemplo: carreiras proteanas, sem fronteiras, em caleidoscópio, paralelas, dentre outras (BARUCK, 2004, BENDASSOLI, 2009, MAINIERO, SULLIVAN, 2005, DUTRA, 1992).

Ressalta-se que, os indivíduos propensos aos perfis modernos, ou, em contrário, aos perfis tradicionais, possuem diferenças de condutas e atitudes características em suas carreiras. Portanto, estima-se que a utilização das representações metafóricas como um recurso cognitivo, possa ampliar a visão ou ao menos acenar às possíveis diferenças individuais existentes entre trabalhadores dos perfis tradicionais e modernos. Por esta razão, o princípio base desta pesquisa consiste no cruzamento teórico entre as “metáforas” e “perfis” de carreiras, a fim de destacar critérios por meio dos quais os profissionais se inclinam a um ou a outro perfil de carreira. Há de

se registrar que algumas metáforas de carreira parecem tender ao perfil mais tradicional, enquanto outras, ao perfil mais independente e autônomo, o que será objeto deste estudo.

## **1.2 Problema de pesquisa e objetivos**

A interseção dos estudos entre as metáforas de carreiras e os perfis de carreiras irá conceder a abrangência necessária à realização da pesquisa. Tal interseção teórica se dá a princípio pelo estudo do construto das metáforas de carreira, que propõem uma reflexão por meio dos aspectos subjacentes ao pensamento simbólico, contando com a propriedade de aceitação cognitiva pelo indivíduo e tendo o potencial de influenciar suas atitudes, conforme marco teórico a ser apresentado. Por conseguinte, explora-se o construto concernente aos perfis de carreiras, composto por categorias distintas de inclinações profissionais, as quais são fontes de referência dos indivíduos na condução de suas trajetórias de carreiras. A fim de atender aos interesses da pesquisa, foram utilizados três modelos: em primeiro, as carreiras tradicionais, e, após, as carreiras proteanas e carreiras sem fronteiras, essas condizentes aos perfis de carreiras modernas.

Diante do exposto, assume-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: existe relação entre a metáfora de carreira predominante de um profissional e a propensão de escolha do seu perfil de carreira? A partir deste problema, elabora-se a seguinte hipótese:

H1: Indivíduos com as mesmas metáforas de carreira priorizam de forma semelhante os perfis de carreiras que guiam seu comportamento.

Como objetivo geral desta dissertação, espera-se investigar se existe relação entre a metáfora de carreira predominante de um profissional com a propensão de seu perfil de carreira. Em expectativa de contribuição adicional ao desenvolvimento do trabalho, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar as metáforas como possibilidade de influência ao princípio-guia das decisões de carreira dos inquiridos;
- b) identificar as metáforas de carreiras dos participantes da pesquisa;

- c) identificar os perfis de carreiras priorizados no grupo de indivíduos que tenham a mesma metáfora de carreira.

O benefício esperado do resultado desta pesquisa parte de um pressuposto da complementaridade entre os instrumentos empregados, que irão operacionalizar o processo de interseção teórica, a partir de estudos sociológicos e administrativos pertinentes aos perfis de carreiras, somados aos estudos dos princípios cognitivos das metáforas e seu potencial de interferência às decisões de carreiras. Tais estudos, além de possíveis contribuições acadêmicas, podem também ser do interesse de indivíduos e organizações no que tange ao planejamento das carreiras, visando servir como contribuição adicional pretendida pela pesquisa.

### **1.3 Justificativa**

É perceptível que os trabalhadores se ressentem das dificuldades da era moderna, muitas vezes convidados a assumirem papéis de “super-heróis” corporativos. Não é mera coincidência as profissões que prometem orientar os profissionais, como no caso dos *coaches*, terem tido um crescimento exponencial nos últimos anos. São jovens a alimentarem sonhos de entrada no mercado trabalho e profissionais experientes, envoltos em vários conflitos, ávidos pelo apoio técnico de orientadores de carreiras, psicólogos, pedagogos e *coaches*.

A intenção primordial deste trabalho consiste em operacionalizar um construto de natureza tão abstrata como o das metáforas de carreira, que ainda carece de instrumentos mais objetivos para avaliá-las. Além disso, também se busca relacioná-las ao conceito de perfil de carreira, fomentando, também, futuras pesquisas dentro dessa linha.

Outra proposta é a contribuição gerencial aos processos de orientação de carreira, de modo que, quando os indivíduos forem expostos ao enquadramento das metáforas de carreira, possam os orientadores ter subsídios adicionais, frutos das conclusões deste trabalho, quanto aos perfis de carreira para os quais seus orientandos tenham mais propensão.

De acordo com Ferreti (1992, p. 55), “o poder influenciador atribuído à informação profissional funda-se num raciocínio lógico: se alguém deve decidir por diferentes formas de ação, essa

decisão será tanto mais confiável quanto *mais e melhor* informado o indivíduo estiver sobre essas formas de ação e das possíveis consequências que advirão de uma alternativa e exclusão das demais”. Freud (1981, p. 188) complementa: “A atividade profissional oferece particular satisfação quando livremente escolhida”.

A orientação profissional pode ser compreendida como um espaço de passagem, transformação e trabalho na carreira. Ela pode funcionar como um contingente de expressão dos conflitos às decisões profissionais, desvendando significados inconscientes, auxiliando ao protagonista da carreira manejar e modular sua ansiedade (DIAS, 1995, p. 71). O autor citado ainda acrescenta que a orientação profissional pode se valer de diversos recursos. No caso específico dessa pesquisa, buscar-se-á adotar como recurso adicional à orientação profissional, as conclusões geradas a partir da interseção teórica entre metáforas e perfis de carreiras. Um instrumento de coleta com base nas metáforas de carreira (que exercem um poder de reflexão pelos aspectos subjetivos, de natureza qualitativa) será associado a um segundo instrumento, caracterizado por uma escala mista. Esse segundo instrumento agrega, em primeiro, uma escala que mensura a propensão do indivíduo ao perfil da carreira proteana ou, em contrário, ao perfil tradicional, escala essa elaborada a partir das definições dos construtos definidos por Andrade (2009). Em segundo, para consecução do objetivo da pesquisa, também se agrega uma parte da escala de Briscoe *et al.* (2006), a fim de mensurar a propensão ao construto de carreira sem fronteira.

O escopo teórico que justifica essa pesquisa admite a perspectiva de Andrade (1995), em que, o ser humano está inserido em um contexto biopsicossocial, com determinações históricas, culturais, políticas e econômicas, sendo que, o indivíduo poderia ter um desenvolvimento “livre” somente se as circunstâncias não se apresentassem demasiadamente ameaçadoras, com necessidades a serem cumpridas e dificuldades a serem transpostas. Deve-se salientar que o marco teórico abordado admite como forte característica do trabalho pós-moderno o seu estado ameaçador. Dessa forma, conforme o autor dispôs, o homem se situa numa relação dialética com o mundo, isto é, ele modifica e é modificado pelo meio que o circunda, e, sendo assim, sugere-se pela literatura aqui adotada que o mesmo deverá ser atingido pela fragmentação e precarização do trabalho dos dias atuais.



O estudo desenvolvido corrobora a ideia de que a identidade profissional está vinculada a diversos níveis de contextos. Em que pese qualquer que seja a concepção do indivíduo e sua formação, irá sofrer o impacto das instituições. Em função disso, “as diversas ocupações ao longo da carreira, quer sejam bem vistas ou mal vistas pelos profissionais, são fruto e estão em relacionamento dinâmico com todas essas instituições” (ANDRADE, 1995, p. 200). As carreiras são moldadas pelo trabalho coletivo e pelas instituições dentro e entre as quais as pessoas passam as suas vidas (BIRD; GUNZ; ARTHUR, 2002). Sendo assim, o indivíduo como reflexo da sociedade “escolhe e ao mesmo tempo não escolhe” a sua profissão, tendo ainda em consideração a sua classe social de origem como propulsora a mais ou a menos da capacidade para decidir, porém, devendo-se sempre não deixar de considerar a carreira a partir de uma perspectiva multideterminada (BOCK, 2002).

Como antecedentes dessa pesquisa, buscou-se levantar, em primeiro, as motivações e fatores que venham intervir nas decisões de carreira sob uma perspectiva orientada nas demandas externas, dentre elas, questões como a interferência familiar, situação econômico-financeira, contingências e ideologias impostas pelo mercado pós-moderno. No entanto, a pesquisa não descartou também adotar uma perspectiva mais fenomenológica do indivíduo, ao adotar o referencial das metáforas de carreira. Conforme esclarece Savickas (2013), os processos de intervenção efetuados por orientadores de carreira devem analisar criticamente a linguagem metafórica, sendo essa capaz de expressar mais verdades do que se imagina, quando se utiliza tal guia de palavras para a educação e conselho.

Nesse contexto, o alicerce desta pesquisa nas considerações sobre as metáforas, advém dos estudos de Keer Inkson, cujos resultados identificaram nove categorias de perfis metafóricos de carreiras, também denominadas metáforas de carreiras. Conforme ressalta o autor (2004), o contraste das metáforas é um recurso de retórica atraente para visualizar outros pontos de vista, bem como seu uso é útil em dirimir as dúvidas existentes para legitimar possíveis focos conflitantes de carreira a serem planejados. A metáfora direciona o pensamento de carreira a estereótipos poderosos (INKSON, 2004).

Conforme esclarecem Landau e Keefer (2014), ao se considerar as teorias da cognição social,

entende-se que o enquadramento metafórico pode ter impacto potencial em influenciar atitudes. Assim, pode-se assumir que tal enquadramento favorece o autoconhecimento voltado às demandas do indivíduo quanto à carreira, e que, se as metáforas forem postas junto ao conhecimento estreito dos diversos perfis existentes de carreiras, poderá se estabelecer um fator de critério capaz de influenciar as escolhas.

Nos estudos aqui tratados acerca da dimensão individual do trabalhador, optou-se por não incluir teorias psicológicas ligadas ao campo da personalidade, em que a teoria traço-e-fator caracteriza expediente comum para alguns psicólogos e orientadores de carreira. A teoria do traço-e-fator estabelece um perfil ocupacional por meio de pesquisas que levantarão os “traços de personalidade” ou características pessoais, aptidões e interesses dos indivíduos (BOCK, 1995, p. 61). Parte-se aqui do pressuposto de que as metáforas têm o potencial de definir atitudes relativas à carreira, denominadas de perfis de carreira, sendo esse o foco do presente estudo.

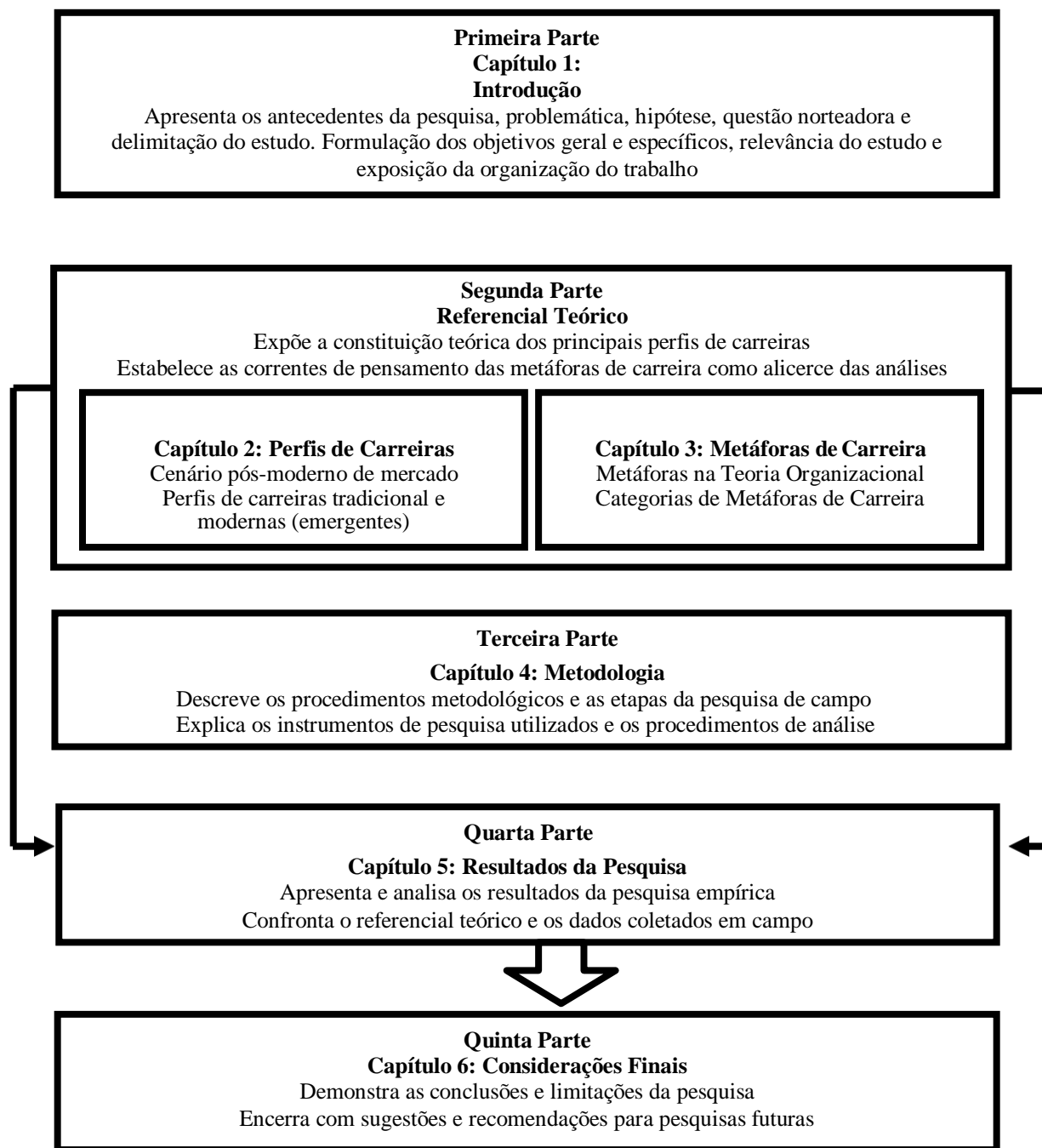
Savickas (2013) expressa que suas sessões de aconselhamento de carreira vieram se afastando lentamente dos testes psicométricos e migrando às histórias pessoais. Atesta que no aconselhamento de carreira é muito mais válido focar em narrativas das autobiografias dos clientes e suas preferências, como eles costumam tomar decisões importantes, seus modelos e influências dos pais. Bendassolli (2005) também critica que a busca do autoconhecimento muitas vezes é sugerida a partir de fórmulas prontas, pré-fabricadas ou, então, construídas a partir da aplicação de testes de personalidade. De acordo com Lassance e Sarriera (2009), as narrativas dão significado aos acontecimentos passados e presentes e delineiam o futuro. Os elementos que unem tais narrativas geram padrões ricos, que em geral são complexos e contraditórios.

Ressalta-se que, na revisão de literatura efetuada, não foram encontrados artigos nos bancos de dados adotados (Emerald, Ebsco, Scielo e Google Scholar) que investigassem simultaneamente os dois construtos (metáforas de carreira e perfis de carreira), exceto de modo incipiente, com mera alusão ao termo, mas sem a acepção teórica envolvente ao conceito valor. Também não foi identificado qualquer trabalho que elucidasse ou desse subsídio direto ao vínculo ou papel das metáforas de carreira na determinação dos perfis de carreira, o que de certa forma, atribui a esta pesquisa um caráter inovador. A fim de compreender essa interação entre os construtos, então é

exigido um aprofundamento de estudo das atuais contingências socioeconômicas e perfis das carreiras, bem como, os fatores cognitivos provenientes das metáforas, o que convém um respaldo interdisciplinar.

Enfim, este trabalho se justifica ao desenvolver um estudo empírico que analisa a propensão por modelos de carreiras, realizado por meio do cruzamento de construtos (metáforas e perfis de carreira). Busca também retratar as incertezas referentes ao aumento da complexidade no atual mercado do trabalho, discutidas no marco teórico. Espera-se, por fim, que as conclusões a serem apresentadas possam incentivar futuras pesquisas aos temas abordados, bem como fornecer algum nível de contribuição em conhecimento gerencial a orientadores de carreiras e gestores. A estrutura de desenvolvimento do trabalho encontra-se na figura 1.

**Figura 1 – Estrutura do trabalho**



Fonte: Elaborada pelo autor.

## 2 MODELOS E PERFIS DE CARREIRAS

### 2.1 O ambiente global em imposição às carreiras

O cenário empresarial dos últimos quarenta anos, e, em especial, a aceleração das mudanças no cenário global a partir dos anos 90, impôs a fragilização, a desmontagem e a consequente necessidade de transformação dos modelos de carreira tradicionais, antes calcados em torno da noção de emprego herdada da antiga sociedade industrial. Sujeito, trabalho e organizações tiveram de ser reelaborados, num forte movimento de desinstitucionalização do emprego (MALSCHITZKY, 2004, BENDASSOLLI, 2009).

“O ritmo da mudança aumentou. A globalização, os avanços tecnológicos, a reestruturação das organizações e as crises financeiras, têm tido um impacto significativo sobre o contexto em que as carreiras são promulgadas” (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015, p. 03). A flexibilização e o aumento da complexidade do mundo do trabalho impuseram às carreiras mudanças em sua estrutura, concepção e desenvolvimento, implicando na desestruturação do modelo tradicional de carreira organizacional, com impactos para além dos limites das empresas, alcançando o mundo do trabalho como um todo (RIBEIRO, 2009).

Para Silva *et al.* (2012), as novas necessidades de competitividade e reorganizações empresariais implicaram na quebra do acordo entre empregado e empregador, em que se trocava a lealdade às organizações pela segurança do emprego para toda a vida dos trabalhadores. Com o rompimento desse acordo tácito, o indivíduo se vê obrigado a tomar as rédeas de sua carreira, em vez de deixá-la sob os cuidados da organização. Isto posto, o locus de responsabilidade do desenvolvimento da carreira se altera, passando a ser responsabilidade maior do indivíduo, em função das organizações já não efetuarem de forma tão significativa o plano de carreira do funcionário (MIRVIS; HALL, 1994).

Tornou-se imperativa a competição entre organizações para a conquista e manutenção de mercados, sendo esse um aspecto determinante aos modelos de carreiras, exigindo novos padrões de desempenho e competências de seus profissionais (OLIVEIRA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013). Para Duarte *et al.* (2009), as organizações fomentam a competição para extrair o máximo

de cada profissional, sendo que, para tal conquista será demandada maior produtividade e maiores lucros para a organização. Portanto, atualmente as perspectivas profissionais parecem bem menos definidas e previsíveis, com transições mais frequentes e difíceis. Tais mudanças exigem dos trabalhadores capacidades e competências que diferem substancialmente dos conhecimentos e aptidões requeridas pelas profissões do século XX. O perfil do trabalhador desde os anos 1990 mudou consideravelmente com o advento dos novos modelos de gestão, como o *downsizing*, eliminação de níveis hierárquicos, *rightsizing*, demissões e reestruturações, em que se espera que cada trabalhador busque sua empregabilidade (MALSCHITZKY, 2004).

Entende-se que não há como os indivíduos promoverem escolhas de carreira de forma isolada ao contexto em que estão inseridos. Argumenta-se que os trabalhadores são condicionados tanto pelas constantes mudanças de circunstâncias de vida e restrições situacionais enfrentadas, bem como por processos internos dos quais moldam as suas preferências. Mas, se o atual contexto gera insegurança, também pode haver oportunidades. Não se deve focar somente na fragmentação causada pela flexibilização da organização do trabalho, devendo-se olhar para novas formas de carreira que venham a se configurar. Como resposta às mudanças que tiveram lugar no contexto das carreiras, pesquisadores propuseram estudos de novos formatos de carreira que emergem, visando esclarecer, explicar com mais precisão e retratar a natureza evolutiva das carreiras (PEEL; INKSON, 2004, RIBEIRO, 2009, BARUCH, 2015).

[...] a carreira do indivíduo compõe e interage na dinâmica de carreira da sociedade e/ ou mercado. Ou seja, o indivíduo age e reage como sujeito na/ da ação e, portanto, a carreira está condicionada as repercussões destas no contexto, em um processo de inter-relacionamento constante e intensivo (FERREIRA; DUTRA, 2012, p. 44).

Até os anos 1970, os conceitos de carreiras se pautavam em um contexto de vínculos de longo prazo entre empregado e empregador, implicando numa estabilidade e progressão vertical de carreira. Após esse período, com a alteração socioeconômica os conceitos vieram se remodelando. Um modelo conceitual de carreira, baseado ainda na antiga configuração, em que as mudanças eram mais lentas e as carreiras caracterizavam-se por passagens de estágios sequenciais bem demarcados, revela-se na conceituação de Super (1980, p. 01): “Uma carreira é definida como a combinação e sequência de papéis desempenhados por uma pessoa durante o decurso de um tempo de vida”. Mas, na era atual, Duarte *et al.* (2009) asseveram que, como

consequência do cenário global, as carreiras passaram a se caracterizar por ciclos cada vez mais curtos, ou microciclos. De acordo com os autores somente um mercado estável comportaria a ideia de estágios de carreira, mas tal ideia deixa de ser funcional num mercado agitado e em permanente mudança. A seguir alguns conceitos mais amplos de carreira:

[...] a carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação. Essas posições são influenciadas e negociadas considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade (COSTA; DUTRA, 2011, p. 04).

[...] distintas formas de conceber a carreira tem a ver com a profusão discursiva sobre ela realizada [...] elas estão a falar também sobre questões mais amplas e fundamentais, como as envolvidas na relação trabalho, sujeito, organizações e sociedade. Carreira aparece então como um conceito mediador capaz de ligar diversas dimensões da experiência humana em torno do trabalho (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

## 2.2 As novas relações entre sujeito e trabalho

A partir do cenário de abruptas mudanças, são exigidas novas competências dos trabalhadores, que se apresentam em Duarte *et al.* (2009, p. 393): “Os trabalhadores precários da era da informação deverão tornar-se aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias sofisticadas, assumir a flexibilidade ao invés da estabilidade, manter sua empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades”. Peel e Inkson (2004) sugerem que deve haver um exame equilibrado das “novas carreiras” tendo em conta a complexidade de um novo mundo do trabalho em que as vantagens são apenas algumas. Defendem que o profissional deva se preocupar na compreensão das escolhas entre as diferentes formas de exercer seu modo de trabalho, ao invés da simples escolha ocupacional. Kilimnik *et al.* (2006, p. 260) destacam: “a carreira não é determinada *a priori*, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. Além disso, diversos aspectos da interação dos ciclos de vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a ser cada vez mais evidenciados”.

Ribeiro (2009) defende o conceito de carreira como uma construção psicossocial. As pessoas não se adaptariam a uma estrutura de coisas predefinidas ou projeto coletivamente instituído (carreira organizacional), mas passariam a ser capazes de transformar as incertezas do contexto atual em

espaços legíveis que se traduziriam em construções de carreiras operadas na relação psicossocial (carreira psicossocial), a qual permitiria lidar com a variabilidade de circunstâncias, sem ficar presas a elas na temporalidade do presente, situação que impediria o futuro. Na visão de Savickas *et al.* (2009), na carreira sob a perspectiva da concepção de construção social de vida, a importância do ambiente deve ser salientada. Sendo assim, deve-se ter em conta os ambientes do passado e presente, a interação da pessoa com estes ambientes, e, a maneira como os ambientes foram observados e interpretados pela necessidade individual a ser incorporada.

Outra importante mudança na configuração do mercado de trabalho ocorre pelo ingresso gradativo das mulheres no meio profissional a partir da década de 1970, bem como grupos de classe social não dominante, conforme apontam Kilimnik e Rodrigues (2001, p. 147):

O novo modelo, que emerge a partir de meados da década de 1970, caracteriza-se pela variedade ao mesmo tempo sexual e social. Inúmeras mulheres iniciam, em nossos dias, carreiras com os mesmos títulos dos homens e, se a democratização da educação ajuda as mulheres nesse processo, permite igualmente a muitos indivíduos de origem modesta o acesso a esse modelo. Mais recentemente, a diversidade étnica cada vez maior da população só reforça esse fenômeno de diversificação de carreiras.

No novo mundo do trabalho, ocorrem transformações tanto às características das carreiras como das organizações, as quais estão em simbiose contínua com os seus colaboradores e parceiros, e, que sofrerão profundamente uma reconfiguração: “as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais e mais permeáveis e, em muito casos, difíceis de identificar” (CALDAS; WOOD JR., 1997, p. 15). Acrescenta-se a visão de Mirvis e Hall (1994, p. 366):

Da ampla base de reestruturação industrial nos EUA e em outros lugares decorrente do movimento de globalização da economia, se orientam cada vez mais os negócios baseados em serviços. O futuro é projetado para ter as grandes empresas por meio de múltiplas divisões, bem como, *joint ventures*, alianças regionais e parcerias público-privadas que dominam os principais mercados, enquanto os empresários, franqueados e pequenas empresas fornecem matérias-primas, tecnologias, lidam com serviços de apoio, distribuem produtos e ao mesmo tempo atingem nichos de mercado com os seus próprios produtos e serviços. Isto fará com que empresas rotineiramente se remodelem e se redimensionem, havendo compra e venda regular de empresas, e, periodicamente, uma parceria com outras instituições. Estas empresas flexíveis, quer com a expansão adentrando por entre nações federalistas ou operando como empresas virtuais, são vindas a serem chamadas de **organizações sem fronteiras** [grifo do autor].

Os autores ainda estabelecem que as especificações das funções de trabalho passem a ser



mínimas, juntamente com a criação de mais ou menos unidades de trabalho independentes, permitindo às empresas responderem totalmente de forma flexível para novas circunstâncias. Além disso, uma chave para o sucesso da organização sem fronteiras é a sua capacidade de *autodesign* para estas circunstâncias. Isso significa o deslocamento de pessoas rapidamente às novas atribuições, formando novas estruturas que atinjam a ação. Dentro desse cenário, para que haja o desenvolvimento da carreira será crucial a capacidade de aprender. As pessoas terão oportunidade de adquirir e aplicar habilidades se movendo em torno dos limites das organizações, sendo treinadas ou voltando para as escolas, ou de outra forma se adaptando às mudanças no mercado de trabalho. Será necessário desenvolver conhecimentos, competências essenciais e autodireção.

Quanto ao novo *design* organizacional, Fontenelle (2005, p. 04) expressa crítica:

No que diz respeito às empresas, se de um lado é altamente necessário e confortável assumirem o discurso da empregabilidade quando se trata de justificar seu contingente de empregados temporários, por outro lado há, ainda, uma necessidade de manter certa retórica, seja em função de ainda subsistir a necessidade de se garantir certa “dimensão humana” nas organizações, seja frente ao seu desafio de atrair, desenvolver e reter competências - um núcleo estável, embora geralmente este seja exatamente o grupo composto por aqueles profissionais mais qualificados e capacitados a gerirem as suas próprias carreiras e, portanto, a terem domínio sobre suas escolhas e carreiras e a não estarem, necessariamente, comprometidos com uma dada organização.

Bendassolli (2006) indica que as formas de vínculo de trabalho contemporâneas irão impor novos desafios aos trabalhadores. Em primeiro, ocorre uma ideologia de gestão da carreira com o discurso que os profissionais devam estar em estado perpétuo de caça a desafios. Embora tal justificativa pareça plausível, se levada ao extremo, pode gerar estados crônicos de ansiedade e frustração, e, além disso, uma busca incessante pelo novo, o que pode redundar numa elevada instabilidade em troca contínua entre empregos.

Outra questão a ser observada nas novas relações sujeito e trabalho refere-se à percepção do tempo. Há o discurso que hoje o tempo está acelerado, impondo aos profissionais o lendário “trabalho de Sísifo” de recomeçar sempre, reelaborando a cada instante o projeto de carreira. Nesse aspecto, Ribeiro (2009) acrescenta que com a crescente instabilidade do mundo atual, a espacialidade e a temporalidade sofreram mudanças significativas. Reis, Nakata e Dutra (2010, p.

245) registram alguns outros desafios às trajetórias de carreira:

No universo organizacional, dilemas desorientadores que colocam em xeque referências conhecidas e pressupostos, podem incluir elementos variados: novos desafios, *feedback* recebidos, insucessos na realização de metas, a entrada de novas tecnologias e outras mudanças organizacionais, promoção e incorporação de novos papéis, resultados de avaliação de desempenho, reavaliações quanto à própria carreira, demissão e outros – especialmente relevante, nesses casos é a dimensão motivacional, a mobilização emocional que a desorientação propicia, estimulando a busca por um aprendizado que se inicia pela revisão de pressupostos e de perspectivas pessoais.

As decisões de carreira pela nova configuração do mundo laboral assumem uma complexidade de fatores, que dificultam o desenvolvimento da trajetória de carreira. Veloso e Dutra (2014, p. 241), em sua obra, “A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos”, ressaltam que há uma associação direta entre a maneira como as transições acontecem e o processo de tomada de decisão em momentos críticos de carreira. Segundo os autores, “tanto transições quanto decisões, são processos complexos e difíceis de descrever, principalmente, por serem fortemente influenciados por fatores contextuais, pelas características das pessoas, pelo suporte recebido, entre outros fatores”. Portanto, mediante tal complexidade, posicionar-se ante aos dilemas representa uma angústia em potencial a afligir os trabalhadores do tempo contemporâneo.

Para Savickas *et al.* (2009), o novo mundo do trabalho apresenta perspectivas ocupacionais que parecem ser muito menos finalizadas e previsíveis, com um difícil trabalho de transições mais frequentes. Tais mudanças exigem que os trabalhadores desenvolvam habilidades e competências que diferem substancialmente do conhecimento e habilidades exigidas por ocupações do século XX. Mas, um atenuante a esta situação, que pode servir como recurso de antecipação às imprevisibilidades do mundo atual, refere-se ao desenvolvimento do planejamento de carreira:

[...] o planejamento e a gestão da carreira torna-se um fator preponderante na condução da trajetória profissional e estimula o indivíduo a fazer uma análise de suas competências e principalmente a entender a si próprio, tornando mais fácil a condução de seus ideais, facilitando o encontro do trabalho certo, e conseqüentemente aumentando seu nível de satisfação. [...] Pode-se entender que o plano de carreiras é uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ ou diversificação crescentes. Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e versatilidade (MALSCHTZKY, 2004, p. 03, 05).

Com a fragmentação e precarização do trabalho inerente aos trabalhadores da era atual, Rowe *et al.* (2011) ressaltam o fenômeno intitulado “entrincheiramento de carreira”. Segundo os mesmos, o vínculo com a carreira envolve dois construtos, o de comprometimento e de entrincheiramento. O primeiro implica na identificação e afetividade que conduzem ao desejo de permanecer na carreira. Já o entrincheiramento consiste na persistência de uma mesma linha de ação profissional por falta de opções de carreira, quer seja pela percepção de todos os investimentos já realizados até então, ou dos riscos envolvidos à mudança de carreira. Nesse caso, ocorre certo resfriamento de sentimento do profissional referente ao componente emocional da carreira.

Arthur e Parker (2004) acentuam que as mudanças na natureza das carreiras impactaram as famílias, tendo como novo desafio o aumento do número de casais em dupla carreira na sociedade. Segundo os autores, o mundo incerto do emprego adiciona mais complexidade à tarefa comum do casal, que necessita conciliar entre si. Uma pesquisa desenvolvida com executivos brasileiros teve resultados que apontaram a insatisfação dos mesmos com o desequilíbrio na distribuição do seu tempo, com o predomínio da carreira em detrimento da vida pessoal, no que tange o direito à afetividade e o lazer (SCANFONE; NETO; TANURE, 2011). Peake e McDowall (2012) desenvolveram pesquisa junto a executivos europeus acerca das dificuldades sofridas pelos mesmos nas transições de carreira. Alguns dos fatores apontados foram: falta de planejamento de carreira; processos de decepção, desilusão e mudança forçada; julgarem ter má sorte; e desajustes com a carreira ou vocação.

Baruck *et al.* (2015) observam que com o escopo das mudanças nas carreiras, surgem novas demandas entre os trabalhadores que servem como uma base de pesquisas. Nos padrões de carreira alternativos afloram novos termos, como resiliência de carreira, sustentabilidade, capacidade de adaptação, empregabilidade e sucesso de carreira. Ressalva-se que o conceito de sucesso é relativo e remodelado aos tempos atuais, conforme as demandas contemporâneas.

### **2.3 Modelo de carreira tradicional**

As carreiras em sua concepção tradicional se deram advindas dos vínculos de trabalho formados a partir do movimento da revolução industrial. As grandes fábricas, precedidas pelo comércio, conceberam um modelo de contrato de trabalho entre empresa e trabalhador, o qual estabelecia

uma relação de longo prazo, e que, por vezes, costumava perdurar até que o trabalhador alcançasse o estágio da aposentadoria, o que prevaleceu até os anos 1980.

O modelo de carreira tradicional ainda persiste aos dias atuais, e, conforme Chanlat (1995) esse foi concebido pela visão que a carreira é mais particularmente praticada por um homem, pertencente a grupos socialmente dominantes. Também se caracteriza por valorizar a estabilidade e a progressão linear vertical. Faz ressonância às sociedades que sustentam como valor a divisão sexual do trabalho e a distribuição irregular de instrução, situação propícia a que grandes organizações ofereçam empregos e estabilidade. Tal modelo tradicional é mais presente em alguns países do que em outros e mais característico a alguns segmentos, como engenharia e finanças.

Ressalta-se que, embora as mudanças na configuração do trabalho remetam os profissionais a tomarem as carreiras modernas, Baruck *et al.* (2015) explicam que apesar do novo contexto que impõe uma mudança na estrutura das carreiras, a carreira tradicional não “morreu”, convivendo os paradigmas do velho e do novo. Os autores advertem que embora os indivíduos possam ser cada vez mais multiformes e os sistemas de carreiras tornarem-se menos estruturados e mais permeáveis, ainda assim, as pessoas continuam a olhar para a segurança e estabilidade, bem como muitas empresas ainda gerenciam as carreiras de forma sistemática. Nesse sentido, Mirvis e Hall (1994, p. 368) argumentam que, “aqueles que começaram suas carreiras nas últimas décadas reconhecem que, em certa medida, a necessidade de trabalho muda mais frequentemente, mas mesmo assim a maioria está imbuída de expectativas de mobilidade ascendente e esperam dominar um trabalho e depois saborear as satisfações materiais ou intrínsecas da idade madura”.

Concluindo, conforme Peake e MacDonald (2012), a carreira tradicional baseada no tempo de serviço, mobilidade geográfica e constante escalada corporativa ainda é o modelo dominante em parte das grandes organizações.

## **2.4 Modelos de carreiras modernas**

Registra-se uma longa trajetória dos estudos de carreiras na comunidade científica internacional, caracterizados pelo surgimento e evolução de novos conceitos através do tempo. Kilimnik e

Visentin (2014) realizaram pesquisa bibliográfica que discute a evolução dos estudos de carreiras no cenário internacional. Tal pesquisa demonstrou que o assunto representa uma antiga preocupação da comunidade acadêmica, sendo debatido no meio teórico há cerca de 80 anos, e, ao que parece pelas novas situações socioeconômicas que vem se desenhando nos últimos tempos, estarão sempre ocorrendo pesquisas aos novos modelos de carreiras emergidos nas últimas décadas.

Baruck (2004, p. 06), ao discorrer sobre as carreiras modernas, ressalta “a nova natureza emergente das trajetórias de carreira, como sendo multidirecionais, dinâmicas e fluidas. Tal abordagem será contrastada com a visão tradicional de carreira, que é mais linear, estática e rígida”. De acordo com o autor os estudos contemporâneos apontam a uma mudança de significado na carreira. Em verdade, o trabalho virá a proporcionar identidade, criatividade, desafio de vida, além de *status* e acesso à rede social. Haverá por parte do indivíduo menos comprometimento com a organização e mais consigo próprio, configurando apenas um compromisso condicional à organização. Bendassolli (2009, p. 391) complementa:

Denominamos modelos emergentes de carreira as propostas que, ao longo das últimas quatro décadas, buscam responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais e que têm, em seu centro, um diagnóstico sobre a elevação da incerteza, o risco, a fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho.

#### **2.4.1 Carreiras sem fronteiras**

O modelo de carreira sem fronteiras é apontado como especialmente relevante para os trabalhadores que sejam capazes de trabalhar fora dos limites da organização, obtendo competências por meio das diversas tarefas realizadas e vendendo suas habilidades acumuladas em um mercado aberto. Em muitos casos podendo se alterar a forma de contratação, saindo da condição de empregados para trabalhadores autônomos. Assim, as organizações proporcionam a tais trabalhadores oportunidades para a flexibilidade, mobilidade e controle sobre suas próprias atividades e carreiras. Ressalta-se que, o trabalhador será independente e terá maior responsabilidade por sua própria carreira, que é móvel e autodirigida, sendo a carreira sem fronteiras “a antítese da carreira organizacional”. Tal forma de carreira atravessa as fronteiras organizacionais internas e externas, sendo baseada na acumulação de competências de carreira

relevantes, atuando em novos postos de trabalho ou projetos (PEEL; INKSON, 2004). Sustenta a essa alguns pressupostos:

O modelo propõe uma transversalidade dos vínculos de trabalho e não, como o modelo tradicional, uma verticalidade pela qual o indivíduo devotava às vezes toda a sua vida a uma organização, função ou ocupação. Outro pressuposto importante desse modelo é que, para sustentar uma carreira sem fronteiras, o indivíduo deve cultivar três competências: primeiramente, ele deve conhecer os motivos de seu engajamento profissional, seus valores, necessidades e interesses [...] A segunda competência consiste no “saber fazer”, ou *know-how*. Por último, a competência “saber com quem”, ou *know-whom*, diz respeito ao papel das redes sociais (BENDASSOLLI, 2009, p. 391).

Segundo Peel e Inkson (2004), aos trabalhadores pouco qualificados, fatores como idade, falta de habilidades e limitadas perspectivas de emprego, dificultam a transição da posição de empregado para assumir uma carreira sem fronteiras na condição de autônomos, onde possam progredir. Tal situação é crítica quando as organizações em processos de reestruturação impõem a esses o trabalho independente, sendo que muitos não acatam tal condição e vão à busca de novos empregos. Mas, considerável parte dos trabalhadores qualificados, com capacidade de agregar valor ao negócio, ao contrário, pode aceitar a carreira sem fronteiras como oportunidade de “ser seu próprio patrão”. Uma pesquisa realizada conseguiu fazer um paralelo entre o discurso da carreira sem fronteiras e o neoliberalismo. Foram notadas semelhanças entre preceitos de uma ideologia de teorias neoliberais no nível macro e teorias de conduta das carreiras individuais no nível micro (ROPER; GANESH; INKSON, 2010).

Veloso *et al.* (2011, p. 69) descrevem que é notório aos trabalhadores menos qualificados (não executivos) serem mais dependentes das políticas das organizações em relação as suas carreiras:

No caso dos não executivos, as práticas adotadas pela empresa são mais influentes, o que pode ser um indício de que sua visão sobre a própria carreira é mais dependente das políticas e práticas empresariais. É possível supor, neste caso, que os executivos tenham competências individuais mais desenvolvidas, que aumentam o seu valor profissional fora da empresa onde trabalham, o que resulta em uma percepção sobre suas responsabilidades de crescimento profissional menos voltadas para dentro da empresa.

Silva *et al.* (2012, p. 26) também descrevem a característica de mobilidade dos indivíduos optantes pelas carreiras sem fronteiras: “há um consenso de que os profissionais com esse tipo de carreira se sentem confortáveis tanto com movimentação físicas (trocas de emprego e empresa) quanto psicológica (criar e sustentar relacionamentos ativos além da fronteira da empresa)”.

Sullivan e Arthur (2006) ressaltam a questão da mobilidade psicológica como a capacidade individual de fazer transições.

Mirvis e Hall (1994, p. 370) indicam uma preocupação com este modelo: “Haverá, naturalmente, de se arcar com os custos materiais e psicológicos para este tipo de desenvolvimento de carreira. Por exemplo, as pessoas que mais ou menos começam de novo em uma nova ocupação terão menos ganhos globais na vida do que aquele obtido no caminho tradicional de carreira”. Pessoas competentes e compromissadas em muitos casos sentem medo dos processos de transições de trabalho, numa mudança voluntária ou não, parecendo algo abrupto, frenético e turbulento. Além disso, tais carreiras costumam ser marcadas por uma variedade de tarefas, que podem ou não ser encampadas facilmente em um trabalho em constante mudança. A solução seria mover-se em torno das organizações e o retorno constante aos estudos, ampliando conhecimentos e se adaptando às mudanças de mercado. Oltramari e Lorenzato (2012) também indicam que os profissionais ao perseguirem esse modelo de carreira para ascender nas organizações, submetem-se a um movimento que poderá resultar em mudanças de residência e cidade.

A questão do autoemprego é uma tendência mundial, e, certamente, poderá criar novas oportunidades para os indivíduos tornarem-se mais ativos na criação de suas próprias carreiras. Muitos ao fazerem uma escolha adjudicante sobre o emprego poderão ser livres para desfrutar dos benefícios da ausência de fronteiras e da autogestão. Mas antes, deve haver um exame equilibrado dessas “novas carreiras”, pois face ao desafiante cenário de trabalho alguns trabalhadores poderão ser beneficiados, enquanto outros terão possibilidades menos promissoras. Sugere-se que, particularmente entre os grupos com baixa habilidade e baixo valor de mercado de trabalho, a realidade da carreira sem fronteiras ainda está longe de constar como uma retórica (PEEL; INKSON, 2004). “No entanto, também há razões para acreditar que a carreira sem fronteiras pode sim oferecer novas oportunidades, estímulos, relacionamentos e redes em que as pessoas possam usar e refazer-se” (MIRVIS; HALL, 1994, p. 367).

Embora o referencial teórico da carreira sem fronteiras possa atribuir a essa um modelo de sucesso baseado grande parte em função de características proativas individuais e inserção em redes sociais, não se pode desconsiderar que, para tal êxito, é necessário que o trabalhador

também receba ajuda externa, como um apoio institucional. Nesse ponto foi desenvolvida uma pesquisa que indicou sete conjuntos de fatores contribuintes ao sucesso da carreira sem fronteiras: aconselhamento de carreira; apoio socioemocional; desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho; recebimento de treinamentos e certificações; sistemas de assistência à procura de emprego (internet, agências de emprego, fontes do governo e outros); reservas financeiras; e proteção legal (ZEITZ; BLAU; FERTIG, 2009).

Levando em conta o contexto das carreiras sem fronteiras, Malschitzky (2004) assevera para a importância do trabalhador se manter num estado de empregabilidade, sendo preciso que cada indivíduo não fique preso apenas a um emprego, a uma única empresa, ou a uma única trajetória de carreira. Segundo a autora a empregabilidade refere-se à capacidade do indivíduo garantir sua inserção no mercado de trabalho a longo prazo, por meio de habilidades específicas e ao resultado de um processo de desenvolvimento de carreira, o que confere ao indivíduo competências essenciais, que permitam a colocação no mercado de trabalho.

Os indivíduos, sabedores da efemeridade dos vínculos com as organizações e das crescentes exigências para manutenção do emprego e conquista do sucesso profissional, experimentam uma nova imposição: reposicionarem-se de uma atitude passiva em relação às suas carreiras, para uma atitude de busca ativa, como forma de garantir sua sustentabilidade no mundo do trabalho. Mais do que isso, tornam-se responsáveis exclusivos por sua inclusão, manutenção, progresso e conquista de sucesso no trabalho e na vida (WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2013, p. 41).

Wright, Silva e Spers (2010, p. 78) consideram o termo empregabilidade de forma mais ampla, inserindo outro conceito numa perspectiva ampliada - a ação empreendedora, no seguinte aspecto:

Aplicado ao nível pessoal, ao aproximar o conceito de empregabilidade ao de empreendedorismo, pode-se depreender que a aplicação efetiva da capacidade de se manter empregado está ligada às características empreendedoras, principalmente quando considerada uma maneira holística de pensar e agir, orientada para a busca de oportunidades [...] devendo monitorar o ambiente, fontes de inovações e mudanças tanto quando o objetivo é busca de oportunidades de negócios como quando o objetivo é desenvolver competências para se inserir no mercado de trabalho e, assim, oferecer habilidades requeridas pelo mercado.

#### **2.4.2 Carreiras proteanas**

O modelo de carreira proteanas é apontado por Bendassolli (2009) como a trajetória de carreira



no sentido adaptativo por excelência, que realça a inevitabilidade das mudanças. A resposta flexível e estratégica se dá pelas mudanças do ambiente, em que a carreira depende de versatilidade, contínua adaptação e resiliência. Tal profissional assume uma variedade de experiências e tem como âncora a externalização de sua identidade pessoal.

O termo “proteana” se inspirou no nome do deus grego Proteu, o qual possuía a capacidade de mudar sua forma de acordo com sua vontade. Em essência, a carreira proteana constitui um contrato entre um indivíduo e seu eu, em vez de um contrato estabelecido com a organização, implicando em uma diminuição do papel exercido por elas, em relação ao planejamento e gerenciamento das carreiras (BARUCH, 2004, p. 16).

Para Silva *et al.* (2012), a característica da autogestão nas carreiras proteanas aparece nas pessoas mais voltadas a objetivos de crescimento pessoal do que pela segurança do emprego. Tais pessoas dão maior consideração aos valores, o que significa medir o sucesso a partir dos próprios valores (sucesso psicológico), em vez da opinião externa. Isto quer dizer que os indivíduos seguirão sua bússola interna. Em função disso, o profissional da carreira proteana poderá apresentar atitudes como mudança frequente, intensa renovação de competências e autonomia das decisões.

Em suma, o conceito de carreira proteana implica numa forma mais flexível no desenrolar das carreiras ao longo do tempo e do espaço. Enquanto se transfere a responsabilidade do desenvolvimento da carreira para o indivíduo, por outro lado abre novas possibilidades sobre a forma de pensar e planejar uma carreira. Uma vantagem é ampliar o espaço de carreira, podendo administrar os períodos de trabalho e não trabalho, possibilitando até conceder maior atenção à família. Mas, em contrapartida, por ser um profissional que sempre assume novos papéis e situações, vive em constante rotação de projetos, podendo comprometer a identificação com uma equipe de trabalho ou a convivência do ambiente profissional (MIRVIS; HALL, 1994, HALL, 2004).

De acordo com De Vos e Soens (2008) supõe-se que uma atitude de carreira proteana está associada a uma carreira de sucesso, mas, quanto a isso, a evidência empírica ainda é escassa. O que ocorre é que a conceituação da carreira proteana como uma atitude que reflete o sentimento de autonomia irá envolver os indivíduos na gestão da própria carreira. E por consequência, assim devem-se aumentar os próprios sentimentos de sucesso na carreira. Outra questão em perspectiva

é que as atitudes proteanas de carreira apresentam-se muito úteis nos processos de desemprego e recolocação profissional. Algumas hipóteses de pesquisa confirmaram que a atitude proteana tem impacto significativamente favorável em relação à autoestima e intensidade com que o indivíduo dedica-se na procura de emprego, bem como confiança em si próprio (WATERS; BRISCOE; HALL; WANG, 2014).

Outro estudo desenvolvido discutiu os eventos de mudança da carreira tradicional para a proteana como um fator de possível sucesso para gerentes. Tal estudo concluiu que existem três antecedentes de sucesso na carreira: o capital social (relações sociais e redes de apoio); política organizacional (capacidade de transitar nos meandros formais e informais da empresa); e uma atitude proteana (atuação com sólida base nos valores internos) (GRIMLAND; VIGODA-GADOT; BARUCK, 2013). Fontenelle (2005, p. 10) em sua obra “Eu Proteu: A autogestão de carreira entre fatos e mitos”, faz críticas ao discurso de sucesso atribuído às carreiras proteanas:

[...] lembremos que, originalmente, “carreira” significava uma estrada para carruagens e que essa noção de estrada persistiu na noção de carreira que perdurou ao longo do século passado, em sua fase de trabalho industrial. Uma ideia profundamente atrelada ao que é sólido: terra, estrada, fixidez, ordem. Agora, a ideia de “carreira proteana” busca um mito que vem das águas: Proteu era um dos velhos do mar, filho de Oceano e Tétis. Nesse sentido, o “mito de Proteu” tem toda uma relação com a construção da “modernidade líquida” de Zygmunt Bauman. E, já que estamos no terreno dos mitos, não é demais lembrar que o mito primordial de toda a mitologia foi “Caos” e que o primeiro mito que veio depois dele, para dar um sentido de ordem, foi Gaia, a Terra.

Em referência às afirmações supracitadas pertinentes à percepção de sucesso nas carreiras proteanas, pode-se tomar as observações de Duarte *et al.* (2009), os quais explicam que as concepções pós-modernas que irão abranger as decisões de carreiras, exigem por parte do indivíduo, uma reflexão constante sobre si e sobre o contexto, devendo haver abertura ao *feedback* e a imaginação dos “eus” possíveis. Pelos autores, os autoconceitos das pessoas podem ser alterados por novas experiências e mesmo pela observação do comportamento dos outros. Os interesses jamais se estabelecem completamente e o “eu” permanece em constante construção. Outra concepção de sucesso que se possa aferir nas carreiras proteanas se dá em Costa e Dutra (2011, p. 03):

No passado, havia certo consenso sobre o que era uma pessoa bem sucedida na carreira. Profissionais que obtinham constantes promoções em grandes organizações eram socialmente reconhecidos como bem sucedidos. Uma frase comum era: “ele entrou *office boy* e saiu como diretor ou presidente”. Em determinado momento, pessoas que

“galgaram os degraus” da vida corporativa, mas que em algum momento perderam o controle de suas vidas pessoais e familiares, passaram a ser citados como maus exemplos de sucesso de carreira. Apesar de conquistar os postos tão almejados pela maioria, eram pessoas infelizes e pessoalmente descontentes com o caminho trilhado. Estudiosos passaram então a dividir a avaliação do sucesso na carreira em objetivo e subjetivo ou extrínseco e intrínseco.

Face à característica adaptativa das carreiras proteanas, Mirvis e Hall (1994) tratam como algo inevitável que os trabalhadores terão de mudar de emprego, empresas e até mesmo ocupações em sua trajetória de vida nas próximas décadas. Ainda que um indivíduo venha a trabalhar para um único empregador, irá ter rotações frequentes de trabalho e transições na empresa. O problema é que o novo modelo de progressão de carreira é a antítese do antigo modelo considerado ideal, para frente e para cima, pois o movimento será mais lateral, disparando contra a noção que se tinha de sucesso. Como agravante, o conceito de que o “trabalho duro” e dedicação irão naturalmente implicar na progressão de carreira já não mais existe. Isto se trata de um grande desafio psíquico para os trabalhadores ajustarem suas expectativas sobre a mobilidade ascendente e a contínua progressão de carreira.

O novo contrato psicológico é influenciado, também, por alterações importantes nas expectativas das pessoas em relação à organização. A partir de um ambiente mais competitivo, as pessoas percebem rapidamente que sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento.

[...] Transições de carreira podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do trabalhador de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como a perda de um emprego ou uma proposta de mudança de trabalho, por exemplo. De qualquer forma, as transformações sociais que proporcionam maior mobilidade entre as carreiras também tornam mais frequente esse tipo de transição (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 104, 105).

Conforme exposto, ao que se refere o sucesso de carreira dos tempos atuais, as carreiras proteanas passam a ter em conta o “sucesso psicológico”, o qual advém mais de fatores subjetivos de satisfação pessoal, ao invés de fatores objetivos, mais ligados às conquistas materiais e de posições de cargos. O papel subjetivo da carreira assume hoje especial relevância, que é quando a pessoa tem uma sensação de pôr em sua carreira um senso de propósito, aquilo que seria o trabalho realmente a ser feito. As medidas subjetivas de carreira, como satisfação no trabalho, autoconsciência, capacidades de adaptabilidade e aprendizagem, são fatores fortes que devem pressupor o nível individual em sobreposição ao nível organizacional (HALL; CHANDLER, 2005, HALL, 2004). Mas, Fontenelle (2005, p. 05, 09) faz crítica a tal conceito de

“sucesso psicológico” atribuído às novas carreiras:

A ideia subjacente a isso é a de que a “autogestão da carreira” estaria primordialmente orientada para o “sucesso psicológico”. Nesse sentido, o mais importante não seria mais a busca da eficiência - a capacidade de fazer mais e melhor – e, sim, a busca do significado e da satisfação naquilo que o profissional estaria realizando. Para isso, seria preciso desenvolver o autoconhecimento, onde caberia a cada profissional saber o que gosta, realmente, de fazer, e quais seriam suas reais habilidades. Para isso, também seria necessário desenvolver um conhecimento apurado do mercado a fim de saber exatamente onde aplicar aquilo que ele, profissional, gosta e sabe fazer bem. Obviamente que isto é apresentado como a face positiva que compensaria o fato real e assustador que se tornou a responsabilidade individual de cada um pelo seu próprio destino.

[...] Em outras palavras, há um novo contrato no qual o indivíduo está só, e a promessa da autonomia, contida nas ideias de autoconhecimento e sucesso psicológico, é a contrapartida disso. [...] Mas se, de um lado, essa nova ordem traz consigo o sonho da autonomia e do “princípio do prazer” embutidos no discurso do direito de escolha e da autorrealização, sua outra face é a agonia da incerteza e a permanente gestão do risco. A ideia central é a de que “não há mais garantias”. Até mesmo o Estado – que na sua forma de “bem-estar” se nos apresentou como um “Deus de Prótese” - já saiu de cena.

Em contraponto aos autores supracitados, e, mesmo atestando a permanência da carreira tradicional, Andrade *et al.* (2011, p. 62) propõem ao profissionais contemporâneos um “choque de realidade” na atual consideração do trabalho: “O novo modelo de carreira reivindica que as pessoas abandonem a nostalgia dos ‘velhos bons tempos’, em que havia estabilidade nas organizações, para naveguem em suas próprias carreiras, guiadas por seus próprios objetivos”.

Por fim, Peel e Inkson (2004) indicam que, quanto à carreira, é importante atentar para as percepções individuais e a influência pessoal no processamento das informações, o que gera diferentes preferências. Ademais, no início das carreiras, os indivíduos são suscetíveis a dúvidas sobre a carreira tradicional ou aos novos modelos que emergem. Os autores defendem que à medida que as pessoas amadurecem, as impressões mudam, mas, no entanto, a escolha entre os formatos de carreira permanece de forma idiossincrática.

Ressalta-se que, as carreiras proteanas e sem fronteiras são construtos independentes, embora tenham relação. Por exemplo, uma pessoa pode ter atitudes proteanas sem cruzar as fronteiras da organização. Outra pessoa pode ter o *mindset* sem fronteiras, embora desenvolva sua carreira numa única empresa. Uma questão a ser observada, é que os construtos variam de acordo com os momentos de carreira e o contexto. Sendo assim, proteana e sem fronteiras definem atitudes das

peessoas, e não são, portanto, traços de personalidade ou diferenças individuais (SILVA; DIAS; SILVA; KRAKAUER; MARINHO, 2012). Briscoe *et al.* (2006), acrescentam ainda que as carreiras proteanas e sem fronteiras embora sejam construtos diferentes tem uma ligação entre si.

De acordo com Oliveira e Gomes (2014) a emergência de padrões de carreira proteana e sem fronteiras exige um papel mais ativo dos profissionais nas tomadas de decisão sobre a trajetória profissional, tornando evidente que os mesmos devam desenvolver processos reflexivos mais complexos. Oliveira *et al.* (2013) partem da hipótese que a mudança de carreira não representa apenas uma decisão pessoal, um desejo de mudança, mas é consequência do modelo global de produção, tendo por efeito demandas crescentes de competição, desempenho e constante atualização, as quais se traduzem como elemento estressante e desestimulador.

Em referência tanto às carreiras proteanas como sem fronteiras, algumas pesquisas têm sido realizadas junto aos trabalhadores brasileiros nos últimos anos, as quais tem indicado o fator geracional como possível influência às propensões por perfis de carreiras. Vários pesquisadores tem buscado compreender as motivações, inclinações de perfis de carreiras e demais elementos que envolvem às várias gerações de trabalhadores brasileiros. Em especial, alguns experimentos têm sido realizados com trabalhadores da geração Y (essa caracteriza o grupo amostral da presente pesquisa). Basicamente, se tratam de indivíduos que nasceram entre 1980 a 1990, envoltos nas transformações tecnológicas desse período, as quais causam influências ao seu comportamento (MARTIN, 2005). Os resultados de tais pesquisas, em maioria, estabelecem que os trabalhadores brasileiros em início de carreira têm preponderância às configurações das carreiras modernas.

Diante do exposto, esclarece-se que, embora o intuito deste estudo não seja pesquisar os fatores geracionais, informa-se que é junto ao público dos trabalhadores iniciantes que se delimitou o objetivo do trabalho, com vistas a analisar influências das metáforas ao guia de decisão dos perfis de carreiras. Portanto, em função do perfil de público amostrado, logo a seguir, consta um quadro-resumo explicativo organizado pelo autor, que sintetiza os objetivos e resultados de pesquisas nacionais mais recentes, as quais dão mostras, de forma direta ou indireta, das propensões dos trabalhadores brasileiros mais jovens (característica da amostra de pesquisa) em direção aos perfis das carreiras modernas.

**Quadro 1 – Perfis dos trabalhadores brasileiros da geração Y**

Autores	Objetivo da Pesquisa	Resultados da Pesquisa
Foja (2009)	Construir conhecimentos e saberes em relação ao perfil do jovem executivo pertencente à geração Y e identificar o que esse jovem valoriza na construção de vínculos com a organização, e, qual o significado do trabalho para ele.	O trabalho, para a geração Y, é só um meio para alcançar seus objetivos pessoais e não o fim. O que faz com que pessoas desse perfil se fixem nas empresas são as possibilidades de desafios cada vez mais complexos, em que possam utilizar toda sua capacidade cognitiva desenvolvida ao longo dos processos de educação e social, com estímulos múltiplos e variados.
Oliveira e Müller (2010)	Identificar o perfil motivacional e as inclinações de carreira em universitários e trabalhadores da área de T.I.	Os pesquisados, em sua maioria, trazem um perfil próximo ao dos profissionais liberais, buscam constantes desafios, satisfação pessoal e profissional, bem como procuram adequar o trabalho ao seu estilo de vida.
Dos Santos <i>et al.</i> (2011)	Identificar como a gestão de pessoas pode dinamizar propostas e práticas que atendam à diversidade encontrada nas gerações X, Y e <i>Baby Boomers</i> , ao buscar um objetivo comum para a empresa.	A geração Y demonstrou maior procura pela estabilidade de relações desenvolvidas no ambiente corporativo, focando os desafios na criatividade e na identificação de estímulos que favoreçam o crescimento pessoal e a valorização das tarefas, sendo que a chefia imediata é identificada como aliada e não oponente. Possuem maior capacidade de iniciativa, pela própria condição individualista, instável e de falta de manutenção do vínculo profissional. Possuem menor preocupação com segurança e tranquilidade pessoal e familiar. Buscam conhecimentos fora do ambiente organizacional, valorizando em demasia a aprendizagem como foco de seu crescimento profissional. Destacam-se pela agilidade, proatividade e aumento da produtividade.
Reis <i>et al.</i> (2013)	Compreender as demandas e conflitos entre as gerações Y, X e <i>Baby Boomers</i> no ambiente de trabalho, para o aperfeiçoamento da competitividade empresarial.	Na geração Y, os conflitos começam a surgir quando eles passam a ser comandados pelo pessoal de outras gerações (influi no sentimento de autonomia e autogerenciamento). A geração Y favorece a renovação do ambiente e pode trazer um espírito de inovação às corporações (criativos e flexíveis), sendo tais características favoráveis à sobrevivência do negócio no longo prazo.
Sá <i>et al.</i> (2014)	Identificar os elementos presentes na expectativa de jovens profissionais quanto à carreira.	Elementos tanto das carreiras tradicionais quanto das novas configurações de carreira estão presentes nas expectativas dos jovens da geração Y.

Falaster <i>et al.</i> (2015)	Identificar quais os atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego.	A geração Y valoriza mais especialmente uma rotina de trabalho interessante, flexível e dinâmica; interações pessoais positivas com colegas e a gestão; busca principalmente um ambiente mais amigável; uma gestão menos autoritária.
-------------------------------	--	---

Fonte: Adaptado de Foja (2009), Oliveira e Müller (2010), Dos Santos *et al.* (2011), Reis *et al.* (2013), Sá *et al.* (2014), Falaster *et al.* (2015).

Existem ainda alguns trabalhos de pesquisas sobre os trabalhadores brasileiros que trata outro aspecto, concernente às diferenças de gênero na condução das carreiras, sendo que, de uma forma implícita, talvez essas gerem influências nas propensões dos indivíduos pelos perfis das carreiras modernas, ou em contrário, tradicionais. Embora não tenham sido identificados nos bancos de dados pesquisados, autores nacionais que categoricamente atribuíssem uma influência direta do gênero às propensões de perfis de carreiras, alguns estudos remetem considerações que parecem trazer certa orientação nesse sentido, o que evidencia uma necessidade de aprofundamento nas pesquisas. Lemos *et al.* (2005) identificaram que os homens em suas carreiras, se orientam pelas âncoras de superação de desafios, busca de reconhecimento e recompensas, bem como tendência ao exercício da atividade autônoma (fatores característicos das carreiras modernas). Já as mulheres têm em suas âncoras a estabilidade e qualidade de vida, refletindo sua preocupação em conciliar a vida profissional com a vida familiar (fatores característicos das carreiras tradicionais). Cyrino (2009) atribui como dificuldade do desenvolvimento de carreira do gênero feminino a conciliação entre vida profissional e familiar. Subtende-se que essa situação pode estimular uma busca pelas mulheres ao modelo da carreira tradicional, a qual teoricamente é menos sujeita à incidência de mudanças.

Em contraponto ao parágrafo supracitado, Oliveira *et al.* (2000) asseveram que, quanto à desigualdade da inserção feminina no mercado de trabalho, o quadro está se revertendo, e a mulher busca, cada vez mais, espaço na hierarquia organizacional. Olinto e Oliveira (2004) esclarecem que, o pertencimento a grupos etários mais jovens e o acesso à educação exercem influência direta na redução das diferenças de gênero no mercado de trabalho. Enfim, as questões que implicam a influência de gênero, parecem se diversificar, entretanto, pode-se depreender dos resultados das citadas pesquisas que, os fatores de gênero ao apresentarem certa influência no

desenvolvimento das carreiras, talvez exerçam, supostamente, algum nível de interferência na propensão pelos perfis de carreiras a serem seguidos, sejam esses modernos ou tradicionais. Esclarece-se que, na literatura utilizada não se identificou o gênero como influência direta de determinação dos perfis de carreiras, entretanto, faz-se necessário trazer à tona tal discussão, visto que no público amostrado da presente pesquisa, existem diferenças de gênero, que também são objeto de análise comparativa, frente aos resultados obtidos.

Silva *et al.* (2012) estabelecem no quadro a seguir, um comparativo que estabelece as bases teóricas e o perfil de atitudes entre os modelos de carreiras proteana, sem fronteiras e tradicional.

**Quadro 2 - Comparativo dos modelos de carreiras**

Tipos de Carreiras	Embasamento teórico	Atitudes
Carreira Proteana	Carreira proteana é um processo que mais a pessoa, não a organização, gerencia. Implica independência de influências externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso é interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. Personalidade proativa.	(1) Indivíduo assume o controle da sua carreira em vez de delegá-la à organização, criando suas próprias oportunidades. (2) Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.
Carreira sem Fronteiras	Pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos. Carreiras se movem através das fronteiras do empregador; discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira por razões pessoais; perceber um futuro sem fronteiras; Personalidade proativa. Mobilidade física e psicológica.	(1) Preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. (2) Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento. (3) Busca o aprendizado dentro e fora da empresa; Atitude pró-ativa.



Carreira Tradicional	Predominava até os anos 80. Pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoa; aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento dentro da companhia.	(1) Pessoa planeja manter-se na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto. (2) Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa; Carreira muda para atender a empresa. (3) Desejo de ascensão hierárquica pois leva à conquista de símbolos de poder e status.
----------------------	---	--

Fonte: Silva *et al.* (2012) adaptado de Arthur e Rousseau (1996), Arthur, Inkson e Pringle (1999), Briscoe *et al.* (2006) e Dutra (2002)

### 2.3.3 Demais modelos de carreiras emergentes

Ressalta-se que o crescimento expressivo das pesquisas sobre carreiras nas últimas décadas, suscitou o surgimento de vários outros conceitos e terminologias pertinentes aos perfis emergentes de carreiras. Como exemplo, a carreira em caleidoscópio, que tange à capacidade da mudança de padrões como num tubo de vidro, em que quando são girados os *chips* de vidro esses se movem e forma-se um novo arranjo (MAINIERO, SULLIVAN, 2005). Outros exemplos de termos emergentes são as carreiras multidirecionais, proposto por Baruck (2004), carreiras paralelas (DUTRA, 1992) e carreiras em espiral (EVANS, 1996).

No entanto, os perfis das carreiras emergentes a constarem como parte do objeto desta pesquisa, se tratam das carreiras proteanas e carreiras sem fronteiras (embora sejam constructos independentes, possuem relação entre si). Conforme Veloso e Dutra (2010, p. 27) há o “diálogo entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras”. Sendo assim, sem considerar os demais modelos como menos importantes, mas dando o devido foco à proposta de interseção teórica da pesquisa, apresentar-se-á um quadro-resumo em que Bendassolli (2009) sintetiza alguns dos demais modelos teóricos não discutidos nesta revisão de literatura. Portanto, trata-se aqui do registro da existência de tais conceitos, mas sem a intenção do aprofundamento teórico.

**Quadro 3 – Modelos de carreiras emergentes**

MODELO	Proposições	Sujeito	Trabalho
Carreira sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralidade de contextos de trabalho</li> <li>• Transversalidade dos vínculos com as organizações</li> <li>• Competências (<i>know-why, know-how e know-whom</i>)</li> </ul>	Agente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo privilegiado da ação individual</li> <li>• Arranjo instável de trocas mútuas entre indivíduo e organização</li> </ul>
Carreira protean	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança como um dado de realidade</li> <li>• Variedade de experiências</li> <li>• Adaptabilidade e resiliência</li> <li>• Identidade como âncora</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meio de externalização da identidade pessoal</li> <li>• Sequência de experiências</li> </ul>
<i>Craft career</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho</li> <li>• Sujeito e atividade como um único conjunto</li> <li>• Trabalho e <i>sense making</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como “fluxo”</li> <li>• Modelo de organização artesanal de trabalho</li> </ul>
Carreira portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação das atividades profissionais</li> <li>• Flexibilização das identidades pessoais</li> <li>• Múltiplas zonas de expertise individual</li> </ul>	Pós-moderno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como um elemento dentre outros do espaço de vida pessoal</li> <li>• Trabalho fragmentado, em tempo parcial</li> </ul>
Carreira multidirecional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não linearidade das experiências de trabalho</li> <li>• Contrato psicológico transacional</li> <li>• Comprometimentos múltiplos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como um suporte para a construção da identidade pessoal</li> <li>• Flexibilidade do trabalho</li> </ul>
Carreira transicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependência entre agência individual e estrutura social</li> <li>• Carreira como mediação entre instituições e processos de interação</li> <li>• Processo de contínua construção e reinterpretação de <i>scripts</i></li> </ul>	Reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho-portfolio</li> <li>• Desregulamentação institucional do trabalho</li> </ul>
Carreira narrative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporalidade e ação como processos narrativos</li> <li>• Interpretação de eventos da realidade e do <i>self</i></li> <li>• Narrativa e projeto</li> <li>• Carreira entre história coletiva e história singular</li> </ul>	Interacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como narrativa social e pessoal</li> <li>• Trabalho como fato “objetivo” apresentado à interpretação (e reinterpretação)</li> </ul>
Carreira construcionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira como um processo de construção social e de interação</li> <li>• Identidade como metamorfose</li> <li>• Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como um processo discursivo</li> <li>• Compartilhamento de valores e objetivos comuns</li> </ul>

Fonte: Bendassolli (2009)

Em explicação às informações contidas no modelo esquemático do quadro-resumo apresentado, segue abaixo o esclarecimento dos conceitos do autor referentes à dimensão “sujeito” (BENDASSOLLI, 2009):

- a) Agente – Trata-se de um sujeito “desinibido”, capaz de agir independentemente de fatores ambientais restritivos. A fonte de ação está em seu próprio interior, apresentado um reservatório de recursos, competências e automotivação;
- b) Sujeito pós-moderno – Sujeito ao qual sua identidade não se prende a uma única atividade empresa ou ação. É convergente com a ideia de transição do tradicional para o novo. Cultiva experiências e competências singulares, num movimento contínuo de vinculação e desvinculação institucional;
- c) Sujeito reflexivo – É capaz de receber as informações do ambiente, como os roteiros de significados produzidos pelas instituições sociais, confrontando-os à sua autoconsciência. A ação e a carreira tornam-se um fenômeno complexo dependente da confluência de múltiplas dimensões: individuais, interacionais, ambientais e contextuais;
- d) Sujeito interacional - Tem como aspecto central o caráter construído da realidade e do *self*. De suas interações emergem significados provenientes de narrativas e discursos em que o mesmo poderá posicionar-se passivamente. Nesse caso, o sujeito é destituído de seu poder de ação e de produção de novas verdades ou conhecimentos. Remete ao “aprisionamento” do sujeito em roteiros pré-instituídos pelas organizações. Mas, se assumir uma postura ativa, ele “desconstrói” os discursos e propõe novas combinações de significados e novos arranjos para as estruturas sociais onde as carreiras são encaixadas.

Em resumo, conforme o capítulo apresentado, o nível de complexidade que permeia às carreiras da era moderna (mudanças de ordem tecnológica e socioeconômica) cresce de maneira acentuada. A emergência de novos tipos de carreira parece impulsionar o trabalhador a uma busca incessante por desenvolvimento e novos desafios. E nesse contexto, planejar a carreira passa a ser tarefa indispensável ao seu protagonista.

### 3. METÁFORAS DE CARREIRA

#### 3.1 Conceituação e processo de formação das metáforas

Metáfora é um termo derivado do grego *metapherein*, em que *meta* significa “entre” ou “sobre”, enquanto *pherein* significa “querendo carregar” (SALO, 2003 *apud* LIMBACH, 2012).

As metáforas representam antigos recursos de retórica de uma linguagem figurativa, as quais possuem uma forte carga simbólica. Nesse aspecto, Jung (2008) assevera que o expediente simbólico remonta ainda às sociedades primitivas. Segundo o autor, o sentido simbólico tem uma função de harmonizar a relação do indivíduo com o mundo.

O processo de interpretação cognitiva da metáfora resulta da estrutura linguística que a compõe. Na metáfora verbal, conceitualmente, há duas partes explícitas: um tópico, que é o “tenor” (ou entidade) que está sendo falado, e o “veículo”, que é o material metafórico que está sendo predicado ao assunto (alguns autores se referem aos dois termos como “alvo” e “fonte” respectivamente) (MURPHY, 1996). Corneslissen (2004) afirma que a metáfora deve representar um valor heurístico dentro da organização. O valor heurístico de uma metáfora vem de dois termos, intitulados “tenor” e “veículo”, e, seus respectivos “domínios” (fator semântico), que se conjugam em uma nova luz que se lança sobre um assunto específico. Assim, admite-se que o uso da metáfora na teoria da organização não é incondicional, ela deve ter um valor heurístico para o assunto que se queira iluminar, e ainda, deve carregar uma bagagem semântica entre os termos (tenor e veículo) que envolva múltiplas projeções. Um exemplo poderia ser a “organização como um castelo”. Nesse caso, o tenor seria “organização” e o veículo seria “castelo”.

Outro exemplo é a expressão “Lee é um bloco de gelo”, referindo-se a uma pessoa de sentimento frio. Lee é o tenor e o bloco de gelo é o veículo. A ligação que está implícita entre os dois é referida muitas vezes como o “chão”. Nesse caso, o chão são os blocos de gelo que tem uma temperatura fria, sendo isso interpretado como ausência de resposta emocional. O chão irá fornecer a relação existente entre a temperatura e a emoção (MURPHY, 1996).

Na interpretação de uma metáfora, pode-se inferir um campo abstrato para ela, e esse fundamento não consiste somente em compartilhar os recursos associados ao “tenor” e ao “veículo”, mas um sentido novo que emerge quando os dois termos estão reunidos. Isso quer dizer que o aspecto semântico se constitui pela interação do tenor com o veículo, construindo uma nova estrutura de sentido. Assim, a junção de tenor e veículo produz um *blend*, ou significado de estrutura emergente. A metáfora envolve um conjunto de domínios semânticos inteiros em que uma correspondência de conceitos entre os termos é construída, ao invés de decifrada, e a imagem resultante de significado é criativa, com características emergentes de importância (CORNELISSEN, 2004, 2005). “Algumas metáforas podem ter impacto na forma de ‘fazer o desconhecido tornar-se familiar’” (CORNELISSEN; KAFOUROS, 2008, p. 03).

O locus da metáfora não está na linguagem, mas na maneira como se conceitua um domínio mental em termos de outro. A teoria geral da metáfora é dada por caracterizar tais mapeamentos entre domínios (LAKOFF, 1993). A metáfora pode ocorrer em uma compreensão imediata pelo indivíduo, ou não, em que dependerá de um processo maior de interpretação de sentido. A velocidade com que ocorre a compreensão da metáfora irá depender da forma linguística, do lugar comum que ela interage e do seu modo de simbolização (JOST, 2008). “O papel da metáfora é como um ‘mensageiro de sentido’ dentre e entre discursos” (ANTONACOPOULOU; CORNELISSEN; BROEKHUIZEN, 2003, p. 02).

As metáforas permeiam a comunicação de uma forma exclusiva sobre como as pessoas sentem e pensam sobre uma série de questões importantes no cotidiano. No entanto, as metáforas não são apenas um dispositivo de comunicação, pois elas também operam num nível cognitivo. Usar as metáforas também ajuda as pessoas a pensarem por meio de problemas abstratos e suas possíveis soluções. Isso posto ao se considerar as teorias da cognição social, entende-se que o enquadramento metafórico pode ter impacto potencial em influenciar atitudes (LANDAU; KEEFER, 2014).

Para Buss e Jost (2002) a metáfora é, sobretudo, um princípio fundamental de criatividade linguística com uma inestimável função cognitiva e potencial heurístico. Também para Murphy (1996, 1997) o pensamento metafórico possui uma cognição incorporada subjacente.

Morgan (2016) alega que as metáforas são um dos principais meios pelos quais os seres humanos criam e modelam os diversos significados do seu cotidiano no mundo. Para Lakoff (2008) as metáforas não são apenas formas de linguagem, mas agem no sistema conceitual, regendo o pensamento e a ação. “Metáforas não são percebidas mais de forma isolada como um fenômeno exclusivo de língua, mas sim, como uma expressão de estruturas conceituais e de capacidades cognitivas” (SCHRÖDER, 2004, p. 01). Maslow (1968, p. 98, 99) explica a relação da cognição com o sistema linguístico:

A maioria das nossas cognições (dar atenção, perceber, recordar, pensar, aprender) é abstrata, não concreta. Quer dizer, em nossa vida cognitiva dedicamo-nos, sobretudo, a categorizar, esquematizar, classificar e abstrair ou separar. [...] Abstrair é, em essência, selecionar apenas certos aspectos do objeto, aqueles que nos são úteis, [...] ou aqueles que se ajustam às nossas categorias linguísticas. [...] A maioria da experiência é filtrada através do nosso sistema de categorias, construtos e rubricas. [...] Além disso, é extremamente importante a forte tendência, na abstração, para relacionar aspectos do objeto com o nosso sistema linguístico. [...] É essa capacidade para perceber o todo e para nos sobrepormos à percepção das partes que caracteriza a cognição nas várias experiências culminantes.

Cagnin (2009, p. 37) ainda esclarece o processamento da informação simbólica no sistema cognitivo:

Os modelos/simbólicos/seriais, muito utilizados em estudos sobre o pensamento, incluindo-se a resolução de problemas, enfatizam as representações simbólicas como unidades discretas, a combinação semântica que as estruturas simbólicas podem configurar, bem como o uso de regras lógicas explícitas na manipulação de símbolos e a natureza sequencial do processamento da informação.

Tsoukas (1993, p. 14) considera as metáforas no debate da teoria da organização a partir de três perspectivas de estado cognitivo: as metáforas como formas de pensar; as metáforas como recursos literários; as metáforas como potenciais distorções ideológicas. O autor alega que utilizando esses três princípios facilitam-se os usos de metáforas na compreensão dos fenômenos da organização, em que, “as metáforas (e linguagem figurada de modo mais geral) não são simplesmente ilustrações literárias, mas sim ‘uma estrutura básica da experiência por meio da qual os seres humanos se organizam e compreendem sua realidade’”.

### **3.2 As metáforas nos estudos organizacionais**

Em face de significativa gama de mudanças e complexidade econômica e social das últimas décadas, a dinâmica empresarial das organizações modificou-se de forma abrupta, atingindo a

todos os indivíduos a elas diretamente ligados. Assim, Gareth Morgan, em 1986, teve a iniciativa em buscar uma alternativa de compreensão dos fenômenos em curso, valendo-se da utilização das metáforas, sendo essas, recursos de abstração capazes de elevar a interpretação cognitiva do contexto, quando o mesmo concebeu a obra “Imagens da Organização”.

Morgan aplicou uma série de metáforas para as organizações, apresentando novos *insights* acessíveis a cientistas e gestores, remetendo novos sentidos às organizações por diferentes perspectivas metafóricas (INKSON, 2002). A abordagem e as ideias surgidas em “Imagens da Organização”, por meio do caráter flexível das metáforas, envolvem e entendem a natureza multidimensional e paradoxal da vida organizacional (MORGAN, 2016).

Uma investigação com bases em metáforas foi desenvolvida por Oswick e Montgomery (1999) junto a gestores, supervisores e líderes de equipe de uma subsidiária de multinacional americana no Reino Unido. Foi proposto aos funcionários compararem a sua organização com “animais” e “peças de carro”. Os “animais”, que foram caracterizados como leves e rápidos, remetiam a uma organização predatória e adaptativa. As “peças de carro” indicaram movimento e direção. O estudo concluiu que as metáforas geram *insights* capazes de lançar alguma luz sobre a análise organizacional.

Ainda que a utilização das metáforas tenha prestado um grande benefício às organizações, Cornellsen (2004) adverte haver certo frenesi nas teorias e pesquisas das metáforas. O mesmo assevera que o papel da metáfora nos estudos organizacionais não pode constar como puro embelezamento ou como alternativa de retórica para o que de outro modo poderia ser moldado e entendido em termos literais, menos ambivalentes, e, geralmente mais explícitos.

As metáforas de fato possuem um potencial comunicativo, mas que deve ser utilizado com integridade, do contrário, ao logo do tempo tornar-se-ão não mais que clichês ou fadados estereótipos, com usos indevidos e um dispositivo atraente para bajular e enganar (INKSON; AMUNDSON, 2002; INKSON, 2010). Alguns teóricos divergem do uso da metáfora, acusando-a de ter se apropriado da retórica, em vez de maior discussão científica para sedimentação do seu conceito, ou ainda, descrita como o “véu do intelecto”, uma aplicação artificial e figurativa,

insinuando que a metáfora produz ideias erradas, move paixões e tende a enganar o julgamento (ORTONY, 1993 *apud* IKSON, 2002).

Em contraponto aos críticos da utilização da metáfora, Inkson e Amundson (2002) sustentam que, na tradição positivista, muitos cientistas físicos e sociais adotam explicações sistemáticas para descrever fenômenos por meio de dados empíricos e imagens ásperas de objetos em diferentes domínios. Entretanto, mesmo que alguns considerem as metáforas como um exame superficial sobre as carreiras, há o discurso confirmatório que a metáfora é uma influência dominante. Segundo os autores, a maioria das pessoas de forma inconsciente utiliza imagens metafóricas para descrever carreiras, como “plano de carreira”, “via rápida”, “escada de carreira” e “*plateau* de carreira”. Sendo assim, não se pode creditar às metáforas serem representações estereotipadas, restritivas e condicionantes, mas ao contrário, fornecem um significado para todos pensarem mais criativamente sobre as próprias carreiras, ou ainda, desenvolverem nova compreensão acerca dos fenômenos de carreira.

Defendendo ainda a utilização das metáforas nos estudos de carreira, Inkson (2002) acrescenta que a metáfora, quando suportada empiricamente e com conceitos neutros, segue com fluência ao pensamento das pessoas comuns, em que sua capacidade de propor o pensamento criativo extrapola aos conceitos científicos validados e precisos da linguagem não metafórica. Por mais que cientistas positivistas possam se opor às metáforas e seguir um curso científico rigoroso na análise dos fenômenos sociais, o pensamento metafórico revela-se não só inevitável como assume vida própria, situação essa demonstrada pelo exame de trabalhos dos grandes teóricos de carreira.

A riqueza de produção de sentido pela metáfora está em sua capacidade de estimular padrões de pensamento alternativos e diversificados. Isto surge pelo fato da maioria das metáforas terem vários significados denotativos e múltiplas conotações, em que cada metáfora estimula imagens únicas na mente de cada indivíduo que as considera. A projeção das imagens ao indivíduo não se limita a gerar uma diversidade de metáforas orientadas a um único objeto de destino, mas sim, quando na interpretação de uma única metáfora pode-se abstrair diversos significados. Um exemplo seria considerar o termo “viagem” como metáfora no plano de carreira. Ao considerar a “viagem”, um estudante de medicina poderia orientar seu olhar à frente, junto de uma série de



qualificações mais elevadas e experiências de trabalho que o levem à posição de cirurgião cardíaco sênior. Uma gerência de recursos humanos poderia visualizar “viagem” como uma série lógica de promoções e transferências interdepartamentais para funcionários com alto potencial (INKSON, 2002).

As metáforas também podem ser representadas por meio de imagens físicas, refletindo uma visão e forma de pensar totalmente particular acerca das representações metafóricas. Inkson (2002) exemplifica duas metáforas de carreira sob a forma de figuras, citando as pesquisas de Donald Super (Figuras 2 e 3).

A primeira figura metafórica indicada é o “templo de carreira”, inspirada numa porta da igreja de Nonnan, na vila de Hauxton, perto de Cambridge.

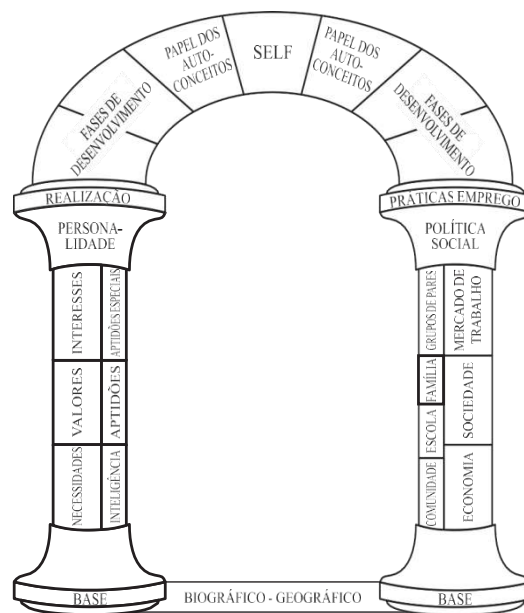


Figura 2 – Fonte: adaptado por Oliveira *et al.* (2012) com base em Super (1990).

A segunda figura metafórica é identificada como arco-íris de carreira, numa representação visual de uma concepção das carreiras como uma série de desenvolvimento de papéis de vida (Fig. 3).

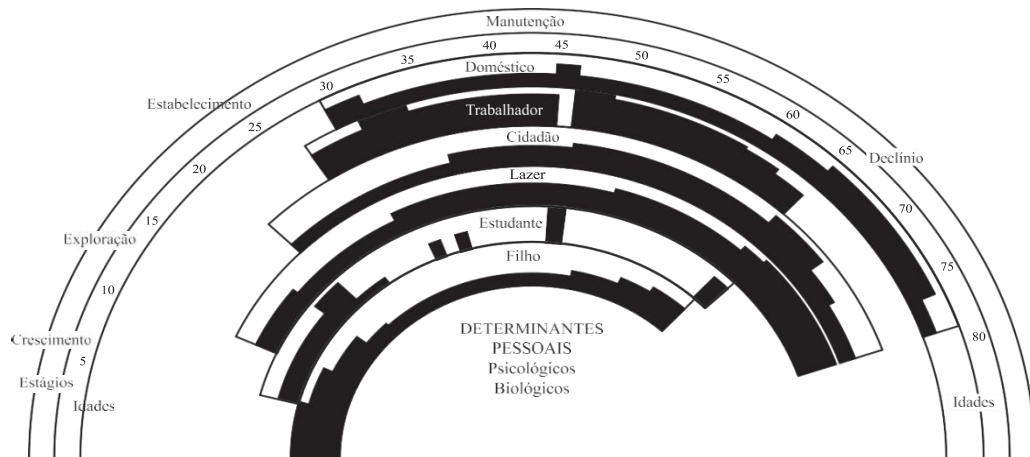


Figura 3 – Fonte: adaptado por Oliveira *et al.* (2012) com base em Super (1990)

Inkson (2002) esclarece que essa concepção de figuras metafóricas cria certo clima que demonstra tais denominações como passíveis de serem adotadas nos fenômenos de carreira. Segundo este, a primeira metáfora apresenta uma vista de estrutura ao utilizar os princípios arquitetônicos de um portal, com bases gêmeas de características individuais e oportunidades externas. A segunda metáfora capta a evanescência das características de múltiplas arenas do desenvolvimento de carreira.

Inkson (2006) acentua que certas concepções de modelos de carreiras partem de analogias por via das metáforas, como no caso das carreiras “proteanas” e carreiras “sem fronteiras”. No primeiro modelo citado, o autor explica que o mesmo está metaforicamente vinculado ao deus da mitologia grega Proteu, o qual tinha a qualidade de se transformar inteiramente conforme sua vontade, o que remete ao sentido da característica pertinente a esse modelo de carreira. O segundo modelo faz referência metafórica à característica de mobilidade que caracteriza esse perfil.

Bell e Davison (2013) também chamam a atenção para a utilização dos significados simbólicos obtidos por meio de dados visuais para as pesquisas em gestão, sendo esses um contrapeso para a virada linguística, em que os autores discutem se há razões para resistências às abordagens visuais. Segundo os mesmos, tal expediente vem se incorporando ao trabalho de várias

subdisciplinas, como estudos organizacionais, marketing, contabilidade, recursos humanos, turismo e TI.

Gerald Zaltman desenvolveu um recurso de especial relevância em estudos de compreensão dos consumidores utilizando metáforas visuais, por meio de uma técnica intitulada ZMET (ou técnica Zaltman de Elicitação de Metáforas). Coulter e Zaltman (1994) e Coulter *et. al* (2001), empregam a ZMET num formato em que os clientes recolhem suas próprias imagens (e não imagens sugeridas pelos pesquisadores). A vantagem é que, ao considerar o olhar do cliente, codifica-se uma sequência de informações ao longo do tempo, em que, recolhendo os seus estímulos aumenta-se a probabilidade de revelar importantes problemas que poderiam estar sendo previamente desconsiderados, tais como, tipos de embalagem, local em que a marca pode ser comprada ou campanhas de publicidade.

Quanto ao uso de metáforas em imagens, Jones (2008) defende que uma metáfora profunda pode ser útil em modelos mentais, quer seja em conteúdo, experiência do usuário ou estratégia de produto. Um exemplo consta na figura 4, demonstrando como a seguradora *Prudential* estabelece um conceito concreto de sentimento de segurança aos seus usuários por meio da metáfora de uma rocha, em seu logotipo e *slogan*.



Figura 4 – Fonte: Jones (2008)

A técnica de elicitação de metáforas a partir do estímulo de clientes, conforme indica a pesquisa de Warden e Chen (2008), é um recurso de metáfora visual muito expressivo, que transpõe

barreiras culturais. A pesquisa de ambos estuda um termo metafórico que reflete o aspecto visual presente no comércio popular de ruas nas metrópoles chinesas, intitulado como “renao”, cujo significado literal é “quente e barulhento”. Segundo os autores, renao é uma palavra chinesa muitas vezes traduzida como animada, vibrante e emocionante, mas nenhuma dessas traduções captura bem o significado. Na antiga literatura chinesa, o termo também era usado para representar positivamente atividades, como festas, grandes ajuntamentos de pessoas e sons agradáveis. A significação que se tem do renao é marcante nos mercados de alimentos frescos da China, Taiwan, Cingapura e Hong Kong, refletindo uma longa tradição da sociedade chinesa na adoção desse arquétipo local.

### **3.3 Categorias de metáforas de carreira**

Inkson (2010) credita aos estudos de carreira um papel vital a desempenhar no currículo, sendo evidente que todos na sociedade de hoje têm uma carreira. Segundo o autor, a carreira, classificada juntamente com a vida familiar, e em alguns casos a experiência religiosa, é um dos mais importantes componentes na vida da maioria das pessoas, bem como fonte de bem estar psicológico e econômico da sociedade.

Um conjunto de questões e profissionais encontra-se envolvido às práticas de carreira, como gestão de recursos humanos, especialistas, conselheiros de carreira e os próprios indivíduos protagonistas das carreiras. Dessa forma, deve-se refletir em que circunstâncias o pensamento metafórico pode meramente constriar estereótipos simplificados, ou ao contrário, expande a visão em novas e produtivas formas de considerar carreiras específicas, auxiliando nas escolhas e medidas efetivas ao desenvolvimento da carreira (INKSON; AMUNDSON, 2002).

O contraste das metáforas é um recurso de retórica atraente para visualizar outros pontos de vista, bem como seu uso é útil em dirimir as dúvidas existentes para legitimar possíveis focos conflitantes de carreira a serem planejados. A metáfora direciona o pensamento de carreira a estereótipos poderosos (INKSON, 2004). Mas, um problema no processo de reflexão da carreira é quando ocorre a preferência pelo uso de uma metáfora em particular, o que pode restringir a capacidade de encarar as carreiras em termos de outras metáforas alternativas e igualmente

plausíveis. Ademais, a metáfora pode ser usada para persuadir, enganar e induzir, fazendo com que algo seja visto de forma errônea (INKSON, 2004).

Inkson e Amundson (2002) sugerem que o entendimento das carreiras é facilitado quando ocorre atrelado ao método da “metáfora múltipla” de Morgan (1996), o que possibilita pesquisadores de carreiras e profissionais conceberem uma gama de metáforas. Pelo autor, muitas delas surgem pela simples observação da maneira como as pessoas comuns normalmente falam sobre suas vidas, enquanto outras são *insights* de pesquisadores de carreiras, e algumas surgem de ambas as fontes. O método das múltiplas metáforas consiste em permitir o uso de diversas metáforas chave, e assim, analisar as carreiras sob os diversos pontos de vista, ampliando o conhecimento. Dessa forma, as metáforas passarão por observações de diferentes pontos de vista, as quais constituem complementos umas para as outras, ou ainda, poderão ser integradas possibilitando um entendimento mais amplo e completo. Em resumo, a metáfora múltipla constitui a forma de expressar uma gama de pontos de vista sobre as carreiras e aumentar sua compreensão (INKSON, 2004, 2007).

Adverte-se que o uso de qualquer metáfora em forma única é uma versão particular da visão específica em uma determinada parte. Quando os indivíduos adotam apenas uma única metáfora para descrever uma situação, sua criatividade estará limitada. Portanto, quanto mais metáforas tiverem à disposição em determinada situação, mais escolha e flexibilidade se terão para refletir. O encontro entre várias metáforas expande a esfera da criatividade (COMHS; FREEDMAN, 1990, *apud* INKSON; AMUNDSON, 2002).

Quanto à utilização do método das metáforas múltiplas, Inkson (2004) destaca que a adoção simultânea de um maior número de metáforas, gera o acúmulo de visões muito diversificadas, o que pode incidir numa confusão de ideias por meio das quais se torna difícil o discernimento de padrões claros. Sendo assim, o autor orienta que o método de Morgan (1986) deva servir para limitar um número reduzido de metáforas importantes e dominantes, tais como máquina, organismo, cérebro, etc. Dessa forma, ao restringir o volume de metáforas empregadas a um fenômeno, evita-se possível distorção ou dificuldade no seu entendimento.

Ao se refletir sobre a carreira dos profissionais, cada uma das metáforas poderá encapsular uma característica chave do grupo em investigação. Isto posto considera-se que as diversas representações metafóricas podem apresentar certa similaridade em alguns pontos e/ ou serem complementares entre si, aprofundando o entendimento da natureza geral das carreiras. As carreiras são consecutivamente representadas como metáforas diferentes integradas, e assim, observam-se as formas em que as carreiras correspondem ou não correspondem a cada uma das metáforas (INKSON, 2002, INKSON, 2010).

Inkson e Amundson (2002) estabelecem que para se utilizar o método da metáfora múltipla de Gareth Morgan ao entendimento das carreiras, em primeiro deve-se gerar uma gama de metáforas chave de carreiras por parte dos pesquisadores. Com isto, é possível resumir o campo da teoria da carreira em alguns termos-chave, arquetípicos de carreira, para os quais Inkson (2002, 2004, 2007) propõe a seguinte tipologia de metáforas.

### **3.3.1 Carreira como jornada**

É o mais utilizado conceito entre todas as metáforas de carreira, que emerge por meio consciente ou inconsciente, em variadas formas no discurso de carreira. Trata a carreira como o movimento de seus protagonistas. Algumas submetáforas, tais como “plano de carreira”, “chegar ao topo” e “escada de carreira” podem transmitir expectativas que transpareçam o sentido e a direção da jornada. Há de se considerar o atual ambiente menos estruturado das “novas carreiras”, indicando um constante início e término de viagens, situação da qual talvez pudesse substituir o termo metáfora da “jornada” por metáfora do “movimento” (INKSON; AMUNDSON, 2002).

Inkson (2002) destaca os seminários informais que participa sobre desenvolvimento de carreira, em que se apresenta a natureza das metáforas e solicita-se aos participantes escreverem as metáforas que vem à sua mente, como forma de compreender suas próprias carreiras. Nessas experiências, as declarações de diferentes formas de viagem (ou jornada) são de longe o relato mais frequente.

A conceituação básica da carreira como uma jornada ao admitir forte sensação de movimento

remete várias perguntas ao leitor: “É uma viagem prevista? Quais são os trechos suaves? Quais são os obstáculos? Quais são os marcos, os pontos de escolha? Há um desvio de rota ou parada? É verdade que não se pode voltar atrás? São marcos a partir dos quais não pode haver nenhum desvio em um terreno inexplorado, criando um caminho único pessoal para um destino ainda desconhecido?” (INKSON; AMUNDSON, 2002, p. 106).

Ao refletir sobre o trajeto da jornada, denota-se que é possível segui-la por vários “caminhos”, que de acordo com o dicionário Oxford, tem como significado “uma forma ou faixa prevista para caminhadas”. Entretanto, o caminho pode receber outras conotações, quando internalizado na organização. Pode ser demarcado por processos psicológicos de repetição e imitação, em que o caminho é literalmente demarcado por repetidos comportamentos de seus precursores, sinalizando a linha de caminhada a ser seguida por todos os demais indivíduos. Outra possibilidade é quando parece que alguém decidiu quanto ao local e o caminho que deve ser seguido, construindo-o num avançar como ajuda aos viajantes. Nesse caso, o caminho foi fabricado em um desenho lógico, concebido para racionalmente aproveitar a energia humana das pessoas (INKSON 2002).

Inkson (2002) argumenta que em sua série de artigos publicados sobre o tema “evolução contínua de carreira como formadora de metáforas”, que não apenas o “caminho”, mas a “evolução” da carreira traz diversas implicações. Essas se refletem não só na “diversidade” de caminhos existentes, mas também na “seleção natural” dos indivíduos, indicando que esses necessitam se adequar e melhor adaptarem-se ao ambiente, o qual exclui aqueles mal adaptados. Nesse caso, percebe-se o conflito do indivíduo em decidir seguir os próprios caminhos, mas também ter de adaptar-se às exigências do ambiente para prosseguir em sua jornada. Tal situação é um dilema no desenvolvimento das carreiras, abordada em um programa de formação acadêmica:

Em nosso recente trabalho, temos notado isso ao rever a concepção de programas acadêmicos da escola de negócios onde atuamos. Os professores têm pensado sobre o ponto de partida em que os estudantes iniciam a viagem e os destinos que podem alcançar. As regras sobre o programa criam um conjunto de vias, ao longo das quais os alunos devem caminhar [...]. Os professores assumem que sabem melhor do que os alunos o que é bom para eles, e constroem o caminho em conformidade. O perigo é que a autonomia, a criatividade, individualidade e decisão de caminho estão perdidas nas grandes empresas, no trabalho dos gestores de RH e outros na tentativa de projetar carreiras hierárquicas ou em espiral dentro do limite organizacional que é igualmente problemático (INKSON, 2002, p. 19).

Considerando o relato supracitado, Inkson (2002) admite que os caminhos das carreiras individuais podem ser autoconcebidos, idiossincráticos, acidentais, caóticos e criativos muito mais do que se imagina, o que reflete o aspecto de mutação e flexibilidade do mercado atual.

### **3.3.2 Carreira como herança**

Admite-se que os passos a serem efetuados nas carreiras possam ser transmitidos pelos pais e familiares. Neste conceito, considera-se que as carreiras são transmitidas intergeracionalmente, em diversas variáveis, entre elas, herança genética, classe social, oportunidade de educação, mensagens de infância e expectativas, tradições familiares e sociais. Um exemplo, é que os pais de médicos muitas vezes são médicos. Pequenas empresas familiares, ainda que não sejam sucedidas pelos membros mais jovens da família, despertam nesses um espírito e atitudes empreendedoras que os impulsionam a criar novas empresas. Mas ao considerar a herança há de se refletir se ela apresenta um caráter benéfico ou maléfico, podendo conceder ativos herdados capitalizáveis, ou ao contrário, armadilhas de herança que impeçam ou dificultem ao indivíduo progredir na carreira com decisões mais autônomas. A metáfora da herança ilustra o lote inevitável de indivíduos antepassados como referência ao início das carreiras (INKSON; AMUNDSON, 2002, INKSON, 2010).

Quanto ao aspecto da influência familiar na carreira como herança, pode-se afirmar que as carreiras, assim como os legados, podem ser transmitidas para as gerações futuras. Há uma mobilidade ocupacional entre as gerações, a qual costuma ser decorrente da posição socioeconômica e ocupações de membros da família, que transmitem experiências e expectativas que se fixam como referências da pré-carreira na infância. Pode-se afirmar em relação às características transmitidas entre gerações, que a carreira como herança é multifacetada, de natureza sociológica (estrutura social como exemplo), genética (QI herdado como exemplo) e psicológica em sua natureza (as atitudes dos pais com o trabalho, por exemplo). Apesar do “peso” da herança, certos orientadores de carreira acentuam o lado autodeterminante e o comportamento proativo que se possa empregar às carreiras, numa noção que o indivíduo é livre, podendo escolher, planejar e desenvolver sua própria carreira. Entretanto, não há como negar as influências da herança (INKSON, 2004).



Outro aspecto que se herda na trajetória de carreira é a influência cultural que se recebe ao longo da vida, advindas de fatores como a carga étnica e familiar. No ocidente, os pontos de vista são “coloridos” por um pensamento monocultural, implicando em questões como o individualismo, separação do trabalho já no seio da família e a natureza do tempo (INKSON; AMUNDSON, 2002). Por “cultura” pode se ter o seguinte conceito:

É um conjunto de programas mentais compartilhados que condicionam respostas dos indivíduos ao seu ambiente. Aqueles que partilham os programas podem ser membros da mesma tribo ou do mesmo grupo étnico, ou da mesma nação, ou [...] da mesma geração, ou da mesma organização. Por exemplo, uma dimensão da cultura é o individualismo *versus* o coletivismo; em uma cultura individualista espera-se que pessoas façam seu próprio caminho e sejam autossuficientes, enquanto na cultura de coletivismo as tarefas são compartilhadas juntas (INKSON, 2007, p. 74).

Diante do exposto, admite-se que padrões contrastantes de carreira surgem com base em diferentes pressupostos culturais herdados, com potencial de sensibilização à formação do indivíduo. Outra herança cultural que impacta às carreiras é a natureza do gênero, pois muitas culturas admitem a produção de carreiras com separação por gênero. A carga hereditária da cultura sustenta o pensamento do indivíduo, considerando que de certa forma as carreiras também são produzidas sob o artefato cultural da sociedade (INKSON; AMUNDSON, 2002).

Por fim, há necessidade que os indivíduos procurem desenvolver uma consciência acerca da herança de carreira, refletindo se devem aceitar essa herança, ou então, buscarem prosseguir suas carreiras de forma mais autônoma. Entretanto, em um planejamento de carreira mais efetivo deve-se ter em consideração o alcance e o impacto referente ao aspecto herdado, mesmo que se queira seguir um caminho mais independente. O passado (bem como os antepassados) certamente deixa a sua marca (INKSON, 2007). É inegável a prevalência da herança, existindo uma influência dos pais, do meio social, da família como um todo no processo da escolha de carreira (KILIMINIK; SANT’ANNA; OLIVEIRA; BARROS, 2008).

### **3.3.3 Carreira como adaptação ou encaixe.**

De acordo com Inkson e Amundson (2002) esta metáfora sugere haver um possível ajuste entre a “forma” ou “jeito” do indivíduo aos diversos modelos de trabalho que venha a suceder durante a

carreira. Considera-se que as carreiras são literalmente tentativas de encaixar pinos quadrados em orifícios que também sejam quadrados, remetendo ao sentido de ajuste. Os autores indagam se não se deve buscar combinar o perfil pessoal em termos de habilidades, interesses e personalidades com os perfis dos postos de trabalho. Os mesmos ainda sugerem que a internet está repleta de ferramentas de autoajuda a fim de encontrar um bom ajuste, sendo que, “caber” é uma metáfora implícita acerca do que fazer, válida tanto para consultores como protagonistas de carreira. Diversas questões de mensurabilidade, mudança pessoal e profissional devem ser levantadas, avaliando se é possível alcançar o ajuste por meio da combinação entre pessoas, cargos ou profissões. Conforme Inkson (2004), tal expediente trata-se da máxima de colocar a pessoa certa no lugar certo.

O termo metafórico “encaixe” impacta diretamente nas práticas de carreiras, presente nos modelos mentais e ferramentas utilizadas pelos orientadores de carreira, o que levanta diversas questões de caráter conceitual e prático:

Quais são as características realmente importantes em pessoas e situações e como elas são mais bem definidas? Quão mensuráveis são os indivíduos e as oportunidades e características do ambiente, e qual é a precisão dessas avaliações? O encaixe é alcançado na combinação de pessoas a determinadas posições ou combinando as posições às pessoas? (INKSON, 2004, p. 102, 103).

Um exemplo da carreira como espécie de “encaixe” é refletida por um homem jovem ao descrever o próprio trabalho, o qual utilizou o termo metafórico “mau ajuste” para definir a própria situação. O mesmo considerava-se um “pino redondo” tentando ajustar-se num “buraco quadrado”. Particularmente, tratava-se de um profissional enérgico e criativo, mas que era compelido a fazer cursos de ensino consideravelmente voltados à aprendizagem mecânica. De início, para ele a solução parecia ser deixar o ambiente e fazer outra coisa. No entanto, ao ter contato com um conselheiro de carreira, foi-lhe apresentada uma solução muito diferente, baseando-se em um novo ponto de vista metafórico. Em relação à situação que o referido profissional estava vivenciando, foi proposto que adotasse uma noção de “viagem” ou “caminho de crescimento”, em que o ambiente educacional que vivenciava deveria ser considerado uma “colisão menor na estrada” ou “tempestade a ser resistida”. A partir dessa nova perspectiva, os cursos educacionais passaram a ser encarados como pré-requisito a uma aprendizagem extra no seu campo de escolha. Dessa forma, ao invés de ter o foco no “mau encaixe” seria muito mais útil

relativizar a situação, pensando em como desenvolver novas estratégias de aprendizagem para que o crescimento na carreira pudesse continuar. Portanto, a metáfora do ajuste implica muito mais em adaptar-se a uma situação do que tentar mudá-la, configurando-se numa alternância de perspectivas (INKSON; AMUNDSON, 2002).

Outro recurso empregado na metáfora da adaptação, também chamada de combinação, refere-se à imagem do encaixe entre pregos e buracos, a qual estabelece características de definição, tais como as instituições sociais, família, escola, negócios, sindicatos e associações profissionais, o que sugere haver um estado de fixação e permanência ao “encaixe” institucional. Entretanto, novas atitudes em relação à adaptação das carreiras pode emergir fruto da autodeterminação e aprendizagem de carreira. Ao contrário da “fixação de pregos em buracos”, o ambiente de instabilidade do mercado atual torna as carreiras menos estáticas e mais improvisadas, sendo geridas de forma muito diferente das ideias tradicionais de planejamento de carreira, definição de metas e utilização dos sistemas de promoção estruturados nas organizações formais (INKSON; AMUNDSON, 2002, INKSON, 2004).

Um exemplo da metáfora de encaixe de carreira pode estar no modelo de orientação de carreira intitulado “construção de vida”, de Savickas *et al.* (2009). Nesse modelo a construção de vida tem como objetivo ajudar as pessoas a articular e promulgar uma história de carreira por meio de respostas flexíveis e adaptativas, as quais visam adaptar e tratar as tarefas de desenvolvimento, traumas profissionais e transições ocupacionais.

### **3.3.4 Carreira como ciclo ou estações**

A metáfora das estações, cuja representação remete alta consideração ao concurso do tempo, implica a noção de que tudo é peregrino, que tudo se divide em calendários ou marcos de passagem, situação contemplada pelos teóricos de carreira há considerável período. O conceito temporal é muito antigo e faz parte do sistema da organização íntima do indivíduo, e, um exemplo que reflete tal fato, são os registros dos antigos escritos da obra de Shakespeare, as “sete idades do homem”. Ao considerar as carreiras em termos de ciclo, os indivíduos sentem suas energias se fortalecerem ou esvanecerem em diferentes estágios de suas carreiras. Inevitavelmente, muitas

imagens que se tem sobre a carreira estão ligadas às estações (INKSON, 2004).

As imagens que existem sobre carreiras vinculam-se ao conceito da passagem das estações de vida. Alguns estudos correntes de carreira são representados por meio das teorias sobre “idade” e “estágio”, com termos que especificam as carreiras em termos de fases sequenciais e relacionadas à idade, como “exploração”, “direção”, “transição de meia-idade” e “manutenção”. A exposição de Levinson sobre desenvolvimento humano é apontada de forma marcante em sua obra, “As estações da vida de um homem”. (LEVINSON *et al.*, 1978, *apud* INKSON, 2007).

Inkson e Amundson (2002) explicam que essa metáfora alude aos estágios da carreira com as estações do ano, como a primavera, verão, outono e inverno, por meio das quais os profissionais prosseguem. Tomando-se por base as estações, tem-se uma perspectiva de prever períodos distintos de carreira, considerando os mesmos como inevitáveis. Admiti-se que, os indivíduos ao passarem por esses estágios, de forma subconsciente constroem horários em seu íntimo alinhados à passagem das estações, sendo isso uma funcionalidade ao desenvolvimento da própria carreira. A teoria do arco-íris de carreira em Super (1980) caracteriza as diversas fases de vida e profissão em que se insere o protagonista da carreira.

Enfim, a metáfora das estações tem influência fundamental na relação do homem com o trabalho, em que os aspectos temporais podem gerar dúvidas e questões a pesquisadores e protagonistas de carreira:

Estrutura-se, como um deus, em reordenar ou repetir as estações do ano em suas próprias vidas? O que tais metáforas tem a oferecer na orientação do jovem iniciante ou do trabalhador mais velho, que pode sentir-se que suas estações já passaram? Qual seria o resultado de pedir um protagonista de carreira para articular o seu próprio senso de sazonalidade ou ciclo de vida? (INKSON; AMUNDSON, 2002, p. 08).

### **3.3.5 Carreira como construção**

Inkson e Amundson (2002) supõem que a carreira é uma oportunidade para cada um aprender, mudar e tornar-se mais do que já é. Consideram que o movimento de carreira reconhece de forma implícita ou explícita ao constante desenvolvimento do indivíduo e a expressão de seu pleno

potencial. Refletem ainda que alguns processos vivenciados, como a aprendizagem organizacional, a vivência de aprendizagem em projetos e os processos de interatividade nas esferas do trabalho e da casa, enriquecem a construção pessoal, com crescimento na carreira e demais partes da vida.

A metáfora que compõe este estilo de carreira se apropria do termo “ofício”, utilizado ao enfatizar o papel do indivíduo na autoconstituição de sua carreira, envolta em processos psicológicos e comportamentais. Uma definição “ideal”, clássica e sociológica de ofício inclui uma série de atributos a caracterizar a carreira como um “produto”, o qual de modo simultâneo permite ao indivíduo resolver os problemas da vida de forma prática (sustento pessoal), também servindo um canal de expressão da sua individualidade. Outras características do desenvolvimento interno da carreira podem ainda ser observadas no ofício, por exemplo, considerar a carreira como um processo contínuo de construção que envolve o olhar constantemente para dentro de si, para seu exterior e o tempo à sua frente (INKSON, 2004).

Alguns podem medir sua carreira por realizações ou obras concluídas, mesmo aos que não considerem a carreira como algo que criaram. Outros podem medir a carreira como uma extensão psicológica individual. Enfim, ao considerar o atual ambiente instável de mercado, as carreiras estão menos propensas de serem planejadas com antecedência, tendendo a serem construções mais flexíveis e improvisadas em movimento (INKSON; AMUNDSON, 2002).

Primeiro, carreira é o resultado de um processo de construção pelo qual o indivíduo significa, interpreta e dá coerência a suas experiências e histórias singulares de vida em relação ao trabalho (e à vida como um todo). Este último é considerado uma dimensão importante da subjetividade humana, pois, por meio dele, o indivíduo pode construir a consciência de si mesmo e, colocando-o numa perspectiva temporal, de acompanhar seu processo de desenvolvimento, de movimentação em direção ao alcance de seus ideais, desejos ou da satisfação de suas necessidades (BENDASSOLLI, 2009, p. 390).

Uma vantagem do uso da metáfora da construção é articulá-la de forma a fornecer novas perspectivas aos diferentes tipos de carreira. Como as organizações tornaram-se menos estruturadas e de planejamento mais flexível, a possibilidade dos indivíduos serem criativos na construção de suas próprias carreiras se expande. Sendo assim, em vez de organizações que fabriquem carreiras, caberá aos indivíduos terem em mãos o “ofício” de suas carreiras por meio da auto personalização em suas construções, uma concepção artesanal ao invés da produção em

um esquema pré-determinado (POEHNELL; AMUDSON, 2002).

A metáfora da construção tem sido um instrumento de desenvolvimento de carreira muito utilizado por orientadores de carreira e mentores, os quais são agentes externos que podem ser considerados como um “mestre de obras” ou “artesão”, atuando como facilitadores numa prática efetiva e satisfatória ao trabalho de constituição de uma carreira (INKSON, 2004).

### **3.3.6 Carreira como uma rede**

“Carreiras podem ser propriedades, não de indivíduos, mas de coletividades. As conexões de rede são reconhecidas como um tecido conjuntivo que contém muitas carreiras juntas. Além disso, as carreiras em todo o mundo são articuladas em relação ao acompanhamento de dinâmicas das relações familiares” (INKSON; AMUNDSON, 2002, p. 10). O conceito de família difere em diversas sociedades, o que extrapola ao modelo ocidental com um núcleo central. Muitas sociedades coletivistas conceituam carreiras como entidades coletivas, mediadas por familiares. Mas, além do aspecto de intervenção da rede de familiares, a carreira moderna é pensada para a inclusão nas redes sociais, ainda que a retórica das organizações ocidentais incentive aos indivíduos uma responsabilidade individual pela carreira. Entretanto, mesmo que o desenvolvimento da carreira seja individual, itens como a participação nas redes ou a provisão de dupla carreira em casais, entre outros, fazem parte do contexto das carreiras contemporâneas (INKSON; AMUNDSON, 2002).

O avançar das carreiras, conta com vivências em vários episódios, os quais possuem um sentido social e político. A carreira é um sistema social que incentiva a promoção do contato pessoal, com vistas a estabelecer relações duradouras como recurso de prosseguimento e direção do trajeto. É também um sistema político à medida que procura se utilizar e capitalizar os relacionamentos em busca de vantagens pessoais de carreira. Portanto, se a carreira é uma jornada, certamente será uma caminhada em conjunto. A noção da individualização da carreira no conceito ocidental não deve descartar o aspecto da conectividade presente na era atual, noção inclusive observada de forma bem diferente por outras culturas (INKSON, 2004). Na atual “sociedade do conhecimento” há um perfil de profissionais denominados “investidores de

carreira”, os quais buscam deter relevante conhecimento e energia no desenvolvimento de habilidades e formação de redes, num contínuo de reinvestimento constante das relações com o objetivo de gerar novos ativos para a carreira (INKSON, 2002, INKSON, 2008).

Ao analisar os fatores de influência à metáfora das redes, pode-se acrescentar um aspecto muito presente aos dias atuais, que se soma ao sentido social e político das relações. Trata-se das redes sociais como forma de produção e compartilhamento de conhecimento, onde os atores encontram-se envoltos e emaranhados numa verdadeira “teia” social. De acordo com Teixeira (2011, p. 06), as redes sociais, representam em particular redes de conhecimento, as quais se expandem e se destacam em várias áreas do conhecimento. É fato que na sociedade da informação o conhecimento é um recurso de impacto estratégico ao protagonista de carreira. Conforme o autor, “percebe-se a necessidade das pessoas estarem interconectadas em espaços sem limites, com objetivos afins ou não, mas que facilitem e viabilizem seus meios de comunicação, ação e reação, permeadas de novas formas de socialização”.

Com o advento das redes sociais na era do conhecimento, há de se considerar que a conectividade do ambiente gerou fortes mudanças no estabelecimento dos laços sociais entre os indivíduos. O “laço social” é o elo de comunicação entre pessoas de uma mesma rede ou entre diferentes redes. Sendo assim, uma pessoa pode ter diferentes formas de ligação social nas redes das quais participa. Pode estar inserida em uma rede por meio de laços fortes (*strong ties*) com relações de maior proximidade e frequência entre os atores, bem como por laços fracos (*weak ties*), que se identificam às relações mais distantes em que os atores interagem menos. Mas, uma particularidade dessas relações interconectadas (podendo ocorrer por ambientes digitais) trata-se do crescimento dos “laços fracos”, ressaltando a importância de obter informações novas fora do grupo de relações mais fortemente conectadas nas redes (FREIRE; BALDI; LOPES, 2010). Portanto, aos “viajantes” das carreiras na era moderna, é importante asseverar que, as redes de relacionamento com vistas a ganhos de carreira talvez nem sempre requeiram uma profundidade de relacionamentos pessoais mais próximos, mas sim, a intensidade com que o indivíduo busca expandir sua participação em novos contatos nas redes sociais.

No artigo “Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de

carreira e competências”, Kilimnik *et al.* (2006, p. 266) estabelecem o paralelo desta metáfora com a aquisição de competências:

[...] a competência comporta mais uma característica: ela depende da rede de relações pessoais e profissionais do indivíduo. Ela não se reduz ao saber-fazer individual, o sujeito extrai conhecimentos da relação com o seu grupo. Assim, a competência é criada nas trocas comunicacionais dentro do grupo, na medida em que o saber-fazer dos indivíduos são confrontados.

Por fim, conforme Kilimnik *et al.* (2008, p. 204) pode-se resumir a metáfora das redes como formas de “encontros” e ‘relacionamentos’ [...] diz respeito aos diversos encontros e relacionamentos que acontecem no decorrer da carreira de um indivíduo em termos sociais e políticos”.

### **3.3.7 Carreira como um recurso**

As carreiras dos indivíduos se combinam para a produção de produtos e serviços. Uma questão de ordem primária na perspectiva organizacional refere-se a alcançar o bem estar econômico da organização, acima de quaisquer outros objetivos. Sendo assim, a gestão de recursos humanos, por meio da aquisição e combinação das habilidades de seus funcionários, visa atingir às metas organizacionais. Portanto, pode-se considerar o termo “gestão de recursos humanos” uma metáfora em potencial, visto que se apropria e transforma o capital intelectual a fim de atender os propósitos organizacionais, e, redução dos indivíduos a inertes corpos que confiam o encaminhamento de suas carreiras aos interesses da empresa. Algumas práticas organizacionais, como educação corporativa, processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, ainda que sejam oportunidades ao desenvolvimento da carreira, podem deixar em aberto a questão de a propriedade da carreira pertencer ao indivíduo ou a organização (INKSON; AMUNDSON, 2002).

Inkson e Amundson (2002) argumentam que as organizações se revestem de um discurso sob a retórica do comprometimento organizacional, podendo capturar o inconsciente dos profissionais e por em risco o longo prazo de suas carreiras. Se por um lado a organização pode apresentar o benefício de desenvolver seus funcionários, por outro, tem o perigo de aprisioná-los. Tal situação



pode se refletir nas decisões das carreiras intraorganizacionais:

Gerentes e funcionários que a levarem ao extremo ou permitirem que essa metáfora domine o seu pensamento e ação, estarão propensos a adotar uma orientação em que o poder seja concedido para o gerente da organização definir as escolhas de suas carreiras. Nesta situação, o indivíduo pode perder tanto o sentido quanto a qualidade de autocontrole sobre sua própria carreira (INKSON, 2002, p. 246).

Diante do exposto, Inkson (2002) esclarece que há uma vertente do pensamento de carreira, à qual incorpora que as carreiras dentro das organizações são movidas por interesses muito distintos, aos quais os indivíduos legislam ao longo do tempo. Nas concepções organizacionais de carreiras se afluam metáforas subjacentes, que são muito diferentes daquelas normalmente empregadas por indivíduos e pesquisadores de carreiras. O autor acrescenta que a literatura sobre gestão de RH e planejamento de carreira traz um conjunto de metáforas e associações. Por exemplo, no termo “recursos humanos” os indivíduos são assumidos, não tendo os recursos sob o próprio controle, mas sim, tornam-se recursos sob o controle da organização.

A carreira passa a representar os indivíduos como extensão do trabalho organizacional ao longo do tempo, assumindo a forma de recursos humanos terminantemente para a organização. Em conclusão, para a terminologia e o pensamento de RH, o indivíduo não se torna uma pessoa, mas um conjunto de competências, sendo que tal conceito metafórico sustenta o imaginário organizacional individualizado focado nas carreiras (INKSON, 2002). “Do ponto de vista das organizações, carreira é um dispositivo que permite a alocação de recursos, o subsídio à tomada de decisão sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal” (BENDASSOLLI, 2009, p. 393).

Na consideração da carreira como um recurso é possível estabelecer um paralelo com a metáfora das organizações como máquina, conforme Morgan (1996). Nesse caso, o “planejamento de carreira” e “sistemas de desenvolvimento de carreira” devem responder à demanda da organização, de forma que as carreiras sejam racionalmente desenvolvidas conforme o modelo organizacional determinado. A centralidade na metáfora de carreira das necessidades dos recursos presume que as carreiras são uma espécie de componente mecânico da organização, ainda que com algum potencial para gerar capacidades ou funcionalidades ao longo do tempo em resposta aos programas de desenvolvimento da empresa. A metáfora do recurso reforça a visão

conhecida de que as empresas criam carreiras como um produto ou *layout* de suas atividades no desenvolvimento de recursos (INKSON, 2002).

Inkson (2002) propõe um caminho inverso como opção mais interessante para a utilização da metáfora do recurso. Segundo o autor, uma possibilidade mais produtiva seria se os indivíduos pudessem prestar um trabalho de natureza colaborativa para avançar em suas carreiras, criando e fazendo crescer as empresas e as indústrias; e, em contrapartida, o desenvolvimento da carreira seria fruto de suas atividades. Sendo assim, o mais lógico seria os indivíduos considerarem a empresa prestando-se como um recurso organizacional para servir suas carreiras, na mesma proporção em que os indivíduos fossem considerados um recurso humano para a realização dos objetivos empresariais.

### **3.3.8 Carreira como uma história**

Inkson e Amundson (2002) atestam que o uso da análise do discurso na interpretação das carreiras tornou-se muito popular. Pode-se imaginar essa metáfora como histórias precisas de carreiras contadas do passado, ou ainda, uma estratégia psicológica a fim de confortar os protagonistas de carreira por meio de racionalizações tranquilizadoras, com vistas a proteger, apresentar e orientar o futuro. A carreira como uma história remete a reflexão se o indivíduo pode determinar o próprio caminho, bem como os tipos de discursos que utiliza ao comentar a própria carreira. A metáfora da carreira como história surge numa conotação de resgate do passado:

Uma carreira pode ser considerada uma representação da vida da pessoa, que está constantemente a ser contada e recontada nas narrativas escritas por instituições educativas, grupos profissionais, leigos, e, claro, acima de tudo pelo protagonista de carreira, em uma forma de “construção de sentido retrospectiva” (INKSON, 2002, p. 104).

Mediante a situação supracitada, pode-se afirmar que na carreira grande parte das imagens que cada indivíduo possui é derivada das histórias das pessoas que se misturam aos mitos e sabedoria populares. Como citado, afora os protagonistas da carreira como os “contadores de histórias”, são vários os outros agentes que podem apropriar-se dessa retórica de discurso, como educadores, empregados e gestores, orientadores, biógrafos, autobiógrafos e as instituições sociais. Histórias sobre carreiras abundam no imaginário das pessoas, são narrativas floreadas surgidas nas mentes

e contadas a amigos e familiares, às vezes como feitos heroicos criativamente elaborados e ordenados em resumos (INKSON, 2004).

“Carreira é uma história que as pessoas dizem sobre os projetos que ocupam. [...] A intervenção de aconselhamento se concentra na reflexão dos clientes sobre temas em sua história da carreira e, em seguida, amplia os temas para o futuro” (SAVICKAS, 2012, p. 06). Sempre surgem novas narrativas como elementos fartos para a discussão das carreiras. O ato de contar histórias das próprias carreiras pode ajudar a cada um perceber novos padrões. No entanto, deve-se questionar até em qual ponto são confiáveis as explicações e interpretações de tais narrativas, avaliando se essas não seriam meras alegorias de um autoengano acerca da carreira. Sendo assim, deve-se por em conta os prós e contras na metáfora da carreira como história, de forma que a narrativa não se torne um limite, mas ao contrário, uma conscientização dos caminhos pelo indivíduo no direcionamento de sua carreira, contando com a possibilidade de reescrever novos discursos (INKSON; AMUNDSON, 2002, INKSON, 2004).

Muito do discurso sobre história das carreiras que por vezes perpassa como algo lendário, justifica-se pela propagação da mídia das trajetórias de pessoas publicamente admiradas. São grandes celebridades, afortunados ganhadores de loteria e *popstars*, os quais alcançaram o êxito instantâneo em suas carreiras (INKSON, 2004). Neste aspecto, De Paula e Wood Jr. (2002) destacam a existência dos “heróis corporativos”, os quais aparecem nas histórias de revistas de negócios brasileiras, o que os autores intitularam de literatura “*pop management*”. Tais histórias de carreira descritas pela mídia de negócios, de certa forma fazem alusão à perspectiva psicanalítica dos contos infantis, caracterizados pela estrutura e alguns elementos chaves. Os autores argumentam que as histórias de sucesso auxiliam em aliviar as tensões, mitigando as frustrações dos profissionais, como forma de resposta às suas ansiedades e problemas.

As histórias de profissionais de sucesso de fato podem servir como recurso cognitivo ao protagonista de carreira acerca dos valores em relação ao trabalho que deva adotar, cujo processo de projetar situações dos outros é uma referência que remonta à primeira infância. Para superar a tensão emocional, as crianças necessitam de ideias para ordenar seus sentimentos e para construir padrões de conduta adequados. Tais padrões e ideias não são eficazmente transmitidos por meio

de conceitos ético-abstratos, mas por intermédio de situações que lhes pareçam corretas e definitivas. Com esse aprendizado, os indivíduos ao atingirem a fase adulta são estimulados a projetarem suas fantasias de poder nas organizações, cujas histórias de heroísmo, quando internalizadas, poderão conceder-lhes a sensação de serem grandiosos e onipotentes. Os artefatos que utilizam fórmulas próprias do universo infantil podem manter os indivíduos presos à suas fantasias de poder, além de afetar a consolidação do seu *self* ou autoconceito (DE PAULA; WOOD JR., 2002).

### **3.3.9 Carreira como papéis**

Inkson (2002, 2007) descreve que as carreiras são como papéis interpretados no teatro da vida. Todo indivíduo assume vários papéis ao longo da vida, quer seja no campo pessoal ou profissional. Durante sua jornada, um homem possivelmente pode assumir um papel de filho, vendedor, marido, pai, advogado, atleta amador, líder comunitário, religioso, dentre outros. A sociologia presta o termo “ator social” ao homem, referindo sua capacidade de adaptação e incorporação de diferentes identidades conforme o seu ambiente ou época de vida. Conforme Savickas *et al.* (2009, p. 244) “as pessoas devem ser encorajadas a explorarem os teatros da vida em que as diferentes funções podem ser desempenhadas e usarem os resultados desta exploração no processo de autoconstrução”.

Na metáfora dos papéis, há de se destacar que diversos motivos ou situações remetem às pessoas a assumirem variados papéis nos diversos contextos de trabalho. Principalmente na era atual, é fato que as pessoas não fazem por toda a vida aquilo que está descrito na sua atual ocupação. Com o passar dos anos, os protagonistas de carreiras modificam seus níveis de interesses, habilidades e autoimagem ao longo do tempo, pois são condicionados a diferentes circunstâncias de vida e experiências, além de um amadurecimento psicológico pessoal e profissional (INKSON, 2007).

Várias forças contribuem aos indivíduos assumirem diferentes papéis de carreira e sobre algumas delas não se consegue exercer um efetivo controle. Um exemplo, é que mesmo que a pessoa possua formação e experiência condizentes a atuar em um determinado segmento de mercado,

deve-se considerar que, conforme a área de negócio, as empresas costumam experimentar seus próprios ciclos de crescimento e retração. As definições políticas, econômicas, sociais e organizacionais podem oferecer oportunidades às carreiras, mas também impor restrições. Os atores de carreira precisam prestar atenção não só naquilo que desejam, mas também sobre o que está acontecendo ao seu redor, avaliando aquilo que é possível de se realizar na carreira (INKSON, 2007).

Carreira designa, [...] a evolução dos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos. Tomam parte dessa linha argumentativa as ideias de socialização (meio pelo qual o indivíduo adquire as competências para ocupar um determinado papel social), de ocupação (uma função numa estrutura de cargos, por exemplo) e de interdependência funcional (BENDASSOLLI, 2009, p. 389).

Outra variável de forte impacto na definição dos papéis de carreira envolve o conjunto de expectativas dos outros, como pais, empregadores e familiares. Em grande medida, os papéis de carreira costumam ser definidos não pelas motivações do indivíduo, mas sim por suas organizações empregadoras e chefes. Além disso, há uma implicação das diferentes funções ocupadas na vida doméstica, de maneira que o desenvolvimento da carreira do cônjuge pode afetar diretamente a própria carreira. Nesse sentido, ao considerar a carreira como uma performance teatral, percebe-se que há coautores na interpretação e compreensão específicos da carreira em questão (INKSON, 2007).

Em contraponto aos fatores externos dos protagonistas de carreira como determinantes dos papéis, esclarece-se que a própria individualidade também pode assumir uma importância fundamental. Com a aquisição da experiência, as pessoas adquirem uma série de novas competências e habilidades, algumas delas interpessoais, que de acordo com a vontade íntima e uma condução apropriada pode levar a uma gama de possibilidades. Algumas situações que refletem essa questão são os argumentos internos que os indivíduos apresentam em certa etapa de vida, acerca da migração entre a “carreira corporativa” ou o “próprio negócio” nos dois sentidos (INKSON, 2015). O artigo “Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição”, de Oliveira *et al.* (2013), relata a pesquisa em um grupo de profissionais do mercado executivo que migrou para a carreira acadêmica. Com a transição esses puderam idealizar uma imagem positiva de si mesmos e da atividade docente, o que não ocorria em relação ao mundo organizacional. Duberley (2011) também realizou uma pesquisa no mesmo sentido, sobre cientistas que

migraram da academia para o empreendedorismo por meio de incubadoras de empresas. Portanto, tais trabalhos exemplificam as trocas de papéis dos indivíduos que ocorrem ao longo da carreira. Conforme supracitado, na metáfora dos papéis, a necessidade do indivíduo em desenvolver capacidade de adaptação, gera uma aproximação com conceito de flexibilidade das carreiras proteanas. Inkson (2004) explica que a metáfora dos papéis poderá ser uma ferramenta na compreensão de certos momentos de instabilidade profissional, referentes à sobrecarga e conflito de papéis, que levam às crises periódicas de carreira. Sendo assim, os papéis costumam se desenvolver em *scripts* marcantes e universais, tais como “pai cuidadoso” ou “pilares da igreja”. Portanto, a carreira adquire um caráter de performance teatral por toda a vida, em que o ator constrói sua carreira em conjunto a vários roteiristas, diretores e exemplos, exercendo complexa e periódica caracterização de múltiplas *personas*.

### 3.4 Outras tipologias de metáforas na gestão de carreiras

A utilização das metáforas arquetípicas pode avançar além dos aspectos concernentes ao estabelecimento de categorias de carreira. Caldas (1999) propôs a projeção de imagens metafóricas prestando significação ao emprego (e de sua perda) para o indivíduo. Sua pesquisa desenvolveu *insights* sobre a experiência interior e subjetiva do indivíduo, sendo também uma forma que possibilita o caráter transformativo na atitude de carreira por meio de uma resignificação do trabalho e a sua perda.

O artigo de Altman e Bournois (2004, p. 321), intitulado “O modelo dos ‘três coqueiros’ de carreiras: o caso da academia francesa” expressou uma metáfora poderosa para descrever o plano de carreira acadêmico na França:

A estrutura de carreira da universidade francesa chegou a ser conhecido como “coqueiro” pela sua repartição, não pelo seu fruto, mas pelo posicionamento de suas folhas: a semelhança é com a estrutura do tronco, no qual cada folha é sempre posicionada para baixo, bem como acima de outra folha. E há um começo e fim, equivalendo a uma hierarquia perfeita.

Caldas e Tonelli (2002) também se utilizam das projeções de imagens metafóricas em sua pesquisa acerca do impacto que as carreiras recebem dos processos organizacionais de fusões e

aquisições, cuja obra é intitulada “Casamento, Estrupo ou Dormindo com o Inimigo? Interpretando Imagens e Representações dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições”. Wood Jr. e Caldas (1995) também realizaram em sua pesquisa a projeção metafórica intitulada “tratamento de eletrochoque”, antiga técnica utilizada em casos de esquizofrenia também conhecido pela sigla ECT (terapia eletroconvulsiva), utilizando tal metáfora como referência ao impacto dos processos radicais de mudanças das organizações que incidem sobre os indivíduos, com implicações à noção de identidade e *self*.

### **3.5 O repertório metafórico como recurso ao planejamento de carreiras**

Ao se buscar compreender se existe uma predição das metáforas em relação aos perfis de carreiras, deve-se antes de tudo, compreender como o processo de utilização das metáforas pode potencialmente influenciar e transformar atitudes, possibilitando novas condutas dos indivíduos, suscitando mudanças e novas transições em suas carreiras (AMUNDSON, 1998, INKSON; AMUNDSON, 2002, INKSON, 2010). Sendo assim, é necessário também compreender o poder transformativo das metáforas, antes de buscar associá-las aos perfis de carreiras. As metáforas são expostas aos indivíduos por meio de processos de aconselhamento e orientação de carreiras. Lassance e Sarriera (2009) afirmam que o aconselhamento de carreiras surgiu como resposta às mudanças demográficas e necessidades econômicas e suas realidades concretas, acompanhando a configuração das estruturas socioeconômicas mutantes presentes à era atual.

Conselheiros de carreira podem ser capazes de usar metáforas predeterminadas para incentivar as pessoas a considerarem suas próprias carreiras e outras opções de carreira sob uma forma bem mais criativa. A ideia de utilizar várias metáforas expande a criatividade, gerando melhor percepção das opções existentes, o que potencializa o processo de orientação profissional. Ao descreverem suas situações pessoais, os indivíduos frequentemente costumam utilizar as metáforas para capturar as frustrações percebidas em suas carreiras. A partir desse ponto um orientador de carreira poderá assumir uma posição mais ativa, incentivando o uso de outras perspectivas metafóricas, ampliando a visão das potencialidades e novas opções de carreiras (INKSON; AMUNDSON, 2002).

As metáforas arquetípicas, ao serem utilizadas direta ou indiretamente, representam uma maneira importante para clientes e conselheiros expandirem o repertório metafórico, tendo essas aplicações tanto teóricas como práticas. O ajuste da metáfora proporciona uma base pragmática para a prática do aconselhamento profissional. A metáfora também auxilia os conselheiros a fornecerem quadros alternativos de referência a seus clientes, estimulando-os a reformulação da ação comportamental, em que se imprime um conceito de “coragem”. Outro benefício do recurso metafórico é o rompimento com alguns “mitos” de carreira, os quais se constituem em crenças limitadoras, que para serem superadas, dependem de uma relação de aconselhamento forte, que trabalhe habilidades de comunicação, exploração sistemática das opções de carreira e informações relevantes, e, às vezes, o desenvolvimento dentro de novas metáforas, e, por conseguinte, novas possibilidades de carreiras (AMUNDSON, 1998, INKSON; AMUNDSON, 2002, INKSON, 2010).

Savickas (2012) enfatiza que as pessoas podem reorganizar a história do passado para satisfazer as necessidades. Segundo o autor não se pode enfrentar um problema de carreira para ser resolvido utilizando-se a mesma história que o indivíduo criou e mantém o problema. Assim, ele sugere que os clientes repartam suas histórias em micronarrativas a fim de construir sua autoidentidade e carreiras. O mesmo salienta que os processos de intervenção efetuados por orientadores de carreira devem analisar criticamente a linguagem metafórica, sendo essa capaz de expressar mais verdades do que imaginamos, quando se utiliza tal guia de palavras para a educação e conselho.

No sistema que aplica para o desenvolvimento de carreiras, Inkson (2002) adota o método das metáforas múltiplas, o qual emprega uma série de metáforas arquetípicas que podem ser usadas como ferramenta direta para ajudar os clientes (protagonistas de carreira) a olharem suas posições a partir de novas perspectivas. De acordo com o autor, o ponto de partida é sempre estar ciente do imaginário metafórico e ajudar os clientes a identificarem as metáforas que estão usando. Alcançar essa base é mais do que apenas identificar a metáfora, pois também envolve o desenvolvimento de uma descrição completa daquilo que está por detrás envolvido. Incentiva-se aos clientes darem exemplos concretos de como a sua metáfora capta as experiências, tanto das provas de vida e exemplos não cobertos pela metáfora. Uma vez que isso é feito os clientes são



induzidos a utilizar uma lista mais ampla entre as opções de metáforas arquetípicas. Os clientes são então desafiados a descrever sua situação a partir de pelo menos mais dois outros pontos de vista metafóricos. Dessa forma, ao deslocar as perspectivas os mesmos alargam o seu ponto de vista. O processo metafórico induz o cliente a considerar a carreira numa perspectiva mais criativa, sendo esse um elemento muito importante na resolução de problemas (AMUNDSON, 1998, INKSON; AMUNDSON 2002).

Em suma, este terceiro capítulo buscou retratar como as metáforas representam um recurso de retórica com propriedade de favorecer a aceção cognitiva dos indivíduos, bem como seu largo emprego em várias subdisciplinas do campo da administração, e, em específico neste estudo, no campo da gestão de carreiras. Enfim, o estudo da tipologia de metáforas de carreira de Inkson (2004) elucidou como essas são capazes de gerar reflexão e ampliar o entendimento do complexo composto das carreiras atuais, utilizando-se do recurso de imagens. Ressalta-se que, conforme explicitado pelos autores, o enquadramento metafórico tem o potencial em transformar atitudes, e, portanto, serve como subsídio a processos de aconselhamento e orientação profissional, principalmente em períodos de transição de carreiras.

### **3.6 Modelo teórico de análise**

Como princípio de desenvolvimento do estudo do primeiro tema, perfis de carreira, o processo de seleção dos materiais acessados na revisão de literatura deu-se a partir da visão de Nascimento (1995), segundo o qual a decisão profissional resulta de um processo bem complexo, em que interferem os aspectos de um determinado contexto social e ideológico, bem como individual.

Dessa maneira, para fins dessa pesquisa, no que tange a teorização do tema “perfis de carreira”, se optou por adotar uma abordagem primeiramente calcada nos fatores econômicos e sociais, sendo estudado o modo como os fatores econômicos canalizam o fluxo da força de trabalho, que fazem as forças socioeconômicas se tornarem mais efetivas (SILVA, 1995). Portanto, de início, o estudo dedicado ao tema citado priorizou as estruturas social e econômica como condições que impõem os limites individuais aos processos vivenciados pelo trabalhador. Porém, no estudo do segundo tema da pesquisa, “metáforas de carreira”, houve sim uma consideração do indivíduo

não só pela perspectiva externa, mas também interna, ao se ter promovido o estudo específico das representações metafóricas, que são marcadas por sua preponderância ao sistema cognitivo. Registra-se que, o escopo do tema “metáforas de carreira” desenvolvido na pesquisa não é caracterizado pela literatura como uma teoria psicológica, mas sim pode ser representado como uma tipologia de estilos cognitivos.

Quanto à opção metodológica em investigar a associação entre os construtos considerados na linha de pesquisa, “metáforas” e “perfis” de carreiras, ressalta-se que, como anteriormente citado, não foram encontrados artigos nos bancos de dados utilizados (Ebsco, Emerald, Scielo, Google Schollar) que investigassem simultaneamente os dois construtos, exceto de modo incipiente ou em mera alusão ao termo, mas, sem a acepção teórica envolvente ao conceito valor. Diante do exposto, o embasamento teórico que respaldou a pesquisa, no que refere à interseção entre “metáforas” e “perfis” de carreiras, teve sua base vinculada ao trabalho desenvolvido por Richardson e McKenna (2000).

Tal pesquisa se propôs a realizar um estudo do perfil de expatriados advindos do meio acadêmico (pesquisadores), que migraram para a Grã-Bretanha. Os autores embasaram seu trabalho nas metáforas de expatriados, promulgadas por Osland (1990, 1995), por meio das quais os participantes da pesquisa foram submetidos a um painel de enquadramento metafórico, com a coleta de suas percepções. O modelo teórico que foi adotado admitia quatro metáforas específicas para caracterizar o perfil dos expatriados: expatriado como um “explorador”, um “estranho”, um “equilibrista” e um “refugiado”.

Os resultados da pesquisa de Richardson e McKenna (2000) indicaram que, a análise metafórica incentiva o desenvolvimento de construções teóricas e práticas inovadoras, capazes de indicar os princípios que respaldam a escolha dos profissionais ao assumirem as carreiras expatriadas. Sendo assim, tal expediente de pesquisa permitiu identificar o princípio-guia da decisão de carreira do expatriado. Isso posto, tomada a comparação das carreiras expatriadas com o modelo das carreiras sem fronteiras (discutidas no marco teórico), pôde-se presumir, em certa forma, a expatriação como sendo uma representação (ou ao menos alusão) ao modelo das carreiras sem fronteiras. Tal afirmação tem sustento em duas questões: (1) os expatriados passam por processo de mobilidade psicológica, ao terem de adaptar-se a novo ambiente sociocultural; (2) os

expatriados passam por processo de mobilidade física, em função do movimento migratório. Portanto, o estudo de Richardson e McKenna (2000) envolveu em sua natureza certo grau de identidade com a linha metodológica da pesquisa realizada, que implicou em considerar arquétipos metafóricos com vistas a associá-los a um perfil de carreira. Sendo assim, a pesquisa pregressa dos autores concedeu o embasamento teórico que sustentou o cruzamento entre “metáforas” e “perfis” de carreiras.

No caso da presente pesquisa, no que refere à interseção teórica entre “metáforas” e “perfis” de carreiras, foram consideradas as seguintes tipologias: (1) metáforas ou imagens de carreira de Inkson (2004), que compôs o construto das metáforas de carreiras; (2) carreiras “proteanas” (HALL, 2004, WATERS; BRISCOE; HALL; WANG, 2014), “sem fronteiras” (ROPER; GANESH; INKSON, 2010, BENDASSOLLI, 2009, ZEITZ; BLAU; FERTIG, 2009) e “tradicionais” (BARUCK *et al.*, 2015), que compuseram os construtos dos perfis de carreiras; tais conceitos foram apresentados nos capítulos 2 e 3 deste trabalho.

Após a exposição do marco teórico desenvolvido, apresenta-se por meio da Figura 5, a estrutura do modelo de análise que retrata a interseção teórica entre os construtos “metáforas de carreira” e “perfis de carreira”. Ressalta-se que, tal esboço esquemático se encontra descrito detalhadamente na metodologia de pesquisa do trabalho.

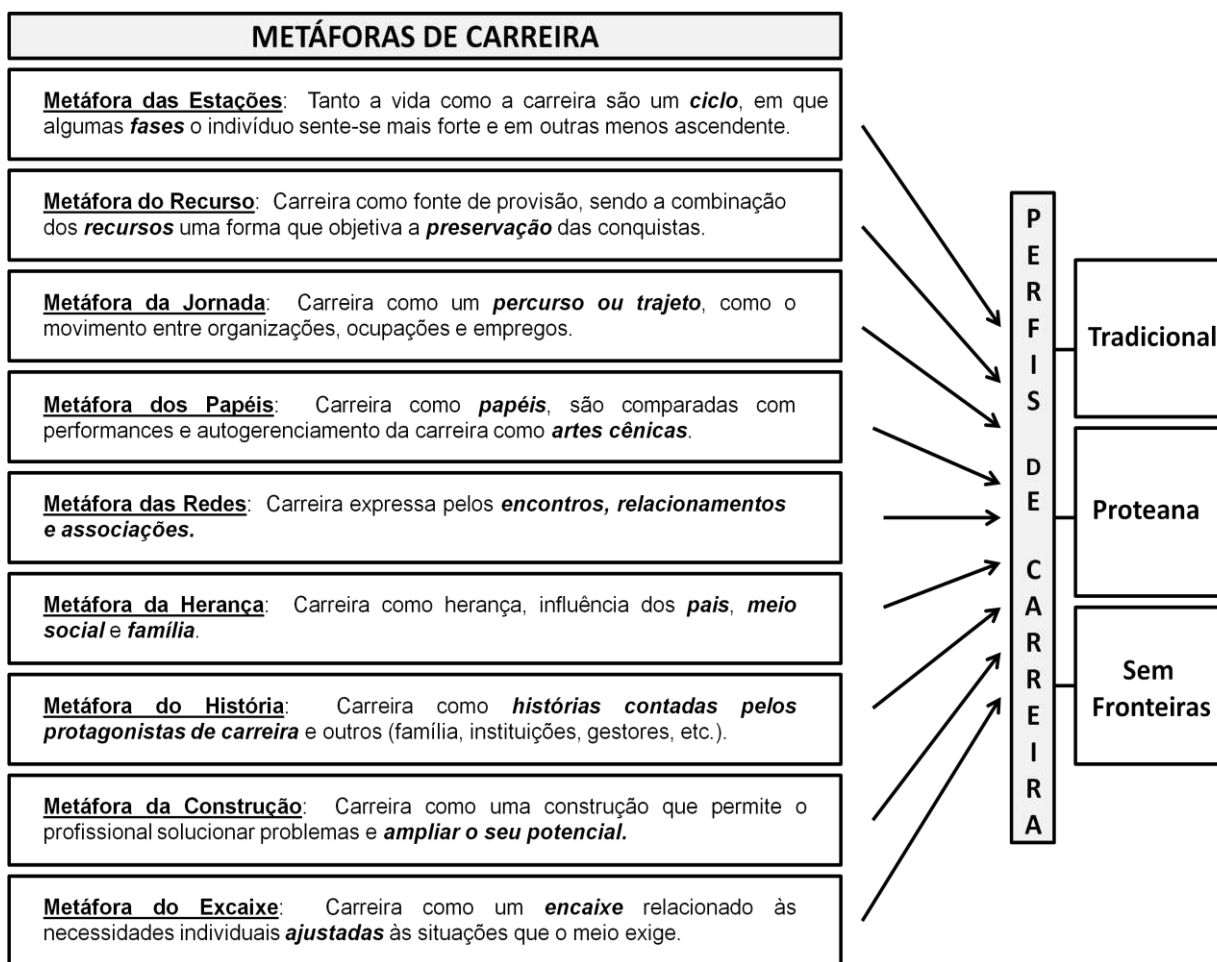


Figura 5 – Fonte: Autor

## **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo descrevem-se as ações metodológicas realizadas, voltadas ao atendimento dos objetivos da pesquisa. A metodologia adotada, como as demais existentes, implica em vantagens e desvantagens. No entanto, acredita-se que os métodos que foram efetuados sejam os mais apropriados ao desenho dessa investigação. O marco teórico do trabalho foi dividido em duas temáticas em seus devidos construtos, sendo elas “perfis de carreira” e “metáforas de carreira”.

### **4.1 Método e tipo de pesquisa**

Foi adotado o método do estudo de campo e a pesquisa caracteriza-se como do tipo descritiva.

Para o cumprimento da proposta de pesquisa, em investigar se existe uma relação sistemática entre os construtos que compõem o estudo, adotou-se o paradigma quantitativo. Mas registra-se que, nesta pesquisa não foram realizados cálculos de coeficientes de associação entre as variáveis que compõem os construtos, em função dos dados coletados partirem do cruzamento entre um instrumento qualitativo (escala nominal) e um quantitativo (escala Likert), sendo, portanto, instrumentos de natureza diferentes, motivo que inviabilizou tal procedimento estatístico. Entretanto, esclarece-se que, foi utilizada outra modalidade de cálculos estatísticos, de natureza descritiva, com aplicação sobre os valores das frequências absolutas nos dados apurados pela escala Likert. Diante disso, informa-se que o expediente metodológico adotado permitiu o processo de análise tendo em conta princípios quantitativos, os quais subsidiaram a interseção entre as variáveis a fim de se cumprir o objetivo do estudo.

Esclarece-se que, a interpretação do trabalho não teve intenção em explicar a causalidade, com adoção do viés explicativo, mas sim, foi proposto identificar se indivíduos com as mesmas metáforas de carreira priorizam de forma semelhante os perfis de carreira que venham a guiar o seu comportamento (MALHOTRA, 2012, BAPTISTA; CAMPOS, 2007).

## 4.2 Universo e amostra

A composição da amostra se deu de modo intencional, sendo não probabilística. O processo amostral se deu pelo critério de acessibilidade (MARCONI; LAKATOS, 2013, MARCONI; LAKATOS, 2004), em que se optou por investigar jovens trabalhadores universitários cursantes dos dois últimos anos de faculdade, do período noturno, exclusivamente do curso de administração (visou-se identificação por similaridade). Esses são estudantes de duas instituições, as quais por critério de confidencialidade foram denominadas como “FACULDADE VENDA NOVA” e “FACULDADE CENTRO”, que receberam para identificação as siglas FACVN e FACC, respectivamente, ambas caracterizadas como faculdades privadas de ensino superior, com as quais o pesquisador tem ou teve vínculo. Nas duas instituições de ensino foram escolhidos intencionalmente 150 discentes do curso de administração que estivessem cursando entre o 5º a 8º períodos, conforme quadro a seguir:

**QUADRO 4 – Categorização da amostra**

Estratos		Categorias
Venda Nova	Administração - 5o ao 8o períodos	FACVN
Centro	Administração - 5o ao 8o períodos	FACC

Fonte: elaborado pelo autor

Os respondentes tiveram que atender a dois critérios de seleção para terem seus resultados analisados pela pesquisa. Em primeiro, deveriam possuir alguma experiência profissional, quer seja atuando/ atuado no mercado de trabalho, ou fazendo/ feito estágio remunerado. Foi colocada no questionário uma pergunta filtro a ser respondida em forma dicotômica, em que, se o pesquisado não atendesse a essa exigência teria sua participação invalidada no experimento, visto que a amostra da pesquisa foi caracterizada por indivíduos trabalhadores. Um segundo critério referiu-se ao dado demográfico da faixa etária, à qual o pesquisado deveria atender o princípio de estar em idade inferior aos 30 anos. Tal critério de seleção foi estabelecido para a pesquisa a partir da teoria de arco-íris de carreira de Donald Super, destacada na figura 3 do marco teórico da pesquisa. Tal modelo teórico estabelece uma curva de períodos de tempo que fazem parte da trajetória profissional. Entre os períodos de referência na curva consta um denominado

“estabelecimento”, no qual o profissional começa dar os primeiros passos a fim de estabelecer uma presença mais sedimentada de inserção no mercado de trabalho, que se inicia por volta dos 25 anos. Tal período do “estabelecimento” segue numa curva ascendente até atingir o período posterior, denominado “manutenção”, no qual o profissional visa à preservação do *status quo* das conquistas efetuadas, já tendo atingido metade do seu trajeto profissional, fase cujo ápice se inicia por volta dos 40 anos. Considerando o intervalo entre os períodos em que se iniciam o “estabelecimento” (25 anos) e “manutenção” (40 anos), a figura esquemática do autor estabelece mais dois outros marcos de períodos intermediários na curva de tempo, aos 30 e 35 anos respectivamente. Sendo assim, considerando que a pesquisa teve como objeto identificar propensões a modelos de carreiras em jovens trabalhadores, foi considerado como critério de pesquisa que o indivíduo devesse possuir idade inferior aos 30 anos, sendo essa anterior ao primeiro marco intermediário na curva de tempo entre os dois períodos profissionais destacados. Portanto, houve uma segunda pergunta filtro para validar a participação, a ser respondida em forma descritiva, acerca da variável idade. Embora o fator geracional não tenha feito parte do campo de estudos da presente pesquisa, esclarece-se que, o critério estabelecido para a composição da amostra a partir da teoria do arco-íris de carreira de Super (1980), remete aos indivíduos pertencentes à geração Y (nascidos nas décadas de 1980 e 1990).

Ressalta-se também que, as duas faculdades em que foi aplicado o estudo de campo possuem características institucionais um tanto similares. Ambas possuem qualificação de ensino bem próximas, conforme avaliação do MEC (Ministério da Educação e Cultura), e, quanto ao composto mercadológico, possuem posicionamento de suas marcas com pouca diferenciação entre si (em termos de imagem de mercado), tanto é que captam alunos com perfis socioeconômicos parecidos. Tais alunos são em maioria indivíduos formados em colégios públicos, os quais iniciaram a carreira profissional ainda cedo, alguns precocemente pela condição de menores aprendizes, ou então, desde o início do período universitário a grande maioria já conciliava o trabalho com os estudos. Portanto, ainda que sejam indivíduos jovens, já gozam de alguma experiência profissional necessária à efetivação da pesquisa. Esclarece-se ainda, que a utilização de estratos com características próximas (relativos às duas faculdades), se deu com a intenção de obter certa uniformidade das unidades de análise, a fim de evitar que idiosincrasias pessoais entre os pesquisados pudessem afetar os resultados da pesquisa.

O processo de amostragem foi o não probabilístico, visto que na coleta de dados, os questionários foram distribuídos em sala aos alunos presentes e dispostos a participarem da pesquisa, sendo efetuado em forma aleatória. Foi obtido como resultado uma amostra constando 150 unidades de análise. Segue o quadro-resumo da composição da amostra:

**Quadro 5 – Critérios de composição da amostra**

<b>Etapas</b>	<b>Procedimentos realizados</b>
1	Escolha dos cursos de Administração por critério de identificação de similaridade.
2	Utilização do critério de acessibilidade junto aos universitários do curso de Administração das faculdades “Venda Nova” e “Centro”.
3	Levantamento da população total junto às coordenações e secretarias dos cursos envolvidos.
4	Aplicação da técnica de estrato não probabilístico por cotas.
5	Composição da amostra final contendo 150 pesquisados para a coleta de dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

### **4.3 Coleta de dados**

Foi realizado corte de dados transversal, em que se propôs analisar uma amostra selecionada de uma dada população em um único momento. Sendo assim, foi realizado um estudo de campo (MALHOTRA, 2012; BAPTISTA; CAMPOS, 2007).

Os procedimentos de coleta requereram dados primários, tendo se utilizado dois instrumentos de pesquisa abordados nos itens que seguem. O primeiro instrumento foi elaborado pelo autor, o qual contou com sentenças de escolha em um questionário fechado, no qual o pesquisado teve de decidir exclusivamente por uma única opção (escala nominal de qualificação). O segundo foi composto de medidas de opiniões e atitudes com escala de classificação e *ranking* (ordinal), o qual se deu por meio da utilização duas escalas combinadas num único instrumento, apresentadas a seguir (MALHOTRA, 2012; BAPTISTA; CAMPOS, 2007).



### 4.3.1 Aplicação dos Instrumentos

Os instrumentos de pesquisa aplicados, sendo uma escala mista advinda dos modelos de Briscoe *et al.* (2006) e Andrade (2009), além do questionário das metáforas de carreira formulado pelo autor, foram anexados entre si para compor um documento único (Apêndice). O autor aplicou os instrumentos dentro das salas de aula aos alunos que estivessem cursando os dois últimos anos, durante um período de dois meses, entre agosto e setembro de 2016.

A duração de aplicação dos instrumentos ocorreu numa média de 20 a 30 minutos. Ao todo foram aplicados 190 questionários, quer dizer, 40 além do necessário à amostra, prevendo a possibilidade de questionários inválidos por motivo de preenchimento indevido, ou excluídos pelas perguntas filtro. Foi solicitado no documento da pesquisa que os entrevistados fossem identificados, dando o aceite para utilização dos dados com a devida preservação dos sigilos individuais. O processo de levantamento dos dados se deu nas seguintes etapas:

1. Apresentação geral e grau de importância da pesquisa – foram mencionados os termos “metáforas de carreira” e “perfis de carreira”, sem realizar qualquer menção a alguma das nove categorias de metáforas ou perfis de carreiras de modo a não influenciar as respostas dos pesquisados;
2. Distribuição do documento de pesquisa, tendo solicitado-se a leitura das instruções de preenchimento, com a atenção de optar pela sentença mais verdadeira no questionário das metáforas de carreira;
3. Recolhimento dos questionários devidamente preenchidos.

Os resultados dos testes contribuíram em identificar os perfis de carreiras que fossem mais ou menos propensos a serem priorizados pelos indivíduos em cada uma das nove categorias de metáforas de carreira. De posse desses resultados, foram identificadas as categorias de metáforas que reforçassem as características correspondentes das inclinações de perfis de carreiras (tradicionalistas ou modernas). Assim, pôde-se aferir a possibilidade de perfis de carreira que não viessem a se encaixar e, por conseguinte, fiquem de fora da fundamentação teórica das metáforas de Inkson (2004).

### **4.3.2 Instrumentos de pesquisa**

#### **4.3.2.1 Questionário de Metáforas de Carreira**

Conforme indicado, o autor elaborou um instrumento (Apêndice), sob a forma de escala nominal de qualificação, sendo caracterizado por um questionário fechado (MARCONI; LAKATOS, 2013, MARCONI; LAKATOS, 2004) com nove sentenças de escolha correspondentes às categorias da tipologia de metáforas de carreira de Inkson (2004), em que o pesquisado teve de decidir exclusivamente por uma única opção.

Abre-se uma observação ao critério proposto de avaliação, quanto à inserção das sentenças presentes no questionário: a tipologia das metáforas de carreira, de início, estimula que o pesquisado contemple apenas uma única opção de escolha entre as metáforas como referencial, dentre as nove categorias existentes. Mas Inkson (2004) propõe que, num segundo momento, tal tipologia adote um procedimento específico ao enquadramento metafórico, instituído por Morgan (1996) com a denominação “metáforas múltiplas”, no qual se estimula a adoção simultânea de mais de uma metáfora como referencial, pois se acredita que em conjunto essas serão capazes de fornecer uma visão mais ampliada. No entanto, há de se destacar que, o propósito de investigação da presente pesquisa foi analisar a relação entre uma única categoria de metáfora (principal) com os perfis de carreiras. Ademais, considerou-se a metáfora principal como referência de maior intensidade de escolha pelo pesquisado, caracterizando o seu guia mais forte de decisão.

O objetivo do questionário formulado pelo autor foi de que as sentenças dispostas expusessem os indivíduos a estímulos capazes de identificar o referencial cognitivo que caracterizasse suas trajetórias de carreiras, visto que o conteúdo de tal instrumento foi determinado pela tipologia de metáforas de carreira de Inkson (2004). Conforme Cornellsen (2004), as metáforas possuem um valor heurístico, e, sendo assim, as afirmativas inseridas no questionário ainda que possuíssem diferenças semânticas de enunciado, deveriam contar com uma aceção equânime.

O instrumento passou por um pré-teste anterior ao processo da coleta, no intuito de certificar a pertinência de seus elementos. O questionário, antes de ser testado, foi submetido à orientadora,

e, posteriormente, a mais dois pesquisadores *experts* no tema “gestão de carreiras” para as devidas apreciações. Por fim, foi pré-testado em seis indivíduos com características similares as dos pesquisados da amostra, com o objetivo de medir sua adequação ao propósito da coleta.

#### **4.3.2.2 Escala mista de propensão aos perfis de carreiras**

Ao propósito de compor um instrumento à coleta de dados dos perfis de carreiras desta pesquisa (tradicional, proteana, sem fronteiras), informa-se que na literatura pesquisada (bancos de dados Ebsco, Emerald, Scielo e Google Acadêmico), não foi identificada a existência de qualquer instrumento capaz de mensurar simultaneamente os três construtos que envolvem tais perfis.

Mediante o exposto, fez-se necessário identificar instrumentos que tratassem os construtos em separado, havendo posterior organização das escalas encontradas num formato misto (Apêndice), em que assim se pudesse agrupá-las num instrumento único de coleta. Para tal, adotou-se a “escala de valores de carreiras”, elaborada por Andrade (2009), a qual trata os construtos “tradicional” e “proteano”; e, uma parte da “escala de valores de atitudes de carreira” de Briscoe *et al.* (2006), para tratamento do construto “sem fronteiras”, sendo que essa última teve um procedimento de análise adaptado à necessidade desta pesquisa, detalhado mais adiante. Segue, portanto, a apresentação de tais modelos.

##### **4.3.2.2.1 Escala de Valores de Carreira de Andrade (2009)**

Andrade (2009) desenvolveu pesquisa com objetivo de mensurar as associações entre os perfis de carreiras tradicional e proteana com as âncoras de carreira de Schein (1990) e o grau de satisfação com a carreira.

Para tal, dentre os instrumentos utilizados em sua coleta, o autor desenvolveu uma escala intitulada “escala de valores de carreira”, a qual foi composta de 02 escalas combinadas, uma tratando o construto Carreira Tradicional (TD) e a outra, Carreira proteana (PT), contendo 05 itens de mensuração para cada perfil de carreira, em escala Likert. Informa-se, portanto, que tal instrumento foi utilizado na presente pesquisa a fim de mensurar os construtos citados, com vistas a cumprir assim os objetivos de trabalho propostos.

Embora Andrade (2009) não tenha realizado testes estatísticos de validação com indicações de coeficientes de cargas fatoriais para a citada escala, informa-se que, a mesma passou por estudos estatísticos descritivos de associação, ao ser cruzada com os outros instrumentos utilizados pelo autor, tendo este utilizado o teste do coeficiente de Spearman (MALHOTRA, 2012), por meio do qual se obtiveram resultados significativos por análise quantitativa, o que credenciou a utilização do instrumento para a presente pesquisa.

Ademais, registra-se que, foi calculada a média e o desvio padrão de cada um dos dez itens que perfazem o instrumento da pesquisa de Andrade (2009), e, em sequência, obteve-se o coeficiente de variação. Conforme critério de cálculo adotado em tal trabalho, as medidas de dispersão deveriam variar entre 0 e 1, relação à qual todos os itens apresentaram desempenho satisfatório, o que também favoreceu a utilização desse instrumento na presente pesquisa, conforme o quadro 6.

**Quadro 6 – Medidas de dispersão da escala de valores de carreira**

Nº	Questões	Proteana	Tradicional
1	Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal.	0,26	
2	Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira, e não a empresa em que estiver atuando.	0,31	
3	Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento.	0,29	
4	Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional.	0,28	
5	Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.	0,33	
6	Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer diversas funções em diferentes áreas organizacionais.		0,34
7	Mesmo que meus objetivos não estejam sendo atendidos na situação atual, considero que devo ter muita cautela antes de mudar de emprego, ou de profissão.		0,32

8	Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado a partir das recompensas financeiras e benefícios que com ela obtenho.		0,29
9	Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa, no máximo, em duas.		0,45
10	Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento.		0,55

Fonte: adaptado de Andrade (2009)

#### 4.3.2.2 Escala de Atitudes de Carreira de Briscoe *et al.* (2006)

Em utilização conjunta à escala de Andrade (2009), a qual trata do modelo de carreiras “tradicional” e do modelo de carreira “proteanas”, foi utilizado parte de outra escala, essa desenvolvida por Briscoe *et al.* (2006), constituída de subescalas combinadas, intitulada “atitudes de carreiras proteanas e sem fronteiras”. Uma parte deste instrumento foi adotada para a presente pesquisa, em tratativa do construto das carreiras “sem fronteiras”, agregando esse ao instrumento da coleta. Assim, se completaram os três perfis de carreiras previamente estabelecidas (proteanas, tradicionais, sem fronteiras), necessárias para cumprir os objetivos da pesquisa.

Conforme Cordeiro *et al.* (2013), os construtos de carreiras proteanas e sem fronteiras são os que têm mais amparo às pesquisas recentes sobre carreiras, mas ainda havia uma lacuna em relação a uma avaliação empírica desses fenômenos. Briscoe *et al.* (2006) buscaram intervir em tal situação, propondo escalas de atitudes das carreiras proteanas e sem fronteiras, desenvolvendo e validando um modelo combinado com quatro subescalas (orientação por valores, autodirecionamento, mobilidade física, mobilidade psicológica), sendo duas subescalas para compor cada uma das escalas dos construtos proteanas (PT) e sem fronteiras (SF).

Tal instrumento de Briscoe *et al.* (2006), foi validado inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente na África do Sul (DE BRUIN; BUCHNER, 2010). No Brasil, ocorreu validação em português, inicialmente efetuada por Silva (2009), e, posteriormente, aperfeiçoada e

revalidada nacionalmente por Cordeiro *et al.* (2013), em amostragem não probabilística por conveniência com 3.056 pesquisados; e ainda, recentemente revalidada por Cordeiro e Albuquerque (2016), envolvendo outros 2.376 pesquisados.

É necessário esclarecer que, a escala formulada por Briscoe *et al.* (2006) não tem como princípio mensurar diretamente se os indivíduos possuem propensão por carreiras proteanas ou sem fronteiras. Tal instrumento institui um modelo de escalas combinadas às quais implicam no cruzamento dos construtos “proteanos” e “sem fronteiras”, a partir do que se constituem novos perfis de carreiras: “arquiteto da carreira proteana”; “contratado”; “cidadão sólido”; “organizacional”; “buscador”; “viajante orientado”; “proteano estável”; “perdido” (CORDEIRO, 2012). As escalas do modelo de mensuração dos autores descrevem que as questões 1 a 8 estão relacionadas ao domínio de Autodirecionamento (AD), as questões 9 a 14 estão relacionadas à Orientação pelos Valores (OV), as questões 15 a 22 estão relacionadas à Mobilidade Psicológica (MP) e as questões de 23 a 27 estão relacionadas à Mobilidade Física (MF). O modelo estrutural institui que AD e OV estão relacionados às subescalas que compõem a carreira proteana, e, MP e MF estão relacionados às subescalas que compõem a carreira sem fronteiras (SF) (CORDEIRO *et al.*, 2013).

Conforme anteriormente estabelecido, reforça-se que, para fins da presente pesquisa, na qual se utilizou de um instrumento de coleta misto a fim de mensurar os perfis de carreiras, no que se refere ao uso da escala de Briscoe *et al.* (2006), essa foi aproveitada somente na parte em que se empregaram os domínios MF e MP, pertencentes ao construto “sem fronteiras”, face ao cumprimento da estratégia metodológica previamente elaborada (o construto das carreiras proteanas que foi utilizado já se encontrava incluído em escala elaborada por outro autor). Sendo assim, a partir do parágrafo seguinte, as informações metodológicas apresentadas do modelo de Briscoe *et al.* (2006) atem-se somente ao construto “sem fronteiras”, visto que o construto “proteanas” já se encontrava inserido em outro instrumento de pesquisa, elaborado por Andrade (2009), portanto, sendo desnecessário o tratamento de tal construto neste tópico.

Na validação nacional do instrumento das atitudes de carreira de Briscoe *et al.* (2006), Silva (2009) realizou em sua pesquisa testes de confiabilidade de consistência interna para a escala, por meio do coeficiente de Spearman-Brow, bem como pela avaliação do Alfa de Cronbach nos

construtos estudados (MALHOTRA, 2012). No primeiro método, os resultados indicaram um baixo coeficiente para os domínios MP e MF quando mensurados individualmente, mas na análise geral os resultados apresentaram um coeficiente moderado e aceitável (a partir de 0,7), atingindo 0,733. Já quanto ao Alfa de Conbrach, os domínios MP e MF individualmente atingiram coeficientes melhores, e, obteve-se 0,702 de coeficiente geral do construto “sem fronteiras”.

Cordeiro *et al.* (2013) agregaram novos testes de confiabilidade ao instrumento de Briscoe *et al.* (2006), executados por outros dois métodos: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (MALHOTRA, 2012). Entre os construtos estudados, os resultados apontaram um coeficiente geral satisfatório, que atingiu 0,832, também confirmando a consistência interna do instrumento.

Oliveira *et al.* (2010) também realizaram validação nacional do instrumento de Briscoe *et al.* (2006), mas nesse caso específico, sabendo-se que há dois diferentes construtos inseridos neste referido instrumento (proteanas e sem fronteiras), os autores por opção metodológica devotaram seu trabalho exclusivamente à validação do construto “sem fronteiras”. Os resultados da validação apresentaram-se positivos de forma geral: índices de confiabilidade do Alfa de Cronbach da escala “sem fronteiras” em 0,77 e das subescalas de mobilidade psicológica (MP) em 0,88 e mobilidade física (MF) em 0,79, considerados bons.

O quadro 7 detalha os construtos de Briscoe *et al.* (2006) utilizados para aplicação à pesquisa, os quais foram devidamente mencionados no marco teórico.

#### **Quadro 7: Construtos da escala de atitudes de carreira sem fronteiras**

<b>Carreira sem fronteiras</b>
<b>Mobilidade psicológica:</b> a atitude geral do indivíduo de trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando interesse em interagir com pessoas de fora da organização, em ter novas experiências e aprendizado constante.

**Mobilidade física:** a preferência de mobilidade organizacional, ou seja, o nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores.

Fonte: adaptado de Cordeiro *et al.* (2013) com base em Briscoe, Hall e DeMuth (2006).

A decisão metodológica da presente pesquisa que especificou trabalhar o modelo de Briscoe *et al.* (2006) com utilização exclusiva da escala de carreira “sem fronteiras”, deu-se com base no trabalho de Oliveira *et al.* (2010), que também procederam da mesma maneira.

Conforme anteriormente citado, o modelo de Briscoe *et al.* (2006) implica originalmente no cruzamento de construtos por meio dos quais se constituem outros oito novos perfis de carreiras, sendo que, as escalas individuais deste instrumento não costumam ser utilizadas para mensurar diretamente a propensão por carreiras proteanas e sem fronteiras. Esclarece-se que, um entre os principais entraves para a não utilização de um procedimento de análise nesse sentido, reside no fato que tais escalas possuem uma curva de distribuição muito irregular. Tal situação decorre dos 27 itens que compõem as perguntas dos questionários das subescalas combinadas, em que, tais itens possuem cargas fatoriais individuais muito divergentes, algumas em coeficientes próximos a 0,4 e 0,5, enquanto outras, coeficientes próximos a 0,8. Portanto, tais inconstâncias tem impedido o emprego da escala com o fim de mensurar de forma direta as propensões aos perfis proteanos e sem fronteiras.

Tomando em consideração a situação apresentada no parágrafo supracitado, ainda assim, assevera-se que a metodologia empregada nessa pesquisa requereu a utilização da escala de Briscoe *et al.* (2006) como meio de mensuração direta da propensão às carreiras sem fronteiras. Entretanto, registra-se que, foram tomados alguns procedimentos com vistas a garantir a qualidade dos dados a serem obtidos na pesquisa. De início, considerando que o instrumento de coleta implicou em um modelo híbrido entre as escalas de Briscoe *et al.* (2006) e Andrade (2009), buscou-se estabelecer uma quantidade equitativa de itens em questionário na mensuração de cada um dos construtos. No caso de Andrade (2009), seu instrumento define o uso de cinco questões para as carreiras tradicionais e cinco questões para as carreiras proteanas. Entretanto, no caso de Briscoe *et al.* (2006), seu instrumento define o uso de dez questões para



as carreiras sem fronteiras, sendo cinco questões referentes à subescala mobilidade psicológica (MP) e cinco questões referentes à subescala mobilidade física (MF). Para adequação da coleta (com quantidades de itens similares entre todas as escalas), foi então selecionado um total de cinco questões retiradas das subescalas MP e MF ao instrumento da pesquisa, em que três questões se referiam à subescala mobilidade psicológica (MP) e outras duas questões se referiam à subescala mobilidade física (MF). No intuito de maior rigor metodológico, o critério de seleção dos itens utilizados das subescalas de Briscoe *et al.* (2006) se deu por aqueles que apresentaram maiores cargas fatoriais, conforme análise fatorial exploratória (AFE) realizada na pesquisa de Cordeiro *et al.* (2013), a fim de neutralizar qualquer possível irregularidade na curva de distribuição da escala, conforme a seguir:

**Quadro 8 – Cargas fatoriais AFE da escala de carreira sem fronteiras de Briscoe *et al.* (2006)**

Nº	Questões	Mobilidade Psicológica	Mobilidade Física
18	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	0,729	
19	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	0,861	
20	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.	0,840	
25	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.		0,746
26	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.		0,789

Fonte: adaptado de Cordeiro *et al.* (2013) com base em Briscoe, Hall e DeMuth (2006).

Nos itens do quadro AFE acima exposto, observa-se que há inversões de valores nas questões de números 25 e 26, referentes ao nível de mobilidade física. Neste caso, a discordância irá representar maior valor para a pesquisa. Assim, as questões referentes ao nível de mobilidade física que seguiram na mesma escala Likert, foram analisadas por pesos invertidos no momento da tabulação dos dados, em que os níveis mais baixos denotaram maior valor por parte do

respondente.

Outra questão de ordem à metodologia empregada se refere à quantificação dos itens que compõem as 05 questões de MP e MF selecionadas, conforme cargas fatoriais do teste AFE de Cordeiro *et al.* (2013) na composição do instrumento. Registra-se que, foram selecionadas três questões pertinentes à mobilidade psicológica (MP), que constituem maioria, enquanto na mobilidade física (MF) selecionou-se um número menor, de duas questões. O critério de utilizar maior quantidade em itens de MP baseou-se nos apontamentos de Oliveira *et al.* (2010). Segundo os mesmos, no trabalho de Briscoe *et al.* (2006) não foram encontradas relações diretas entre a mobilidade física e a mobilidade psicológica. Entretanto, foram identificadas correlações positivas e significativas entre a mobilidade psicológica com medidas de proatividade, autenticidade, abertura à experiência e orientação para os objetivos. Sendo assim, pelos autores, tal resultado sugere que a mobilidade física não deve ser entendida como a característica mais representativa das atitudes de carreira sem fronteiras, mas sim a mobilidade psicológica, para a qual foi selecionada a maioria dos itens da subescala usada na presente pesquisa.

#### **4.3.3 Procedimentos de Análise**

Foi realizada a tabulação dos dados após a coleta, sendo os mesmos concentrados num banco de dados de Excel. De início, ocorreu apuração referente aos dados do instrumento desenvolvido pelo autor para identificação das metáforas de carreira, por meio de uma aferição simples, visto que o mesmo somente requeria que o pesquisado indicasse uma única opção entre nove afirmações propostas como guia de escolha acerca das modalidades existentes de metáforas de carreira (escala nominal de qualificação). Todos os questionários envolvidos na coleta foram classificados pela metáfora escolhida, logo após sendo esses separados e organizados em nove grupos, os quais foram divididos por cada categoria de metáforas de carreira. Lembrando que, os questionários de coleta foram confeccionados em um documento único envolvendo duas partes, sendo que, a primeira parte se referiu à identificação das metáforas de carreira, e, a segunda parte se referiu à escala Likert para mensurar a propensão a cada um dos perfis de carreiras.

Terminado o procedimento citado, partiu-se para a segunda parte da tabulação dos dados, com

mensuração das escalas Likert dos perfis de carreiras constantes em cada um dos grupos organizados por categorias de metáforas de carreira. Dentre as escalas Likert utilizadas, a mensuração da atitude é diretamente relacionada a uma orientação de escolha pelo pesquisado, o qual é exposto numa situação que visa identificar sua forma de conduta, medindo sua predisposição a determinado comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2013). Sendo assim, foi aplicada uma escala Likert de 1 a 6 (itemizada), registrando a reação do pesquisado quanto ao grau de concordância com as afirmações apresentadas, o que ocorreu conforme esquema adotado na pesquisa de Andrade (2009), a seguir:

Nunca é verdadeiro para mim		Ocasionalmente é verdadeiro para mim		Normalmente é verdadeiro para mim		Sempre é verdadeiro para mim	
1	2	3	4	5	6		

O esquema acima apresentado foi utilizado para medir as atitudes conforme os conceitos teóricos dos perfis de carreiras.

Mediante o exposto, houve uma apuração das frequências com obtenção de *scores* nas subescalas de cada um dos três perfis de carreiras (proteana, tradicional e sem fronteiras), que variaram entre 1 a 6. Logo após, houve a totalização e cálculo da média dos *scores* em todos os questionários, reunidos em forma geral e em separado por categorias de metáforas. Os procedimentos de análise foram divididos em duas etapas que seguem.

#### **4.3.3.1 Análise do quadro geral de metáforas e perfis de carreiras**

Nesta primeira etapa foram realizadas as análises do quadro geral da pesquisa. De início, foi calculada a média dos *scores* advindos da totalização das frequências encontradas em cada um dos perfis de carreira (tradicional, proteana e sem fronteiras), considerando o agrupamento geral de todos os 150 questionários levantados (neste momento ainda não ocorreu análise em grupos estratificados por tipos de metáforas). Isto quer dizer que, para se promover o cálculo do somatório e a média de todos os *scores* apurados nas subescalas dos três perfis de carreiras, foi levada em consideração a totalização geral da amostra (somatório simultâneo dos *scores* obtidos

em todos os 150 questionários reunidos). O objetivo geral deste procedimento de análise foi o de promover uma comparação do desempenho geral entre os três perfis de carreiras dentro do contexto da totalização dos dados da amostra, os quais foram analisados em confrontação ao arcabouço teórico da pesquisa.

Prosseguindo esta fase da análise, foi promovido o cálculo da representatividade percentual individual das nove metáforas em relação a sua participação no total da amostra. E ainda, foi calculada a média de faixa etária em cada um dos nove grupos de indivíduos que foram separados por suas respectivas metáforas de carreiras. Tais procedimentos se deram também com vistas a fornecer subsídios de informações e enriquecer a análise.

Ressalta-se que, nesta primeira etapa de levantamento do quadro geral, as unidades de análise foram observadas em consideração tanto da amostra geral, a qual corresponde ao somatório dos estratos das duas unidades de análise (FACC e FACVN), bem como análises em separado a cada um dos estratos obtidos, visando posterior comparação. Além disso, também houve análise considerando o contraste entre a amostra geral e amostras estratificadas por gênero, o que gerou novas comparações e forneceu mais subsídios à análise.

#### **4.3.3.2 Análise do quadro dos perfis de carreiras por grupos de metáforas**

Nesta segunda fase da análise também se efetuou a totalização dos questionários e obtenção da média dos *scores* por perfis de carreiras (proteana, tradicional e sem fronteiras), no entanto, tais questionários se encontravam previamente agrupados e divididos pelas nove categorias de metáforas, as quais tiveram análise dos grupos em separado. Logo após a obtenção dos *scores* médios por perfis de carreiras a cada grupo de metáforas, foram realizados cálculos estatísticos envolvendo os valores obtidos. Tais cálculos serviram como critério para a consideração (no caso de amostra homogênea) ou desconsideração (no caso de amostra heterogênea) quanto ao aproveitamento dos dados para a análise, os quais foram medidos pelo grau de dispersão da amostra (desvio padrão e coeficiente de variação) (MALHOTRA, 2012).

O desvio padrão (DP) representa forma de cálculo da dispersão absoluta, o qual descreve de

forma adequada à dispersão de valores em um conjunto de distribuição normal. Já o coeficiente de variação (CV) representa forma de cálculo da dispersão relativa, o qual leva em consideração tanto a medida de dispersão absoluta (desvio padrão) como a média da série. O coeficiente de variação pode ser útil para se comparar a variabilidade de diferentes conjuntos de dados, principalmente em situações que as médias de uma mesma variável possam ser muito diferentes, ou que se deseje comparar a homogeneidade de variáveis diferentes (MALHOTRA, 2012). Portanto, conforme o método, a medida de dispersão relativa (coeficiente de variação) prevalece sobre a medida de dispersão absoluta (desvio padrão). O cálculo do coeficiente de variação corresponde à divisão entre o desvio padrão e a média, representado sob a forma percentual. O coeficiente de variação pode ser interpretado da seguinte forma:  $CV \leq 20\%$  - trata-se de amostra homogênea;  $CV > 20\%$  - trata-se de amostra heterogênea.

Diante do exposto, conforme citado, houve apuração do total dos *scores* médios (variando de 1 a 6) nas subescalas dos perfis de carreiras tradicional, proteana e sem fronteiras, estratificando cada grupo de acordo com a metáfora escolhida. Assim, em cada um dos nove grupos de metáforas pôde-se realizar uma comparação entre os valores dos *scores* médios obtidos nas frequências dos três perfis de carreiras. Entretanto, só foram considerados *scores* válidos para comparação de valores de perfis em cada grupo de metáfora, àqueles que se apresentaram por amostra homogênea, conforme critério do coeficiente de variação (CV). Na apuração das subescalas foram descartados todos os resultados de *scores* de amostras heterogêneas, e, nesse caso, nem sequer tais valores foram relacionados nos quadros de apuração dos resultados.

Após a utilização ou exclusão dos *scores* que foram submetidos ao critério do coeficiente de variação (CV), os valores dos *scores* utilizáveis foram comparados entre si, consideradas as subescalas tradicional, proteana e sem fronteiras. Para fins de comparação entre os valores, considerou-se que, os perfis de carreiras tradicionais, proteanas e sem fronteiras não são mutuamente excludentes entre si. Portanto, seria possível que os pesquisados apresentassem até mesmo valores aproximados nas medidas de opinião apuradas pelas diferentes subescalas. Tal situação decorreu tanto da afirmação de Briscoe *et al.* (2006), de que as carreiras proteanas e sem fronteiras embora sejam construtos diferentes tem ligação entre si, bem como a afirmação de Baruck *et al.* (2015), de que a carreira tradicional não “morreu”, convivendo o paradigma entre o

velho e o novo, em que as pessoas ainda continuam a olhar para a segurança e estabilidade, principalmente em períodos de instabilidade econômica. Tendo em conta a consideração feita por Nascimento (1995) no sentido de que a decisão profissional resulta de um processo bem complexo, em que interferem tanto os aspectos de um determinado contexto social e ideológico, bem como o individual, era provável que os pesquisados pudessem apresentar resultados de *scores* significativos nos três perfis de carreiras mensurados. Com o propósito de cumprir o objetivo do trabalho, em identificar qual é o perfil de carreira mais representativo em relação à metáfora predominante de um indivíduo, para fins desta pesquisa, foi considerado o perfil mais representativo de carreira aquele que fosse no mínimo 15% superior aos demais, dentre os valores médios apurados nas escalas. Logo após, o resultado apurado que representasse o perfil de carreira mais representativo em determinada metáfora, seria comparado ao arcabouço teórico desenvolvido, a fim de analisar se poderia haver alguma relação entre os perfis mais representativos e as metáforas predominantes de carreira, os quais compunham as variáveis da pesquisa.

Registra-se que, caso na tabulação dos dados algum grupo de metáforas apresentasse medidas insatisfatórias nos coeficientes de variação, de modo a invalidar as médias de *scores* em todos os perfis de carreiras (amostras sendo heterogêneas simultaneamente nas três subescalas de perfis), tal grupo seria descartado da fundamentação teórica de Inkson (2004). Nesse caso, os pesquisados passariam a serem caracterizados como *outliers*, ou seja, não possuem bem definidos seus perfis de carreiras quando esses estão relacionados às metáforas de carreiras. Ressalta-se ainda que, também poderia ocorrer situação de descarte (*outliers*) em um grupo de metáfora que apresente amostras homogêneas, se nesse nenhum dos três perfis de carreiras atingissem *score* médio no mínimo 15% superior aos demais (critério que classifica o perfil como prioritário).

#### **4.3.4 Síntese dos procedimentos analítico-descritivos**

- a) Tabulação simples de identificação da frequência absoluta de cada uma das categorias de metáforas de carreira da amostra;

- b) Representação da amostra em gráficos de barras, conforme a incidência (frequência absoluta) das metáforas e *scores* totalizados de perfis de carreiras, e ainda, por estratificação das unidades de análise, faixa etária e gênero;
- c) Confecção de quadros comparativos de resultados dos perfis “tradicional”, “proteano” e “sem fronteiras” (por meio das médias dos *scores* válidos, desvios padrão e coeficientes de variação), formatados para cada um dos 09 grupos de metáforas de carreira;
- d) Identificação dos perfis de carreiras priorizados por grupo de metáforas, pela comparação das médias dos *scores* válidos nos perfis “tradicional”, “proteanos” e “sem fronteiras”.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

A amostra analisada, composta de 150 indivíduos de um universo total de 612 universitários, conforme exposto no item 4.2, é integrada por discentes que cursam os dois últimos anos do curso de administração das unidades de análise “Faculdade Centro” e “Faculdade Venda Nova”, com idade média de 25,95 anos e desvio padrão de 2,94 anos. O desvio padrão de cerca de três anos demonstra que a composição da faixa etária média da amostra é razoavelmente heterogênea, principalmente pelo fato da amplitude da faixa etária ser um tanto curta (indivíduos variando entre 20 a 29 anos). Dentre os pesquisados, 92 são mulheres e 58 são homens, o que representa uma diferença de gênero significativa, preponderando o sexo feminino.

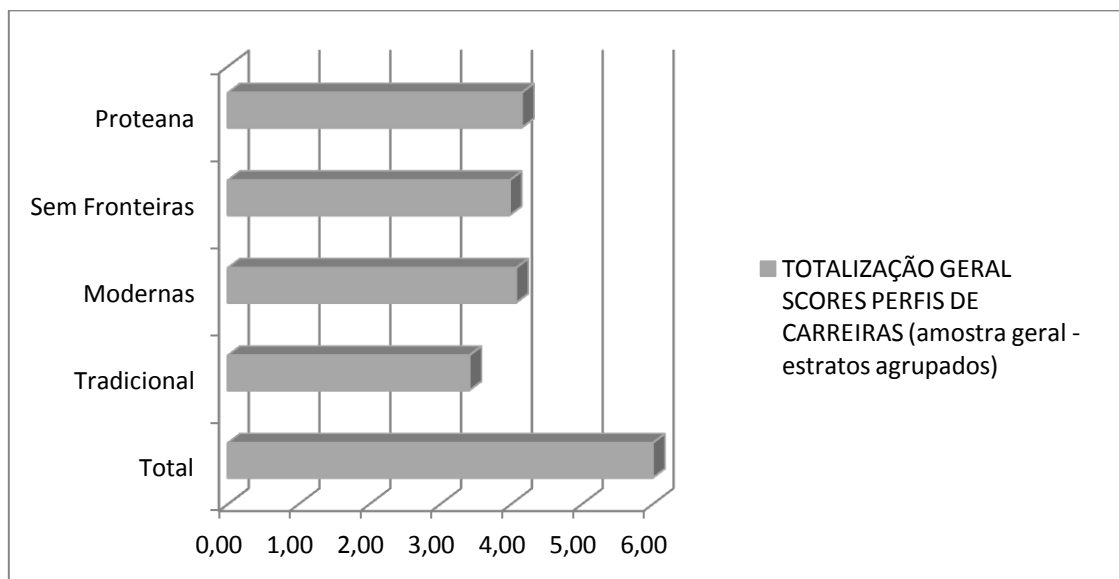
### **5.1 Perfis e metáforas de carreiras**

#### **5.1.1 Perfis de carreiras**

Os resultados obtidos com a escala mista de modelos de carreiras correspondem às inclinações dos respondentes quanto a diferentes perfis de carreiras (proteano, sem fronteiras, tradicional). Considerando os estudos de Briscoe *et al.* (2006) e Baruck *et al.* (2015), as pessoas, na mensuração de suas atitudes, poderiam apresentar simultaneamente valores consideráveis quanto aos três perfis, já que a preferência por um determinado perfil não exclui a identificação com os outros, ainda que os escores sejam menores. Os gráficos a seguir apresentam as médias das frequências totais obtidas, assim como as médias dos estratos referentes à idade e gênero.



**Gráfico 1 - Distribuição dos perfis de carreira, de acordo com os *scores* médios - Amostra Geral**



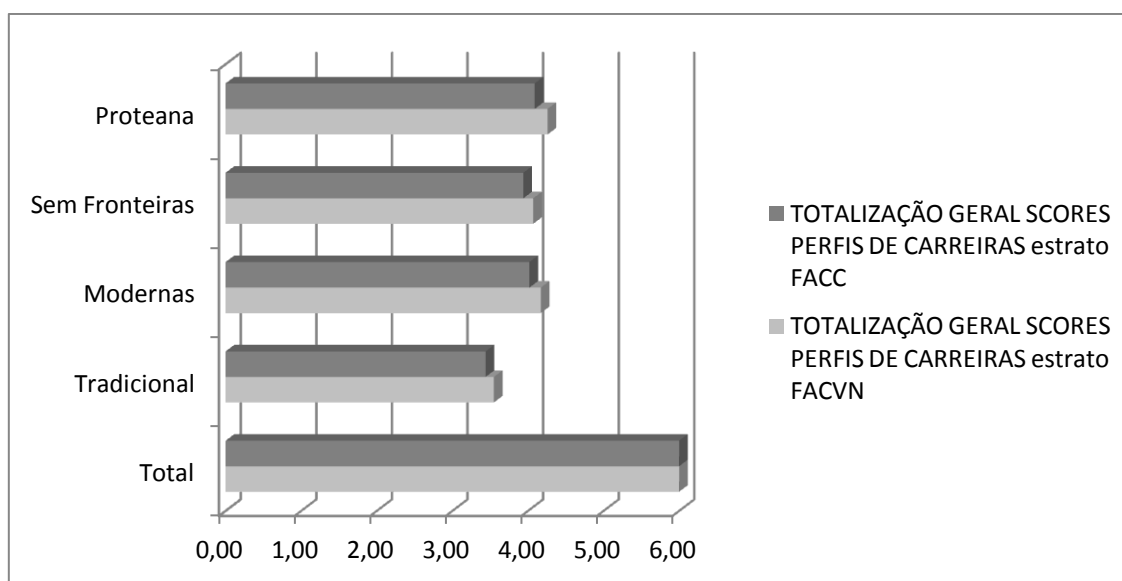
Fonte: dados da pesquisa

Com o intuito de favorecer ao entendimento, os gráficos referentes às médias de *scores* dos perfis de carreiras contaram com alguns recursos didáticos, com vistas a facilitar a interpretação dos dados: (1) em tais gráficos há uma barra indicativa denominada “total”, servindo para melhor expor a visualização da totalidade atingível dos *scores* (6,0); (2) há uma barra denominada “modernas”, a qual é composta pela média simples entre os *scores* “sem fronteiras” e “proteana”, tendo assim, o propósito pedagógico da comparação direta de *scores* entre o agrupamento das carreiras modernas *versus* a carreira tradicional.

No gráfico 1, foi identificada a predominância das carreiras modernas (proteana e sem fronteiras) entre os jovens trabalhadores universitários pesquisados. Tal leitura que demonstra a percepção dos jovens nessa pesquisa, remete à procura pelos mesmos das configurações mais emergentes de modelos de carreiras, tendência essa que vai ao encontro dos resultados de pesquisas que indicam a propensão dos jovens trabalhadores brasileiros pelas carreiras modernas, como em Foja (2009), Oliveira e Müller (2010), Dos Santos *et al.* (2011), Reis *et al.* (2013), Falaster *et al.* (2015). Ressalta-se que houve predominância das carreiras proteanas, com *score* de 4,15; mas também

são expressivos os *scores* de 3,98 das carreiras sem fronteiras e 3,41 das carreiras tradicionais, resultados esses que remetem à pesquisa de Sá *et al.* (2014), que evidenciou a presença de elementos, tanto das carreiras tradicionais quanto das carreiras modernas presentes nas expectativas dos jovens trabalhadores, embora esse último perfil se manifeste em maior intensidade, assim como encontrado no presente trabalho.

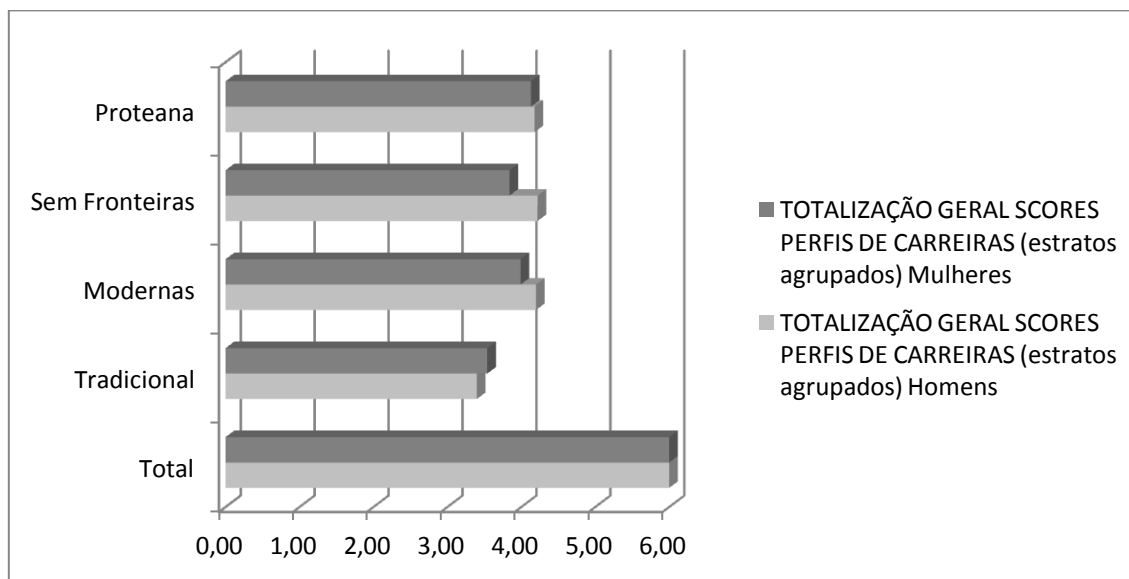
**Gráfico 2 - Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira por instituição - Estratos FACC e FACVN**



Fonte: dados da pesquisa

Ressalta-se que, no gráfico 2, as medidas de opiniões da Faculdade “Venda Nova” (FACVN) atingiram resultados ligeiramente superiores aos da Faculdade “Centro” (FACC), tanto nos *scores* dos modelos de carreiras modernas (3,73% maior) como da carreira tradicional (3,2% maior). O motivo das medidas de opinião da FACVN terem ficado um pouco acima, não se evidenciou nesta leitura, sendo que, a FACVN teve uma média de faixa etária 2% inferior à FACC, e ainda, a FACVN contou com um grupo formado por 68% homens e 32% mulheres, muito próximo da FACC, com 64% homens e 32% mulheres. Portanto, são mínimas as diferenças de caracterização entre os estratos da amostra, o que inclusive confirma exatidão do critério metodológico que foi composto, o qual definiu que entre as diferentes unidades de análise utilizadas deveria constar certa similaridade.

**Gráfico 3 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira - Amostra estratificada por gênero.**



Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 3, foram identificadas diferenças de acordo com o gênero quanto às propensões pelos perfis de carreiras. As mulheres apresentaram ligeira superioridade em propensão às carreiras tradicionais, com *score* 4,12% superior em relação às carreiras modernas. No sentido contrário, os homens apresentaram superioridade em propensão às carreiras modernas, com *score* 5,26% superior. Ressalta-se que, os homens demonstraram-se significativamente superiores na propensão específica pelas carreiras sem fronteiras, com 10% de diferença. A superioridade dos resultados de *scores* obtidos pelo público masculino acerca dos perfis modernos, remete ao resultado da pesquisa de Lemos *et al.* (2005), os quais indicam que no caso brasileiro, os homens tendem a orientar-se às âncoras mais características das carreiras modernas, como busca de desafios e desempenho de atividades autônomas, enquanto as mulheres se identificam à estabilidade, qualidade de vida e conciliação do trabalho com a vida familiar, típicas das carreiras tradicionais.

Esclarece-se que, a baixa diferença notada de 5,26% nos resultados de *scores* das carreiras modernas entre homens e mulheres, talvez atribua-se ao apontamento da pesquisa de Olinto e

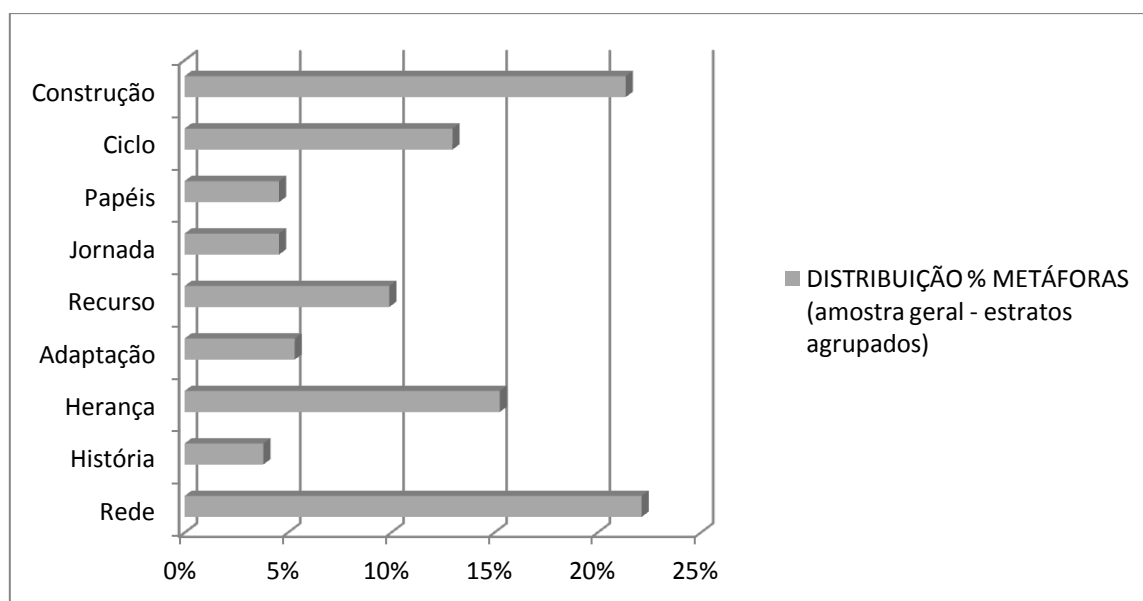
Oliveira (2004). Segundo esses, o pertencimento a grupos etários mais jovens e o acesso à educação exercem influência direta na redução das diferenças de gênero no mercado de trabalho.

No caso da presente pesquisa, o público feminino pesquisado foi constituído por jovens universitárias, o que talvez possa ter aproximado o desempenho de resultados dessas com os homens quanto às propensões por perfis de carreiras.

### 5.1.2 Metáforas de carreiras

Os resultados obtidos pelo questionário de metáforas de carreiras, elaborado pelo autor, identificaram os referenciais cognitivos de metáforas por parte dos respondentes, levando-se em conta a tipologia das metáforas de Inkson (2004) para classificá-los. Os gráficos a seguir, apresentam as médias de faixas etárias e a distribuição percentual de participação dos grupos de metáforas, tanto em termos de análise geral, como de análises por estratos e gêneros.

**Gráfico 4 - Distribuição percentual das metáforas de carreira - Amostra Geral**



Fonte: dados da pesquisa

Os pesquisados quando inquiridos acerca da escolha de uma metáfora mais representativa de sua

carreira, em quase 50% do total amostrado, assumiram preferência pelas metáforas da construção (21,33%) e redes (22%), conforme demonstrado no gráfico 4. Tal situação talvez resida no momento de vida desses jovens trabalhadores. Como estão investindo num curso universitário, de certa forma imagina-se ser natural que visualizem suas carreiras como uma “construção”, ao estarem angariando novos aprendizados.

Quanto à propensão pela metáfora das redes, talvez por estarem num período inicial e mais prospectivo da carreira, esses queiram investir na formação de redes de relacionamento, a fim de gerar novas oportunidades de contatos de trabalho.

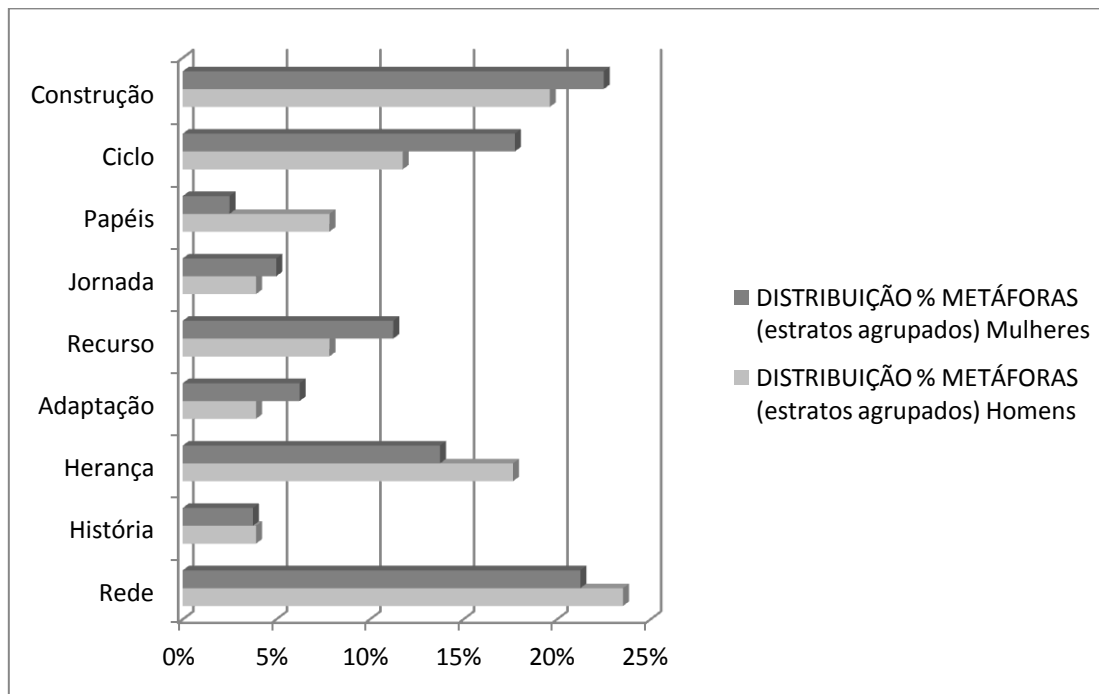
A participação na metáfora da herança (15,33%) também foi considerável, podendo indicar que tais jovens trabalhadores ainda estejam em busca de um referencial próprio quanto à sua identidade de carreira, portanto, os mesmos podem ainda encontrarem-se muito vinculados com as referências familiares, sociais e institucionais herdadas.

As metáforas do ciclo e recurso se deram em intensidades intermediárias. Esclarece-se que na caracterização da amostra, os trabalhadores pesquisados começaram a trabalhar ainda muito jovens. Portanto, esses já possuíam experiência profissional suficiente para terem encontrado um referencial na metáfora do ciclo.

Quanto ao resultado obtido dos aderentes à metáfora do recurso, também é possível que tais trabalhadores desejem ingressar em organizações dispostas a investirem em suas carreiras, em troca do talento que possam dispor.

Alguns dos demais grupos de metáforas com participações percentuais mais baixas (papéis, jornada, adaptação, história), talvez se justifiquem por não haver na amostra maior quantidade de indivíduos com um tempo mais estendido de experiência profissional, em tais tipologias que parecem ser típicas a trabalhadores mais experientes (ver explicações das médias de faixas etárias apresentadas mais a frente, gráfico 6).

**Gráfico 5 - Distribuição das metáforas de carreira estratificadas por gênero - Amostra Geral**



Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 5, ao analisar as quatro principais metáforas escolhidas, percebe-se no que se refere às metáforas da construção e ciclo, as mulheres apresentam maior preferência, enquanto nas metáforas da herança e rede, os homens prevalecem. Assegura-se que as diferenças nos *gaps* de participação entre os gêneros foram maiores nas metáforas dos papéis e dos ciclos. Os motivos que implicaram nos resultados obtidos, talvez possam ter decorrido de um locus de controle mais interno por parte das mulheres, essas enxergando a carreira como uma “construção” ou “ciclo” por terem de lidar com diversos momentos em alternância de dedicação entre a vida familiar e profissional. No caso masculino, tanto a metáfora da herança como da construção, parecem pautar-se numa influência ou direcionamento rumo a outros indivíduos, o que pode denotar um locus de controle mais externo dos homens.

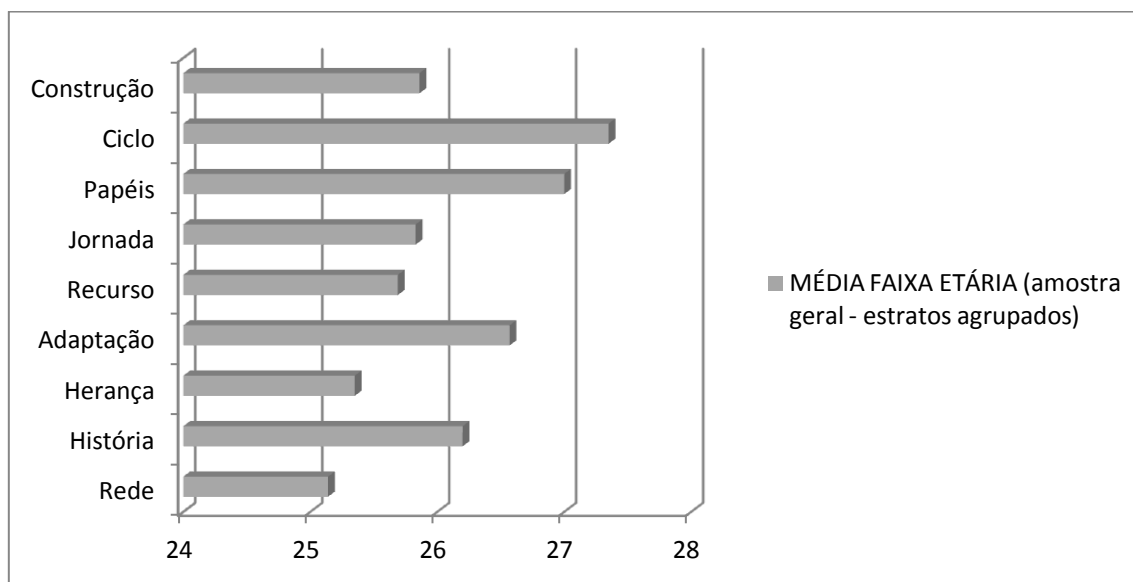
Embora a fundamentação teórica de Inkson (2004) não faça qualquer menção ao fator geracional, ou trate das variações de faixas etárias como um elemento de influência a identificação dos

indivíduos com as metáforas de carreiras, ainda assim, por dedução, é possível tecer algumas observações.

No gráfico 6, a seguir, percebeu-se que os indivíduos mais velhos exerceram suas escolhas justamente às categorias de metáforas que parecem exigir maior tempo de vivência de carreira para experimentá-las. São os casos das metáforas do ciclo, papéis, adaptação e história. A metáfora do ciclo remete alta consideração à passagem do tempo, implicando a noção de que tudo é perene e que a trajetória da carreira pode ser fragmentada em fases ou estágios. No caso da metáfora dos papéis, se estabelece que todo indivíduo assume vários papéis ao longo da vida, os quais podem advir do ganho de experiência. A metáfora da adaptação (ou encaixe) implica num ajuste entre a “forma” ou “jeito” do indivíduo aos diversos modelos de trabalho que venha a suceder durante a carreira. A metáfora da história pode ser imaginada como histórias precisas de carreiras contadas do passado.

Portanto, no caso dos trabalhadores mais velhos que optaram pelas quatro metáforas citadas, insinua-se ter sido o concurso do tempo (maior vivência de carreira pelos mesmos) um fator importante para que fossem procedidas tais escolhas.

**Gráfico 6 - Distribuição de frequência das metáforas de carreira por média de cada faixa etária - Amostra Geral**



Fonte: dados da pesquisa

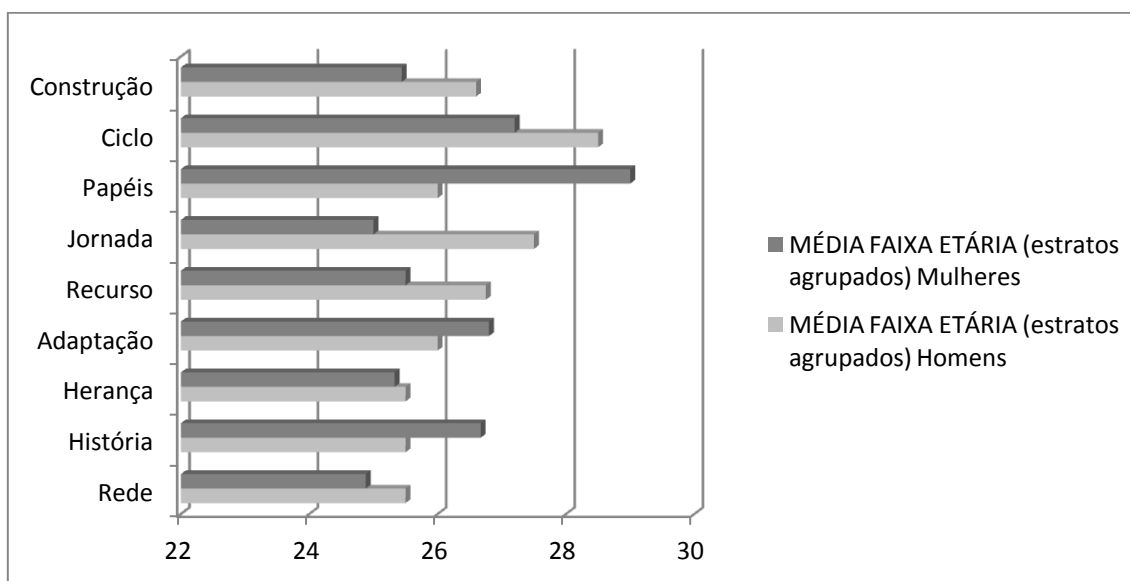
Nas faixas de idade intermediárias dos pesquisados, ficaram representados os indivíduos das metáforas da jornada, recurso e construção. A metáfora da jornada trata a carreira como um processo de movimento contínuo de seus protagonistas, fato que de certa forma poderia remeter à fase de carreira intitulada “estabelecimento” (por volta dos 25 anos), conforme Super (1980).

A perspectiva dos pesquisados optantes por essa metáfora (média de 25,7 anos), pode ser a de que eles se movimentam com objetivo de estabelecer uma boa posição perante o meio profissional. O mesmo parece ter ocorrido nos indivíduos optantes pela metáfora do recurso (média 25,5 anos), a qual foca muito nos laços do indivíduo com a empresa como um recurso produtivo, recebendo certas oportunidades de desenvolvimento de sua carreira como contrapartida organizacional em troca de seus talentos (situação costumeiramente perseguida por jovens nessa fase de carreira). E ainda, aos indivíduos que optaram pela metáfora da construção (média de 25,7 anos), entendeu-se que, a carreira é uma oportunidade para cada um aprender, mudar e tornar-se maior do que já é. Sendo assim, o envolvimento com a carreira implica no constante desenvolvimento do indivíduo e a expressão de seu pleno potencial, algo que parece ser próprio à fase do estabelecimento.



Por fim, os indivíduos mais jovens da amostra optaram pelas metáforas da herança e redes. No caso da metáfora da herança, em razão da juventude, parece ser natural que tais indivíduos ainda estejam mais vinculados aos valores recebidos do seio familiar e social, pois se imagina que esses ainda estão na fase da composição de uma identidade profissional. E, no caso da metáfora das redes, supõe-se que, jovens trabalhadores ávidos por se projetarem no mercado, intensifiquem suas relações sociais a fim de angariar futuros contatos para oportunidades profissionais.

**Gráfico 7 - Distribuição de frequência das metáforas de carreira estratificadas por média de faixa etária e gênero - Amostra Geral**



Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao gráfico 7 foram realizadas algumas ponderações amparadas pela observação. No caso da metáfora dos papéis, a média etária das mulheres se apresentou bem mais alta que os homens, os quais se mostraram bem mais precoces para aderirem a essa imagem metafórica (em cerca três anos mais jovens identificaram-se com os “papéis”). Suspeita-se que talvez porque nessa fase de vida (em proximidade dos 30 anos) é que parte das mulheres vem a atingir maior conscientização de sua divisão de papéis no que refere à conciliação entre família e trabalho, citada por Cyrino (2009). Situação contrária ocorreu em relação à metáfora da jornada, em que os homens parecem carecer de maior período de tempo para reconhecerem-se nessa imagem, talvez

por um processo de amadurecimento mais tardio por parte desses.

Os homens se mostraram mais precoces que as mulheres na adesão às metáforas da adaptação e da história. Pelos resultados da “adaptação”, deduziu-se que os homens sejam mais abertos às mudanças de carreira (situação evidenciada no gráfico 3, dos *scores* de perfis de carreiras – homens mais propensos às carreiras modernas que as mulheres). No que se refere à situação da metáfora da história, talvez numa sociedade de condição patriarcal, os homens (mantenedores da família) sejam estimulados a ter maior ligação com a própria história de carreira de forma mais precoce que as mulheres. Já as mulheres tiveram uma adesão mais precoce às metáforas da construção, ciclo e redes. Nesses casos, cogita-se um amadurecimento pessoal mais antecipado por parte das mulheres, talvez impulsionado por dividirem-se entre família e trabalho.

## **5.2 Perfis de carreiras por grupos de metáforas de carreira**

O questionário de qualificação de metáforas de carreiras (elaborado pelo autor) permitiu a identificação das metáforas preferidas pelos respondentes, conforme a tipologia de Inkson (2004). Nas instruções desse instrumento, era solicitado que o respondente escolhesse somente um tipo de metáfora, renunciando às demais, mesmo que ele se identificasse também com alguma(s) outra(s) metáfora(s).

As tabelas expositivas a seguir, apresentam as médias dos *scores* obtidos nos três perfis de carreiras (proteanas, sem fronteiras, tradicional) correspondentes a cada grupo de metáforas em separado, bem como os respectivos desvios-padrão e coeficientes de variação. Ressalta-se que, só foram considerados na análise os *scores* das amostras homogêneas, conforme cálculo do coeficiente de variação. Isto posto registra-se que, os *scores* provenientes de amostras heterogêneas foram todos descartados e não tiveram sequer os seus valores divulgados nas tabelas expositivas, a fim de se evitar qualquer termo de comparação com os demais *scores* válidos.

Esclarece-se ainda que, entre os *scores* validados (amostras homogêneas), conforme critério metodológico, foi considerado como o perfil de carreira priorizado dentro de determinado grupo

de metáfora (objetivo da pesquisa), somente aquele que atingiu uma performance de *score* com valor 15% superior aos demais existentes.

**TABELA 1 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora das Redes**

<b>Perfis de Carreiras</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
P1. Carreira proteana	-	0,80	21%
P2. Carreira sem fronteiras	4,02	0,74	18%
P3. Carreira tradicional	-	0,74	22%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 1, o perfil (2) “sem fronteiras” prevaleceu sobre os demais (descartados) como modelo prioritário de carreira entre os indivíduos que se identificaram com a metáfora das redes, tendo atingido um valor médio de *score* (4,02), razoavelmente considerável.

O referencial teórico apresentado indica que há uma aproximação de conceitos entre os construtos “sem fronteiras” e “redes”, em consonância a posição de resultado atingido. Conforme Inkson (2002, 2008), a metáfora das redes considera a carreira como um sistema social que incentiva a promoção do contato pessoal, com vistas a estabelecer relações duradouras como recurso de prosseguimento e direção do trajeto. Tal dispositivo metafórico se alinha ao conceito da carreira “sem fronteiras”, que conforme Peel e Inkson (2004) institui que os protagonistas do modelo “sem fronteiras” devem ser capazes de atuar fora dos limites da organização, oferecendo suas habilidades num mercado aberto e em constantes mudanças, o que para tal se exige a inserção em redes sociais.

Outro aspecto de aproximação dos conceitos é que, conforme Mirvis e Hall (1994), a carreira “sem fronteiras” costuma demandar de seus adeptos uma variedade de tarefas, que podem ou não serem encampadas facilmente em um trabalho em constantes mudanças. Sendo assim, tais trabalhadores necessitam moverem-se em torno das organizações e fazer o retorno constante aos

estudos, ampliando conhecimentos e se adaptando às alterações de mercado. Considerada essa situação, por conceito, a metáfora das redes estabelece que, a formação das redes não deve ocorrer somente para expansão dos contatos e ampliar o escopo dos relacionamentos, mas para sustentar um rico sistema de trocas de informações úteis ao desenvolvimento profissional. De acordo com Inkson (2002, 2008), na atual “sociedade do conhecimento” há um perfil de profissionais denominados “investidores de carreira”, os quais buscam deter relevante conhecimento e energia no desenvolvimento de habilidades e formação de redes, num contínuo de reinvestimento constante das relações com o objetivo de gerar novos ativos para a carreira. Para Teixeira (2011), as redes sociais são uma forma de produção e compartilhamento de conhecimento, em que os atores encontram-se envoltos e emaranhados numa verdadeira “teia” social.

No artigo “Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e competências”, de Kilimnik *et al.* (2006, p. 266), pode-se fazer um paralelo entre a metáfora das redes e a característica dos trabalhadores “sem fronteiras”, ao se considerar que esses buscam renovação contínua de aprendizagem (motivados por mudarem constantemente de organizações) e o desenvolvimento de novas competências: “a competência comporta mais uma característica: ela depende da rede de relações pessoais e profissionais do indivíduo. Ela não se reduz ao saber-fazer individual, o sujeito extrai conhecimentos da relação com o seu grupo [...] criada nas trocas comunicacionais dentro do grupo”.

**TABELA 2 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da História**

<b>Perfis de Carreiras</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
P1. Carreira proteana	4,40	0,75	17%
P2. Carreira sem fronteiras	4,56	0,48	10%
P3. Carreira tradicional	4,04	0,26	6%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 2, nota-se indefinição acerca da priorização de um perfil de carreira

por parte dos indivíduos amostrados no grupo da metáfora da história. Todos atingiram valores de *scores* significativos, com amostras homogêneas. Sendo assim, como nenhum *score* apurado atingiu um valor 15% superior aos demais, conforme pré-requisito metodológico estabelecido, tal público foi classificado como *outliers*, quer dizer, não possuem bem definidos seus perfis de carreiras quando esses estão relacionados às metáforas de carreiras. No entanto, deve-se abrir discussão por qual motivo esse fenômeno tenha ocorrido.

Mediante a situação supracitada, informa-se que, a imagem da carreira como “história” talvez gere um processo de dúvidas e incertezas aos que se identifiquem com ela. Supõe-se tal indecisão a partir da posição de Inkson (2004), o qual sugere que o indivíduo reflita se realmente é capaz de determinar seu próprio caminho. Para o autor, o ato de contar histórias das próprias carreiras pode ajudar a cada um perceber novos padrões. No entanto, o mesmo questiona até que ponto são confiáveis as explicações e interpretações de tais narrativas, avaliando se essas não seriam meras alegorias de um autoengano da carreira. Esse pensamento sugere que os trabalhadores possam imprimir certo folclore às narrativas, como uma alternativa imaginária para atenuar a ansiedade das incertezas da carreira. Portanto, supõe-se que, pelo possível traço característico desses indivíduos de se fixarem no aspecto alegórico das narrativas (traz certa distorção da realidade), talvez se distanciem de uma interpretação mais clara e objetiva das nuances e diferenças implicadas nos construtos dos perfis de carreiras utilizados na pesquisa. Tal proposição sustenta-se no fato de que os indivíduos atingiram valores de *scores* muito próximos nas três subescalas mensuradas (proteanas, sem fronteiras, tradicionais).

**TABELA 3 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Herança**

<b>Perfis de Carreiras</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
P1. Carreira proteana	4,14	0,76	18%
P2. Carreira sem fronteiras	-	0,85	21%
P3. Carreira tradicional	-	0,72	21%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 3, o perfil (1) “proteana” prevaleceu sobre os demais (descartados) como modelo prioritário de carreira entre os indivíduos que se identificaram com a metáfora da herança, tendo atingido um valor médio de *score* (4,14), considerado bom. Ao se analisar a carreira proteana, considerada sua perspectiva de orientação pelos valores internos, pode sim haver uma proximidade com a imagem da “herança”, quando essa trata dos valores individuais herdados.

Para Silva *et al.* (2012), a característica da autogestão nas carreiras proteanas aparece nas pessoas mais voltadas a objetivos de crescimento pessoal do que pela segurança do emprego. Sendo assim, tais pessoas creditam maior consideração às suas convicções, o que significa medir o sucesso a partir dos próprios valores (sucesso psicológico), em vez da opinião externa. Tal orientação significa que os indivíduos seguirão sua “bússola” interna. Para Hall e Chandler (2005), a pessoa tem uma sensação de pôr em sua carreira um senso de propósito, aquilo que seria o trabalho realmente a ser feito.

Diante do acima exposto, a questão do indivíduo orientar-se pelos valores internos como característica proteana, pode compor uma ligação com a metáfora da herança. Tal metáfora esclarece que há uma mobilidade ocupacional entre as gerações de membros da família, que transmitem experiências e expectativas que se fixam como referências da pré-carreira na infância. Tal disposição pode ocorrer em relação às características transmitidas entre gerações, sendo que a carreira como herança é multifacetada (o que inclui a transmissão de valores), de natureza sociológica (estrutura social como exemplo), genética (QI herdado como exemplo) e psicológica em sua natureza (atitudes dos pais com o trabalho como exemplo) (INKSON, 2004). Portanto, diante do exposto, sugere-se que a carga da herança venha a impactar o trabalhador proteano quanto à convicção dos valores pelos quais ele se orienta. Segundo Inkson (2007), o passado (bem como os antepassados) certamente deixa a sua marca.

**TABELA 4 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Adaptação**

Perfis de Carreiras	Média	DP	CV
P1. Carreira proteana	-	1,00	24%
P2. Carreira sem fronteiras	-	1,10	27%
P3. Carreira tradicional	3,28	0,31	12%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 4, o perfil (1) “tradicional” prevaleceu sobre os demais (descartados) como modelo prioritário de carreira entre os indivíduos que se identificaram com a metáfora da adaptação, ressaltando que tal perfil de carreira atingiu um valor médio de *score* (3,28) mais baixo que os encontrados nas demais metáforas, tendo-se por base a posição mediana (3,5) na escala itemizada entre 1 a 6 utilizada.

Embora o resultado deste grupo de amostra tenha apresentado *score* num valor mais baixo, o referencial teórico indicou certa interseção de conceitos entre o perfil de carreira tradicional e a metáfora da adaptação.

Baruck *et al.* (2015) atestam que as pessoas continuam a olhar para a segurança e estabilidade, bem como muitas empresas ainda gerenciam as carreiras de forma sistemática. Caminhando nesse sentido, conforme Inkson e Amundson (2002), a metáfora do ajuste implica muito mais em adaptar-se a uma situação do que tentar mudá-la, configurando-se numa alternância de perspectivas, e, portanto, pode considerar-se uma aproximação às carreiras tradicionais.

A metáfora da combinação, ou adaptação, também faz referência à imagem de um encaixe entre pregos e buracos, a qual estabelece características de definição, tais como as instituições sociais, família, escola, negócios, sindicatos e associações profissionais, o que sugere haver um estado de fixação e permanência ao “encaixe” institucional. Tal projeção metafórica se aproxima da carreira tradicional, em que, segundo Mirvis e Hall (1994), “a maioria dos trabalhadores ainda está imbuída de expectativas de mobilidade ascendente e esperam dominar um trabalho e depois

saborear as satisfações materiais ou intrínsecas da idade madura”.

**TABELA 5 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora do Recurso**

Perfis de Carreiras	Média	DP	CV
P1. Carreira proteana	3,98	0,71	18%
P2. Carreira sem fronteiras	3,58	0,62	17%
P3. Carreira tradicional	-	0,74	22%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 5, nota-se uma indefinição acerca da priorização de um perfil de carreira por parte dos indivíduos amostrados no grupo da metáfora do recurso. Os perfis (1) “proteana” e (2) “sem fronteiras” atingiram valores de *scores* significativos, com amostras homogêneas, havendo o descarte do perfil (3) “tradicional”. Entretanto, nenhum dos *scores* validados atingiu um valor 15% superior aos demais, conforme pré-requisito metodológico estabelecido, novamente identificando-se na pesquisa um público *outlier*. Mas há de se levar em consideração que neste grupo, os indivíduos apresentaram uma tendência de adesão às configurações de carreiras modernas (proteanas e sem fronteiras).

Talvez seja possível alguma aproximação dos construtos “recurso” e “proteanas”, isso pela concepção metafórica dos trabalhadores denominados como “recursos” humanos, os quais recebem preparação (educação corporativa, treinamento e desenvolvimento) a fim de cumprirem os objetivos organizacionais (INKSON, AMUNDSON, 2002). Portanto, talvez tais expedientes de preparação deem sentido à visão de carreira como conquista de um recurso, em que o proteano deve preparar-se e se encontrar sob um estado permanente flexível, a fim de poder atender diferentes contingências corporativas (trabalhador considerado como um recurso à organização). Em relação a uma suposta ligação entre os construtos “recurso” e “sem fronteiras”, talvez essa resida no fato dos trabalhadores sem fronteiras transitarem num mercado aberto prestando a oferta de suas competências. Na metáfora do recurso, segundo Inkson (2002), o indivíduo não se torna uma pessoa, mas um conjunto de competências, sendo que, tal conceito metafórico sustenta



o imaginário organizacional individualizado focado nas carreiras.

**TABELA 6 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Jornada**

Perfis de Carreiras	Média	DP	CV
P1. Carreira proteana	4,67	0,84	18%
P2. Carreira sem fronteiras	3,77	0,71	19%
P3. Carreira tradicional	3,33	0,52	15%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 6, há uma priorização do perfil (1) proteano por parte dos indivíduos amostrados no grupo da metáfora da jornada. Informa-se que, todos os perfis atingiram *scores* amparados por amostras homogêneas, sendo que na comparação de perfis, o *score* da carreira proteana (4,67) atingiu um valor 15% superior aos demais (critério metodológico), que o classifica como preferência de escolha de carreira quando essa está relacionada ao enquadramento metafórico.

Alguns conceitos da metáfora da jornada podem expressar uma “ponte” com as características de adaptabilidade dos proteanos. Tal ligação talvez ocorra pela consideração de Inkson e Amundson (2002), os quais argumentam que o atual ambiente das “novas carreiras” é menos estruturado, indicando que há um constante início e término de viagens. Portanto, para tal, pode-se supor uma situação que demande certo grau de flexibilidade (característica proteana).

Inkson (2002) ainda argumenta que em termos metafóricos, não apenas o “caminho”, mas a “evolução” da carreira traz diversas implicações. Segundo o autor, essas se refletem não só na “diversidade” de caminhos existentes, mas também na “seleção natural” dos indivíduos, indicando que esses necessitam se adequar e melhor adaptarem-se ao ambiente (ou “caminho”), o qual exclui aqueles mal adaptados (o que é típico da carreira proteana).

**TABELA 7 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora dos Papéis**

<b>Perfis de Carreiras</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>
P1. Carreira proteana	4,20	0,75	18%
P2. Carreira sem fronteiras	-	1,12	27%
P3. Carreira tradicional	-	0,88	27%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 7, o perfil (1) “proteana” prevaleceu sobre os demais (descartados) como modelo prioritário de carreira entre os indivíduos que se identificaram com a metáfora dos papéis, tendo atingido um valor médio de *score* (4,20), considerado bom.

Verificou-se uma aproximação nítida entre o construto “proteanas” e “papéis”. O conceito de carreira proteana implica numa forma mais flexível no desenrolar das carreiras ao longo do tempo e do espaço. Isso caracteriza um profissional que sempre assume novos papéis e situações, vive em constante rotação de projetos (HALL, 2004). É algo inevitável que os trabalhadores terão de mudar de emprego, empresas e até mesmo ocupações em sua trajetória de vida nas próximas décadas (MIRVIS, HALL, 1994). Portanto, tais premissas proteanas se identificam com a imagem dos “papéis”, em que, Inkson e Amundson (2002) sugerem haver um possível ajuste entre a “forma” ou “jeito” do indivíduo aos diversos modelos de trabalho que venha a suceder durante a carreira.

Inkson (2006) acentua que certas concepções de modelos de carreiras partem de analogias por via das metáforas, como no caso das carreiras proteanas e carreiras sem fronteiras. No caso em questão dessa análise, carreiras proteanas, o autor explica que a mesma está metaforicamente vinculada ao deus da mitologia grega Proteu, o qual tinha a qualidade de se transformar inteiramente conforme sua vontade. Sendo assim, é perceptível que tal projeção da capacidade de transformação possa remeter ao desempenho dos vários “papéis”.

**TABELA 8 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora dos Ciclos**

Perfis de Carreiras	Média	DP	CV
P1. Carreira proteana	3,91	0,70	18%
P2. Carreira sem fronteiras	3,76	0,67	18%
P3. Carreira tradicional	3,54	0,49	14%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 8, nota-se indefinição acerca da priorização de um perfil de carreira por parte dos indivíduos amostrados no grupo da metáfora dos ciclos. Todos atingiram valores de *scores* por meio de amostras homogêneas. Sendo assim, como nenhum *score* apurado atingiu um valor 15% superior aos demais (critério metodológico), novamente identificou-se outro público *outlier*. No entanto, no caso específico deste grupo nota-se que todas as médias de *scores* se posicionaram em valores mais baixos, próximos à mediana da escala (3,5).

Na situação apresentada torna-se difícil traçar um paralelo entre a metáfora dos ciclos e os perfis de carreiras pesquisados, pois todas as amostras simultaneamente apresentaram-se homogêneas e com intensidades de opiniões consideradas baixas. A análise do conteúdo teórico da metáfora do ciclo sugere que, essa talvez tenha um composto cognitivo que cause dúvidas à escolha do perfil de carreira por seus aderentes, o que pode ter influenciado no resultado alcançado neste grupo da amostra. Informa-se que, Inkson e Amundson (2002, p. 8) apontam que a metáfora das estações, ou dos ciclos, ao caracterizar a relação do homem com o trabalho por meio de aspectos temporais (internalização contínua de processos de transição por estágios ou fases), pode sim gerar dúvidas e questões a pesquisadores e protagonistas de carreira: “Estrutura-se, como um deus, em reordenar ou repetir as estações do ano em suas próprias vidas? O que tais metáforas têm a oferecer na orientação do jovem iniciante ou do trabalhador mais velho, que pode sentir-se que suas estações já passaram? Qual seria o resultado de pedir um protagonista de carreira para articular o seu próprio senso de sazonalidade ou ciclo de vida?”. Portanto, observa-se na metáfora do ciclo o foco de condução da carreira como um “momento”, ao invés de um modelo de atuação a ser seguido, o que pode ter impactado numa indefinição do grupo amostrado conforme as

médias de *scores* apresentadas.

**TABELA 9 – Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira estratificados por metáfora de carreira - Metáfora da Construção**

Perfis de Carreiras	Média	DP	CV
P1. Carreira proteana	4,31	0,82	19%
P2. Carreira sem fronteiras	-	0,86	21%
P3. Carreira tradicional	-	0,96	26%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto na tabela 9, o perfil (1) “proteana” prevaleceu sobre os demais (descartados) como modelo prioritário de carreira entre os indivíduos que se identificaram com a metáfora da construção, tendo atingido um valor médio de *score* (4,31), considerado bom.

Parece haver alguns pontos de convergência entre os construtos “construção” e “proteana”. Bendassolli (2009) argumenta que o modelo das carreiras proteanas realça a inevitabilidade das mudanças e estabelece que a carreira depende de versatilidade e contínua adaptação, fato que talvez aproxime tal perfil ao conceito metafórico de construção. A metáfora da construção costuma se apropriar do termo “ofício”, utilizado para enfatizar o papel do indivíduo na autoconstituição de sua carreira, envolta em processos psicológicos e comportamentais. Uma definição “ideal”, clássica e sociológica de ofício inclui uma série de atributos a caracterizar a carreira como um “produto”, o qual de modo simultâneo permite ao indivíduo resolver os problemas da vida de forma prática (sustento pessoal), também servindo como canal de expressão da sua individualidade (INKSON, 2004). Observa-se que tais definições de “ofício” têm similaridades com o conceito proteano, marcado pela valorização do “sucesso psicológico”, que se sustenta na orientação aos próprios valores e autogerenciamento da carreira.

Para visualização geral dos resultados mais representativos da pesquisa, a tabela 10 na página a seguir, apresenta um resumo esquemático, contendo os dados de participações das categorias de metáforas dentro da amostra geral, bem como os seus respectivos perfis de carreira priorizados, contendo ainda as informações por gênero.

**Tabela 10 – Síntese esquemática dos resultados da pesquisa (quadro de participação geral por categoria de metáfora, perfis de carreiras priorizados e gênero)**

Categorias de Metáforas  Participação % das Metáforas na Amostra Geral	Médias de <i>scores</i> validados dos Perfis de Carreiras			Perfil de Carreira priorizado por Metáfora	Participação % de Gênero por Metáfora		Faixa etária média por Gênero	
	Proteana	Sem Fronteiras	Tradicional		Masc	Fem	Masc	Fem
<b>Redes</b> 22%	-	4,02	-	Sem Fronteiras	42%	58%	25,50	24,88
<b>História</b> 4%	4,40	4,56	4,04	Nenhum ( <i>outliers</i> )	33%	67%	25,50	26,67
<b>Herança</b> 15,33%	4,14	-	-	Proteana	43%	57%	25,50	25,33
<b>Adaptação</b> 5,34 %	-	-	3,28	Tradicional	25%	75%	26	26,80
<b>Recurso</b> 10%	3,98	3,58	-	Nenhum ( <i>outliers</i> )	33%	67%	26,75	25,5
<b>Jornada</b> 4,67%	4,67	3,77	3,33	Proteana	29%	71%	27,50	25
<b>Papéis</b> 4,67%	4,20	-	-	Proteana	71%	29%	26	29
<b>Ciclo</b> 12,66%	3,91	3,76	3,54	Nenhum ( <i>outliers</i> )	37%	63%	28,50	27,20
<b>Construção</b> 21,33%	4,31	-	-	Proteana	38%	62%	26,60	24,44

Fonte: dados da pesquisa

Em relação aos aspectos identificados na tabela 10, de início, percebeu-se uma diferença considerável quanto ao fator gênero, ao se aferir a participação percentual em cada grupo de metáforas, com percentuais bem mais representativos das mulheres. Entretanto, tal situação pode ser considerada normal, haja vista que na base de dados dos pesquisados, a população feminina se encontra 59% superior à masculina. A única exceção se dá na metáfora dos papéis, no entanto, tal metáfora teve uma baixa quantidade de indivíduos a ela aderentes. Outro ponto, é que em três categorias de metáforas não foi identificado um perfil de carreira prioritário, e ainda, em apenas uma categoria foram identificados como prioritários os perfis “tradicional” e “sem fronteiras”, e, nas demais categorias prevaleceu o perfil de carreira “proteana”. Há uma alta concentração de pesquisados que escolheram as metáforas das “redes”, “herança”, “ciclo” e “construção”, perfazendo quase 70% do total da amostra. Em algumas metáforas, como “jornada” e “ciclo”, percebeu-se diferença expressiva na média de faixa etária entre homens e mulheres.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo, serão retomados os objetivos da presente pesquisa e apontados os resultados correspondentes a cada um deles.

Em relação ao objetivo geral, a análise dos dados obtidos indica que a relação existente entre as variáveis dos construtos “metáforas” e “perfis” de carreira não ocorre de forma sistemática, o que pode ser atribuído ao rigor dos critérios utilizados para caracterizar ou não essa relação. Dessa forma, não foram encontradas relações entre os perfis de carreira e as seguintes metáforas: História, do Recurso e dos Ciclos. Sendo assim, ao se ter em conta as nove categorias da tipologia das metáforas, pode-se descartar a hipótese levantada, de que indivíduos com as mesmas metáforas de carreira priorizam de forma semelhante os perfis de carreiras que guiam seu comportamento. Foram confirmadas, contudo, as seguintes relações, de natureza mais específica: metáfora das Redes com a carreira Sem Fronteiras; metáfora da Herança, da Jornada, dos Papéis e da Construção com a carreira Proteana; metáfora do Recurso simultaneamente com as carreiras Proteana e Sem Fronteiras, e, finalmente, metáfora da Adaptação com a carreira Tradicional. Vale observar, que somente a metáfora da Adaptação revelou-se característica do modelo tradicional, resultado esse bastante coerente, já que, conforme Inkson (2004) a ela corresponde ao antigo lema dos processos seletivos tradicionais: “o homem certo no lugar certo”.

No que se refere aos objetivos específicos, predominaram os perfis mais aderentes aos modelos modernos de carreira, a saber, proteano e sem fronteiras, o que pode ser atribuído a características demográficas dos indivíduos pesquisados. A própria literatura utilizada apresentou pesquisas indicando que os jovens trabalhadores brasileiros, pertencentes à chamada geração Y, possuem propensão para os perfis característicos das carreiras modernas, constituindo, portanto, uma interveniência geracional. Ainda no que se refere às análises dos perfis de carreiras, também se acenou possibilidades de influência (ainda que discreta) de gênero quanto ao processo de escolha do perfil por parte dos indivíduos, tendo-se identificado maior tendência feminina ao perfil tradicional e masculina aos perfis modernos. As mulheres, também, se identificaram em maior percentual à metáfora da Adaptação. Outro ponto identificado acerca dos objetivos específicos, é que mediante o descarte da hipótese levantada, em termos gerais não se pode caracterizar as metáforas como possível princípio-guia das decisões de carreira dos inquiridos.

No que se refere às metáforas de carreira, predominaram as metáforas da Construção, das Redes e da Herança, sendo as duas primeiras consideradas características dos perfis mais modernos de carreira, enquanto a última (herança) apontada representativa do modelo tradicional de carreira, em que a influência da sociedade e da família na escolha da profissão e da carreira é muito maior do que nos modelos emergentes ou modernos. Esse resultado, contudo, pode ser explicado pelo fato de que: 1) as carreiras tradicionais ainda convivem com as carreiras modernas, na sociedade, tendendo a se fortalecer em tempos de crise; 2) as respondentes do sexo feminino demonstraram preferência pelo perfil mais tradicional de carreira e elas eram maioria no grupo pesquisado; 3) a metáfora da herança, não necessariamente representa uma imposição feita pela família, aos moldes das carreiras tradicionais, pois há casos em que o indivíduo escolhe a profissão materna ou paterna pelo orgulho que ela lhe inspira, assim como há casos em que ele herdou as mesmas aptidões ou habilidades que proporcionaram sucesso a um de seus pais ou a ambos.

Alguns detalhamentos devem ser observados acerca dos parágrafos supracitados, ao fato das mulheres terem demonstrado maior aderência aos perfis de carreiras tradicionais (e sua correspondência com a metáfora da Adaptação), enquanto os homens às carreiras modernas. Em primeiro, deve-se lembrar, que as variáveis analisadas não eram excludentes entre si, o que significava que ao atingir um resultado de mensuração considerado alto em algum perfil, não necessariamente implicava em atingir um resultado muito baixo ou nulo em outro. Registra-se que, em específico, houve grau mais elevado de diferença a favor dos homens na tendência às carreiras sem fronteiras, esses superiores às mulheres na ordem de 10% (valor considerável, visto que uma maior adesão a determinado perfil não levava à renúncia de outro). A motivação para tal fenômeno talvez implique que, no caso da mulher, essa pode vivenciar em maior proporção o conflito em ter de dividir-se entre a família e o trabalho.

Como dito anteriormente, a amostra foi constituída por um público mais jovem, que remete à geração Y. Detalhando um pouco mais essas análises, ao se calcular os resultados das médias de faixa etária nas amostras (divididas por grupos de categoria de metáforas), alguns aspectos que foram notados na teoria estudada transmitiram uma visão que as diferenças de idade poderiam influenciar as escolhas dos indivíduos quanto às suas preferências por determinada metáfora de carreira (mesmo com o fato dos indivíduos pesquisados pertencerem a uma mesma geração).



Observou-se que, em certas metáforas, os indivíduos a ela identificados estavam próximos ao limite da faixa etária do grupo, em 29 anos (“ciclo” e “papéis”). Nesses casos, ao analisar o conteúdo das metáforas em questão, teve-se a impressão que o escopo teórico dessas parece indicar tendências em atrair indivíduos com maior vivência de carreira (mais velhos), como se a maior experiência fosse um requisito para experimentá-las. No caso de outras metáforas (“redes” e “herança”), contudo, a média etária foi mais baixa, por volta dos 25 anos (próxima à média geral - 25,95 anos). Ainda na análise da base de dados do comportamento de escolha percebido acerca das metáforas, as variações por gênero também podem ter exercido alguma influência nos resultados. Em alguns grupos de metáforas as mulheres se apresentavam com uma média de faixa etária um tanto superior aos homens, e, em outros casos, os homens um tanto superior. Diante do exposto, sugere-se a realização de futuras pesquisas considerando a influência dos fatores geracional e de gênero na escolha das metáforas de Inkson (2004).

Um fato importante, anteriormente mencionado, é que os pesquisados ao serem inquiridos acerca de sua preferência por alguma metáfora de carreira, dentre as nove categorias existentes, praticamente 60% dos indivíduos concentraram sua opção de escolha em apenas três categorias: “construção”; “redes” e “herança”. Tendo-se em conta a alta concentração num reduzido número de metáforas nas escolhas realizadas pelo grupo amostrado (que se enquadra na faixa etária da chamada geração Y), novamente se recomenda investigar a possibilidade do fator geracional como fator de influência ao processo de identificação do trabalhador com as metáforas de carreira.

Outras observações foram notadas na parte da análise mais específica ao objetivo da pesquisa, em verificar se há relação entre a metáfora de carreira predominante de um profissional com a propensão de seu perfil de carreira. Em primeiro, ao realizar as análises para identificar o perfil de carreira (proteano, sem fronteiras, tradicional) priorizado a cada grupo de metáforas, informa-se que, dentre as nove categorias existentes, apenas na metáfora da jornada ocorreu situação de uma total homogeneidade da amostra, ao serem mensurados os três perfis de carreiras. Esse grupo ainda foi o único a contar com um desempenho metodológico mais linear, quer dizer, ocorreu da forma mais desejável possível dentro do que foi determinado pela pesquisa, sendo todos os três perfis de carreiras obtidos por meio de amostras homogêneas (sem descarte de

nenhum), e ainda, no comparativo entre os perfis, um entre os três se apresentou 15% superior aos demais (proteano), sendo classificado como o perfil de carreira priorizado pelo grupo. Outro ponto observado, é que os resultados obtidos nas duas instituições de ensino foram muito próximos, o que confirmou haver certa similaridade entre os estratos amostrados, sendo considerado desnecessário estratificar por instituição, no que se refere aos demais resultados da pesquisa.

No procedimento de análise dos perfis nas demais metáforas, em outras cinco (dentre as nove existentes), também foi possível identificar um perfil de carreira considerado como o priorizado dentro de cada grupo (metáforas das redes, adaptação, herança, papéis e construção). Entretanto, todos esses grupos caracterizaram-se por apresentarem amostras heterogêneas na maioria dos perfis de carreiras mensurados (tendo seus resultados desconsiderados), em que restou apenas um perfil a ser considerado válido por cada grupo (único advindo de amostra homogênea), sendo esse classificado como o prioritário em função do descarte dos demais (heterogêneos). Tal circunstância de escolhas que ocorreram por processo de exclusão reduziu a amplitude dos dados para análise, ao ter de se inibir a comparação de resultados das médias alcançadas em todos os três perfis de carreiras. Ressalta-se ainda que, no caso da metáfora da adaptação, o *score* do perfil escolhido (tradicional) atingiu um valor mais reduzido (3,21) se comparado aos *scores* encontrados nas demais metáforas, inferior à mediana da escala (3,5). Nesse grupo, a princípio, surgiu a dúvida se a carreira tradicional foi identificada como predominante por ser a única amostra que se apresentou homogênea e que a mesma poderia não estar representando o real perfil de carreira priorizado entre os pesquisados. Entretanto, ao se analisar os aspectos teóricos inerentes ao construto “Tradicional” e ao construto “Adaptação”, verificou-se existir uma aproximação significativa de conceitos. Em outras categorias de metáforas em que foram identificados perfis de carreiras como prioritários nos grupos amostrados, houve uma convergência teórica também evidente entre os construtos: (1) “sem fronteiras” e “redes; (2) “jornada” e “proteanas”; (3) “papéis” e “proteanas”; (4) “construção” e “proteanas”.

Ainda na análise dos perfis de carreiras por grupos de metáforas, no caso dos indivíduos componentes das metáforas da história, dos recursos e do ciclo, foram todos considerados como públicos *outliers*, caracterizados pela indefinição de um perfil de carreira como priorizado

dentro do grupo. Nessas situações, ou todas as amostras foram heterogêneas, e, portanto, consideradas inválidas, ou não houve nenhum *score* que se apresentasse 15% superior aos demais nas amostras validadas. Registra-se, contudo, que, por observação dos dados e análise teórica, foram realizadas algumas inferências sobre os motivos que poderiam ter determinado tais circunstâncias de falta de associação entre os construtos para tais grupos. Tal distanciamento descrito entre os construtos sugere-se investigar em futuras pesquisas, principalmente nas que possam envolver outras faixas geracionais a fim de promover comparação.

Partindo-se para a consideração das limitações da presente pesquisa, em primeiro, essas se iniciam a partir dos instrumentos que foram utilizados. O instrumento de mensuração das metáforas de carreira, formulado pelo próprio autor da pesquisa, trata-se de uma escala nominal para qualificação, sendo essa incapaz de mensurar variações das intensidades de opiniões, que se dão por meio de uso da escala Likert, formato esse não utilizado no instrumento. Nesse instrumento, foi realizada apenas uma validação semântica dos itens de questionário, submetido a três pesquisadores e feita uma aplicação teste em seis indivíduos com características similares aos da amostra. Sugere-se para futuras pesquisas a composição de um instrumento quantitativo para análise das metáforas de carreira, tendo esse a submissão a testes de cargas fatoriais para sua validação, possibilitando assim verificar a relação das metáforas com outros construtos por meio de critérios estatísticos de associação entre variáveis.

Outra limitação identificada trata-se do instrumento de Andrade (2009), cuja escala não foi validada estatisticamente, embora essa já tenha alcançado resultados significativos em outra pesquisa em que foi comparada com escalas validadas. Sugere-se, assim, realizar a validação deste instrumento. Quanto ao uso da escala de Briscoe *et al.* (2006), informa-se que a mesma ainda não havia sido utilizada em pesquisas anteriores (pela base de dados consultada) como recurso para análise direta da propensão às carreiras sem fronteiras. Em realidade, esse instrumento originalmente se trata do cruzamento entre construtos com objetivo de gerar outras tipologias de perfis de carreiras. Portanto, seria desejável que o modelo de Briscoe *et al.* (2006) na forma pela qual foi aplicado no presente trabalho, tivesse sido anteriormente testado em outras pesquisas.

Apesar dessas limitações, espera-se, contudo, ter contribuído para evidenciar algumas importantes associações entre metáforas e perfis de carreira e ensejar novos estudos que poderão ser mais esclarecedores acerca da interveniência de outros fatores nessa relação.

## REFERÊNCIAS

ALTMAN, Yochanan; BOURNOIS, Frank. The “coconut tree” model of careers: the case of French academia. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 2, p. 320-328, 2004.

AMUNDSON, Norman. Myths, metaphors, and moxie: The 3Ms of career counseling. **Journal of Employment Counseling**, v. 34, n. 2, p. 76-84, 1997.

ANDRADE, Guilherme Assunção de. **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego**. 2009. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: Universidade FUMEC.

ANDRADE, Guilherme Assunção de; KILIMNIK, Zélia Miranda; PARDINI, Daniel Jardim. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58, 2011.

ANDRADE, Liomar Quinto de. Identidade profissional: uma experiência metodológica na escola-empresa. In: BOCK, Ana Mercês. **A escolha profissional em questão**. Casa do Psicólogo, 1995.

ANTONACOPOULOU, Elena P.; CORNELISSEN, Joep P.; BROEKHUIZEN, Susanne. Metaphor and the dynamics of knowledge in organization studies: a case study of the learning organization. **Organizational Learning and Knowledge**, 2003.

ARANHA, María Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando**. São Paulo: Moderna, 2003.

ARTHUR, Michael B.; PARKER, Polly. Giving voice to the dual-career couple. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 32, n. 1, p. 3-23, 2004.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. In: **Metodologias de Pesquisa em Ciências: análises Quantitativa e Qualitativa**. LTC, 2007.

BARUCH, Yehuda, Transformações nas Carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais, 2004, In: KILIMNIK (org.). **Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 3-27, 2011.

BARUCH, Yehuda; SZÚCS, Nóra; GUNZ, Hugh. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. **Career Development International**, v. 20, n. 1, p. 3-20, 2015.

BELL, Emma; DAVISON, Jane. Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 2, p. 167-184, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro F. Carreira sem gravidade. **GV executivo**, v. 4, n. 4, p. 69-74, 2005.

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

BIRD, Allan; GUNZ, Hugh P.; ARTHUR, Michael B. Careers in a complex world: The search for new perspectives from the “new science”. **Management**, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2002.

BLACK, Max, **Models and Metaphors. Studies in language and philosophy**, Ithaca, N.Y., Cornell University Press, 1962.

BOCK, Silvio Duarte. **Orientação profissional: a abordagem sócio-histórica**. Cortez Editora, 2002.

BOCK, Silvio Duarte. Concepções de indivíduo e sociedade e as teorias de orientação profissional. In: BOCK, Ana Mercês. **A escolha profissional em questão**. Casa do Psicólogo, 1995.

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas. T.; DEMUTH, Rachel L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006.

BUSS, Mareike; JOST, Jörg (2002). Rethinking the connection of metaphor and topos. **Interlinguística**, 13 (1), pp. 275-292.

CAGNIN, Simone. Neuropsicologia cognitiva e psicologia cognitiva: o que o estudo da cognição deficitária pode nos dizer sobre o funcionamento cognitivo normal?. **Psicologia em Pesquisa**, v. 3, n. 1, p. 16-30, 2009.

CALDAS, Miguel. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. Anais... Foz do Iguaçu-PR**, 1999.

CALDAS, Miguel P.; TONELLI, Maria José. Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 23, p. 171-186, 2002.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CASTRO, João José de. Bíblia Ave Maria. **São Paulo: Editora Ave Maria**, 2001.

CHANLAT, Jean-François. **Quais carreiras e para qual sociedade?(I)**. In: RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHAUÍ, Marilena. Convite à filosofia. 3. imp. **São Paulo: Ática**, 2005.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; CASADO, Tania Lopes; KIM, Samejima Mascarenhas. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e de carreira proteana no Brasil. **XVI SEMEAD**, 2013.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; de ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 6, n. 2, 2016.

CORNELISSEN, Joep P. Beyond compare: Metaphor in organization theory. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 751-764, 2005.

CORNELISSEN, Joep P. What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 705-726, 2004.

CORNELISSEN, Joep P.; KAFOUROS, Mario. Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?. **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 365-379, 2008.

COSTA, Luciano Venelli; DUTRA, Joel. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. v. 1, n. 01, 2011.

COULTER, Robin Higie; ZALTMAN, Gerald. Using the Zaltman metaphor elicitation technique to understand brand images. **Advances in consumer research**, v. 21, n. 1, p. 501-507, 1994.

COULTER, Robin Higie; ZALTMAN, Gerald; COULTER, Keith S. Interpreting consumer perceptions of advertising: An application of the Zaltman Metaphor Elicitation Technique. **Journal of Advertising**, v. 30, n. 4, p. 1-21, 2001.

CYRINO, Rafaela. Trabalho, temporalidade e representações sociais de gênero: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. **Sociologias**, v. 11, n. 21, 2009.

DE BRUIN, G. P.; BUCHNER, M. Factor and item response theory analysis of the Protean and Boundaryless Career Attitude Scales. **SA Journal of Industrial Psychology/SA.**, v. 36, n. 2, p. 1-11, 2010.

DE VOS, Ans; SOENS, Nele. Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. **Journal of Vocational behavior**, v. 73, n. 3, p. 449-456, 2008.

DIAS, Maria Luíza. Família e escolha profissional. In: BOCK, Ana Mercês. **A escolha profissional em questão**. Casa do Psicólogo, 1995.

DOS SANTOS, Cristiane Ferreira; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. **Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 13, 2011.

DUARTE, Maria Eduarda; LASSANCE, Maria Célia; SAVICKAS, Mark L.; NOTA, Laura; ROSSIER, Jerome; WALDER, Jean-Pierre Dau; SORESI, Salvatore; ESBROECK, Raoul Van; VIANEN, Annelies E. M. van A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. **Revista Interamericana de psicologia**, v. 44, n. 2, p. 392-406, 2010.

DUBERLEY, Joanne. Avaliando transições profissionais: da carreira científica para o empreendedorismo por meio de incubadoras de empresas. In: KILIMNIK (org.). **Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 3-27, 2011.

DUTRA, Joel Souza. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 4, 1992.

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

FALASTER, Christian; FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Clóvis. Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 7-31, 2015.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza. Trajetória de carreira: a pessoa e a carreira em uma visão contextualista. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 3, n. 01, 2013.

FERRETTI, Celso João. **Uma nova proposta de orientação profissional**. Cortes/autores Associados, 1992.

FOJA, C. R. **O sentido do trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo**. 2009. 161f. 2009. Dissertação de mestrado (Pós-Graduação) – Faculdade de Administração e Economia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

FONTENELLE, Isleide Arruda. Eu Proteu: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. **Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração**, v. 29, 2005.

FREIRE, Ayalla Candido; BALDI, Mariana; LOPES, Fernando Dias. Expandindo a Análise de Redes de Inovação: Uma reflexão a partir da Perspectiva de Redes Sociais. **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - Anpad**. Vitória, ES., 2010.

FREUD, Sigmund. El malestar em la cultura. In: **Obras Completas, Tomo II. Editorial Biblioteca Nueva**, Madrid, 1981.

GRIMLAND, Shmuel; VIGODA-GADOT, Eran; BARUCH, Yehuda. Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 6, p. 1074-1094, 2012.



HALL, Douglas T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of vocational behavior**, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004.

HALL, Douglas T.; CHANDLER, Dawn E. Psychological success: When the career is a calling. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 155-176, 2005.

INKSON, Keer. "Are humans resources?". **Career Development International**, v. 13 Iss 3 p. 270 -279, 2008.

INKSON, Kerr. Images of career: Nine key metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 96- 111, 2004.

INKSON, Keer. Protean and boundaryless careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 48-63, 2006.

INKSON, Kerr. The new career studies: metaphor in theory and teaching. **Career Research & Development**, n. 23, p. 9-11, 2010.

INKSON, Kerr. Thinking creatively about careers: The use of metaphor. **Career creativity: Explorations in the remaking of work**, p. 15-34, 2002.

INKSON, Kerr et al. **Understanding careers: The metaphors of working lives**. Sage Publications, 2007.

INKSON, Kerr. AMUNDSON, E. Norman. Career metaphors and their application in theory and counseling practice. **Journal of Employment Counseling**, v. 39, n. 3, p. 98, 2002.

JAZDZEWSKI, Sebastian. Ragnarok and Scandinavian hard rock. Translating medieval poets' works to contemporary sounds. **IASS 2010 Proceedings**, 2010.

JONES, Colleen. The magic of metaphor. **Retrieved August**, v. 10, p. 2009, 2008.

JOST, Jörg. When we understand and interpret metaphors. **Metaphorik. de**, v. 15, p. 125-140, 2008.

JUNG, Carl G. (Org.). O homem e seus símbolos. 2ª edição. **Rio de Janeiro: Nova fronteira**, 2008.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de; BARROS, Delba t.. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso de; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

KILIMNIK, Zélia Miranda; RODRIGUES, Suzana Braga. Reações e trajetórias da carreira pós-demissão: um estudo comparativo com profissionais de recursos humanos, 2001. In: PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia. **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Autêntica Editora, 2001.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de; BARROS, Delba Teixeira Rodrigues. Evolução das âncoras de carreira, imagens e trajetórias de carreira um estudo com profissionais de administração, 2008. In: KILIMINIK (org.). **Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 3-27, 2011.

KILIMNIK, Zélia Miranda; VISENTIN, Izabela Calegario. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 2, 2014.

LAKOFF, George. **The contemporary theory of metaphor**. UC Berkeley Previously Published Works, 1993.

LAKOFF, George; JOHNSON, Mark. **Metaphors we live by**. University of Chicago press, 2008.

LASSANCE, Maria Célia; SARRIERA, Jorge Castellá. Carreira e saliência dos papéis: Integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 2, p. 15- 31, 2009.

LANDAU, Mark J.; KEEFER, Lucas A. This is like that: Metaphors in public discourse shape attitudes. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 8, n. 8, p. 463-473, 2014.

LEMONS, Caioá Geraiges; BUENO, José Maurício Haas; BALÃO, Sônia M. S.; SILVA, Leticia Blumeschein; DA SILVA, Priscila Lopes. Carreira profissional e relações de gênero: um estudo comparativo em estudantes universitários. **Boletim de Psicologia**, v. 55, n. 123, p. 129-148, 2005.

LIMBACH, Gabi. **The icelandic images in a swedish translation**. Undergraduate thesis. Änglar University, 2012.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MALSCHITZKY, Nancy. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. **ABOP – Associação Brasileira de Orientação Profissional**, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2013.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. Atlas, 2004.
- MARTIN, Carolyn A. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. **Industrial and commercial training**, v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.
- MASLOW, Abraham H. A psicologia do ser. **Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca**, 1968.
- MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 365-380, 1994.
- MORGAN, Gareth. Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors. **Human Relations**, v. 69, n. 4, p. 1029-1042, 2016.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MURPHY, Gregory L. On metaphoric representation. **Cognition**, v. 60, n. 2, p. 173-204, 1996.
- MURPHY, Gregory L. Reasons to doubt the present evidence for metaphoric representation. **Cognition**, v. 62, n. 1, p. 99-108, 1997.
- NASCIMENTO, Regina Sonia Gattes F. do. Identidade profissional: uma experiência metodológica na escola-empresa. In: BOCK, Ana Mercês. **A escolha profissional em questão**. Casa do Psicólogo, 1995.
- OLINTO, Gilda; OLIVEIRA, Zuleica Lopes Cavalcanti de. Gênero e trabalho precário no Brasil urbano: perspectivas de mudança. **XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, 2004.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de; MÜLLER, Evelyn, Souto Martins. O perfil motivacional e inclinação de carreira do estudante e do profissional da Tecnologia da Informação. **Revista ADM. MADE**, v. 14, n. 1, p. 51-73, 2010.
- OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de; KILIMNIK, Zélia Miranda; OLIVEIRA, Rafael Parreira de. Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 301-329, 2013.
- OLIVEIRA, Manoela Ziebell de; GOMES, William Barbosa. Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras nas organizações contemporâneas brasileiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 105-118, 2014.
- OLIVEIRA, Manoela Ziebell de; ZANON, Cristian; da SILVA, Iuri Silva; PINHATTI, Marcelle Matiazio; GOMES, William Barbosa; GAUER, Gustavo. Validação da versão brasileira da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 62, n. 3, 2011.
- OLIVEIRA, Marina Cardoso de; MELO-SILVA, Lucy Leal; COLETA, Marília Ferreira Dela. Pressupostos teóricos de super: datados ou aplicáveis à psicologia vocacional contemporânea?. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 223-234, 2012.

OLIVEIRA, Nélio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M.; DALFIOR, Simone Da Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2000.

OLTRAMARI, Andrea; LORENZATO, Silvana. Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 2, n. 3, 2012.

OSLAND, Joyce Sautters. **The hero's adventure: the overseas experience of expatriate business people**. 1990. Doctoral Thesis. Case Western Reserve University.

OSLAND, Joyce Sautters. The Adventure of Working Abroad: Hero Tales from the Global Frontier. San Francisco:1995.< [http://works.bepress.com/joyce\\_osland/88/](http://works.bepress.com/joyce_osland/88/)>. Acesso em 26.05.16

OSWICK, Cliff; MONTGOMERY, John. Images of an organization: the use of metaphor in a multinational company. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 6, p. 501-523, 1999.

PEAKE, Sharon; MCDOWALL, Almuth. Chaotic careers: a narrative analysis of career transition themes and outcomes using chaos theory as a guiding metaphor. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 40, n. 4, p. 395-410, 2012.

PEEL, Simon; INKSON, Kerr. Contracting and careers: choosing between self and organizational employment. **Career Development International**, v. 9, n. 6, p. 542-558, 2004.

POEHNELL, G; AMUNDSON, N. Career craft. In: PEIRPEL, M., ARTHUR, M., B. GOFFEE, R. e ANAND, N. (Ed.), **Career creativity: Explorations in the re-making of work**. Oxford: Oxford University Press, 2002 (p. 105-122).

REIS, Germano Glufke; NAKATA, Lina Eiko; DUTRA, Joel Souza. Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 243-255, 2010.

REIS, Patrícia Nunes Costa; LUCAS, Juliana da Silva; MATTOS, Keli; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SILVA, Elisa Mabel. O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, v. 10, 2013.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 203-216, 2009.

RICHARDSON, Julia; MCKENNA, Stephen. Metaphorical “types” and human resource management: self-selecting expatriates. **Industrial and Commercial Training**, v. 32, n. 6, p. 209-219, 2000.

ROPER, Juliet; GANESH, Shiv; INKSON, Kerr. Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse. **Work, Employment & Society**, v. 24, n. 4, p. 661-679, 2010.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira: um Estudo de suas Influências no Esforço Instrucional do Docente do Ensino Superior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 973, 2011.

SÁ, Patrícia Freitas; LEMOS, Ana Heloísa Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: o que Querem os Jovens Profissionais?. **Revista ADM. MADE**, v. 18, n. 2, 2014.

SAVICKAS, Mark L.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J. P.; DUARTE, M. E.; GUICHARD, J.; VAN VIANEN, A. E. Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. **Journal of vocational behavior**, v. 75, n. 3, p. 239-250, 2009.

SAVICKAS, Mark L. The 2012 Leona Tyler Award Address Constructing Careers - Actors, Agents, and Authors. **The Counseling Psychologist**, v. 41, n. 4, p. 648-662, 2013.

SCANFONE, Leila; NETO, Antonio Carvalho; TANURE, Betania. Tempos de Trabalho e de Não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 1, 2008.

SCHRÖDER, Ulrike. Os precursores filosóficos da teoria cognitiva das metáforas. **Cadernos de Estudos Linguísticos**, v. 46, n. 2, 2011.

SCHEIN, E. H. **Carrer achours: discovering your real values**. Califórnia: University Associates, 1990.

SILVA, Jefferson de Alcantara e. **Estudo Comparativo dos Modelos de Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras por meio de Escalas de Atitudes**. 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Uberlândia.

SILVA, Laura Belluzzo de Campos. Contribuições de uma teoria psicossocial na escolha da profissão. In: BOCK, Ana Mercês. **A escolha profissional em questão**. Casa do Psicólogo, 1995.

SILVA, Rodrigo; DIAS, Carolina Aparecida Freitas, DA SILVA, Maria Teresa Gomes; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro, MARINHO, Bernadete de Lourdes. Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 2, n. 1, 2012.

SULLIVAN, Sherry E.; ARTHUR, Michael B. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 19-29, 2006.

SUPER, Donald E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of vocational behavior**, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

TEIXEIRA, Mário do Rocho F. **Redes de conhecimento em ciências e o compartilhamento de conhecimento**. 2011. Tese (Doutorado em Educação em Ciências). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

TSOUKAS, Haridimos. Analogical reasoning and knowledge generation in organization theory. **Organization studies**, v. 14, n. 3, 1993.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; PIMENTEL, João Eduardo Albino; DA SILVA, Rodrigo Cunha; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 1, p. 61-72, 2011.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, Joel Souza (org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. Editora Atlas SA, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Processo de Transição de Carreira. In: DUTRA, Joel Souza (org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. Editora Atlas SA, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 16, n. 2, 2014.

WARDEN, Clyde A.; CHEN, Judy F. When hot and noisy is good: Chinese values of renao and consumption metaphors. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 21, n. 2, p. 216-231, 2009.

WATERS, Lea; BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; WANG, Lan. Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. **Journal of Vocational Behavior**, v. 84, n. 3, p. 405-419, 2014.

WILKOSZYNSKI, Claudia do Canto; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Carreiras Contemporâneas: Desafios e Contradições Frente às Mudanças do Mundo do Trabalho. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 1, p. p. 39-58, 2013.

WOOD JR, Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, 2000.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque: identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 5, p. 13-21, 1995.

WOOD JR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002.

WRIGHT, James Terence Coulter; SILVA, Antonio Thiago Benedete; SPERS, Renata Giovinazzo. O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 174-197, 2010.

ZEITZ, Gerald; BLAU, Gary; FERTIG, Jason. Boundaryless careers and institutional resources. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2, p. 372-398, 2009.

## APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (parte 1)

Nome completo: \_\_\_\_\_

Faculdade: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexo: ( ) M ( ) F Idade: \_\_\_\_ / Período: \_\_\_\_ Número da Sala: \_\_\_\_

**Pergunta:** Possui experiência profissional, atuando ou já tendo atuado num emprego ou estágio remunerado?

( ) SIM ( ) NÃO

---

ESCLARECIMENTO: registra-se que todas as informações obtidas dos questionários (partes 1 e 2) serão utilizadas estritamente para fins de experimento acadêmico, tendo o pesquisador dever de preservar em sigilo os dados pessoais dos pesquisados, que rege sob a ética do rigor metodológico científico, em que o respondente ao preencher acorda em participar.

---

Tema de pesquisa:

As metáforas são uma espécie de linguagem figurativa, que muitas vezes nos ajudam a entender um determinado evento ou situação. Um exemplo seria a expressão: “Jorge é um leão para trabalhar”. Tal colocação pode indicar numa forma simbólica que Jorge deva ser muito determinado e comprometido com sua atividade profissional, ou então, que possa trabalhar em grande quantidade.

---

Levantamento:

Para a resolução do questionário, pede-se de início que você pense em como tem sido a sua caminhada profissional, procurando brevemente recordar-se de fatos e eventos que tenham marcado o trajeto de sua carreira (reflita nisso por alguns instantes...).



Agora, verifique que a seguir constam 09 diferentes expressões de metáforas, as quais representam situações que simbolizam trajetórias de carreiras, sob a forma de linguagem figurada. Examine cada uma delas e as compare com a sua trajetória profissional. Após isso, decida por apenas uma das opções disponíveis, marcando um “X” na expressão que mais se aproxime da visão acerca de sua própria trajetória de carreira.

[Assinalar uma **única** alternativa]. **A minha trajetória de carreira é como...**

A. ( ) se fosse uma “rede”: tenho facilidade em me relacionar e tornar-me conectado às pessoas, crio uma verdadeira rede de relacionamentos. Estar junto às pessoas é muito importante pra mim, pois estando em coletividade acredito que na minha carreira eu possa fazer muito mais. Vivendo em sociedade e sentindo-me integrado num grupo, posso aumentar minhas habilidades, agregar novos contatos e parcerias de trabalho.

B. ( ) se fosse uma “história”: vejo minha carreira como se fosse meu livro autobiográfico, no qual posso perfeitamente enxergar o meu passado, podendo contar a minha história nos dias atuais. Algumas coisas que vivenciei são imagens fortes, que muito me marcaram. A narração das minhas passagens é caracterizada por experiências profundas e verdadeiras, por meio das quais eu posso resgatar meus diversos aprendizados de carreira e discuti-los com as pessoas.

C. ( ) se fosse uma “herança” que recebi: parece que em toda a minha vida, inclusive nos passos da minha profissão, eu faço as coisas conforme os valores que recebi e aprendi desde a infância, com meus pais, familiares, escola, amigos e religião; os quais me transmitiram ensinamentos e a forma como penso, sendo responsáveis por aquilo em que acredito e a maneira pela qual costumo me guiar na carreira.

D. ( ) se fosse uma constante “adaptação”: parece que tenho certo talento para dar um “jeitinho” nas coisas, consigo me adaptar às diferentes situações e exigências do meu trabalho. As pessoas se admiram como eu sempre acabo ajeitando tudo. Na carreira não costumo ficar resistente às constantes mudanças profissionais que o mercado exige, pois como se diz “eu danço conforme a música”, adequando-me às circunstâncias.

E. ( ) se fosse um “recurso”: enxergo a minha carreira como o meu investimento, algo que eu deva cuidar pois irá garantir o bem estar que almejo. O meu local de trabalho é como se fosse uma troca, em que dedico o meu tempo e talento no alcance das metas, e, em função disso, recebo o retorno financeiro e de novas oportunidades que irão sustentar aquilo que busco na vida profissional.

F. ( ) se fosse uma “jornada”: parece que sempre me movimento numa contínua viagem, em que atravesso por vários lugares e caminhos. De vez em quando eu dou uma parada, mas logo em seguida continuo o meu trajeto. Em certos momentos, os trechos da minha jornada apresentam-se com alguns obstáculos e podem ser mais ríspidos, já outros momentos são mais suaves, mas o que realmente importa na carreira é prosseguir no curso da minha “estrada”.

G. ( ) se fosse interpretar “papéis”: vejo-me como um ator num palco teatral das relações de trabalho. Penso que no dia a dia todos nós interpretamos vários papéis ao desenvolver nossa carreira. Em diversas circunstâncias e fases que vivencio no meu trabalho parece que sou diferentes pessoas. Posso diversificar minha forma de atuar no cotidiano da carreira, conforme o ambiente venha a exigir. Sinto que agindo assim, faço frente aos meus desafios de trabalho. Não adianta eu tentar exercer um único jeito pessoal, pois o que ocorre ao redor define a forma como devo me portar perante a minha carreira.

H. ( ) se fosse um constante “ciclo”: parece que minha carreira é especialmente marcada por diferentes fases, que vem e vão à medida que o tempo passa. Em certos períodos, parece que tudo me favorece, sinto como se o sol estivesse brilhando mais pra mim, a carreira fica mais produtiva e tenho a sensação que o tempo está passando rápido. Mas tem épocas que parecem estar meio nubladas, ou mais difíceis, e, a essas eu me mantenho na expectativa de que possam terminar, aguardando para novamente entrar numa fase favorável.

I. ( ) se fosse uma “construção”: em minha carreira vou construindo um espaço próprio, uma extensão da minha individualidade, no qual se cria a minha marca pessoal. São novos desafios que eu vou transpondo, e, assim, crescendo o meu pleno potencial. Ao experimentar diversas situações em meu ofício de trabalho tenho capacidade de desenvolver-me em constantes aprendizados, tornando-me ainda maior do que já sou.

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (parte 2)

Para responder ao questionário a seguir, composto por 06 opções de escolha em cada sentença, dê sua opinião utilizando o seguinte critério:

Nunca é verdadeiro para mim	Ocasionalmente é verdadeiro para mim	Normalmente é verdadeiro para mim	Sempre é verdadeiro para mim
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
			<b>5</b>
			<b>6</b>

Considerado o critério acima, responda assinalando “X” em um dos números entre 1 a 6, o qual melhor represente sua opinião para cada uma das sentenças abaixo:

Questões							
Item		1	2	3	4	5	6
A	Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal.						

<b>B</b>	Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer diversas funções em diferentes áreas organizacionais.						
<b>C</b>	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.						
<b>D</b>	Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira, e não a empresa em que estiver atuando.						
<b>E</b>	Mesmo que meus objetivos não estejam sendo atendidos na situação atual, considero que devo ter muita cautela antes de mudar de emprego, ou de profissão.						
<b>F</b>	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.						
<b>G</b>	Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento.						
<b>H</b>	Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado a partir das recompensas financeiras e benefícios que com ela obtenho.						
<b>I</b>	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.						
<b>J</b>	Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ ou o meu desempenho profissional.						
<b>L</b>	Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa, no máximo, em duas.						
<b>M</b>	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.						

<b>N</b>	Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.						
<b>O</b>	Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento.						
<b>P</b>	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.						