

**FACCAMP**  
**Faculdade Campo Limpo Paulista**

**As Relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira com Estilos Cognitivos  
para Empreendedores**

**MARCELO RODRIGUES DE VASCONCELLOS**

**Dezembro/2016**

**Dissertação de Mestrado em Administração**

**CAMPO LIMPO PAULISTA  
2016**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DAS MICRO EPEQUENAS EMPRESAS**

**MARCELO RODRIGUES DE VASCONCELLOS**

**As Relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira com Estilos Cognitivos  
para Empreendedores**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi**

**Este exemplar corresponde à versão final da dissertação  
defendida pelo aluno Marcelo Rodrigues de Vasconcellos e  
orientada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2016**

## **Ficha catalográfica**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Vasconcellos, Marcelo Rodrigues de

As Relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores/Marcelo Rodrigues de Vasconcellos. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.  
Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) –  
Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Carreiras. 2. Carreiraproteana. 3. Carreira sem fronteiras.  
4. Estilos cognitivos. 5. Empreendedor.

- I. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina. II. Faculdade Campo Limpo Paulista.
- III. As Relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores.

CDD-658.409

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

## **EPÍGRAFE**

“Ser assertivo não é ser agressivo. Quem fica em cima do muro será medíocre a vida inteira. Tem que tomar partido”.

“É preciso tomar as rédeas ou os volantes da sua carreira. Ou você toma um lado e assume riscos, ou ficará sempre no lado do carona. Pior: muitas vezes indo para locais que você não queria de antemão”.

**Eduardo Ferraz.**

## DEDICATÓRIA

À minha mãe Noêmia de Fátima Rausini, que por seu amor incondicional, me ensinou a ser o homem que sou.

Ao meu pai Carlos Rodrigues de Vasconcellos, que embora distante, tenho certeza que em pensamento e pelo amor de pai, torceu pela minha vitória de vida.

A minha irmã Katia Rodrigues de Vasconcellos (*in memoriam*), que em sua benevolência nos acompanha em prece no plano espiritual.

Aos meus gatos Valentin e Miró, em especial a Valentina que nesses últimos 6 meses foi minha companheira nas madrugadas a dentro, sempre deitada em sua almofada em cima da mesa, que me olhava com seus olhos azuis e talvez pensando: pai, vamos dormir na cama.

## **AGRADECIMENTOS**

Não por sua ordem de importância, pois todas as pessoas que conheci nesses 2 últimos anos quando iniciei o Mestrado, foram e continuarão sendo lembradas e mais ainda, guardadas no coração.

Agradeço a minha Orientadora Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, uma das minhas primeiras Professoras, que tive o prazer de conviver e aprender nas aulas de Análise e Transformação nas Organizações e Workshop da Pesquisa Acadêmica, que com seu jeito irreverente e “assertivo”, na sua confiança me deu a oportunidade de desenvolver este trabalho e ainda mais, explorar fronteiras que eu desconhecia, minha gratidão.

Agradeço aos meus Professores Patrícia Viveiros de Castro Krakauer e Marcos Hashimoto que inconscientemente fizeram com que despertasse meu lado para as práticas de ensino por meio da disciplina de Laboratório de Práticas de Ensino de Empreendedorismo, carreira esta que não imaginava ter em paralelo atualmente como Professor de uma Instituição de Ensino de Superior, meus guias.

Agradeço à Professora Cristina Daí PráMartens, que com sua simpatia, experiência e simplicidade contribuíram para o andamento e conclusão deste estudo com suas sugestões de aprimoramento.

Agradeço a Maria Aparecida Moreira, primeiro contato que tive na FACCAMP e que hoje é umas das minhas referências de dedicação e benevolência que tenho e que muito me ajudou nesses 2 anos e muito mais que isso, confiou para eu iniciar minha carreira de docência e por sua amizade além de qualquer dificuldade, meu carinho.

Agradeço a Marta Cybele Carneiro, Edmilson Estevão e Suzy Mary Nunes Lopes que me ajudaram em momentos difíceis que sem eles não conseguiria ter chegado aqui e estar neste momento final, minha esperança.

Agradeço a Tássio Carvalho, Denise Candiani e Cláudia Paz que se juntaram a mim nas disciplinas de Análise e Transformação nas Organizações, Metodologia Científica Qualitativa e Métodos Quantitativos em que passávamos a madrugada cada

qual em seu momento, discutindo e tentando resolver questões e estudando para absorver o melhor de nós do conteúdo fornecido, meu companheirismo.

Agradeço a MarizeKozlowski eClauber Rossinipelo jeito carinhoso e respeitoso de me tratar, meu olhar.

Agradeço aTeiseSaticaTayota de Oliveira e Mara Guimarães pelas ótimas conversas sempre focadas e divertidas, minha alegria.

Ao carinho da Prof<sup>a</sup> Maria Aparecida Sanches, e pela objetividade e a forma como lidera sua disciplina com presteza e cuidado e com muito respeito, minha admiração.

Agradeço aos demais Professores pela oportunidade de estar com um time forte, onde pude desenvolver minha capacidade de argumentação fundamentada em seus ensinamentos, meu abraço.

As meninas da Secretaria Acadêmica, Tatiane, Talita, Bruna e Joyce, pelo carinho e ótimo atendimento e acolhimento, minhas saudades.

Agradeço pelo apoio financeiro parcial da UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo, que sem este aporte, mesmo que com dificuldades orçamentárias, conseguiu arcar seus compromissos com os bolsistas, minha confiança.

Agradeço a Maria Lucia Oliveira de Souza Formigoni e Débora AmadoScerni, Pró- Reitoras que Pós- Graduação e Pesquisa e Tânia Aparecida Tardelli Gomes do Amaral – Coordenadora de Pós- Graduação da UNIFESP que confiaram em mim na continuidade das minhas atividades e crescimento profissional, meu apoio.

Aos meus amigos da UNIFESP e em especial a Rivaldo Sampaio de Oliveira Júnior, que com seu profissionalismo e amizade, desenvolveu o questionário da pesquisa na *web* que sempre acreditaram que eu iria conseguir, minha luz.

A Marcelo Luis da Silveira, que me deu a oportunidade de recomeçar, meu caminho.

E por último, agradeço ao meu esposo Pedro Carlos de Moraes Júnior, que me apoiou neste último ano e sabe o quanto isto será importante para nossas vidas a partir de agora, meu amor.

## RESUMO

As novas relações de trabalho no mundo contemporâneo, bem como as mudanças sociais e econômicas, passaram a demandar profissionais capazes de gerir sua própria carreira, refletirem sobre suas necessidades, valores pessoais, processamento de informações e modos preferenciais de criatividade. Essas demandas foram insumos para a definição de dois novos modelos de carreira: proteana e sem fronteiras. Apesar da existência desses modelos, atualmente, o conceito de estilos cognitivos - adaptador e inovador, está sendo utilizado para exemplificar a carreira do empreendedor, atividade muito presente e desenvolvida no cenário atual. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo relacionar os modelos contemporâneos de carreira com estilos cognitivos para o empreendedor. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 113 empreendedores para testar 3 hipóteses construídas com base em referencial teórico. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados os Questionários de Escalas de Atitudes das Carreiras Proteana e Sem Fronteiras e o inventário KAI – *Kirton Adaptation Innovation Inventory*. O tratamento de dados foi baseado em estatística descritiva e testes de associações de variáveis. Os resultados apontaram que não existe um perfil de carreira predominante no empreendedor; que o perfil inovador é o mais presente neste indivíduo e que não foram observadas relações entre os estilos e os modelos ou dimensões de carreira. O estado civil dos profissionais parece ter relação com a mobilidade psicológica, uma das dimensões da carreira sem fronteiras. Porém, em função do tamanho da amostra, este tema ainda merece investigações futuras. Esta pesquisa tem potencial contribuição para os estudos da Administração na temática de carreira empreendedora no contexto das organizações, bem como para a prática gerencial.

**Palavras-chave:** carreiras, carreira proteana, carreira sem fronteiras, estilos cognitivos, empreendedor.

## **ABSTRACT**

The new working relationships in the modern world as well as the social and economic changes have demanded professionals who are capable of managing their own careers, and also reflecting upon their own needs, personal values, information processing and their preferable modes of creativity. These demands were used as inputs to define two new career models: the protean and the boundaryless careers. Despite the existence of these two models, nowadays, the concept involving cognitive styles both adapter and innovator is being used to exemplify the career for the entrepreneur, which is a very present and developed professional activity in the current scenario. In this context, the present study aimed to study the relationships between the contemporary career models with cognitive styles, for the entrepreneurs. In order to achieve this goal, a quantitative research was carried out with 113 entrepreneurs so as to test three constructed hypotheses which were based on theoretical reference. It was used as research instruments the Protean Career Attitudes and the Boundaryless Career Attitudes Scales. The data analysis was based on descriptive statistics and tests of associations of variables. The results pointed out that: there is no predominant career profile for the entrepreneur; the innovative profile is the one most present in this individual; no relationships were observed between styles and the career models or dimensions. The marital status of the professionals seems to be related to the psychological mobility, one of the dimensions of the boundaryless career. However, due to the size of the sample, this subject still needs further future research. This study has given potential contribution to the studies in Administration area when it comes to entrepreneurial career in the organizations context as well as to the managerial practice.

**Key Words:** careers, protean career, boundaryless career, cognitive styles, entrepreneur.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Polos Distintos do <i>continnum</i> das Preferências de Comportamentos.....	43
Figura 02 - O Processo de Empreender.....	53
Figura 03 - Contextualização dos Conceitos para Formulação das Hipóteses.....	57
Figura 04 - Cálculo do Tamanho necessário da Amostra.....	64
Figura 05 - Amplitude de Variação da Escala KAI - <i>KirtonAdaptationInnovaion Inventory</i> .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Evolução dos Conceitos de Carreira.....	14
Quadro 02- Significados de Carreira segundo Douglas Hall.....	16
Quadro 03- Comparação da Concepção Tradicional e Moderna de Carreira.....	18
Quadro 04- Comparação da Concepção Tradicional e Tipos de Carreira.....	23
Quadro 05- Comparação da Concepção Moderna e Tipos de Carreira.....	24
Quadro 06- Outras Noções Modernas de Carreira.....	25
Quadro 07- Relação Metafórica do Mito de Proteu e o Profissional Proteano.....	30
Quadro 08- Dimensões de Atitudes da Carreira Proteana.....	34
Quadro 09- Dimensões de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras.....	36
Indivíduos que Caracterizam os Profissionais da Carreira Sem	
Quadro 10- Fronteiras.....	37
Comparação entre os Modelos de Carreiras Proteana e Sem	
Quadro 11- Fronteiras.....	39
Quadro 12- Características dos Indivíduos Adaptadores – Inovadores.....	44
Quadro 13- Características do Empreendedor.....	49
Quadro 14- Fatores Condicionantes para o Empreendedorismo.....	52
Quadro 15- Vantagens e Desvantagens do uso de Questionário Eletrônico.....	69
Quadro 16- Sumarização dos Achados das Hipóteses.....	114

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Características Demográficas dos Empreendedores.....	84
Proporção dos Empreendedores Orientados aos Modelos	
Tabela 02- Contemporâneos de Carreira.....	87
Proporção de Empreendedores Orientados as Carreiras Proteana e Sem	
Tabela 03- Fronteiras.....	88
Média das Respostas dos Questionários de Escalas de Atitudes das	
Carreiras Proteana e Sem Fronteiras e de suas Dimensões de Atitudes	
Tabela 04- .....	89
Dimensões de Atitudes dos Domínios na Carreira Proteana e Sem	
Tabela 05- Fronteiras.....	89
Frequencia das Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Proteana	
Tabela 06- Dimensão AutoDirecionamento.....	91
Frequencia das Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Proteana –	
Tabela 07- Dimensão Orientação por Valores.....	93
Frequencia de Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Sem	
Tabela 08- Fronteiras – Dimensão Mobilidade Psicológica.....	95
Frequencia de Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Sem	
Tabela 09- Fronteiras – Dimensão Mobilidade Física.....	97
Associação entre Média de Idade, Carreiras e suas	
Tabela 10- Dimensões.....	98
Associação entre Gênero, Carreiras e suas	
Tabela 11- Dimensões.....	100
Associação entre Estado Civil, Carreiras e suas	
Tabela 12- Dimensões.....	101
Empreendedores com Estilos Cognitivos Adaptador e	
Tabela 13- Inovador.....	102
Tabela 14- Média das Idades e Estilos Cognitivos.....	104
Tabela 15- Associação entre Gênero e Estilos Cognitivos.....	104
Tabela 16- Associação entre Estado Civil e Estilos Cognitivos.....	105

	<p>Frequencia de Respostas – KAI – <i>KirtonAdaptationInnovaion</i></p>	
Tabela 17-	<i>Inventory</i> .....	106
Tabela 18-	Associação entre Carreiras e Estilos Cognitivos.....	111
	<p>Associação entre as Dimensões da Carreira Proteana e Estilos</p>	
Tabela 19-	Cognitivos.....	113
	<p>Associação entre as Dimensões de Carreira Sem Fronteiras e Estilos</p>	
Tabela 20-	Cognitivos.....	113

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EBSCO -	Online ResearchDatabases
EPP -	Empresa de Pequeno Porte
KAI -	KirtonAdaptationInnovationInventory
MEI -	Microempreendedor Individual
SCIELO -	ScientificElectronic Library Online
SCOPUS -	Base de Dados de Literatura Científica
SPELL -	ScientificPeriodicalsElectronic Library
PROQUEST -	Databases, EBooks and Technology for Research

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>03</b>
<b>1.2 OBJETIVO DO ESTUDO.....</b>	<b>04</b>
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>04</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>05</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>06</b>
<b>2.1 CENÁRIO CONTEMPORÂNEO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>06</b>
<b>2.2 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE CARREIRA .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 DEFINIÇÕES DE CARREIRA .....	13
<b>2.3 CONCEPÇÕES DE CARREIRA .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 CONCEPÇÃO TRADICIONAL DE CARREIRA .....	18
2.3.2 CONCEPÇÃO MODERNA DE CARREIRA.....	19
<b>2.4 Modelos Contemporâneos de Carreira .....</b>	<b>28</b>
2.4.1 Carreira Proteana .....	29
2.4.2 Carreira Sem Fronteiras.....	34
2.4.3 Comparação entre os Modelos de Carreira Proteana e Sem Fronteiras .....	38
<b>2.5 Estilos Cognitivos.....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.1 O MODELO DE KIRTON.....</b>	<b>42</b>
<b>2.6 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO.....</b>	<b>46</b>
2.6.1 O PROCESSO DE EMPREENDER .....	50
<b>2.7 AS RELAÇÕES ENTRE CARREIRA, ESTILOS COGNITIVOS E EMPREENDEDOR .....</b>	<b>54</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
3.1 PARADIGMA DA PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	58
3.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DE TERMOS DA PESQUISA.....	60
3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA .....	61
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	62
3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	65
3.5.1 MENSURAÇÃO DAS ESCALAS DE ATITUDES DA CARREIRA PROTEANA E SEM FRONTEIRAS .....	65
3.5.2 MENSURAÇÃO DO INVENTÁRIO KAI – <i>KIRTON ADAPTION INNOVATION INVENTORY</i> .....	66

3.5.3 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO .....	67
3.6 COLETA DE DADOS .....	68
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	71
3.8 CONFIABILIDADE E VALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	75
3.9 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	80
3.10 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA .....	81
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DOS EMPREENDEDORES.....	83
4.2 HIPÓTESE 1 – A CARREIRA PROTEANA É A MAIS PRESENTE NOS EMPREENDEDORES .....	86
4.3 HIPÓTESE 2 – O ESTILO COGNITIVO INOVADOR É O MAIS PRESENTE NOS EMPREENDEDORES .....	101
4.4 HIPÓTESE 3 – HÁ RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE CARREIRA COM ESTILOS COGNITIVOS .....	110
4.5 ACHADOS.....	114
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE A – E-MAIL CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE B– MODELO ELETRÔNICO DA CARTA CONVITE, CONSENTIMENTO E CONFIDENCIALIDADE DE USO DOS DADOS PARA A PESQUISA .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE C – MODELO ELETRÔNICO DO QUESTIONÁRIO DE CARREIRA PROTEANA – DIMENSIONAMENTO DE AUTODIRECIONAMENTO.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE D– MODELO ELETRÔNICO DO QUESTIONÁRIO DE CARREIRA PROTEANA – DIMENSIONAMENTO DE ORIENTAÇÃO PARA VALORES.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE E – MODELO ELETRÔNICO DO QUESTIONÁRIO DE CARREIRA SEM FRONTEIRAS – MOBILIDADE PSICOLÓGICA .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE F– MODELO ELETRÔNICO DO QUESTIONÁRIO DE CARREIRA SEM FRONTEIRAS – MOBILIDADE FÍSICA.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE G– MODELO ELETRÔNICO DO QUESTIONÁRIO DE ESTILOS COGNITIVOS.....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE H – MODELO ELETRÔNICO DO QUESTIONÁRIO DE PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....</b>	<b>155</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo das relações de trabalho e as inúmeras mudanças na sociedade têm ocasionado impacto sobre a vida dos indivíduos. A situação atual do mercado passou a demandar que profissionais refletissem sobre suas necessidades e a forma como se comportam e reagem frente a estas transições na busca de novas opções de emprego, a fim de conciliar trabalho, família e se manterem economicamente ativos.

O constante monitoramento de oportunidades e complexidade do mundo do trabalho, desenvolvimento da criatividade e a construção de autonomia, tornam-se elementos fundamentais à natureza empreendedora do indivíduo como uma das opções de carreira e a tomada de decisão em empreender, gerando expectativas de trabalho além dos limites da empresa.

A partir do instante em que as alterações no mundo do trabalho levam ao rompimento das perspectivas de estabilidade, o discurso sobre a concepção tradicional de carreira perde força e cede lugar a novos modelos emergentes (DIAS; SEIVA, 2014). Assim, com a heterogeneidade do trabalho, a carreira sofreu variações em sua concepção e desenvolvimento, gerando fragmentações organizacionais e sua amplitude para além dos limites da empresa atingindo o indivíduo.

Uma carreira provê da oportunidade de pessoas de exercerem atividades de trabalho satisfatórias com perspectivas de se atingir diversas metas de vida (FABUNMI; OKURAME, 2014). A conjuntura em que as carreiras se inscreveram nos últimos 40 anos, envolve transições e transformações, considerando as concepções tradicionais de carreira antes vistas com fortes relações formais de trabalho, estabilidade e divisão sexual.

Este cenário foi alterado por concepções modernas de carreira, centrada em mais igualdade, liberdade de êxito individual, maior progresso social e econômico, encorajando as pessoas a assumirem riscos e os incentivando a construir seus espaços de empregabilidade e de progresso profissional (BEDASSOLLI, 2009).

Deste modo a carreira do indivíduo não estaria mais ligada à organização, cabendo assim cada pessoa na responsabilidade por gerir seu próprio destino profissional e movimentação em direção ao alcance de suas ideias, desejos ou da satisfação de suas necessidades.

Assim, as pessoas tiveram então de satisfazer um novo conjunto de necessidades para sobreviver a essas mudanças e às novas oportunidades, principalmente nas relações

entre empregado - empregador, migrando o contrato psicológico de trabalho visto como um modelo de emprego vitalício com valores objetivos de cargo, remuneração e *status*, para um modelo de autonomia e independência.

Sendo assim, o indivíduo passaria a ser o ator principal pelo gerenciamento de sua própria carreira e pelo seu desenvolvimento, levando em conta seus valores frente à sociedade e à família e sua percepção da capacidade em fazer transições organizacionais além dos limites por ora estabelecidos pela empresa, atitudes vindas dos modelos contemporâneos de carreira.

Portanto, adaptados a nova realidade, os modelos contemporâneos de carreira vêm sendo objeto de estudo, reposicionando novos conceitos com indicadores de comportamento e atitudes das pessoas, propondo duas teorias de carreira: carreira proteana e carreira sem fronteiras, que trazem para o indivíduo a responsabilidade pela direção da própria carreira independente da organização em que trabalha ou forma de atuação (HALL, 2002; ARTHUR, ROUSSEAU, 1996).

Associado a este cenário de mudanças nas relações de trabalho aos modelos contemporâneos de carreira com foco no indivíduo e não mais nas organizações, deve-se observar que a atitude empreendedora é manifestada como elemento fundamental da carreira como opção de trabalho (BARLACH; MALVEZZI, 2012).

Tanto na criação de novos negócios quanto na atuação profissional intraempreendedora, ainda que no estágio atual da globalização, a gestão de negócios é um movimento adaptado pela tecnologia, economia, cultura e pelas flutuações conjunturais do comércio, rumando a carreira para a lógica do empreendedorismo.

De acordo com Koeet *al.*, (2012) a atitude empreendedora é entendida como o processo de decisão de um indivíduo em empreender, que pode ocorrer em qualquer estágio de sua carreira, potencializada em suas experiências e trajetória profissional anteriores, advindos de seus estilos cognitivos.

As pessoas possuem estilos cognitivos diferentes e preferidos de criatividade, solução de problemas, tomada de decisão e modos como obtêm, sistematiza e utiliza informações, propondo um *continuum* com dois polos distintos de preferência, indicando a opção em fazer as coisas melhor, estilo adaptador ou fazer as coisas diferentemente, estilo inovador, influenciados por suas características e comportamentos (KIRTON, 1976).

Vidigal e Nassif (2013) apontam que os aspectos cognitivos desempenham influências nas ações dos empreendedores, visto que correspondem a aspectos que induzem na geração de ideias e reconhecimento de oportunidades alimentadas de experiências trazidas ao longo de suas vidas. Assim, os empreendedores são os principais atores neste processo, variam em suas características e são influenciados pelo ambiente.

Desta maneira, o empreendedor é o ator principal no processo de empreendedorismo que usa oportunidades de negócios de forma criativa para criar algo diferente e com valor, assumindo riscos financeiros e psicológicos que variam em detrimento de suas características e comportamento e os aspectos cognitivos exercem influência nas ações empreendedoras e na tomada de decisão, uma vez que interfere na geração de ideias, reconhecimento de oportunidades e nas experiências que experimentam ao longo de sua vida.

Estudar os modelos contemporâneos de carreira que perpassam as transformações no mundo contemporâneo do trabalho e os estilos cognitivos do empreendedor torna-se uma linha de pesquisa de interesse dada a situação atual nas relações de trabalho e as necessidades dos indivíduos em tomarem decisões em empreender.

Sendo assim a intensificação nas últimas décadas das ideias que envolvem o empreendedorismo na figura do empreendedor que vieram dos movimentos da globalização, da redução de postos de trabalho, das novas relações de trabalho, dos modelos contemporâneos de carreira e da mobilização dos profissionais em busca de novas oportunidades, em conjunto sugerem a relação entre carreira e estilos cognitivos para tomada de decisão em empreender.

Considerando estas abordagens, o foco do presente estudo reside nos modelos contemporâneos de carreira na perspectiva no indivíduo empreendedor associados aos seus estilos cognitivos para tomada de decisão em empreender.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

Embora a literatura acadêmica nacional e internacional apresente estudos sobre o tema empreendedorismo, empreendedor e carreira, Borges (2012) afirma que os temas empreendedorismo e empreendedores se desenvolveram separadamente da carreira,

impedindo um diálogo concreto entre estes três campos. Vale ressaltar que a dissociação das pesquisas destes temas pode ter acontecido devido às mudanças ocorridas no contexto do trabalho, nas transições de carreira e seus modelos, novos modelos mentais de processar informações e tomada de decisão.

As abordagens contemporâneas de carreira e estilos cognitivos atribuem aos empreendedores o papel de atores que constroem e se reposicionam em suas relações de trabalho e buscam ou aproveitam oportunidades de negócios através de seu autodirecionamento, relações familiares, sociais e de transições. O sujeito passa a ser capaz de construir-se a si mesmo por meio da atribuição e interpretação de significados ou processamento de informações (BENDASSOLLI, 2009).

Assim surge o seguinte problema de pesquisa descrito na seguinte pergunta:  
**Quais as Relações entre os Modelos Contemporâneas de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores?**

## **1.2 OBJETIVO DO ESTUDO**

Com a intenção de responder ao problema de pesquisa formulado a partir de uma pergunta teve-se como objetivo geral:

**Relacionar os Modelos Contemporâneos de Carreira com Estilos Cognitivos para Empreendedores.**

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

O objetivo geral da pesquisa foi decomposto nos seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar o Modelo Contemporâneo de Carreira predominante nos Empreendedores;
- 2) Identificar o Estilo Cognitivo predominante nos Empreendedores;
- 3) Verificar as Relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Pesquisas sobre o tema carreira e seus modelos contemporâneos estão ocorrendo em sua maioria nos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Canadá nos últimos 40 anos e mais especificamente na área das Ciências Sociais, com publicações em renomados veículos de comunicação da área como: o *Journal of Vocational Behavior*, *Career Development International* e *International Journal of Human Resource Management* constatado após levantamento bibliométrico realizado pelo autor desta pesquisa em 02/2016. Vale ressaltar que esta afirmação levou em consideração a pesquisa realizada nas bases de periódicos internacionais da Web of Science, Scopus, Proquest e EBSCO e em bases nacionais como SCIELO, SPELL, Google Acadêmico e outros repositórios eletrônicos de publicação científica.

Na revisão literária nacional realizada foram encontrados estudos que direcionem comparar os modelos contemporâneos de carreira entre eles; carreiras tradicionais versus carreiras modernas; perfis de carreira entre gerações; carreiras e satisfação no trabalho, carreiras contemporâneas com âncoras de carreira (CORDEIRO, 2012; BORGES, 2012; OLIVEIRA, 2010; OLIVEIRA, 2014; PARDO, 2014; RIBEIRO, 2013; SILVA; 2009). Relacionar os modelos contemporâneos de carreira com estilos cognitivos seria inédito no Brasil.

No que se refere aos estilos cognitivos e empreendedorismo, Kimberly Eddleston estudiosa americana no assunto, volta seu discurso relacionando empreendedorismo com estilos cognitivos e carreira empreendedora, trazendo assim o interesse neste estudo em conduzir uma pesquisa de cunho temático similar, contudo relacionar estilos cognitivos com os dois modelos contemporâneos de carreira de forma objetiva.

Outro ponto levantado foi que os estudos realizados com referência aos estilos cognitivos do indivíduo no sentido da inovação ou adaptação levam a pesquisas para tomada de decisão no campo organizacional e não acerca da tomada de decisão em empreender (FERREIRA, 2004; REIS, 2007; FERREIRA; 2004; CAMOZZATO, 2015; GIMENEZ; 2000).

Estas justificativas corroboram quando este estudo propõe relacionar modelos contemporâneos de carreira com estilos cognitivos para empreendedores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Considerando o problema de pesquisa apresentado, a revisão da literatura apresentará quatro eixos contextualizados: 1) cenário contemporâneo das relações de trabalho, 2) concepções de carreira, 3) estilos cognitivos e 4) empreendedorismo na figura do empreendedor.

A intenção desta perspectiva teórica é o de apresentar estudos que remontam de uma evolução histórica de conceitos e suas vertentes, que conduzirá a pesquisa de acordo com o problema levantado em forma de uma pergunta para chegar ao objetivo geral percorrido pelos específicos.

Desta forma, ao buscar elementos que permitam discorrer sobre os eixos do tema, primeiramente será exposto às transformações das relações de trabalho no cenário contemporâneo, seguido dos modelos contemporâneos de carreira – carreira proteana e carreira sem fronteiras. Para o modelo da carreira proteana será usado como referência o precursor deste modelo - Douglas T. Hall (1976) e para a carreira sem fronteiras – seus precursores Michael Arthur / Denise M. Rousseau, Robert DeFillipi (1996), bem como os colaboradores Jon P. Briscoe, Rachel L. FrautschyDemuth e Sherry E. Sullivan (2006), criadores dos questionários de mensuração das Escalas de Atitudes de Carreira Proteana e Sem Fronteiras.

Para o conceito de estilos cognitivos será referenciado o autor britânico Michael J. Kirton (1976) descrevendo a Teoria da Adaptação-Inovação com a utilização do Inventário KAI –*KirtonAdaptionInnovationInventory*.

Na questão do empreendedorismo serão utilizados conceitos de empreendedor por alguns autores.

Na síntese final da revisão da literatura, as teorias serão analisadas em conjunto com a base teórica proposta na contextualização do problema com o objetivo do estudo.

### **2.1 Cenário Contemporâneo das Relações de Trabalho**

As inúmeras mudanças na sociedade, tanto em termos da economia, cultura e políticas no cenário atual, têm provocado impactos sobre a vida das pessoas. Este contexto influencia como os indivíduos se comportam e reagem frente às estas alterações e suas relações junto ao mercado de trabalho e a forma como veem suas

necessidades pessoais junto à família e percepções frente à gestão de sua própria carreira.

Devido à flexibilidade, complexidade e heterogeneidade do trabalho a carreira sofreu variações tanto em sua estrutura, concepção e desenvolvimento gerando fragmentações organizacionais e sua amplitude para além dos limites da empresa, atingindo o mundo do trabalho e o indivíduo (RIBEIRO, 2009).

As pessoas tiveram de satisfazer um novo conjunto de necessidades para sobreviverem às mudanças ocorridas na sociedade e nos processos de trabalho, tais como: maior espaço para o desenvolvimento e manutenção da competitividade profissional e pessoal e exercício da cidadania (OLIVEIRA, *et al.*, 2014). Esses mesmos autores indicam que existe uma resistência dos trabalhadores em planejarem suas vidas profissionais pelo fato de encararem a trajetória profissional como algo dado e pelo fato de não terem sido estimulados ao longo de suas vidas.

No período após a primeira guerra mundial notou-se um estado assistencialista, com fortes relações formais de trabalho e atuação dos sindicatos, enriquecimento, estabilidade e melhoria das condições de vida, Sennet (2003) afirma que neste contexto, as carreiras nas últimas décadas sofreram expressivas transformações no mundo do trabalho.

A partir da década de 70 de acordo com Chanlat (1995) foi observada a alteração do cenário do trabalho no mundo devido ao acirramento da concorrência e estratégias de flexibilização de mão de obra. Esse mesmo autor destaca que os anos que seguiram na década de 80 evidenciaram a crise do estado da providência, o incremento do capitalismo e do pensamento neoliberal e o aumento do individualismo.

Os anos 90 foram marcados pela revolução das tecnologias da informação e comunicação, aumento crescente da competitividade, internacionalização da economia, evolução de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação, rodeadas pelos movimentos de descentralização das hierarquias estruturais lineares, por estruturas flexíveis e em rede (COELHO, 2006).

A instabilidade e as mudanças aceleradas foram caracterizadas na década de 2000, nas quais as principais armas de competição foram o conhecimento e a informação (WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2013), corroborando com o pensamento de Bianchi e Quishida (2009, p. 80) que escrevem “o conhecimento se tornou vantagem competitiva das empresas, em qualquer tipo de mercado em que estas atuam”.

Nesta esfera, a busca pela minimização de custos e o incremento de performances, tais como: flexibilidade de produção, reestruturação de estruturas, terceirização de atividades, flexibilização da mão de obra, mudanças das relações de trabalho da esfera relacional para esfera transacional, demandou que as organizações buscassem novos modelos de administração (WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2013).

A situação atual destas transições também é verificada na vida social com ganhos em relação às questões materiais, saúde, conforto e espaço político, no entanto, com efeitos danosos como: desemprego, exclusão, concentração de renda, entre outros, sinalizado por Freitas (2000) como um momento de complexidade.

De acordo com Sennet (2003), a era do capitalismo e sua flexibilidade pede que os trabalhadores estejam mais abertos e ágeis às mudanças e que assumam riscos contínuos com menor dependência de leis e formalidades.

Desta forma novos paradigmas da relação do indivíduo com as organizações emergem, onde os modelos de contrato de trabalho passam do “aluguel da força de trabalho” – esfera relacional, para um modelo de “venda do produto do trabalho” – esfera transacional (THIRY- CHERQUES, 2006).

Apesar da maior fragilidade dos vínculos, é requerido um conjunto cada vez mais complexo de saberes para obtenção do acesso, manutenção e desenvolvimento das relações de trabalho (KILIMINIK, 2006). Diante desta realidade intui-se que os indivíduos sejam incentivados à construção de seu próprio território de empregabilidade e de progressão profissional por meio de um empreendimento próprio que independe da associação durável com uma organização.

A suposição de que os indivíduos conheçam as deficiências dos vínculos organizacionais e das crescentes exigências para manutenção da empregabilidade e conquista do sucesso profissional, propõe a experimentação de uma nova posição pessoal voltada para o reposicionamento de uma atitude passiva em relação a sua carreira, para uma atitude de busca ativa.

Condicionantes as premissas apresentadas de autogerência de sua própria carreira de forma a garantir sua sustentabilidade no mundo do trabalho, os indivíduos tornam-se responsáveis exclusivos por seu progresso, inclusão, manutenção e conquista de sucesso profissional e pessoal, corroborando com Fontenelle (2006) que segundo a autora, as transformações nas últimas décadas apontam para uma forma pós-moderna de autogestão de carreira.

Esta mesma autora propõe que este novo conceito representa uma evolução das definições de carreira que em termos tradicionais são compreendidas como de responsabilidade da organização, passando para um novo modelo conceitual contemporâneo, onde cabe a responsabilidade de cada pessoa por gerir seu próprio destino profissional.

Kiliminink (2006) constata que os conceitos de carreira estão sendo desconstruídos de uma ótica de cargos e ocupações para percepções de autoconstrução com um olhar mais interno e seu planejamento está recebendo maior ênfase, afirmando que o critério de sucesso é interno – sucesso psicológico e não externo.

O encorajamento dos indivíduos em gerir sua própria carreira e se movimentar além dos limites da organização, mostra que a estabilidade e a segurança no trabalho não estão mais ancoradas na organização, mas sim nas novas competências do indivíduo e em novas oportunidades fora dela (CLARKE, 2009).

Parte-se então do pressuposto que estas mudanças afetam as formas de comportamento do trabalhador, sua interação e relações com o trabalho, trazendo implicações objetivas e subjetivas que envolvem tanto as dimensões de oportunidades de desenvolvimento, priorização de valores e atitude geral de se trabalhar além das organizações para satisfazer diferentes necessidades e objetivos.

Esta nova reconfiguração do mundo do trabalho impõe o rompimento da visão simplista, linear e progressiva das relações entre empregado e empregador, impregnados nas percepções tradicionais de emprego para novas reflexões e perspectivas de trabalho e carreira. Assim, as alterações ocorridas e observadas a partir das últimas duas décadas, trouxeram a necessidade do desenvolvimento de teorias e reposicionamento do conceito de carreira que considerassem aspectos ligados ao autodirecionamento para o trabalho, à mobilidade da carreira e do sucesso psicológico de acordo com as necessidades do indivíduo, ao invés de uma definição externa de sucesso orientado por valores. (CORDEIRO *et al.*, 2013). Este cenário contemporâneo das relações de trabalho e carreira, associada à previsibilidade do crescimento na hierarquia organizacional vem sendo substituída por novos modelos contemporâneos envolvendo sua autogestão e mobilidade, frequentemente horizontal ao invés de vertical, surgindo assim os conceitos de carreira Proteana e carreira Sem Fronteiras.

## 2.2 Evolução dos Estudos sobre Carreira

Embora tenha havido a sistematização dos estudos de carreira, os enfoques teóricos caminhavam em paralelo, mas não eram relacionados, sendo a carreira explicada de forma dicotômica entre desenvolvimento vocacional (não vista como carreira) e planos organizacionais de carreira (concepção tradicional de carreira), surgindo um problema epistemológico crônico, pois mesmo havendo a diversidade de enfoques, cada um garantia aspectos isolados da questão, perdendo o ponto de que a carreira é uma construção relacional com uma dualidade de reflexão e estudos mais profundos (SILVA, 2009).

Estudos sobre o tema foram concebidos a partir da década de 70 por um grupo de estudiosos do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) composto por Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein (ABRAHIM, 2008).

Dutra e Veloso (2014), afirmam que no início desta década não havia um campo de estudo na gestão das organizações sobre a análise de carreiras que pudesse formar uma teoria útil associada aos casos de carreiras no longo prazo de trabalho, a ponto de executar pesquisas em número razoável para integrar importantes áreas da ciência social, como a psicologia, sociologia, ciência política, economia e antropologia.

Novas iniciativas sobre pesquisas que ajudaram a ampliar o foco em carreiras surgiram na segunda metade da década de 70, com a publicação de três livros seminais, trazendo contribuições importantes ao tema e válidas nas diversas teorias: *Career in Organizations* (Hall, 1976), *Organizational Careers* (MAANEN; SCHEIN, 1977) e *Career Dynamics* (Schein, 1978).

Esses trabalhos contribuíram para pesquisas e definindo assim lugar na agenda para estudos organizacionais aplicados a todos os tipos de carreira, podendo ter uma única interpretação e ser aplicado a todos os indivíduos em tipos de trabalho no âmbito da organização ou não; estabelecimento de estudos interdisciplinares da carreira em outras áreas do conhecimento envolvendo a psicologia, a sociologia, a antropologia, ciências políticas e econômicas, entre outras (ARTHUR, 1996).

Em relação aos estudos interdisciplinares, um estudo bibliométrico realizado pelo autor desta pesquisa em fevereiro/2016 em bases de Periódicos Internacionais percebeu-se que o resultado de estudos sobre o tema foi além dos limites das áreas das ciências sociais, mais precisamente na área da Administração, mas curiosamente demonstrou que outras áreas como a: Psicologia, Medicina, Enfermagem, Engenharia,

entre outras, embora ainda no início, envolvem suas pesquisas voltadas ao comportamento humano, refletindo a heterogeneidade do tema carreira em outras áreas do conhecimento.

Nos anos 80 o desenvolvimento dos estudos sobre carreira, envoltos na pesquisa e prática, tinha o foco voltado ao planejamento e gerenciamento de recursos humanos aos objetivos básicos do negócio, em estudos de planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento da gerência em forma de *coaching* e *counseling* (ARTHUR *et al.*, 1989). Segundo esses autores, a partir de então outros movimentos não tradicionais de carreira surgiam, favorecendo as minorias e o desenvolvimento profissional das mulheres.

O fortalecimento e esforços dos estudos no campo de carreira foram consolidados no ano de 1989 com a publicação do livro *Handbook of Career Theory* escrito por Michael B. Arthur, Douglas T. Hall e Barbara S. Lawrence, tornando as teorias de carreira legítimas com propostas de sistematização, pois até o momento estas teorias vinham mais sendo testadas do que desenvolvidas.

Em virtude das mudanças ocorridas nos aspectos da cultura das organizações e sociais diante a escassez de recursos, foi na década de 90 que os trabalhadores passaram a não querer mais ter expectativas profissionais de longo prazo em uma única empresa (DUTRA; VELOSO, 2014).

Ainda na década de 90 surge a concepção de que a carreira não é caracterizada de forma singular em uma única organização, mas abrange possíveis possibilidades no contexto tradicional de trabalho que refletem na postura do trabalhador, surgindo assim o conceito de carreiras sem fronteiras, editado em *The Boundaryless Career as a New Employment Principle* por Michael Arthur e Denise Rousseau em 1996.

Até a metade da década de 90, no Brasil ainda não havia na literatura estudos sobre o tema carreira. Para suprir esta lacuna, no ano de 1996 Joel Souza Dutra edita o livro *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas*, direcionando-o a profissionais preocupados com a gestão de pessoas, estudantes atraídos pelo tema e a indivíduos interessados em pensar suas carreiras.

Na medida em que o movimento entre as fronteiras organizacionais torna-se natural e essencial considerando o aumento do emprego, contrato independente e empreendedorismo, mudança dos valores dos indivíduos quanto a suas carreiras em

relação à sociedade e família e a forma de autogerenciamento, nos anos 2000 a atenção sobre as teorias contemporâneas de carreira assumem caráter mais permeável.

Assim, as abordagens dos modelos contemporâneos de carreira vindos de estudos internacionais tornam-se mais emergentes no livro de Joel Souza Dutra em 2000, intitulado *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea* na continuidade de conceitos trazidos dos anos 90.

Hélio Tadeu Martins no ano de 2001 em sua obra publicada no Brasil intitulada *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*, apresenta resultados de pesquisas sobre o tema, que apontam indícios do comportamento proteano de carreira entre os pesquisadores brasileiros, publicação esta sendo criticada em 2006 por Moisés Balassiano e Isabel de Sá Affonso da Costa no livro *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*, da réplica de preceitos vindos de material publicado no exterior, propondo a sistematização e reflexões para estudos do tema com validade no contexto brasileiro.

Em 2006 foi lançado o livro *Encyclopedia of Career Development* de Jeffrey H. Greenhaus e Gerard A. Callana reunindo mais de 400 artigos nas perspectivas de estudos sobre carreira, além da sistematização de conceitos tradicionais, abordando e adicionando também diferentes pontos de vista às reflexões tradicionais as dimensões globais, culturais e internacionais, atendendo também as preocupações contemporâneas sobre o tema considerando a etnia, classe social, gênero e relação entre trabalho e família.

No ano de 2007 foi lançado o livro *Handbook of Career Studies* produzido por Hugh P. Gunz e Maury Peiperl com a proposta de suprir lacunas de integração entre as várias disciplinas interessadas anteriormente pelo assunto como a psicologia, sociologia, antropologia e estudos de gerenciamento.

Neste mesmo ano Brad Harrington e Douglas T. Hall publicaram o livro *Career Management & Work-Life Integration: using self-assessment to Navigate Contemporary Careers* que traz material sobre a gestão de carreiras contemporâneas, com um amplo conjunto de exercícios de orientação de escolhas de carreira em processos de mudanças e transições.

Nos anos de 2009 e 2011 no Brasil, autores como Lindolfo Galvão Albuquerque- Nildes Pitombo Leite e Zélia Miranda Kiliminik com colaboradores de grupos de pesquisa continuam os estudos sobre o tema com o intuito de reforçarem e reunirem pesquisas nacionais e internacionais na área de Gestão de Pessoas como

aderência estratégica de planejamento, com questões relativas aos processos de transição na carreira, processos de orientação, processos sucessórios nas organizações e a relação das carreiras às transformações no mundo contemporâneo. Esses estudos podem ser conferidos na mesma ordem apresentada de autores nos livros: *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas e Transformações e Transições nas Carreiras*.

Com o lançamento do livro *CareersAroundtheWorld* por Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, Wolfgang Mayrhofer no ano de 2011 nota-se no contexto internacional estudos de carreira voltados a cultura, buscando explorar os seguintes assuntos: o papel da cultura na análise das carreiras; a importância da cultura diante de outras forças contextuais; as formas de influência dos fatores contextuais sobre os diferentes aspectos das carreiras; as adaptações metodológicas e teóricas necessárias ao estudo de configurações multiculturais; a relevância prática de olhar as questões-chave sobre carreiras ao redor do mundo e a organização do processo de pesquisa de questões sobre carreira entre as culturas.

### **2.2.1 Definições de Carreira**

Etimologicamente, segundo Martins (2001), a palavra “carreira” tem sua origem do latim *via carraria*, estrada para carros. Suas derivações, carreirismo e carreirista surgiram no século XX (CHANLAT, 1995), conceito que conhecemos hoje como trajetória da vida profissional vindo do século XIX, permanecendo circunscrito a essa analogia como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações.

Derivada do francês - *carriere*, significa pista de corrida ou estrada (DIAS, 2014).

A carreira por muito tempo foi associada à progressão hierárquica dentro de uma empresa, cultivando-se assim com o surgimento da Administração Científica no início do século XX a idéia de relação entre desenvolvimento profissional e desempenho dos papéis sociais dentro das organizações (SILVA, 2009).

De acordo com Balassiano e Costa (2006), o conceito de carreira considerado um dos mais complexos de ser caracterizada ganha força a partir das transições ao longo do tempo com novas concepções.

Historicamente várias definições foram atribuídas ao termo carreira, no entanto, em função de mudanças no contexto social e econômico a abordagem sobre o conceito

vêm sofrido modificações desde os últimos 40 anos e seus aspectos relativos ao trabalhador e às organizações e a forma da relação entre empregado e empregador.

Contando com pelo menos quatro linhas de pesquisa, a teoria de carreira possui um histórico de estudos datados de mais de cem anos, conceitos voltados para a influência da estrutura social, estudos dos traços individuais, estágios de carreira e o ciclo de vida das pessoas (SONNENFELD; KOTLER, 1982), convergindo das Teorias das Orientações Profissionais para entender as escolhas de carreira (RAPOSO, 2014).

Rivas (2003) apontam que a carreira é vista como um processo de mudança no decorrer da vida, pautada pelo comportamento vocacional (conjunto de processos psicológicos impulsionados por um indivíduo em relação ao mundo) e pela socialização. Para os mesmos autores a pessoa se desenvolve no tempo por meio de suas vivências no mundo social e aprendizagens, que oferece conseqüentemente oportunidades educacionais, de trabalho e socioeconômicas, dedicando-se para sua realização pessoal.

A fim de sumarizar as definições de carreira, apresenta-se no Quadro 01 a seguir a evolução de alguns conceitos abordados por alguns autores.

<b>Período</b>	<b>Evolução dos Conceitos de Carreira</b>	<b>Autores</b>
1976	Sequencia de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa.	Douglas T. Hall
1977	Carreira sendo vista como mobilidade ocupacional e como profissão, passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém.	Van Maanen
1978	Carreira como a vida profissional de uma pessoa que se desenvolve ao longo do tempo. Carreira era construída de forma mais dinâmica a partir da interação e adaptação das necessidades tanto do indivíduo como da organização, sendo construídas estruturas mais individualizadas e proativamente integrada tanto na pessoa como na empresa.	Schein

<b>Período</b>	<b>Evolução dos Conceitos de Carreira</b>	<b>Autores</b>
1982	Carreira como as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sua sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.”	London e Stumph
1995	Carreira como um ofício, uma profissão que apresenta uma progressão por etapas.	Chanlat
1996	Carreira como mobilidade ocupacional de um indivíduo utilizando neste ponto como a sequência de posições ocupadas e de trabalho realizados durante a vida de uma pessoa, seguida pela sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, inferindo-se a profissão.	Dutra
	Carreira como sequência de experiências de trabalho que ocorre durante a vida profissional	Arthur e Rousseau

**Quadro 01 – Evolução dos Conceitos de Carreira.**

Fonte: **Hall (1976); Maanen (1977); Schein (1978); London e Stumph (1982); Chanlat (1995); Dutra (1996); Arthur e Rousseau (1996).** Elaborado pelo autor.

Hall (2004) ainda descreve quatro diferentes significados de carreira para construção do seu conceito. Duas delas voltadas ao Senso Comum e as outras duas centradas nas Ciências Sociais, conforme o Quadro 02:

Senso Comum		Ciências Sociais	
<b>Carreira como avanço</b>	Mobilidade vertical ou crescimento na hierarquia	<b>Carreira como sequência de trabalhos ao longo da vida</b>	Série de posições ocupadas independente da profissão ou nível
	Sequência de promoções e outras movimentações ascendentes em uma estrutura hierárquica de trabalho durante a vida de uma pessoa		
<b>Carreira como profissão</b>	Ocupações representativas como carreiras	<b>Carreira como sequência de experiências relativas as funções ao longa da vida</b>	Experiência pessoal decorrente da sequência de trabalhos e atividades que constitui a história de trabalho do indivíduo
	Avanço sistemático em posições relacionadas		Carreira subjetiva que trata de aspirações, auto - conceitos e outras atitudes da pessoa em relação a sua vida de trabalho (carreira independente, pois se trata de papéis e funções e não necessariamente de trabalho)

Quadro 02 - **Significados de Carreira segundo Douglas Hall.**

Fonte: **Hall (2004). Elaborado pelo autor.**

Diante disto, o mesmo autor coloca as seguintes premissas para o termo carreira apresentado anteriormente:

- a) O objetivo é entender o que acontece durante o processo da carreira de um indivíduo, não implicando em sucesso ou em fracasso, avanços rápidos ou lentos;
- b) Cada indivíduo é responsável por suas escolhas, sendo essas, elemento chave no desenvolvimento da carreira;
- c) Tanto na visão objetiva (escolhas observáveis) como na subjetiva (mudança em valores, atitudes e motivações), a carreira é composta por comportamentos e atitudes;
- d) A carreira é vista como um processo em uma sequência de experiências relacionadas ao trabalho. O foco é no trabalho e no cenário organizacional, não tendo o

trabalho ter que ser remunerado e formal. Assim, esta definição fica entre o conceito de carreira como sequência de trabalhos e como sequência de experiência de vida.

Sendo a carreira o principal componente da vida profissional de um indivíduo envolvida no contexto do trabalho que proporciona *status*, acesso à sociedade e à renda, desafio, satisfação pessoal e propósito, além de criatividade e identidade, apresenta a carreira como o principal item destes componentes.

Baruch (2011) defende que a carreira pode ser entendida como uma jornada em que a pessoa pode seguir um caminho tradicional ou decidir por traçar seu próprio trajeto.

De uma forma sintetizada das abordagens anteriores, Bendassoli (2009, p. 388) ressalta que a carreira pode significar.

“Ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos”.

### **2.3 Concepções de Carreira**

Desde a década de 70 duas concepções de carreira predominavam a partir das sociedades industrializadas: a concepção tradicional e a concepção moderna (CHANLAT, 1995). Esse autor propõe estas abordagens com características singulares convergindo da década de 70, conforme apresentado no Quadro 03 a seguir:

<b>Concepção Tradicional</b>	<b>Concepção Moderna</b>
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente aos grupos socialmente dominantes	Pertencentes a grupos sociais variados
Progressão linear vertical	Progressão descontinuada horizontal e vertical
Estabilidade	Instabilidade

Quadro 03 – **Comparação da Concepção Tradicional e Moderna de Carreira.**  
 Fonte: **Adaptado de Chalant (1995).**

### **2.3.1 Concepção Tradicional de Carreira**

A concepção tradicional de carreira dominava os postos de trabalho e o emprego industrial entre as décadas de 20 e 70 e vigorou marcado pelo progresso, divisão sexual, social e enriquecimento, caracterizado apenas pelos grupos dominantes, onde a progressão da carreira era linear e vertical e maior estabilidade no emprego (OKURAME; FABUNMI, 2013).

Autores como Sullivan; Baruch (2006) e Kilimniket *al.*, (2006) abordam que pelo fato do indivíduo desenvolver sua carreira em torno de uma ou duas empresas, este progresso era dado de forma vertical e linear, esperando-se assim maior clareza quanto aos passos a seguir e uma estrutura estável que permitisse essa trajetória e o desenvolvimento da carreira organizado e entendido de forma hierárquica e funcional fazendo com que as pessoas se movimentassem de maneira sequencial, ordenada e previsível, oferecendo maior estabilidade.

De acordo com Sullivan (1999) o que contribuiu de forma importante para o surgimento do conceito de carreira tradicional foi à garantia da adequação do trabalhador à profissão, por meio da aplicação de avaliação e seleção, além de outras características do sistema taylorista - fordista, como o desenvolvimento do indivíduo em mais de um empregador (estabilidade) e a progressão de carreira ao longo de estágios, aumento de salário e promoção.

Entre as décadas de 70 e 80 predominava a concepção de carreira organizacional agrupado à concepção tradicional e caracterizada pela carreira profissional dentro das organizações em empregos de longo prazo e trabalho estável (HALL, 1996). A carreira era vista como trajetória de vida profissional em uma única e determinada organização,

valorizada pelo seu tempo de trabalho e baseadas em hierarquia rígida e estruturada (BARUCH, 2011).

As ascensões eram assim justificadas pelo acúmulo de responsabilidades e empenho na realização das atividades, possibilitando recompensas (definidas pela organização), mobilidade geográfica, alteração de *status*, além de novas oportunidades de trabalho em empresas diferentes. O desenvolvimento da carreira segundo este modelo é traduzido e organizado de acordo com uma hierarquia funcional fazendo com que os indivíduos se movimentem de maneira sequencial e ordenada previsível (KILIMNIK, 2006; McDONALD *et al.*; 2005; BROWN; BROOKS, 1996; WALSH; GORDON, 2008).

Ao final do século XX, a flexibilização, complexificação e heterogeneização do mundo do trabalho e das organizações, ocasionou a ruptura do emprego como modelo preponderante de inserção no trabalho, sofrendo as carreiras organizacionais mudanças em sua estrutura, concepção e desenvolvimento, gerando sua fragmentação e ampliação para além dos limites das organizações, alcançando o mundo do trabalho como um todo, fenômeno que levou autores a anunciar o fim da carreira tradicional (RIBEIRO, 2009).

Com toda a dinâmica de reestruturação das organizações, bem como o achatamento de suas estruturas e eliminação de níveis de camadas administrativas e ainda a nova postura dos trabalhadores e suas necessidades, as trajetórias de carreira passam a ser mais complexas, dando lugar ao final do século XX e início do século XXI as novas concepções modernas de carreira, caracterizadas por menor estruturação ou controle pelo empregador e mais diversificada (DOWND; KAPLAN, 2005).

### **2.3.2 Concepção Moderna de Carreira**

A partir do final do século XX, as carreiras se tornam transacionais, flexíveis e a flexibilizações das estruturas organizacionais dificultam o delineamento das antigas rotas ordenadas e firmes para o sucesso, dando outra perspectiva para definição de sucesso (HALL, 1996).

Na era da sociedade industrial capitalista liberal a noção de carreira ganha força por estar centrada em ideais como: mais igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social antes marcada por uma forte divisão entre clero, nobreza e

Estado, além da desigualdade social e a impossibilidade de reconhecimento e mobilidade social (RIBEIRO, 2013).

Neste sentido esta sociedade abre as portas para novas definições de sucesso, encorajando o desenvolvimento do conceito de carreira em seu sentido moderno, não estando ela mais subordinada à estrutura da classe aristocrática (CHANLAT, 1995).

A alteração nos tempos atuais da idéia antes vista de carreira, neste momento revertido para um conceito de autogestão, que se desenvolve além das ações da organização na orientação profissional do indivíduo em se conhecer melhor, vão ao encontro de um novo tipo de contrato psicológico buscando do trabalhador seu roteiro de carreira para o sucesso psicológico (RÉGIS *et al.*, 2006).

Segundo Kidder e Buchholtz (2003) o contrato psicológico refere-se às expectativas recíprocas entre empregado e empregador relativas às obrigações de ambas as partes. Entende-se que o contrato psicológico é firmado a partir do momento em que o trabalhador atende às expectativas apresentadas de forma explícita ou implícita pela organização e receberá em troca subsídios necessários para atingir suas próprias expectativas.

Esta espécie de negociação envolve tanto as expectativas da organização como do trabalhador, tanto nas obrigações e direitos do empregado quanto do empregador e por ser baseado em expectativas é passível de mudanças pelas partes e com avaliações contínuas se essas obrigações e deveres estão sendo cumpridos (MENEGON, CASADO, 2006; PARKS *et al.*; 1998). Por se tratar de um contrato com obrigações de curto prazo, indefinidas e orientadas também pelo desempenho, o trabalhador pode verificar se há melhores oportunidades no mercado de trabalho (SULLIVAN, ARTHUR, 2006).

Por sua vez, o sucesso psicológico é descrito como os resultados relacionados ao trabalho ou psicológicos considerados como positivos às conquistas relacionadas como fruto das experiências de trabalho de uma pessoa (JUDGE *et al.*, 1999).

Da mesma forma que receber recompensas externas em troca de trabalho é importante, alcançar o sentimento de satisfação com o trabalho escolhido passou a ser um modo de auto valorização do indivíduo que passa a desviar seus valores objetivos para valores subjetivos na carreira e seu trato à sociedade e família (BRISCOE *et al.*, 2006).

Objetivamente, o sucesso na carreira possui componentes definidos como aqueles voltados a oportunidades para realização de atividades de trabalho com novos desafios, maior mobilidade entre as empresas com redes de colaboração apoiadoras definidas como componentes subjetivos, ao contrário dos aspectos objetivos de sucesso de carreira voltados a *status*, remuneração e cargo (ARTHUR *et al.*, 2005; EBY *et al.*, 2001; OLIVEIRA 2010).

Na concepção moderna de carreira vê-se a possibilidade de desenvolvimento profissional em muitas direções, sugerindo que as pessoas a partir destas oportunidades reajam para outras formas de enxergarem sucesso na carreira. Segundo Kilimnik (2011) o sucesso na carreira pode ser visto como um movimento lateral, mudança de direção, de organização e de aspiração, não havendo um único meio de alcançar o sucesso, mas sim escolhas entre essas opções, daí o termo “trajetória de carreira”.

Esta concepção caracterizava-se por oportunidades para o trabalho tanto do gênero masculino como do gênero feminino, pertencentes a grupos sociais distintos; progressão de carreira descontínua, mais horizontal do que vertical e maior instabilidade (KILIMNIK *et al.*, 2006).

No final da década de 90 Peiperl e Baruch (1997) propuseram um novo direcionamento em relação às opções e direções de movimentos de carreira que o indivíduo pode optar em contraposição às ofertas das organizações como única empregadora.

A partir do século XXI a proposta oferecida por Peiperl e Baruch (1997) havia sido bem antecipada. Com as mudanças no mercado de trabalho, novos caminhos e opções surgiram, alterando assim o papel desempenhado tanto pela empresa quanto dos empregados no que se refere à Gestão de Carreiras (KILIMNIK, 2011).

As mudanças do significado de carreira vêm sendo abordado em estudos contemporâneos, que colocam essas alterações nas relações de carreira de longo prazo em direção às transacionais e de curto prazo, àquelas que se desenvolvem entre os indivíduos e as organizações empregadoras (ADAMSON, *et al.*, 1998; BARUCH, 2003).

Nesta perspectiva, na medida em que os conceitos de carreira progridem, surge à necessidade do indivíduo em estabelecer um autoconceito para desenvolvimento de suas competências voltadas ao movimento profissional, progresso e sucesso.

Na percepção das pessoas, é colocada em mente que a carreira é vista como uma questão de aproveitar as oportunidades que surgem (DUTRA, 1996).

Segundo Martins (2001) há indícios de que os profissionais brasileiros possuem consciência de que autogerir sua carreira é uma responsabilidade pessoal, no entanto, esse indicativo não pode ser afirmado por todos os profissionais, pois grande parte não possui este comportamento.

Com as abordagens apresentadas anteriormente, outros teóricos desenvolvimentistas concentraram-se na carreira como entidades que fazem parte da estrutura organizacional com ciclos de vida em desenvolvimento contínuo, modelados por complexas interações entre decisões pessoais e forças externas vindas da sociedade, economia e das organizações (ARTHUR *et al.*, 1999).

Deste modo a visão de que o trabalhador poderia ser alocado a uma posição estática vinda da segunda década do século XX foi substituída por um entendimento mais dinâmico da carreira individual, influenciando assim em outras concepções e tipos de de carreira (CORDEIRO, 2012; MOORE *et al.*, 2007).

Além das concepções de carreira apresentadas por Chanlat (1995), tradicional e moderna, o mesmo autor ainda descreve quatro tipos de carreira que estão diretamente ligados ao tipo de sociedade que podem ser visualizadas nos Quadro 04 e 05 em sequência. Vale ressaltar que o autor engloba as concepções às características da carreira na sociedade, enquanto os tipos remetem ao aspecto profissional desta carreira com encaminhamentos possíveis ofertados a um indivíduo no ambiente de trabalho.

Concepção	Características	Tipos de Carreira	Características	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de Organização	Limites	Tipos de Sociedades
<b>Tradicional</b>	Um homem	<b>Burocrática</b>	Estruturas burocráticas	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organização de grande porte	Número de escalões existentes	Sociedade de empregados
	Pertencente aos grupos socialmente dominantes		Rígida hierarquia dos papéis					
	Progressão linear vertical		Centralização de poder					
	Estabilidade		Impessoalidade nas relações					
		<b>Profissional</b>	Monopólio do saber, da especialização e da profissão	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais	Organização de peritos, burocracia profissional	Nível de perícia e reparação	Sociedade de peritos

Quadro 04 – Comparação da Concepção Tradicional e Tipos de Carreira.

Fonte: Adaptado de Chanlat (1995, p. 71; 72).

Concepção	Características	Tipos de Carreira	Características	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de Organização	Limites	Tipos de Sociedades
<b>Moderna</b>	Um homem e/ou uma mulher	<b>Empreendedora</b>	Ligada às atividades de uma empresa independente, porém traçada por uma pessoa	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, produtos e serviços	Pequenas e médias empresas, empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	Capacidade pessoal e exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
	Pertencentes a grupos sociais variados							
	Progressão descontinuada horizontal e vertical							
	Instabilidade	<b>Sociopolítica</b>	Baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa	Habilidades sociais, capital de relações	Conhecimento, relações, parentesco (rede social)	Familiar, comunitária de clãs	Número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Quadro 05 – Comparação da Concepção Moderna e Tipos de Carreira.

Fonte: Adaptado de Chanlat (1995, p. 71; 72).

É capaz então de perceber que o contexto da concepção tradicional de carreira, é marcado pela progressão linear e vertical de posições e estabilidade, advinda de uma sociedade orientada pela divisão de trabalho por gênero, burocratização e monopolização da profissão. À partir dos anos 70 resultantes das mudanças sociais, outra concepção moderna de carreira manifesta-se, caracterizada pela relação sociopolítica do indivíduo e o poder de auto – independência das atividades traçadas pela pessoa.

Em razão do declínio da carreira tradicional, nesta investigação foi possível encontrar outras concepções de carreira referenciadas por Arthur; Claman; DeFilippi (1995); Jones (1996); Evans (1996); Peiperl e Baruch (1997), Mainiero e Sullivan (2009), Baruch (2011) e Ribeiro (2013) sintetizados no Quadro 06, no entanto não será objeto de discussão para o presente estudo.

<b>Carreira</b>	<b>Autor</b>	<b>Teoria</b>
<b>Inteligente</b>	Arthur; Claman; DeFilippi (1995) e Jones (1996)	Manifesto das competências para uma gestão de carreira eficiente do ponto de vista individual. Este modelo demanda o planejamento e desenvolvimento de sua própria carreira. Entendendo-se como inteligência <i>knowwhy</i> (valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida); <i>knowhow</i> (competências de carreira: habilidades, capacidades, perícia, conhecimento implícito e explícito); <i>knowwhom</i> (rede de negócios, relacionamentos, capacidade de encontrar a pessoa certa); <i>knowwhat</i> (oportunidades, ameaças e exigências) e <i>knowwhen</i> (o momento certo das escolhas e atividades).
<b>Espiral</b>	Evan (1996)	Possibilita o desenvolvimento das pessoas em profundidade e com amplitude de habilidades. Os indivíduos demonstram apresentar o conhecimento de um especialista e visão mais ampla de um generalista. Não há uma única carreira a ser seguida.
<b>Pós- Corporativa</b>	Peiperl e Baruch (1997)	Carreira é vista a partir da rede de relacionamentos profissionais dos indivíduos que transcende as organizações e os limites geográficos. Maior complexidade e flexibilidade do sistema, resultante de muitas mudanças no contexto e, variedade de opções de carreira para o indivíduo.

<b>Carreira</b>	<b>Autor</b>	<b>Teoria</b>
<b>Caleidoscópica</b>	Mainiero e Sullivan (2009)	As pessoas alteram seu padrão de carreira ao mudar aspectos de sua vida, reordenando seus relacionamentos e papéis, determinando a melhor adequação às opções de demandas e oportunidades profissionais, pessoais, valores e interesses. Este modelo produz padrões variados e mutantes à medida que o tubo é girado e suas peças formam novos arranjos por meio das lentes de um caleidoscópio.
<b>Híbrida</b>	Conceito emergente, não associado especificamente a algum autor	Carreiras que possuem aspectos dos conceitos de carreira tradicional, proteana e sem fronteiras.
<b>Multidirecional</b>	Baruch (2011)	Carreira retratada como uma jornada para escalar uma "montanha", marcada pela existência de uma única direção - o topo da montanha (organização atual). O indivíduo escolhe a gama completa de cenários, podendo optar por outra montanha, no entanto, pode-se optar por outra montanha, pegar morros, vagas pela planície - uma variedade de opções é aceita. Direciona-se a própria carreira e seleciona qualquer direção que se deseja perseguir e na qual a pessoa se sinta capaz de alcançar o desenvolvimento pessoal.

Quadro 06 – **Outras Noções Modernas de Carreira.**

Fonte: **Adaptado de Arthur; Claman; DeFilippi (1995); Jones (1996); Evans (1996); Peiperl e Baruch (1997); Mainiero e Sullivan (2009); Baruch (2011) e Ribeiro (2013).** .

A partir daí a concepção tradicional à carreira é vista como menos estável e menos linear, seguida em sua concepção moderna pela inserção das mulheres no mercado de trabalho e mais recentemente a diversidade étnica cada vez mais presente na população, reforçando a diversificação de carreiras (CHANLAT, 1995).

Recipientes às outras concepções de carreira e de forma análoga as vistas na construção comparativa entre às apresentadas por Chanlat (1995) o mesmo autor direciona a carreira do tipo empreendedora ligada às atividades independente da organização traçada por um indivíduo. Este tipo de carreira em geral é identificado concomitantemente ao empreendedor econômico, sendo os donos das pequenas e médias empresas os atores deste tipo de carreira (TOULOUSE, 1979). Constitutiva de nossa sociedade capitalista liberal e de sua ideologia de sucesso individual, esta carreira no século XIX foi valorizada para ilustração da superioridade liberal sobre a sociedade aristocrática feudal, o sucesso era visto como resultado do talento, do trabalho e da poupança de um indivíduo honesto e não mais fruto do nascimento, sendo substituída, mas não desaparecendo no século XX pelos dois tipos de carreira precedentes.

Partindo do princípio da possibilidade do sucesso individual, espera-se do sujeito neste tipo de carreira baseado no trabalho e no seu talento, que ele seja criativo, inovador, autônomo e capaz de correr riscos. Tolfo (2002) ainda menciona que a carreira empreendedora discorre seu desenvolvimento em paralelo a globalização e flexibilização estrutural no número de empregos, apresentando uma proposição com dois problemas: nem todas as pessoas possuem competências para empreender negócios ou condições de manutenção competitiva no mercado, constatados no número elevado de micro e pequenas empresas que não conseguem ultrapassar ao segundo ano de vida no Estado de São Paulo.

Em contraposição a Tolfo (2002) e independente dos fatos que decorrem ao encerramento das atividades das micro e pequenas empresas, fato é, que alguns fatores como dificuldades do setor público, crise do Estado-Previdência e maciças dispensas em vários setores, parecem ter empurrado novamente este tipo de carreira (CHANLAT, 1995) e sua valorização pela sociedade.

Assim, a escassez das oportunidades de trabalho e a crescente relevância do empreendedor no contexto econômico estimulam a reflexão deste tipo de carreira e pode levar os indivíduos a abrirem seu próprio negócio.

Raposo (2014) ainda atenta pela forma como as fronteiras se tornam mais permeáveis, designando a adaptação do indivíduo e sua capacidade de auto- dirigir e auto- orientar no mundo trabalho, surgindo assim o termo carreira proteana, traduzido do inglês *protean career*.

Percebe-se então a mudança de comprometimento do indivíduo à empresa para direção a comprometer múltiplos, incluindo simplesmente um compromisso condicional à organização.

Advindos das variações citadas, veio também à manifestação do trabalhador em seu auto direcionamento, orientação por seus valores pessoais, mobilidade física e psicológica, onde o indivíduo assume os riscos pela carreira, rompendo o tradicionalismo até então descritos, despontando então os Modelos Contemporâneos de Carreira: Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras.

Por fim, seguindo esta linha para continuidade do estudo ora fundamentado anteriormente no contexto contemporâneo das relações de trabalho e concepções de carreira, serão dadas as definições de carreira proteana e carreira sem fronteiras, seguido pelos estilos cognitivos e empreendedorismo na figura do empreendedor.

## 2.4 MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE CARREIRA

Os modelos contemporâneos de carreira manifestam-se das propostas que ao longo dos últimos 40 anos buscam responder às transições e transformações pelas quais passaram o trabalho, a sociedade e as organizações, como ponto central das incertezas, riscos, fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de emprego.

A desmontagem e necessidade de transformação nas concepções tradicionais de carreira foram assistidas à emergência da tese sobre o “fim dos empregos” (RIFIKIN, 2004) ou do “declínio da centralidade do trabalho (MEDA, 1998), dando início a proliferação de outros discursos, modelos ou metáforas de carreira” (INKSON, 2007).

Nas concepções até antes apresentadas era possível concentrar a carreira em uma única empresa por longos anos, no entanto surge a necessidade de se repensar em novos modelos devido as tendências que rumam para a transitoriedade e oportunidades na dinâmica das relações de trabalho e autonomia.

A partir da década de 90 o entendimento anteriormente descrito sobre a carreira tradicional, começou a ser substituída pela idéia de que os indivíduos profissionais são capazes de gerir sua própria carreira menos submetida às determinações da organização, iniciando assim a relação de troca com os empregadores.

Desta forma os trabalhadores passariam a acumular habilidades e conhecimentos que os tornariam mais estáveis e em contrapartida ofereceriam melhor desempenho na realização de suas funções, surgindo assim o contrato implícito (psicológico) refletindo às expectativas mútuas entre as partes (GONÇALVES; COIMBRA, 2003; MARTINS, 2006; OLIVEIRA, 2010).

Assim, os estudos sobre os modelos contemporâneos de carreira passam a ter mais foco no indivíduo do que na organização, em significado do que em dinheiro, em identidade que ego, em propósito do que poder e em aprendizado do que talento, reflexões estas propostas por Hall (1996).

As carreiras no mundo contemporâneo tendem às trajetórias profissionais de uma pessoa independente de sua área de formação ou da organização em que essas trajetórias se desenvolvem (KILIMNIK *et al.*, 2008) e extrapola os limites da organização.

No estado atual, os indivíduos são encorajados a praticar a autogestão da carreira fundamentada em seus valores pessoais e suas necessidades, envolvendo crescente mobilidade física e psicológica (CLARKE, 2009; COLAKOGLU, 2011).

Os modelos contemporâneos de carreira concebem em uma diversidade de opções, com muitas direções possíveis de desenvolvimento e de escolhas individuais, podendo ou não em optar entre elas, não havendo um único caminho para se alcançar o sucesso, que incluem neste momento: satisfação, equilíbrio, autonomia e liberdade, além de outros parâmetros de autopercepção.

Incorporado ao ambiente contemporâneo dos modelos de carreira, Arthur; DeFillipi (1994) e Hall (1996) reposicionam o conceito com indicadores sociais e econômicos que estabelecem esta nova realidade, tais como: a descentralização da força de trabalho de grandes para menores empresas, redução dos níveis hierárquicos e de autoridade e o crescimento do número de movimentações de indivíduos entre as organizações. Esses mesmos autores ainda averiguam o impacto desta realidade na Gestão de Carreiras e em sua própria definição, trazendo ainda aspectos relacionados à mobilidade e a busca do sucesso psicológico.

Em consequência às constantes alterações no ambiente organizacional desde suas primeiras concepções, estes conceitos vêm sendo abordados mudando os aspectos da carreira do indivíduo na organização para aspectos onde cabe ao indivíduo gerir seu desenvolvimento e sua competitividade profissional fora do contexto empresarial.

Visto que a carreira é o principal componente da vida profissional, pois envolve o trabalho e, por conseguinte proporciona um propósito, satisfação pessoal, desafios, acesso a sociedade, *status e* renda, ela pode ser entendida como uma jornada em que se pode seguir um caminho tradicional ou ser trilhada por decisões onde o próprio indivíduo traça seu próprio caminho de transição (RIBEIRO, 2013; BARUCH, 2011).

Nestas duas novas perspectivas de carreira - mobilidade, Arthur (1994) com uma nova abordagem proposta ainda por Rousseau (1996), conceituam premissas da carreira Sem Fronteiras, seguidas por autogestão, em que Hall e DeFillipi (1996) emergem o conceito da Carreira Proteana, metáforas empregadas para descrever o conceito abstrato de carreira, permitindo aos pesquisadores referenciar a tipos ideais de carreira, caracterizando a forma como os trabalhadores respondem às exigências do contexto atual de mercado de trabalho e suas oportunidades (OLIVEIRA, 2010).

Estas duas metáforas nasceram nas Escolas de Administração Norte Americana advindo da Nova Economia e como reação as pesquisas sobre o tradicional desenvolvimento de carreira e o funcionamento das grandes organizações, portanto, trata-se da contraposição de conceitos e visões de carreira com a inserção de termos para tempos de rápidas mudanças organizacionais, tecnológicas e sociais (INKSON, 2006; OLIVEIRA, 2010), demonstrando a contemporaneidade dos modelos.

### **2.4.1 Carreira Proteana**

O termo “carreira proteana” se origina da metáfora de significados, metáforas que representam arquétipos humanos de mitos, onde a gênese deste termo vem de Proteu, um Deus Grego dos oceanos mencionado na Odisséia de Homer, que podia como os “metamorfos” da

mitologia Céltica e Islandesa, mudar de forma conforme a situação demandasse e de acordo com sua vontade (INKSON, 2006). Esse mesmo autor ainda diz que o poderio desta carreira se relaciona em parte com questões modernas da flexibilidade e contingência do trabalho.

Em relação a comparação metafórica do conceito proteano, o mito de Proteu apresenta elementos que podem ser metaforicamente relacionados ao profissional contemporâneo, capaz de auto - gerenciar sua carreira (MARTINS, 2001) demonstrado no Quadro 07. Para o mesmo pesquisador, o indivíduo proteano supostamente não se ajuste a esquemas tradicionais e burocráticos de carreira na administração, pois o mesmo deseja equilíbrio entre a vida pessoal e auto realização e procura por desenvolver habilidades que são prioritárias para o alcance de suas metas.

<b>Proteu</b>	<b>Profissional Proteano</b>
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida
Habilidade de mudar a forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade
Decisão de fugir dos mortais que o importunam	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam dos seus objetivos
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos	Utilização de suas habilidade e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida

Quadro 07 – **Relação Metafórica do Mito de Proteu e o Profissional Proteano.**

Fonte: **Adaptado deMartins (2001).**

Hall (2002) então apresenta uma nova teoria de carreira chamada Carreira Proteana em que a prioridade é que os indivíduos façam suas escolhas de carreira baseadas em seus valores pessoais e na autogestão de sua carreira, destacando que os critérios de sucesso deixam de ser objetivos (posição e salário), passando a serem subjetivos (sucesso psicológico). A própria pessoa é responsável em autogerir sua carreira e os valores pessoais dirigem a tomada de decisão.

Segundo Oliveira *et al.*, (2014) de acordo com o precursor da teoria, Douglas Tim Hall descreve a carreira protena como aquela em que a pessoa é responsável em auto gerir sua carreira e os valores pessoais dirigem a tomada de decisão.

A carreira proteana é uma construção dividida entre transição e permanência, estando de um lado o profissional que reage e se adapta a uma época de transformações e a um contexto socioeconômico turbulento e de outro, precisa de um senso de autodireção (BENDASSOLLI, 2009).

Assim, a identidade do indivíduo proteano é representada por uma bússola de orientação pela qual ele mesmo desenha seu curso e a decisão a tomar.

Deste modo, o sucesso psicológico que integra a realização pessoal e o sentimento de orgulho passa a ser o objetivo final da carreira proteana, que para este tipo de profissional o primordial na vida é conquistar sua realização, felicidade da família e a paz interior, havendo várias maneiras de se alcançar este sucesso, já que depende das necessidades humanas de cada pessoa (OLIVEIRA *et al.*, 2014; HALL, 2002).

A partir deste momento o ator da carreira passa a ser o próprio indivíduo e não mais a organização, pois a empresa não oferece mais segurança, não havendo mais espaço para liberdade e oportunidades de criar segurança por meio de habilidades e capacidade de aprender.

A característica da carreira proteana é fundamentada pela mudança frequente, auto invenção, autonomia e autogestão, orientada pelas necessidades do indivíduo e não mais da organização (CORDEIRO *et al.*, 2012).

De maneira a considerar as necessidades e valores de cada indivíduo, é requerido que as organizações tenham uma gestão humanizada e flexibilidade para este tipo de profissional, no sentido de alcançar o constante aperfeiçoamento, conhecimento, autoconhecimento, bem como capacidade de adaptação perante as possibilidades de transformações por necessidades pessoais ou situações ambientais (NEVES *et al.*, 2013).

A identidade e a autoconsciência atuam como um direcionamento interno para as decisões de carreira do indivíduo. Para que o ator da carreira proteana tenha sucesso é preciso que ele seja adaptável às mudanças no ambiente de trabalho, sendo uma das premissas das qualidades pessoais para uma carreira proteana bem sucedida, seguida de: flexibilidade para combinar conhecimentos, habilidades e competências a fim de garantir a empregabilidade (OLIVEIRA, 2014).

Profissionais proteanos mais autogerenciáveis e direcionados para valores pessoais, segundo Hall (1996) apresentariam maior mobilidade, entendimento da vida e entusiasmo ao desenvolvimento. O que justifica que nesta situação, as atitudes e decisões profissionais destes sujeitos estariam mais propensas a se adequarem às novas reconfigurações no cenário laboral.

Outra premissa e esta mais voltada para si, outra qualidade de um indivíduo de carreira proteana bem sucedida, é a atribuição da relevância de seu aprendizado constante, comprometimento pela própria carreira, liberdade, autonomia e busca por recompensas intrínsecas às atividades de trabalho (HALL, 1996; 2004).

Na abordagem desta carreira, este profissional só permanece no mesmo empregador enquanto suas necessidades estiverem sendo atendidas, tendo as empresas em trabalhar nestas circunstâncias, promovendo oportunidades, flexibilidade e recursos para tornar possível que o trabalhador desenvolva autoconhecimento e adaptabilidade, elementos considerados por Hall (2002) como meta competências.

Nesta suposição, esta relação de troca entre empregador e empregado torna-se uma importante “moeda” que estabelece vínculos, embora estes não sejam aparentemente de longo prazo, em que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e ganhos de curto prazo para o empregado e este em contrapartida, oferece desempenho e esforço adicional, dentro do contrato psicológico entre ambas as partes (NEVES *et al.*, 2013), contrato este com forte sentido pessoal.

Embora o conceito de carreira proteana tenha emergido em 1976, suas principais características, ganharam maior incitação a partir da década de 90, período de incertezas, turbulências nos mercados e redução das relações de longo prazo entre trabalhador e empregador.

O conceito desta carreira foi cada vez mais estando presente em função das mudanças ocorridas e já referenciadas anteriormente e mais ainda a partir das novas formas de relacionamento empregador – empregado: trabalho temporário, prestação de serviços de consultoria, contratação de profissionais na forma de pessoa jurídica, fusões, aquisições, ingresso de empresas de menor porte na economia e empreendedorismo.

Neste sentido o contrato psicológico da carreira proteana anteriormente mencionado é definido por Hall (2002), como segue:

- A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização;
- A carreira é uma série de experiências, habilidades, aprendizados, transições e mudanças de identidade ao longo da vida;
- Desenvolvimento e aprendizado contínuo, auto direcionado, relacional e é promovido em desafios de trabalho;
- Desenvolvimento não é necessariamente treinamento formal ou mobilidade vertical;
- Os ingredientes do sucesso mudaram: de saber fazer para saber aprender; de estabilidade para empregabilidade; de carreira organizacional para carreira proteana; de vida no trabalho para vida integral;
- A organização provê: tarefas desafiadoras, relacionamentos que trazem desenvolvimento, informação e outros recursos para desenvolvimento;
- O objetivo é o sucesso psicológico

Vale ressaltar que opostamente ao conceito da carreira proteana, nem todos os indivíduos possuem os requisitos para assumir este modelo de carreira no que se refere em ser responsável pelo desenvolvimento de sua própria carreira e valorizar o sucesso psicológico, uma vez que sentem a necessidade de uma ajuda externa (DUTRA, 2009). É deste ponto de vista a contrariedade do conceito, pois se assim não for, o indivíduo deverá ter o compromisso em se manter em uma única empresa ou linha de trabalho e diferentemente de sua abordagem conceitual suas necessidades, suas metas e valores serão delineadas pela organização e não por ele.

Desta maneira, as atitudes dos profissionais proteanos estão correlacionadas com personalidade proativa, autenticidade na carreira, abertura a experiências e orientação a objetivos e estes estão determinados a utilizar seus próprios valores para orientar sua carreira (*values-driven*) e a tomar um papel autônomo na gestão do seu comportamento profissional (*self-directed*) (BRISCOE *et al.*, 2006; SILVA *et al.*, 2014; OLIVEIRA, 2014).

Parafrazeando Abraham (2008, p. 15) *apud* Allport (1966) “uma atitude tem sempre um objeto de referência, podem ser favoráveis ou desfavoráveis, de aceitação ou de recusa; levam a pessoa aproximar-se ou afastar-se do objeto”. Sendo assim, o indivíduo está sempre predisposto a uma ação.

Fatores pessoais como as atitudes, influenciam a carreira individual e embora as carreiras estejam sujeitas de serem experienciadas pelos indivíduos e conduzidas por estes por meio de cursos de ação, os caminhos são limitados ou apenas possibilitados pelo contexto da situação (BARLEY, 1989; SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Em relação à avaliação empírica das atitudes, Briscoe *et al.*, (2006) identificaram uma lacuna para qualificar estes fenômenos com medidas que produzissem pesquisas para sua aplicação.

Neste apontamento, estes pesquisadores construíram e validaram um modelo que caracterizassem as dimensões de atitudes da carreira proteana dispostas no Quadro 08 e que pudessem totalizar escores para cada uma das atitudes.

Dimensões	Atitudes
<b>Autodirecionamento</b>	Quando o indivíduo assume o controle de seu destino profissional e cria oportunidades de desenvolvimento. Está relacionado à adaptabilidade e a responsabilidade da gestão de sua própria carreira
<b>Orientação por valores</b>	Ocorre quando o indivíduo prioriza seus valores pessoais e objetivos e toma suas decisões de carreira. Os valores também são usados para medir o sucesso na carreira a partir de critérios próprios e não pela organização.

Quadro 08 – Dimensões de Atitudes da Carreira Proteana.

Fonte: Adaptado de BRISCOE *et al* (2006).

## 2.4.2 Carreira Sem Fronteiras

Simultaneamente em que estudos sobre a carreira proteana prosseguiram, surgem os primeiros estudos sobre a Carreira Sem Fronteiras ou no inglês, *boundaryless career*, iniciados por Michael Arthur e Robert DeFillipi, Professores da *Suffolk University*- Boston, nos Estados Unidos, em parceria com a consultora Priscilla Claman (SILVA *et al.*, 2009).

Em Atlanta nos Estados Unidos, no ano de 1993, a *Academy of Management* escolheu a “Organização Sem Fronteiras” como tema para sua Conferência, atraindo o Simpósio “Carreira Sem Fronteiras”, se tornando um tema especial do *Journal of Organizational Behavior* em 1994 e os artigos deste Simpósio foram expandidos para o livro chamado *Boundaryless Career*, editado por Michael Arthur e Denise Rousseau e publicado em 1996 (INKSON, 2006).

O termo “fronteira” significa uma linha marcando os limites de uma área ou território. Um sinônimo para fronteira é limite, significando uma limitação ou restrição, e a preposição “sem” indica falta, privação, ausência (FERREIRA, 1999). Portanto, carreira sem fronteiras significa uma carreira sem limites ou territórios em que possa se estender, ou, pelo menos, nenhuma linha clara ou barreira marcando quais são estes limites.

De forma conceitual, Arthur e Rousseau (1996) definiram a carreira sem fronteiras como o oposto da carreira desenvolvida em um único espaço da organização. Neste termo, a movimentação pelo ator da carreira entre as fronteiras de diferentes empregadores e seus limites da carreira organizacional é quebrada, tais como: estruturas hierarquizadas e princípios de avanço na carreira (CORDEIRO *et al.*, 2013).

Essa carreira se opõe às concepções tradicionais precisamente pelo fato de não serem confinada às fronteiras de uma única empresa, emprego, ocupação ou domínio de *expertise*. Elas

implicam uma pluralização dos contextos de trabalho e um tipo de contrato psicológico baseado na relação instável de um indivíduo com a organização, movida à oportunidades (ROUSSEAU, 1995).

Para Oliveira *et al.*, (2014) esta carreira ultrapassa os limites de um único local de trabalho, função ou nível. Deste modo podem os trabalhadores ter novas oportunidades profissionais em outras funções e movimentações laterais sem aumento de remuneração ou de responsabilidade (ROBBINS, 2005).

Este modelo propõe uma transversalidade dos vínculos de trabalho não mais voltado que o indivíduo devotava toda a sua vida a uma empresa, função ou ocupação (BENDASSOLLI, 2009).

Originadas não somente por fatores ligados às mudanças de comportamento dos indivíduos e as necessidades das organizações em se manterem competitivas com quadros mais flexíveis e enxutos, a carreira sem fronteiras busca olhar também para o lado objetivo e subjetivo da carreira, balanceando esses dois elementos (VELOSO *et al.*, 2008; ARTHUR *et al.*, 1999).

De acordo com Briscoe; Hall (2006) e Arthur (1994) a carreira sem fronteiras é apoiada por redes de fora da organização e as relações familiares e pessoais possuem impacto significativo, devendo a carreira ser interpretada de forma subjetiva pelo próprio autor.

Estudos propõem que os profissionais com este modelo de carreira se sentem mais práticos tanto em movimentações físicas (troca de emprego e organização) quanto psicológicas (criar e suportar relacionamentos ativos além da empresa) (SILVA *et al.*, 2014).

A carreira sem fronteiras pode existir a partir do momento em que a carreira atual ultrapassa o limite de um único caminho para o trabalhador, resultando em uma carreira com muitas mudanças tanto de cargos como de empregos (SILVA, 2009; BARUCH, 2006).

Arthur e Rousseau (1996) expõem que as variedades de significados por trás deste modelo de carreira já enfatizavam temas admissíveis também para as carreiras tradicionais, como: carreira se aplica a todos os trabalhadores e profissões; a chave mediadora das relações de trabalho é o tempo; carreira é o foco para estudos econômicos, disciplinares, gerenciais, organizacionais, políticos, psicológicos, sociológicos e científicos e pode ser estudada tanto do ponto de vista objetivo como subjetivo.

Esses mesmos autores ainda referem-se a elaboração de seis significados para esta nova forma de ver as carreiras:

1. a carreira se movimenta por meio de fronteiras de empregadores diferentes;
2. validade e possibilidade da carreira ser comercializada (*marketability*) fora do empregador atual (exemplo: carreira acadêmica);
3. a carreira é suportada por *networks* ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis);

4. quebra das tradicionais carreiras organizacionais pelas novas fronteiras;
5. rejeição de oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares;
6. percepção e interpretação do ator da carreira de um futuro sem fronteiras sem levar em consideração óbices estruturais.

De acordo com Arthur e Rousseau (1996, p. 5) “carreira sem fronteiras é o oposto de carreiras profissionais, carreiras que desdobram em uma única configuração de emprego”.

Independentemente de onde estejam trabalhando, indivíduos com orientação à carreira sem fronteiras buscam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências que sejam úteis à sua atuação profissional (RIBEIRO, 2013). Habitualmente, estes profissionais deixam de lado a estabilidade adquirida em uma única organização (mobilidade física) com o intuito de lhe proporcionarem desenvolvimento e aprimoramento de seu desempenho (mobilidade psicológica) (OLIVEIRA; GOMES, 2014), reforçando os preceitos de Briscoe; Hall; DeMuth (2006) e Walsh; Gordon (2008) quando enfatizam que ambas as mobilidades propõem a superação das dimensões objetivas e subjetivas da carreira em níveis múltiplos.

Igualmente ao que ocorreu para a Carreira Protена, Briscoe e Hall (2006) construíram e validaram um modelo que caracterizasse as atitudes de cada uma das mobilidades, conforme apresentado no Quadro 09:

<b>Dimensões</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Mobilidade Física</b>	Nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores (transição propriamente realizada)
<b>Mobilidade Psicológica</b>	Atitude geral do indivíduo em trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando interesse em interagir com pessoas de fora da empresa, em ter novas experiências e em buscar aprendizagem constante (percepção da capacidade em fazer a transição organizacional)

Quadro 09 – **Dimensões de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras.**  
 Fonte: **Adaptado de BRISCOE et al (2006).**

Assim, Sullivan e Arthur (2006) definem os quatro quadrantes da seguinte maneira composto pelos seguintes indivíduos que caracterizam os profissionais da carreira sem fronteiras, dispostos no Quadro 10:

		<b>Baixa</b>	<b>Alta</b>
<b>Mobilidade Psicológica</b>	<b>Alta</b>	<p><b>Q 3 – Baixa Mobilidade Física e Alta Mobilidade Psicológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indivíduos que possuem altas expectativas de empregabilidade sem necessitar se mover fisicamente</li> </ul>	<p><b>Q 4 – Alta Mobilidade Física e Psicológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas que apresentam muitas mudanças físicas enquanto mudam sua orientação psicológica de carreira frequentemente;</li> <li>• Indivíduos que mudam de emprego e buscam novas oportunidades de aprendizado e desafios ou buscam atender necessidades pessoais ou familiares</li> </ul>
	<b>Baixa</b>	<p><b>Q 1 – Baixa Mobilidade Física e Psicológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indivíduos com muitos conhecimentos específicos aplicados a determinado contexto organizacional e indústria;</li> <li>• Pessoas que buscam estabilidade profissional;</li> <li>• Indivíduos que não possuem qualificação para ocupar outras posições ou indivíduos desempregados</li> </ul>	<p><b>Q 2 – Alta Mobilidade Física e Baixa Mobilidade Psicológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indivíduos dispostos a mudanças físicas de local de trabalho ou organização por motivos pessoais, mas que buscam similaridade entre as diferentes ocupações</li> </ul>
		<b>Mobilidade Física</b>	

Quadro 10 - **Indivíduos que caracterizam os profissionais da Carreira Sem Fronteiras**  
 Fonte: Adaptado de Sullivan e Arthur (2006, p. 22).

A representação do Quadro 10 segundo os autores, não significa que um indivíduo possua uma ou outra mobilidade e sim as diferentes combinações entre elas, sendo que estas duas dimensões devem ser analisadas em conjunto. Elas podem ocorrer cruzando fronteiras dentro da organização (divisional, departamental, hierárquica ou geográfica) ou entre as organizações, entre profissões, indústrias, vida profissional e familiar (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

### **2.4.3 Comparação entre os Modelos de Carreira Proteana e Sem Fronteiras**

Julgando o descrito sobre as duas carreiras contemporâneas como um dos pontos principais deste estudo, vale apresentar o Quadro 11 que sintetiza a Comparação dos Modelos das Carreiras Proteana e Sem Fronteiras no que concernem suas dimensões e atitudes.

Carreira Proteana					Carreira Sem Fronteiras				
Embasamento Teórico	Autor	Dimensões	Atitudes	Medida	Embasamento Teórico	Autor	Dimensões	Atitudes	Medida
Indivíduos fazem suas escolhas de carreira baseadas em seus valores pessoais e na autogestão de sua carreira, destacando que os critérios de sucesso deixam de ser objetivos (posição e salário), passando a serem subjetivos (sucesso psicológico)	Douglas T. Hall (1996)	<b>Autodirecionamento</b>	Quando o indivíduo assume o controle de seu destino profissional e cria oportunidades de desenvolvimento. Está relacionado à adaptabilidade e a responsabilidade da gestão de sua própria carreira	14 itens para medir as duas dimensões (Briscoe Hall, 2006)	Movimentação pelo ator da carreira entre as fronteiras de diferentes empregadores e seus limites da carreira organizacional é quebrada	Michael B. Arthur; Denise Rousseau (1996) e Arthur ;Sullivan (2006)	<b>Mobilidade Física</b>	Nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores (transição propriamente realizada)	13 itens para medir as duas dimensões (Briscoe Hall, 2006)
		<b>Orientação por valores</b>	Ocorre quando o indivíduo prioriza seus valores pessoais e objetivos e toma suas decisões de carreira. Os valores também são usados para medir o sucesso na carreira a partir de critérios próprios e não pela organização.				<b>Mobilidade Psicológica</b>	Atitude geral do indivíduo em trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando interesse em interagir com pessoas de fora da empresa, em ter novas experiências e em buscar aprendizagem constante (percepção da capacidade em fazer a transição	

Quadro 11 – Comparação entre os Modelos de Carreiras Proteana e Sem Fronteiras.

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado do Referencial Teórico.

## 2.5 ESTILOS COGNITIVOS

O termo “estilo” é definido no dicionário como “modo de vida; procedimento, atitude, maneira de ser” e “cognitivo” na área de psicologia “que faz referência aos mecanismos mentais presentes na percepção, no pensamento, na memória, na resolução de problemas” (FERREIRA, 1999).

Perola; Gimenez (2000) e Reiset *al.*, (2007) mencionam que os estilos cognitivos partem da cognição humana, necessitando de estudos da cognição para sustentar o entendimento dos motivos que levam o indivíduo a tomar decisões dentro do contexto organizacional. Esse autor ainda comenta a importância de se pesquisar as características pessoais que levam as pessoas a escolherem determinada estratégia em contextos ambientais diferentes.

Estudos realizados por pesquisadores que começaram a se interessar por diferentes formas de processamento de informações (estilos cognitivos) pelos indivíduos em oposição a pesquisas de habilidade cognitiva (nível cognitivo), foram iniciados por volta da década de 50 (GIMENEZ, 1998).

Mintzberg, Astraland e Lampel (2009) notam que a formulação de estratégia é trabalhada na escola cognitivista como um processo mental associado à idéia do espírito empreendedor.

Segundo Allport (1937) citado por Vasconcelos (2005, p. 4) “o termo estilo cognitivo designa a abordagens individuais para resolução de problemas, receber e recuperar informações memorizadas. O nível cognitivo seria o aprendizado racional, obtido por meio de informações e dados”.

Comozzato *et al.*, (2015) sugerem que o modo preferido de recebimento, processamento e dados de avaliação de um indivíduo influenciam a maneira como as pessoas enxergam seus ambientes de informação, sua organização e como são interpretadas e como ocorre a integração de todas estas interpretações em modelos mentais e teorias subjetivas que conduzem o comportamento.

Em Witkin (1981) e Messik (1976; 1994) *apud* Pardo (2014, p. 22).

“A cognição está relacionada à forma de como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento, apresentando que a identificação das diferenças individuais e consistentes do indivíduo na organização e, processamento das informações e modos preferenciais de pensar são denominadas de estilo cognitivo”.

Pesquisas parecem tentar discernir aspectos que diferenciam a figura do empreendedor dos demais trabalhadores com empregos convencionais, separando em duas abordagens: as características cognitivas e as individuais de um sujeito (FERREIRA; RAMOS, 2004), as duas servindo para entender como os indivíduos tomam decisões.

Korunga *et al.*, (2003) inferem-se que as características cognitivas preocupam-se com a maneira como a pessoa processa a informação, enquanto as individuais tentam identificar certas peculiaridades e traços distintos dos indivíduos, exemplificando o *locus de controle interno*, propensão ao risco e necessidade de realização.

Neste sentido, na concepção de Hayes; Allinson (1994) estilos não possuem relação com eficácia ou eficiência e podem ser julgados mais ou menos apropriados a determinadas situações, enquanto diferentes níveis de cognição – habilidades cognitivas – podem levar a diferentes níveis de desempenho. Esses mesmos autores ainda afirmam que a cognição está associada ao modo como os indivíduos adquirem, armazenam e usam conhecimento.

Ramos *et al.*, (2001, p. 396) definiram literalmente o estilo cognitivo “como um molde em que é coletada, processada e analisada a informação e refere-se a processos de pensamentos e padrões empregados pelos indivíduos”. A preferência por diferentes tipos de aprendizado, processamento de informações, acúmulo de conhecimento e de tomada de decisão pode ser influenciada pelo estilo cognitivo.

O estilo cognitivo ainda pode ser relacionado à maneira automática de responder a informações e situações (RIDING; RAYNER, 2013). Segundo Reis; Vasconcellos *et al.*, (2007) perceberam que as amplas oportunidades de aplicação do conceito de estilo cognitivo podem predispor um indivíduo para uma idéia específica sobre outra idéia.

Dentre os estudos que abordam os diferentes estilos cognitivos no campo teórico, alguns conceituam a dimensão genérica tradicional como a oposição do pensamento humano que varia entre a dimensão intuitiva e analítica (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

Hayes; Allinson (1994) descrevem que a dimensão intuitiva corresponde ao julgamento imediato com base no sentimento e a aceitação de uma perspectiva global e que os indivíduos com estas dimensões dispõem de características dominantes e preferem uma abordagem mais aberta para solução de problemas. Esses mesmos autores relatam que a dimensão analítica refere-se à avaliação com base no raciocínio mental e detalhado e que estes indivíduos são propensos a serem mais complacentes e usam uma abordagem estruturada para solução de problemas.

Para Witkin (1981) *apud* Pardo (2014, p. 22).

“Os estilos cognitivos podem ser analisados em duas abordagens principais: o dependente de campo, identificando com os indivíduos o qual percebem o mundo de forma global e preferem atividades com maior relacionamento interpessoal; e o independente de campo, que preferem obter detalhe sobre informações que podem trabalhar sozinhas”.

Este pensamento corrobora com Hayes; Allinson (1994) sobre a dimensão intuitiva e analítica na mesma ordem.

Neste contexto, Nascimento *et al.*, (2014) depreendem que a oposição entre as duas dimensões configura-se como um processo contínuo ao qual são possíveis todos os graus de estilos cognitivos de acordo com a Teoria Cognitiva do *Continuum*. Os extremos deste *continuum*, segundo Kirton (1976) e Pardo (2014) os indivíduos possuem características comportamentais de estilos adaptador ou inovador e os categorizam por sua preferência por padrões diferentes de solução de problemas, criatividade e tomada de decisão.

Na concepção de Kirton (1976) e Comazzato *et al.*, (2015) estilos cognitivos são as diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, de organizar e utilizar a informação na tomada de decisão e desta maneira julga-se que os estilos cognitivos podem influenciar a adoção de comportamentos na elaboração de políticas e objetivos organizacionais.

Segundo Gimenez (1998) a avaliação do papel exercido pelas características pessoais do indivíduo e seus estilos cognitivos podem refletir em suas escolhas como tomadores de decisão, afetando diretamente os rumos estratégicos da organização e particularmente nas pequenas empresas, onde o empreendedor é o principal ator.

Com base nesta terceira contextualização e conforme descrito anteriormente, este estudo pretende relacionar os Modelos Contemporâneos de Carreira – carreira proteana e carreira sem fronteiras com estilos cognitivos segundo a taxonomia de Kirton (1976) destacando a Teoria da Adaptação – Inovação deste mesmo autor.

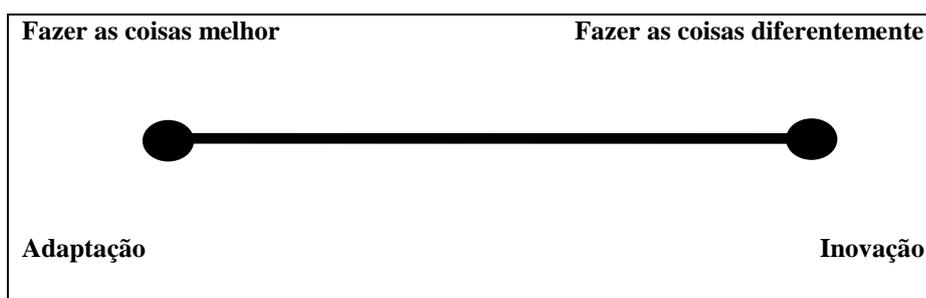
Para isso, o item a seguir trata em apresentar o Modelo de Kirton.

### **2.5.1 O Modelo de Kirton**

O Modelo da Adaptação-Inovação, traduzido do inglês *KirtonAdaptionInnovationInventory*(KAI) proposta por Kirton (1976), descreve que os indivíduos escolhem estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão (VASCONCELLOS *et al.*, 2007). Este princípio propõe um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas, indicando uma opção por **fazer as**

**coisas melhor** ou **fazer as coisas diferentemente**. Kirton (1989) denominou este *continuum* de preferências de comportamento, como adaptativo e inovador, conforme apresentado na Figura 01, não se estabelecendo um melhor, mas apenas como estilos diferentes para solução de problemas e tomada de decisão cada um com suas diferenças.

Figura 1 – Polos distintos do *continuum* das preferências de comportamentos.



Fonte: Vasconcelos *et al* (2007, p. 3292).

O ponto de vista central que difere os extremos dos dois polos, é que os indivíduos localizados no *continuum* com **estilos adaptativos** preferem por resolver problemas ligados a maiores estruturas, caracterizados por pessoas que levam internamente termos de referência, teorias, precedentes políticos e paradigmas, sucedendo em esforços para propiciar a “**melhor solução**” para os problemas e tentam solucioná-los com métodos já conhecidos e testados (KIRTON, 1987); (BRUNALDI *et al.*, 2007) ; PARDO, 2014).

Indivíduos localizados no *continuum* com **estilos inovadores** se sentem mais adequados em solucionar problemas com menos estruturas, dando maior ênfase na forma como o problema é percebido e estão mais predispostos a produzirem “**soluções menos esperadas**” e são vistos como “diferentes”, que procuram novas e diferentes formas para solução de problemas (GIMENEZ, 1998).

Parte-se então do pressuposto que indivíduos com estilo adaptativo enfatizam precisão, confiabilidade, eficiência, disciplina e atenção às normas, especialmente àquelas prescritas por autoridade, enquanto àqueles com estilo inovador buscam por mudanças para reconstruir o problema, se desprendendo do pensamento aceito, paradigmas, pontos de vistas costumeiros, com soluções menos aceitáveis (BRUNALDI *et al.*, 2007). Esta Teoria foi criada com o propósito de explicar as predisposições cognitivas e estilos de criatividade para solução de problemas, mostrando que estes estilos produzem padrões diversos de comportamento,

fundamental para discernir entre assumir oportunidades e desenvolvimento de competências (PARDO, 2014).

Por esta Teoria ainda é possível investigar o estilo criativo de como os indivíduos solucionam problemas e tomam decisões destacando que a avaliação do nível de cognição definido por Kirton como potencial capacidade (inteligência ou talento) e níveis de aprendizagem (competências) são avaliadas por outras medidas e os indivíduos possuem características independentes (SILVA, 2006), apresentadas no Quadro 12.

<b>Implicações</b>	<b>Extremo dos Adaptadores</b>	<b>Extremo dos Inovadores</b>
Na definição de problemas	Tendem a aceitar os problemas e restrições como foram definidos. Buscam soluções rápidas que limite descontinuidade e aumente imediata eficiência	Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini- los. Parecem estar menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos a longo do prazo
Na geração de soluções	Em geral buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis, buscando “fazer as coisas melhor”	Produzem numerosas ideias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros. Em geral as ideias podem resultar em “fazer as coisas diferentemente”
Para políticas	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas	Preferem situações não estruturadas
Para ajuste organizacional	Essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios	Essenciais em tempos de mudanças ou crise, mas podem ter dificuldades em aplicar- se às demandas organizacionais de rotina
Para comportamento	Visto pelos inovadores como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis, atados ao sistema, intolerantes de ambiguidade	Visto pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores ao sistema estabelecido e criadores de dificuldades

Quadro 12 – Características dos indivíduos Adaptadores – Inovadores.

Fonte: Adaptado de Kirton (1989).

É possível então visualizar no indivíduo em cada extremo pontos fortes como suas fraquezas, mostrando que ambos os estilos são preparados em gerar soluções criativas em cada uma de suas implicações (SILVA, 2006).

Referenciando o estudo realizado por Vidigal *et al.*, (2010) esses autores justificaram a relevância de identificar os aspectos cognitivos por meio da influência dos dois pólos extremos, adaptador – inovador para tomada de decisões dos empreendedores com a finalidade em atender as necessidades do empreendimento e à forma como o indivíduo percebe os estímulos do ambiente, organizam e usam as informações a partir de um estilo

cognitivo predominante a partir da Teoria de Kirton. Esses autores ainda buscaram em Schumpeter (1934) a figura do indivíduo empreendedor ligada à inovação e à criatividade, identificado como uma pessoa que converte novas ideias em aplicações comerciais de sucesso.

Outros estudos destacaram a identificação e análise do estilo cognitivo prevalente em empreendedores e administradores e mostraram em seus resultados o *continuum* inovador para os empreendedores, já para os administradores os resultados tenderam para pontuações medianas da escala, semelhantes à média da população em geral (PEROLA, GIMENEZ, 2000).

Pauli (2012) quando relacionou estilos cognitivos de indivíduos empreendedores e administradores e suas escolhas por determinadas funcionalidades tecnológicas, sugeriu que o estilo inovador pode ser associado ao empreendedor, já o estilo adaptativo pode ser ilustrado à figura do administrador. O autor ainda descreve que o empreendedor inovador são pessoas que assumem riscos e oferecem novas ideias, evitam crises em situações imprevisíveis ou resolvendo problemas.

Outros achados mostraram compreender as relações entre inovação e estilos cognitivos de gestores – empreendedores dentro das Micro e Pequenas Empresas nos chamados Agentes Locais de Inovação com resultados que evidenciaram que o estilo cognitivo inovador está mais presente nestes indivíduos (SILVA *et al.*, 2014).

Identificar se os estilos cognitivos influenciam a intenção do uso de Sistemas de Informação e intenção empreendedora de estudantes levou a conclusões que o estilo inovador mostrou-se predominante nessas pesquisas (ANDRADE *et al.*, 2014; CAMOZZATO, 2010).

Kirton (1987) afirma que ambos os estilos cognitivos são importantes para a sobrevivência das organizações, no entanto sua Teoria não procura mensurar o nível de inteligência ou intelectual do indivíduo, mas sim compreender o comportamento das pessoas em desiguais situações e diversidades.

Assim, entender as preferências individuais para solução de problemas e tomada de decisão conduz a uma série de possibilidades de aplicação do conceito de estilo cognitivo em decisões administrativas, estratégicas e organizacionais, se desdobrando em outra perspectiva: processo de tomada de decisão para empreender.

## 2.6 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

A palavra “empreendedorismo” de acordo com Maximiano (2006) vem do latim *imprendere*, que significa “decidir realizar tarefa difícil e laboriosa”.

Já a palavra “empreendedor” provém da palavra inglesa *entrepreneur* que deriva da palavra *entrepredredo* francês antigo, formada pelas palavras *entre* derivada do latim *inter* – que significa reciprocidade – e da palavra *preneur*, derivada do latim *prehendere* – que significa comprador (DIAS; SEIVA, 2014).

No significado literal do termo, empreendedor significa “aquele que está entre” ou “intermediário”, no entanto abrange diferentes conceitos, não existindo um consenso entre os diversos deles que pesquisadores se propuseram a definir (GUEDES, 2009).

O termo empreendedor na literatura sobre empreendedorismo foi estudado em Fillion (1999) conotando diferenças de conceitos advindos da escola comportamentalista que se concentram nos aspectos criativos e intuitivos do indivíduo, enquanto a sociedade da economia associa o empreendedor à inovação.

No Brasil a discussão sobre o tema é recente se comparado ao histórico do empreendedorismo no mundo, intensificando estudos a partir da década de 90 devido ao aumento das taxas de desemprego (DORNELAS, 2008; GUEDES, 2009).

O uso do termo empreendedorismo remonta da Idade Média, trazendo até os dias atuais novas abordagens que iniciaram sua associação principalmente a economia, criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios, leitura vinda de Cantillon (1755) e Jean- Baptiste Say (1803-1839) (FILLION, 1999). Esses dois pioneiros sobre o tema, consideram os empreendedores como pessoas que corriam riscos, porque investiam seu próprio dinheiro.

Posteriormente Joseph Schumpeter em 1928, foi realmente quem lançou o campo empreendedorismo, o associando claramente a inovação, sendo os empreendedores agentes de mudanças, fazem coisas novas e diferentes (FILLION, 1999).

Hisrich e Peters (2014, p.29) definem empreendedorismo como “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.

Uma definição mais atual do conceito de empreendedorismo é descrito por Dornelas (2008), afirmando que o empreendedorismo é o conjunto de processos e pessoas que transforma ideias em oportunidades.

No entanto com o decorrer das transformações da sociedade o empreendedorismo passou a ser inserido no contexto comportamental do empreendedor, difundido por Max Weber em 1930, identificando sistemas de valores como um elemento primordial para explicar o comportamento do empreendedor, que o via como inovador e independente (FILLION, 1999).

Demais pesquisadores asseguram que o empreendedorismo é um comportamento transitório em que os indivíduos empregam comportamentos empreendedores respondendo a situações e oportunidades do ambiente, combinados com características individuais que influenciam como e por que o empreendedorismo na figura do empreendedor ocorre (MARTENS, 2009).

O autor que realmente iniciou a contribuição do comportamento do indivíduo empreendedor na escola comportamentalista foi David C. McClelland (1961) *apud* Gotardo e Corcetti (2014) queo descreve como um indivíduo “motivado primeiramente por uma irresistível necessidade de realização e por um forte impulso para construir”.

Martens (2009) corrobora com McClelland (1961) quando diz que pesquisadores comportamentalistas se concentram nas características de comportamento dos empreendedores na motivação para realização ou impulso de melhorar a partir de sua intuição e criação, por exemplo. Esta mesma autora partindo dos estudos de McClelland (1961) conclui que as diretrizes e valores relacionados às necessidades de realização, fortificam o desenvolvimento da sociedade e as dinâmicas que levam os empreendedores a serem atores que exteriorizam certas características comportamentais.

Segundo Ansoff (1991) o empreendedor é o indivíduo com desejo de independência capaz de se motivar a criar sua própria empresa.

De acordo com Drucker e Noel (1986) o empreendedor é aquele que cria valores e satisfações diferentes com fontes de inovação e de mudança. Para o GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2008, p. 134) órgão que monitora a atividade empreendedora no mundo, incluindo o Brasil, define o empreendedorismo como:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Por sua vez para Fillion (1999, p. 19) o empreendedor é.

“Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Souza (2005) reúne características do indivíduo empreendedor relacionados ao conceito de empreendedor segundo Schumpeter em 1928 e Max Weber em 1930. Estas características são apresentadas no Quadro 13 abaixo com uma expressiva variedade, sejam elas na motivação para realização, ou por meio de traços de personalidade como descritas por McClellandem 1961 referenciado por Gotardo e Corcetti (2014) e Barlach e Malvezzi (2012) ou comportamentais em Dornelas (2008) e por Fillion (1999).

Características	Autores					
	Peter Druker	McClelland	Dornelas	Filion	Schumpeter	Max Weber
Agressivas			X			
Apaixonados pelo que fazem				X		
Apresentam extremos de competitividade, agressividade, impaciência, luta pela realização e a sensação permanente de estar sob pressão		X				
Autoconfiança			X			
Autoconsciência			X	X		
Capacidade de aprendizagem			X			
Capacidade de estabelecer altos objetivos, mas alcançáveis		X				
Constroem o próprio negócio				X		
Conhecimento do mercado	X					
Conhecimento do produto	X					
Correm riscos moderados	X	X	X	X	X	
Criativos		X	X	X		
Dedicados				X		
Desejo de receber feedback relevante sobre o trabalho (como estou me saindo) do que feedback atitudinal (quanto você gosta de mim)		X				
Dinâmicos				X		
Enérgicos			X			
Envolvimento em longo prazo			X			
Exploram ao máximo oportunidades	X		X		X	
Fazem a diferença				X		
Flexíveis			X			
Habilidade na utilização de recursos			X			
Habilidade para conduzir situações e dinheiro como medida de desempenho			X			
Independentes			X	X		
Inovadoras	X	X	X	X	X	X
Liderança	X	X	X		X	X
Orientação a resultados			X			
Originais			X			
Otimistas			X	X		
Possuem locus de controle interno		X				
Preocupam-se com realização pessoal ao invés de recompensas extrínsecas ao invés de sucesso		X	X		X	
Pró ativos		X	X		X	
Sabem tomar decisões				X		
São desviantes com relação aos padrões sociais e convencionais		X				
São determinados				X		
São tolerantes a ambiguidade e incerteza		X	X			
São visionários				X		
Seguros e persistentes			X			
Sensibilidade a outros			X			
Tendência a confiar nas pessoas			X			
Tolerantes à ambiguidade		X				

**Quadro 13 – Características do Empreendedor.**

Fonte: **McClelland (1961) *apud* Gotardo e Corcetti (2014); Barlach e Malvezzi (2012); Dornelas (2008); Filion (1999); Souza (2005).**Elaborado pelo autor.

McClelland citado em Gotardo e Corcetti (2014) completa ainda que este conjunto de características psicossociais ilustra a preferência de algumas pessoas por um “estilo de vida sem padrão”. Já Dornelas (2008) afirma que o empreendedor dispõe de características extras que particularizam do seu comportamento e possuem atributos que acrescentam as características sociológicas e do próprio dia a dia.

Fillion (1999) aponta em sua definição características essenciais de um empreendedor que denota sua habilidade em definir e alcançar objetivos de forma realista, com alto nível de consciência no ambiente em que está inserido para perceber oportunidades de negócio, tomada de decisão com riscos moderados e inovadores e independência, assumindo um papel empreendedor.

De acordo com Souza (2005), outras características não menos importantes que as apresentadas anteriormente associam o empreendedor à liderança, necessidade de realização criada por valores e satisfações diferentes provenientes de inovação e mudança, indicadas por Druker, Schumpeter e Max Weber. Segundo Degen (2009) o processo empreendedor deve passar por três etapas iniciais se quiser ter sucesso no empreendimento: escolher, criar, planejar. O autor ainda diz que para conclusão deste processo mais quatro etapas deverão ser cumpridas: organização, administração e desenvolvimento do plano de negócios e a última em que se colhe cada recompensa pelo sucesso de negócio.

Portanto, empreendedor por definição e o melhor adequado para este estudo é o indivíduo criativo, com capacidade de perceber o ambiente em que está e o usa para detectar oportunidades de negócio, toma decisões que objetivam a inovação em contínuo papel empreendedor, que abre e gere uma empresa.

### **2.6.1 O Processo de Empreender**

As novas abordagens de carreira estimulam a reflexão sobre a carreira do empreendedor como um processo, aliadas a idéia do “espírito empreendedor” (GOMES, 2004; GUEDES, 2009). Uma maneira de se abordar o processo empreendedor é por meio da perspectiva de carreira (DIAS; SEIVA, 2009). Esta abordagem foi utilizada por Guedes (2009) enfatizando o entendimento do processo da decisão de empreender, que segundo esta autora este processo pode ocorrer em qualquer estágio da carreira e se dá com a idéia do negócio.

Para Guedes (2009, p. 53) “o empreendedor potencial deve reunir suas experiências e seus recursos com o objetivo de se preparar para a tomada de uma decisão que será de grande importância para sua carreira”.

As mais modernas colocações teóricas em relação à carreira e a mudança na dinâmica do mercado de trabalho, a relação empregado - empregador e da situação do emprego fizeram com que os indivíduos buscassem o empreendedorismo como opção de carreira, se libertando de suas concepções tradicionais.

A imagem de que a carreira é constituída por várias etapas traz o ponto de vista de que o empreendedorismo pode ser uma entre estas outras etapas e escolhas da carreira de uma pessoa (HYTTI, 2005; MALLON, 1998).

Vários são os motivos que levam os indivíduos a criarem seu próprio negócio. Percebeu-se ao analisar estes motivos, que alguns fatores propulsionam o empreendedorismo, ora fatores que atraem os indivíduos à atividade empreendedora (fatores *pull*), ora fatores que empurram as pessoas a esta atividade (fatores *push*) (MALLON, 1998; SCHJOEDT; SHAVER, 2007; HYTTI, 2005), conforme apresentado no Quadro 14:

<b>Fatores <i>pull</i></b>	<b>Fatores <i>push</i></b>
Realização de um sonho - idealização de carreira, com o discurso: "eu sempre quis ter o meu próprio negócio"	Desilusão/decepção com as organizações - falta de crescimento ou desenvolvimento, relacionamentos ruins e expectativas frustradas
Busca de independência e autonomia - controle sobre o próprio trabalho	Insegurança em relação às organizações - ambiente instável devido às reestruturações, fusões e aquisições
Busca de propósito - procura de um significado para o seu trabalho de acordo com sua ideologia, valores e princípios	Fuga do desemprego - impossibilidade de recolocação no mercado e empreendem para garantir de renda e trabalho
Busca de desafios - superação de desafios e vêem o empreendedorismo como oportunidade para colocarem em prática suas habilidades e riscos do negócio. Funcionam como estímulo	
Busca de flexibilidade - procuram liberdade e flexibilidade de horários, podendo conciliar a vida pessoal com a profissional	
Oportunidade de aumento de renda - enxergam o empreendedorismo como lucro. Centrado em ganhos econômicos	

Quadro 14 – **Fatores Condicionantes para o Empreendedorismo.**

Fonte: **Mallon (1998); Schoedt e Shaver (2007); Hytti (2005).**

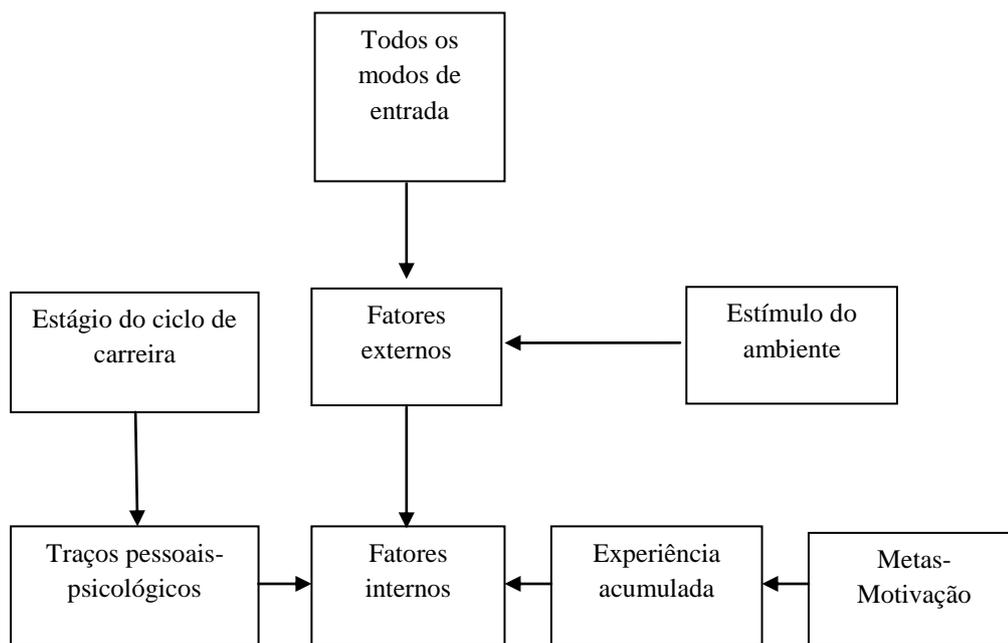
Com base em estudos realizados, Harvey e Evans (1995) elaboraram um modelo para entender o processo da decisão de empreender. Esses autores apresentaram duas dimensões essencialmente dinâmicas do empreendedorismo para aqueles que pretendem se tornar empreendedores: estar preparado e saber quando agir. Conforme esses autores a decisão de empreender pode dar-se em qualquer estágio da carreira e começa quando o indivíduo consegue detectar as oportunidades de negócio. Entretanto, existem várias maneiras de acesso à atividade empreendedora e o indivíduo deve escolher por uma área e determinar sua estratégia de entrada, que pode ser por meio da criação de um novo empreendimento, de um negócio existente ou pela compra de uma franquia (GUEDES, 2009).

Segundo Harvey e Evans (1995) e Guedes (2009) os empreendedores deveriam dispensar melhor aproveitamento de suas capacidades no processo da opção de empreender,

reunindo suas experiências e seus recursos e se organizando para tomada de decisão que será de relevância para a sua carreira.

Esses autores apresentaram várias etapas no processo de empreender e os elementos que influenciam este processo de se tornar um empreendedor, apresentadas na Figura 02.

Figura 02 – O Processo de Empreender



Fonte: **Harvey; Evans (1995, p. 343). Traduzido e Adaptado pelo autor (2016).**

Pelo apresentado, segundo os autores os modos de entrada devem ser analisados por meio dos objetivos econômicos e não econômicos que o empreendedor tem em relação ao negócio e suas oportunidades, sendo escolhida aquela que melhor se encaixa. Os fatores externos referem-se às variáveis ambientais, tais como: cenário econômico, competitividade do ambiente, regulamentações governamentais e demanda de consumo. Os fatores internos incluem os traços de personalidade, estágio do ciclo de carreira em que o indivíduo encontra suas competências desenvolvidas, metas e motivação para empreender.

Em contrariedade a outros conceitos e abordagens, Sullivan (1999) e Raposo (2014) descrevem que o empreendedorismo não se encaixa em um percurso típico de carreira, no sentido do indivíduo gerir seu próprio negócio, e que as pessoas que desenvolvem sua carreira fora do sistema profissional típico, estão associadas à ideia da carreira sem fronteiras – *boundarylesscarrer* no termo original.

Sob estas condições, o controle constante de oportunidades, a auto- alimentação da própria motivação, progresso da criatividade e a construção de autonomia tornaram-se indispensáveis da competência e da eficácia profissional, propagando a natureza empreendedora.

Deste modo, a carreira que têm um apontamento no empreendedorismo surge como saída para os indivíduos e como opção de flexibilidade para as organizações.

## **2.7 AS RELAÇÕES ENTRE CARREIRA, ESTILO COGNITIVO E EMPREENDEDOR**

No cenário apresentado neste estudo, contextualizado na contemporaneidade das relações de trabalho, modelos contemporâneos de carreira, estilos cognitivos e empreendedorismo com foco no indivíduo, deve- se observar que a atitude empreendedora é manifestada como elemento fundamental da carreira tanto na criação de novos negócios quanto na atuação profissional intraempreendedora, ainda que no estágio atual da globalização, a gestão de negócios é um movimento adaptado pela tecnologia, economia, cultura e pelas flutuações conjunturais do comércio, rumando a carreira para a lógica do empreendedorismo.

A busca por objetivos de vida pessoal e profissional partindo dos modelos contemporâneos de carreira julgando seu lado subjetivo, levando em consideração os estilos cognitivos do indivíduo para solução de problemas e tomada de decisão acerca de seu comportamento empreendedor, passa a ser um componente fundamental da carreira.

Neste contexto, a intensificação nas últimas décadas das ideias que envolvem o empreendedorismo que vieram dos movimentos da globalização, a redução de postos de trabalho, as relações e satisfação no trabalho e a mobilização dos profissionais em busca de novos locais de trabalho, sugerem a relação entre cognição e características individuais para solução de problemas e tomada de decisão acerca de um indivíduo ser empreendedor.

Nesta abordagem e a realidade do cenário econômico e social atual, tem incentivado as pessoas à procura por oportunidades, planejamento, recursos e implementação de novos negócios ou a manutenção daqueles já existentes, significando transformação social, econômica e principalmente pessoal.

Autores como Barros (2010) e Leung (2008) enfatizam a natureza do desenvolvimento entre o indivíduo e seu comportamento e o ambiente onde se movimentam: o comportamento afeta as situações, que afetam os pensamentos e afetos, que afetam o comportamento.

A abordagem da teoria sócio cognitiva da carreira partilha algumas características com concepções teóricas que reconhece a importância que os interesses, as capacidades e os valores assumem no processo de desenvolvimento da carreira e como os indivíduos negociam alguns propósitos de desenvolvimento, como a escolha de uma carreira (LEUNG, 2008).

Neste sentido, Barros (2010) salienta a importância das experiências de aprendizagem do indivíduo e das competências das abordagens das tarefas que podem sinalizar a construção dos rumos de carreira, como por exemplo: a forma como são definidos objetivos pessoais e como se aborda a tomada de decisão. Esses mesmos autores ainda afirmam que os ambientes onde as pessoas se movem e as crenças que têm sobre si, são determinantes nos processos de tomada de decisão que enfrenta ao longo da vida e seu papel ativo na avaliação e no uso das condições e das oportunidades que o ambiente oferece.

Assim, conforme descrito anteriormente pode-se deduzir que dentro de uma visão construtivista e interpretativa da realidade e seus fatores no contexto do trabalho, a escolha do indivíduo entre autogerir sua própria carreira, ser adaptável, priorizar seus valores pessoais, possuir a percepção e capacidade em se mover entre as organizações podem se relacionar aos estilos cognitivos que demonstram possíveis diferenças individuais de como fazer as coisas melhor ou diferentes, solucionar problemas e utilizar informações no processo decisório de ser empreendedor.

A partir das características do empreendedor apontadas anteriormente, é plausível pensar no empreendedorismo como processo de autonomia e flexibilização das amarras organizacionais na qual os indivíduos tomam decisão e criam de forma inovadora, correm riscos moderados, preocupam-se com realizações pessoais ao invés de recompensas extrínsecas de sucesso, sob o domínio da própria autocrítica e autocontrole.

Aparentemente este ímpeto de empreender revelaria a vontade do indivíduo em ficar livre da autoridade, da quebra de limitações e fronteiras que os impedem de perseguir oportunidades, maior realização e satisfação pessoal orientada por valores, reveladas nas carreiras proteana e sem fronteiras, expressando sua própria criatividade e inovação em formas de como serão tomadas decisões, exteriorizada pelos estilos cognitivos.

Neste sentido os novos modelos de carreira supostamente criam e ampliam potentes caminhos que existam trajetórias profissionais empreendedoras no contexto social, econômico e do trabalho já definidos.

Desta forma, supõe-se que o empreendedor é o indivíduo com desejo de independência, sem limites de movimentação organizacional, que fazem suas escolhas baseadas em seus valores pessoais e necessidade de realização, capaz de tomar decisões em empreender e atender as necessidades do empreendimento.

Em sua essência, de acordo com Dias e Seiva (2014) o contrato do indivíduo consigo mesmo, em auto gerir sua carreira e sua orientação a valores, de forma que seu auto conceito funciona como uma orientação pela qual se desenha o curso a seguir e a ação a ser tomada para se empreender sugerem a hipótese 1 deste estudo: **A Carreira Proteana é a mais presente nos Empreendedores.**

A maneira como percebem os estímulos do ambiente, organizam e usam as informações, as pessoas tendem a procurar em fazer as coisas melhor ou diferentes para solucionar problemas ou solucioná-los com métodos já conhecidos, que convergem das atitudes de um indivíduo mais proteano ou sem fronteiras, com características de estilos cognitivo mais inovador ou adaptativo.

Nascimento *et al.*, (2014) dizem que a intenção empreendedora nos indivíduos pode variar de pessoa para pessoa e ainda variar para a mesma pessoa em diferentes estágios da carreira, dependendo do cenário vivenciado por eles.

Segundo Vidigal e Nassif (2013) as ações empreendedoras são influenciadas pelos estilos cognitivos, visto que correspondem a aspectos que influenciam na geração de ideias e identificam oportunidades.

Dito isto, os aspectos cognitivos são vistos como modelos mentais mais simples para reunir e conectar informações que ajudam os empreendedores a perceber novas oportunidades para ações empreendedoras, como abrir um novo negócio, de forma que a cognição está diretamente ligada ao modo como as pessoas reconhecem, organizam e processam informações e assim guiam suas ações (BASTOS *et al.*,2011; BROEK; VANDERHEYDEN; COLLS, 2003).

Na abordagem cognitivista, Machado e Nassif (2014) atribuem aos empreendedores o papel de autores relacionais, que detectam oportunidade de negócios e tomam decisões de forma criativa e buscam no empreendedorismo uma atividade atrativa e vão estar dispostos para a criação de uma nova organização, devido à adequação às tarefas, ambiente de trabalho, autonomia, independência e a capacidade de inovadora de tomar de decisões e solução de problemas, surgindo assim a hipótese 2 desta pesquisa: **O Estilo Cognitivo Inovador é o mais presente nos Empreendedores.**

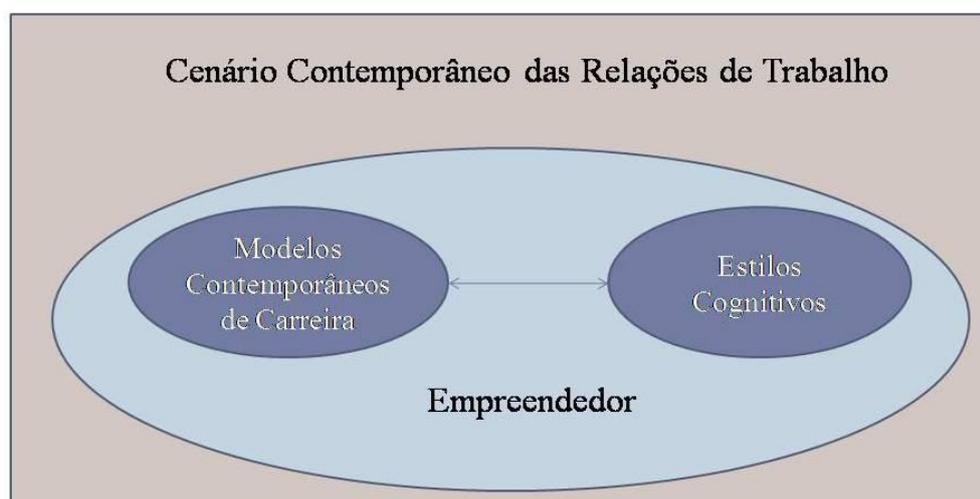
Advindas das transformações da sociedade o empreendedor se insere no contexto comportamental, presumindo-se que possua comportamento profissional com atitudes de carreira proteana com estilo cognitivo inovador, evidenciados na literatura em seus aspectos criativos e intuitivos, agentes de mudanças, tomando decisões diferentemente, com sistemas de valores pessoais para explicar atitudes inovadoras e independentes. Portanto, o estilo cognitivo inovador está mais sustentado no modelo contemporâneo de carreira proteana do que o estilo adaptativo, que possui uma visão mais tradicional.

Assim, sugere-se a hipótese 3: **Há Relação entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos.**

Nesta linha, independente das três hipóteses formuladas, presume-se que o indivíduo deva levar em consideração seu modelo de carreira existente em relação ao seu estilo cognitivo e a decisão que o levou a empreender e manter seu negócio, solucionando problemas e tomando decisões de forma inovadora ou adaptadora.

A Figura 03 apresenta a Contextualização dos Conceitos para Formulação das Hipóteses.

Figura 03 – Contextualização dos Conceitos para Formulação das Hipóteses



### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

A definição do método de investigação é o que garante a execução da pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 83) método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Crotty (1998) sugere que ao se elaborar um projeto de pesquisa se deve estabelecer uma base estrutural considerando quatro questões para prosseguir o estudo:

1. Teoria do conhecimento embutida no referencial teórico que instrui a pesquisa;
2. Alegação do conhecimento ou concepção filosófica – está por trás da metodologia das questões (pós-positivismo, construtivismo, pragmatismo e reivindicatória – participativa);
3. Metodologia – estratégia de investigação ou plano de ação que associa métodos a resultados – governa a escolha e o uso de métodos (pesquisa experimental, estudo de caso, etnografia, fenomenologia, etc.) e,
4. Métodos – técnicas ou procedimentos de pesquisa para coleta de dados – (questionários, entrevistas, grupos focais, etc.).

Executada a primeira questão quanto ao referencial teórico, segue as demais atividades que conduzirão os procedimentos metodológicos deste estudo para se chegar ao seu objetivo e responder as hipóteses.

#### **3.1 Paradigma da Pesquisa e Aspectos Metodológicos**

Quanto ao paradigma de pesquisa, segundo Collis e Hussey (2005, p. 54) a palavra “refere-se ao progresso da prática científica com base nas filosofias e nas suposições de pessoas sobre o mundo e a natureza do conhecimento; nesse contexto, sobre como a pesquisa deveria ser feita” e “oferecem uma estrutura contendo um grupo aceito de teorias, métodos e maneiras de definir dados”.

Para este estudo foi usado como paradigma de pesquisa ou alegação do conhecimento o pós-positivismo, que segundo Creswell (2010) parte da premissa da necessidade de

identificar e avaliar as causas que influenciam os resultados, como aqueles encontrados em experimentos, com a intenção de reduzir as ideias a um conjunto pequeno e distinto a serem testadas, como as variáveis que compreendem as hipóteses e as questões de pesquisa.

Deste modo, o desenvolvimento de medidas numéricas de observações e o estudo do comportamento dos indivíduos tornam-se fundamentais nesta concepção.

De modo a explicar esta abordagem, Collis e Hussey (2005) argumentam ainda que o paradigma pós - positivista consiste na explicação do estabelecimento das relações de causa entre variáveis ligadas a uma teoria dedutiva ou integrada, partindo de uma estrutura conceitual e teórica e testada posteriormente pela observação empírica.

Nesta alegação o pesquisador parte de uma teoria, coleta dados que apoiem ou refutem a base teórica e fazem as revisões necessárias antecipadamente aos testes adicionais (CRESWELL, 2010).

Além da escolha que o pesquisador traz sobre a alegação do conhecimento ou paradigma de pesquisa a ser usado no estudo, a mesma acontece quanto a sua operacionalização em um nível mais aplicado em sua técnica de pesquisa e estratégia de investigação a ser adotado CRESWELL (2010), e fornece uma direção específica para seus procedimentos de coleta e análise de dados.

Desta forma, neste estudo foi usada a técnica de pesquisa quantitativa, utilizando-se como estratégia de investigação um estudo não experimental, por meio de levantamentos e coleta de dados, com instrumentos pré-determinados que gerassem dados estatísticos (CRESWELL, 2010).

A técnica de pesquisa quantitativa é aquela em que o pesquisador usa a alegação de conhecimento pós-positivista para desenvolvimento do raciocínio de causa e efeito, redução das variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração, observação e testes de teorias (CRESWELL, 2007).

Creswell (2010) ainda comenta que este tipo de estratégia de investigação proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra desta população.

Na mesma linha quanto à técnica de pesquisa quantitativa, Gil (2010) indica esta abordagem devido ao fato de transformar informações e opiniões em números para que possam se classificadas e organizadas e para que tenham seus dados interpretados com o uso de técnicas estatísticas.

As pesquisas realizadas por meio de levantamento segundo Gil (2002, p. 50).

“Caracterizam- se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede- se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem- se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Segundo Gil (2002, p.41) com base no objetivo geral, esta pesquisa pode ser considerada como exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Este estudo pode ser considerado como aplicado quanto à sua natureza, pois segundo Gil (2010) gera conhecimentos para aplicação prática apontada para a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Descritos as características iniciais deste estudo quanto ao seu paradigma, técnica de pesquisa, estratégia de investigação, sua forma de descrição para se chegar ao objetivo geral e à sua natureza, na sequência serão apresentados os procedimentos operacionais.

### **3.2 Definições Operacionais de Termos da Pesquisa**

A definição conceitual e operacional de uma pesquisa é atribuída para que haja o correto entendimento dos termos que serão usados no decorrer da abordagem teórica, entendimento da metodologia e de seus resultados (MARTINS, 2000). Além disso, os termos referem-se a uma lista de “termos- chaves” com suas definições, como se faz em dicionários, considerando que um mesmo termo pode ter significados diferentes para diferentes pessoas e contextos (VERGARA, 2014).

De acordo com Locke *et al.*, (2000) *apud* Creswell (2007, p. 153) “nenhum método determina como alguém vai definir os termos em um estudo”. Seguindo as recomendações desse autor, foram definidos termos em um nível operacional específico e processual que pudessem auxiliar o leitor a entender o problema de pesquisa redigido em forma de uma pergunta e as hipóteses deste estudo.

Visando a homogeneidade de interpretação e de medição no contexto metodológico da pesquisa, a fim de estabelecer uma conexão entre os conceitos e as observações, atribuindo significado às variáveis ao constructo referenciado e especificando as atividades ou operações necessárias para medir as relações entre as variáveis (MARTINS, 2000), alguns termos foram empregados neste estudo:

**Carreira** – Mobilidade ocupacional de um indivíduo na sequência de posições ocupadas e de trabalho realizados durante a vida de uma pessoa, seguida pela sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, inferindo-se a profissão (DUTRA, 1996);

**Carreira Proteana** – A própria pessoa é responsável em autogerir sua carreira e seus valores pessoais dirigem a tomada de decisão (HALL, 2004);

**Carreira Sem Fronteiras** – O ator da carreira se movimenta por meio das fronteiras de diferentes empregadores e os limites da carreira organizacional são quebrados em suas estruturas hierarquizadas e princípios de avanço na carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);

**Estilo Cognitivo** - Diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, de organizar e utilizar a informação na tomada de decisão (KIRTON, 1976);

**Estilo Adaptativo** - Modo de fazer as coisas melhor e resolver problemas propiciando a “**melhor solução**” para os problemas e soluciona-los com métodos já conhecidos e testados (KIRTON, 1976);

**Estilo Inovador** – Modo de fazer as coisas diferentemente e produzir “**soluções menos esperadas**” com novas e diferentes formas para solução de problemas (KIRTON, 1976);

**Empreendedor** – É o indivíduo ou grupo de indivíduos que abre ou gere um novo negócio ou uma empresa, como por exemplo, uma atividade autônoma ou a expansão de um empreendimento já estabelecido (GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, 2008).

### **3.3 Hipóteses da Pesquisa**

Para esta pesquisa foram utilizadas hipóteses direcionais. Esta forma de hipótese é proposta na previsão sobre os resultados esperados para a população do estudo que vieram a partir da literatura e de pesquisas anteriores sobre o tópico e sugerem um resultado potencial esperado (CRESWELL, 2007).

Por vezes, um estudo pós- positivista recomenda uma questão específica, seguida por várias hipóteses e a teoria sugere uma direção possível de testagem, quase sempre de relações via procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2007; VERGARA, 2014; COLLIS, HUSSEY, 2005). Julgando o referencial teórico apresentado e por estudos anteriores sobre os temas

centrais da pesquisa (carreira – estilos cognitivos), foram estabelecidas de acordo com o item 2.7 três hipóteses direcionais:

- H1- A Carreira Proteana é a mais presente nos Empreendedores
- H2- O Estilo Cognitivo Inovador é o mais presente nos Empreendedores
- H3- Há Relação entre Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores

### **3.4 População e Amostra da Pesquisa**

Entende-se como população de acordo com Vergara (2014, p. 46) “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Segundo Martins (2000) o sujeito poderá ser uma unidade física ou poderá ser um indivíduo, devendo então ser definido a unidade a ser pesquisada, quanto a sua região física ou geográfica.

Sendo a amostra um subconjunto da população, torna-se necessário o estabelecimento da composição da amostra de forma representativa para obtenção das informações de todos os elementos (MARTINS, 2000).

Conforme Vergara (2014) existem dois tipos de amostras:

1. Probabilística - baseadas em procedimentos estatísticos com amostragem:
  - a. aleatória simples – onde cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionada, em geral atribuindo-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a seleção aleatoriamente, casualmente;
  - b. estratificada – seleciona uma amostra de cada grupo da população, por exemplo: sexo, idade, profissão e outras variáveis. A amostragem pode ser proporcional ou não;
  - c. por conglomerado – seleciona conglomerados, entendidos estes como empresas, edifícios, famílias, quarteirões, universidades e outros elementos.

2. Não probabilística – baseadas na amostragem por:

- a. acessibilidade – longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles;
- b. tipicidade – constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população- alvo, o que requer profundo reconhecimento dessa população.

Conceituados universo, amostra da população e seus tipos, o método de escolha segue definido abaixo:

O Universo da pesquisa foi constituído por Empreendedores – sujeitos do estudo da base de dados do SEBRAE que possuam CNPJ de pessoa jurídica, somente nas categorias EPP - Empresa de Pequeno Porte, Micro Empresa e MEI - Microempreendedor Individual.

Os sujeitos deste Universo nas categorias de Empresa de Pequeno Porte e Micro Empresa foram de empresas, independente de sua classificação quanto à receita bruta anual de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte ou pelo número de empregados segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoios às Micro e Pequenas Empresas e na categoria de Microempreendedor Individual será segundo a Lei Complementar nº 128 de 19/12/2008 que criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado.

Foram consideradas as Empresas de Pequeno Porte, Micro Empresas e Microempreendedores Individuais dos sujeitos localizados na Mesorregião Macro Metropolitana de São Paulo formada pelas Microrregiões de: Bragança Paulista, Jundiaí e seus aglomerados urbanos formados pelos municípios de (Campo Limpo Paulista, Cabreúva, Jarinu, Louveira, Itupeva e Várzea Paulista), Piedade e Sorocaba e na Mesorregião Metropolitana de São Paulo, formada pelas microrregiões de Franco da Rocha, Guarulhos, Itapeverica da Serra, Mogi das Cruzes, Osasco, Santos e São Paulo.

Vale ressaltar que não foi considerado o segmento de atuação (comércio, serviço e indústria) da empresa pelo fato do sujeito da pesquisa ser o indivíduo empreendedor, podendo futuramente o estudo ser direcionado para a unidade física.

A amostra do estudo foi não probabilística baseada na amostragem por acessibilidade, para futuro tratamento de estatística de acordo com o objetivo da pesquisa, sua técnica quantitativa e sua estratégia de investigação.

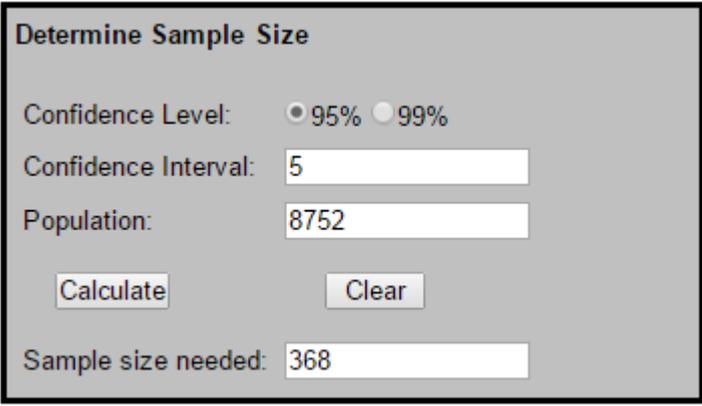
Foram convidados a participarem da pesquisa, conforme delineado acima 8.752 (oito mil, setecentos e cinquenta e dois) sujeitos.

Para que os dados desta pesquisa fossem significativos, foi fundamental que fosse calculado o tamanho da amostra para se obter um número adequado de indivíduos que respondessem os instrumentos de pesquisa.

Para tanto, foi utilizado o *SampleSizeCalculator* para calcular a amostra necessária. Este serviço está disponível no endereço eletrônico [www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm) da *CreativeResearch Systems*.

Considerando o universo da população de 8.752 empreendedores convidados, com um intervalo de confiança (erro amostral) de 5% e um nível de confiança de 95%, seria preciso uma amostra de 368 respondentes de acordo com a Figura 4 (ANDRADE, 2000).

Figura 04–Cálculo do Tamanho Necessário da Amostra



The image shows a web-based calculator titled "Determine Sample Size". It has the following fields and controls:

- Confidence Level: Radio buttons for 95% (selected) and 99%.
- Confidence Interval: Text input field containing "5".
- Population: Text input field containing "8752".
- Buttons: "Calculate" and "Clear".
- Sample size needed: Text output field containing "368".

Fonte: *CreativeResearchSystems* (2016)

Desta forma, o Sistema de respostas ao questionário foi aberto em 12/09/2016 e o convite encaminhado para a população acima, reencaminhado nos dias 26/09, 10/10, 24/10 e fechado no dia 07/11/2016.

Além disso, o questionário foi publicado em uma rede social entre os dias 01/10 e 07/11/2016 a fim de se tentar colher mais respostas, buscando o mesmo perfil do universo delimitado, nas condições que se fosse bem sucedido, o sistema estaria preparado para filtrar àqueles com perfis diferentes, por exemplo: indivíduos não empreendedores ou indivíduos que se diziam empreendedores sem CNPJ e ainda àqueles fora da região limitada, no entanto não houve respostas por este canal de divulgação.

Pela potencial e suposta falta de interesse dos empreendedores por estudos acadêmicos, de opinião ou de autoconhecimento e devido ao cumprimento de um prazo final para concluir a coleta de dados para andamento da pesquisa, obteve-se um total de 113 respondentes, valor bem inferior ao cálculo da amostra inicial de respondentes.

### 3.5 Instrumentos de Pesquisa

De acordo com a teoria apresentada foram utilizados quatro instrumentos de pesquisa: dois de origem norte americana que avaliam o perfil das carreiras proteana e sem fronteiras por meio de escalas de atitudes e um de origem inglesa que mede as diferenças de estilos cognitivos ao longo das dimensões Inovação-Adaptação – KAI – *KirtonAdaptionInnovationInventory* e um quarto sobre o Perfil Sociodemográfico do respondente.

#### 3.5.1 Mensuração das Escalas de Atitudes da Carreira Proteana e Sem Fronteiras

Mesmo havendo o amparo nas pesquisas da época dos constructos de carreira proteana e sem fronteiras, existia uma lacuna que mensurasse de forma empírica esses dois modelos contemporâneos (CORDEIRO, 2012). Para descrever de forma prática e analisar esses modelos, em 2006 Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, Rachel L. FrautschyDemuth e Sherry E. Sullivan, pesquisadores norte - americanos construíram e validaram um modelo com quatro escalas ordinais crescentes que permitissem totalizar os escores para cada atitude dos constructos de carreira (OLIVEIRA *et al.* 2014), chamados assim de Escalas de Atitudes de Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras.

Os dois questionários juntos possuem ao total 27 questões, todas com cinco proposições apresentadas em uma escala *Likert* de 5 pontos, ordinal e crescente quanto ao nível de concordância do entrevistado, variando de “um pouco ou nada (1)” ou “muito (5)”.

O questionário da **Escala de Atitudes da Carreira Proteana** possui 14 questões que avaliam a concordância em relação às atitudes associadas às duas dimensões desta carreira (HALL, 1996). Dentre as questões de 1 a 8, é pontuado o direcionamento da carreira por meio do **autodirecionamento** (*self-directed*) eo quanto o indivíduo toma para si o papel de gerir sua própria carreira e o somatório total das notas atribuídas a cada uma das proposições compõe o *score* desta característica. Já as questões de 9 a 14, são pontuadas o direcionamento da carreira por **valores** (*values-driven*) e o quanto o indivíduo prioriza seus valores pessoais ou familiares e o somatório total das notas atribuídas a cada uma das proposições compõem o *score* desta característica.

As questões desta escala são apresentadas no **Apêndice C – Modelo Eletrônico do Questionário da Escala de Atitudes da Carreira Proteana (Dimensionamento de**

### **Autodirecionamento) e Apêndice D - Modelo Eletrônico do Questionário da Escala de Atitudes da Carreira Proteana (Dimensionamento de Orientação para Valores).**

O questionário da **Escala de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras** possui um total de 13 questões que avaliam a concordância em relação às atitudes associadas às duas dimensões desta carreira (ARTHUR, 1996). Dentre as questões de 1 a 8, é pontuado o quanto o indivíduo percebe a capacidade em fazer a transição organizacional – **mobilidade psicológica** em que o somatório total das notas atribuídas a cada uma das proposições compõe o *score* desta característica. Entre as questões 9 a 13, é pontuado o nível de **mobilidade física** do indivíduo, que apesar de seguir a mesma escala de *Likert* da primeira característica, para efeitos de tabulação e totalização dos escores deve ser invertida, ou seja, os níveis mais baixos denotam maior comprometimento de atitude do indivíduo.

O **Apêndice E - Modelo Eletrônico do Questionário da Escala de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras (Mobilidade Psicológica)** e **Apêndice F - Modelo Eletrônico do Questionário da Escala de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras (Mobilidade Física)**, apresentam as questões desta escala.

Não foram encontrados na literatura outros instrumentos que medem as atitudes das carreiras proteana e sem fronteiras e estudos brasileiros acerca do tema os utiliza como ferramenta de pesquisa fundamentada no desenvolvimento de seus percussores (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

### **3.5.2 Mensuração do Inventário KAI - KirtonAdaptionInnovationInventory.**

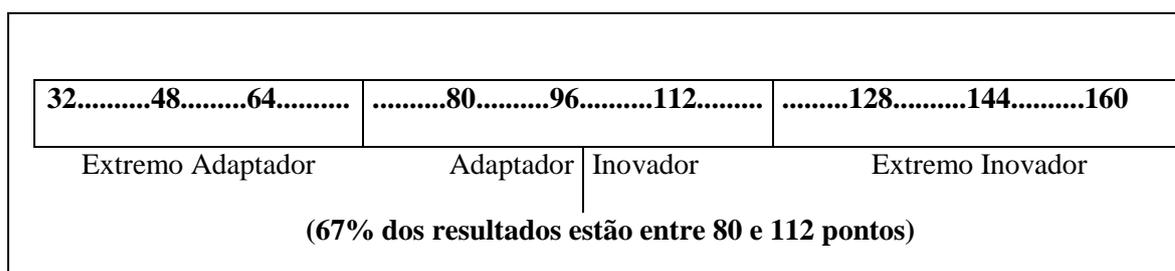
Para os estilos cognitivos foi usado o Inventário KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory*. Este instrumento é um questionário de auto - avaliação com cinco proposições apresentadas em uma escala *Likert* de 5 pontos, ordinal e crescente quanto ao nível de concordância do entrevistado, para medir a percepção do respondente quanto ao seu estilo cognitivo adaptador – inovador, elaborado por Michael Kirton (1976) idealizador da Teoria Adaptação – Inovação chamado de KAI – *KirtonAdaptionInnovationInventory*, ou seja, mede as diferenças de estilos cognitivos ao longo das dimensões Inovação-Adaptação.

Consiste em 32 itens pontuados em uma escala de 1 a 5, com afirmações onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, sendo que a somatória pode

variar entre um mínimo de 32 e no máximo de 160 pontos, com média entre 95 e 96, significando uma distribuição quase normal. Segundo Kirton (1976) os resultados iguais ou inferiores que a média, até o mínimo 32, representam os indivíduos com estilo adaptador, já os resultados iguais ou maiores que a média ( $\Rightarrow$  97) até o máximo de 160, representam os inovadores.

A Figura 05 demonstra a amplitude de variação da escala do KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory*, criado por KIRTON (1976).

Figura 05 - **Amplitude de Variação da Escala KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory***



Fonte: **Adaptado de Kirton (1976).**

Para os adaptadores, as soluções criativas de problemas são indispensáveis em longo prazo para qualquer organização, pois estes indivíduos estão especialmente preocupados com a melhoria contínua do desempenho. De forma contrária, os inovadores são melhores colocados para atenderem ou trazerem desafios, pois conseguem contornar mudanças inesperadas mais rapidamente (PARDO, 2014).

Existem outros instrumentos que medem e classificam os estilos cognitivos (POZO *et al.*, 2010), no entanto, a escolha do KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory* se deu pelo fato de ser adequado para estudos de empreendedorismo e especialmente tendo em vista seus aspectos subjacentes criativos e a incerteza de sua natureza desafiadora para solução de problemas e possivelmente na tomada de decisão em empreender e a atitude inovadora – adaptadora do indivíduo.

O Apêndice G – **Modelo Eletrônico do Questionário de Estilos Cognitivos(KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory*)**, apresenta as questões deste questionário.

### **3.5.3 Perfil Sociodemográfico**

Outro questionário utilizado foi o de Perfil Sociodemográfico, que busca compreender as características dos respondentes e permitirão em segundo momento a análise da relação

entre estas variáveis, atitudes de carreira nas quatro dimensões e estilo cognitivo do empreendedor.

As questões são apresentadas no **Apêndice H – Modelo Eletrônico do Questionário de Perfil Sociodemográfico**.

### **3.6 COLETA DE DADOS**

Nos estudos exploratórios e descritivos, os instrumentos mais comuns para coleta de dados são o questionário e a entrevista (MARTINS, 2000).

Sendo esta pesquisa de natureza exploratória, foi usado o questionário como forma de coleta de dados, que de acordo com Gil (2008, p. 121) o define como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”, que vem de encontro aos aspectos metodológicos anteriormente fundamentados.

Para tanto, de acordo com o objetivo da pesquisa em relacionar os modelos contemporâneos de carreira, carreira proteana e carreira sem fronteiras com estilos cognitivos – adaptador ou inovador para empreendedores por meio dos instrumentos antes descritos, os dados foram coletados por meio de uma *survey* via questionário eletrônico disponível em uma página na internet – WWW – *World Wide Web*, utilizando-se como software livre a plataforma do *Google Forms*, contendo exatamente todas as 59 questões dos três questionários a serem utilizados, mais as 08 questões para o perfil sociodemográfico.

Foi encaminhado para uma base de dados primários via correio eletrônico e disponibilizado em uma rede social o endereço gerado na WWW - *World Wide Web* para uma população seguindo o sujeito da pesquisa – empreendedor, como descrito no universo da população escolher os resultados por meio de uma amostra.

A fim de atingir a amostra da população, depois de solicitado, o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas encaminhou a base de dados contendo apenas CNPJ e contato de e-mail de Empresas de Pequeno Porte, Micro Empresa e Microempreendedor Individual, garantindo assim a privacidade dos respondentes quanto aos demais dados pessoais.

Para criação deste questionário eletrônico, os mesmos cuidados foram tomados para os questionários via impressa e suas particularidades (MARTINS; THEÓPHILO, 2009);

(VASCONCELLOS; GUEDES, 2007). Foram observadas suas vantagens e desvantagens no uso deste tipo de coleta de dados conforme apresentado no Quadro 15.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Menor custo, pois não implica a impressão em papel e nem gastos com sua aplicação (locomoção, eventual contratação de aplicadores e treinamento)	Limita-se a potenciais respondentes que tenham acesso à internet e conhecimento técnico de informática
Maior velocidade na aplicação e <i>follow – up</i> das respostas e na tabulação de resultados, pois os dados são gerados em um banco de dados que possam ser tratados estatisticamente posteriormente, sejam eles quantitativos ou qualitativos	Baixa confiabilidade dos dados, uma vez que muitos respondentes podem falsificar informações demográficas e responder mais de uma vez
Possibilidade de distribuição a grande número de respondentes, mesmo que estejam dispersos em uma área geográfica muito extensa, já que pode ser respondido pela internet	Respondentes podem considerar o recebimento da mensagem de e-mail não desejada como uma invasão de privacidade ou “lixo eletrônico”
Exigência de respostas em campos considerados como obrigatórios em seu preenchimento	Baixo índice de respostas, menores que todos os outros métodos de aplicação de questionário
Atratividade, facilidade e agilidade para o respondente	Impede o auxílio ao respondente quando este não compreende as perguntas e texto de difícil entendimento quanto à finalidade da pesquisa e sua instrução no convite eletrônico causando desinteresse
Garante o anonimato dos respondentes	<i>Layout</i> inadequado
Permite seu preenchimento em momento que acharem mais conveniente	Falhas técnicas
Não expõe os pesquisados à influência do pesquisador diminuindo o viés das respostas fornecidas	Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado

Vantagens	Desvantagens
-----------	--------------

Quadro 15 – Vantagens e Desvantagens do uso de Questionário Eletrônico.

Fonte: MARTINS; THEÓFILO (2009); VASCONCELLOS; GUEDES (2007); GIL (2008).

A fim de diminuir as desvantagens na criação do questionário foi realizado o seguinte procedimento:

1. *layout* do questionário foi dividido em 5 partes em telas separadas para que não houvesse a impressão pelo respondente de uma pesquisa extensa: (1) Convite; (2) Questionário da Escala de Atitudes da Carreira Proteana; (3) Questionário da Escala de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras; (4) Questionário dos Estilos Cognitivos Adaptação – Inovação e (5) Questionário de Perfil Sociodemográfico;
2. foi omitido os títulos de cada um dos questionários para que não houvesse vieses nas respostas;
3. após finalização da construção do questionário eletrônico foi encaminhado o link *WWW – World Wide Web* gerado para um grupo de indivíduos conhecidos para que testes de funcionamento do Sistema fossem feitos quanto a sua operacionalidade e detectassem possíveis falhas técnicas de carregamento ou demais indicações entre o preenchimento e envio. Foi solicitado que cada indivíduo fizesse o teste técnico do Sistema e informasse se houve alguma falha técnica e o tempo médio de resposta dos questionários, que constará no convite. Neste momento foram desconsideradas falhas técnicas de conexão via rede local do respondente devido à particularidade de pacote de dados, operadora contratante de serviços de internet e forma de acesso que cada indivíduo possui, inerentes ao pesquisador;
4. foi encaminhado um e-mail à base constando no conteúdo da mensagem um breve resumo sobre a pesquisa, bem como a identificação do pesquisador e da Instituição de origem, apresentado no **Apêndice A – E-mail Convite para Participação da Pesquisa**,
5. a página inicial continha a carta convite de consentimento ao convidado para a pesquisa com identificação do pesquisador, dados Institucionais provenientes do projeto em estudo, objetivo da pesquisa com claras definições de termos para melhor entendimento e declaração sobre confidencialidade e sigilo dos dados dos respondentes.

### 3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados de uma pesquisa refere-se à explicação de como se pretende tratar os dados coletados, justificando como que os mesmos serão analisados para posterior interpretação, para se chegar ao objetivo do estudo (VERGARA, 2014).

A análise de dados segundo Selltiz (1975) tem como objetivo sumarizar as informações, de maneira que elas possibilitem respostas às perguntas da pesquisa, enquanto que a interpretação remete à busca de um sentido mais amplo para essas respostas.

Para este estudo os dados foram tratados com procedimentos de testes estatísticos, por meio do teste de normalidade. Os testes estatísticos podem ser divididos em dois grupos: paramétricos e não paramétricos. Para os testes paramétricos é possível destacar a observação por meio da análise de variância, correlação, *Teste de Student*, qui- quadrado, regressão, proporção. Para os testes não paramétricos incluem: *Mann-Whitney*, *Kruskall – Wallis*, *Wilcoxon* (VERGARA, 2014).

Os testes paramétricos segundo Tuckman (2000, p. 374).

“Baseiam-se em medidas intervalares da variável dependente (um parâmetro ou característica quantitativa de uma população) e a utilização deste tipo de teste exige que sejam cumpridos três pressupostos, ou requisitos: distribuição normal, homogeneidade dos dados e variáveis intervalares e contínuas”.

O mesmo autor ainda comenta que os testes não paramétricos requerem menos pressupostos para as distribuições e são mais úteis para a análise de hipóteses e baseiam – se em dados ordinais e nominais, com grandes amostras.

De acordo com Malhotra (2012, p. 453) “torna-se necessário o conhecimento da distribuição para calcular probabilidades correspondentes a valores conhecidos da variável ou valores da variável correspondentes a probabilidades conhecidas”.

Declarado que este estudo possui a técnica de pesquisa quantitativa descritiva, com uso de questionários com escalas ordinais crescentes para mensuração de atitudes e preferências e nominais que identificam características individuais, com dados qualitativos, a base para análise dos resultados foi usada a estatística multivariada, definida como o método estatístico que analisa simultaneamente múltiplas medidas em cada indivíduo ou objeto sob investigação (VICINI, 2005).

Nas escalas ordinais as variáveis podem ser ordenadas de modo a estabelecer uma ordem de preferência indicada e os números utilizados na escala não são quantitativos, pois

indicam somente a sua posição em uma série ordenada, como por exemplo os questionários das carreiras proteana, sem fronteiras e de estilos cognitivos.

Segundo (VIALI, 2009) uma medida com escala nominal atribui valores com o objetivo de rotular ou identificar objetos. Deve-se entender objeto como algo tangível ou intangível passível de ser descrito (Meireles, 2005), como por exemplo, o questionário de perfil sociodemográfico.

Entende-se como dados qualitativos “atributos, características ou categorias que identificam ou descrevem um conteúdo. Eles descrevem a diferença entre tipos e elementos indicando a presença ou ausência de uma característica ou propriedade” (VIALI, 2009).

Uma vez coletados os dados, estes foram analisados e tratados visando à solução ou resposta ao problema ou questão de pesquisa, o alcance dos objetivos, bem como foram para se testar a hipóteses formuladas.

As técnicas estatísticas foram aplicadas em atenção aos propósitos do estudo, permitindo de acordo com Rowntree (1991, p. 186) *apud* Collis e Hussey (2005) “reconhecer e avaliar os erros envolvidos em quantificar nossa experiência, principalmente ao generalizar a partir do que é conhecido sobre um grupo pequeno (uma amostra) para um grupo maior (a população)”.

Primeiramente foi realizado o tratamento e análise estatística descritiva dos dados sociodemográficos.

Em seguida os dados referentes às carreiras e aos estilos cognitivos foram tratados a fim de se fazer uma análise estatística com aplicação de testes adequados e por fim uma análise descritiva.

A fim de verificar se uma variável está associada à outra, foi usado o teste Qui-Quadrado, que segundo Choen (1998), é usado para descobrir se existe uma associação entre a variável de linha e coluna variável em uma tabela de contingência construído a partir de dados da amostra e o quanto os valores observados podem ser aceitos como regidos pela teoria em questão.

Lopes *et al.*, (2013) comentam que o melhor teste de aderência à normalidade é o *Shapiro – Wilk*, assim, para avaliar se a distribuição do conjunto de dados adere à distribuição normal, este teste foi utilizado.

Para estimar a mediana da população e compará-la a um valor alvo ou de referência, foi usado o teste não paramétrico de *Wilcoxon*, que segundo Gibbons; Chakraborti (2001) determina se a mediana de um grupo é diferente de um valor especificado.

Com o intuito de verificar se a diferença entre a proporção de um grupo é estatisticamente diferente do outro, foi usado o teste Z (BRAULE, 2013).

Os dados coletados nas respostas dos respondentes aos questionários eletrônicos pelo sistema eletrônico da plataforma do *Google Forms* geraram um banco de dados e foram migrados para o *software* MS-Excel primeiramente para realização de seu tratamento e posterior análise pelo *software* de estatística (*JMP/SAS* versão 12.1.1) para o alcance do objetivo da pesquisa.

**Para responder a H1- A Carreira Proteana é a mais presente nos Empreendedores, foi adotado o seguinte procedimento estatístico:**

Vale lembrar que as questões de 9 a 13 referentes ao questionário da Escala de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras que pontuam a mobilidade física do indivíduo, que apesar de seguirem uma escala *Likert*, para efeitos de tabulação e totalização dos escores foi invertida, ou seja, os níveis mais baixos de respostas denotam maior comprometimento de atitude do indivíduo, enquanto os níveis mais altos de respostas menor comprometimento.

1. Foram calculadas as frequências para o conjunto de respondentes de cada item das 27 perguntas dos questionários da carreira proteanae sem fronteiras de cada indivíduo a fim de fazer uma análise qualitativa descritiva e identificar qual conjunto de respostas dentre essas perguntas que o grupo de empreendedores se caracteriza com referência ao seu modelo de carreira, bem como no conjunto de respostas no grupo de cada domínio de atitudes de cada uma das carreiras (CP - de 1 a 8 – AD; 9 a 14 – V e CSF – de 1 a 8 – MP; de 9 a 13 – MF);
2. Foram criadas 6 novas variáveis CP, CSF, AD, V, MP e MF representadas pelas médias das respostas dadas pelos respondentes,;
3. Foi calculada a proporção dos empreendedores orientados a cada um dos modelos de carreira;
4. Para verificar se os dois grupos de cada uma das carreiras são diferentes em relação a proporção, foi aplicado o teste estatístico Z;
5. Foram analisadas as associações entre as variáveis demográficas idade, gênero e estado civil com as carreiras dos indivíduos por meio dos testes *Wilcoxon* e Qui- Quadrado dependendo do tipo da variável;

Para as variáveis categóricas, foi utilizado o teste Qui- Quadrado, enquanto que para as variáveis numéricas, foi identificado o padrão de distribuição dos dados pelo teste *Shapiro-Wilk*, com posterior utilização do teste não paramétrico de *Wilcoxon*.

Para responder a **H2- O Estilo Inovador é o mais presente nos Empreendedores, foi adotado o seguinte procedimento estatístico:**

1. Foram calculadas as frequências para o conjunto de respondentes para cada item das 32 perguntas do questionário de estilo cognitivo de cada indivíduo a fim de fazer uma análise qualitativa descritiva e identificar qual conjunto de respostas dentre essas perguntas que o grupo de empreendedores se caracterizava com referência ao seu estilo cognitivo;
2. Para cada indivíduo da amostra foi verificado o estilo cognitivo de acordo com a pontuação dos escores da escala de medida do KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory*, somando as respostas das 32 questões (pontuação inferior a 96 que identifica os adaptadores e maior ou igual a 96 os inovadores). Este escore foi utilizado para criar uma nova variável EC;
3. Foi calculada a proporção de indivíduos inovadores e adaptadores de acordo com a pontuação obtida individualmente para o grupo;
4. Foram analisadas as associações entre as variáveis demográficas idade, gênero e estado civil com estilos cognitivos dos indivíduos por meio dos testes *Wilcoxon* e Qui- Quadrado dependendo da variável;

Em resumo, para as variáveis categóricas, foi utilizado o teste do Qui- Quadrado, enquanto que para as variáveis numéricas, foi identificado o padrão de distribuição dos dados por meio do teste *Shapiro-Wilk*, com posterior utilização do teste não paramétrico de *Wilcoxon*.

Para responder a **H3-Há Relação entre os Modelos Contemporâneos de Carreiras e Estilos Cognitivos para Empreendedores, foi adotado o seguinte procedimento estatístico:**

1. Foram analisadas as associações entre as variáveis CP, CSF, AD, V, MP e MF com EC por meio do teste Qui- Quadrado.

2. Cálculo da associação entre carreiras e estilos cognitivos, usando o teste do Qui- Quadrado;
3. Cálculo da associação entre as dimensões de atitudes da carreira proteana (autodirecionamento e orientação a valores) e estilos cognitivos por meio do teste Qui- Quadrado e, por fim,
4. Foram analisadas as associações entre variáveis demográficas idade, gênero e estado civil com carreiras e suas dimensões com estilos cognitivos dos indivíduos por meio do teste Qui- Quadrado.

### **3.8 CONFIABILIDADE E VALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

A primeira etapa para elaboração de um instrumento de medidas é determinar o que deve ser medido (MARTINS, 2006). Este autor ainda comenta que independente da técnica de aferição, o instrumento de medida deve apresentar dois critérios básicos: confiabilidade e validade.

Martins (2006, p. 2) descreve que “medidas confiáveis são replicáveis e consistentes, isto é, geram os mesmos resultados. Medidas válidas são representações precisas da característica que se pretende *medir*”.

Sampieriet *al.*, (1996) retrata que para uma medida ser válida deve ser primeiramente confiável, pois nem todo o instrumento de medida para pesquisa que apresenta confiabilidade tem validade, mas todo aquele que tem validade também apresenta confiabilidade. Este autor ainda exemplifica: o depoimento de uma testemunha pode ser mantido constante, sem apresentar desvio do relato do acontecimento, isto é, mantém sua confiabilidade, mas não garante sua validade, ou seja, expresse o que realmente ocorreu. No entanto, se durante os depoimentos a testemunha não mantém a consistência e constância no seu relato, ou seja, não consegue manter a confiabilidade em suas explicações, se pode concluir que o depoimento não é confiável, nem tão pouco apresenta validade.

Em outras palavras, Martins (2006, p. 2) diz que “a confiabilidade de uma medida é a confiança de que a mesma inspira”. De acordo com Cozby (2003) a confiabilidade de um instrumento de medição se refere ao grau em que os mesmos resultados são produzidos ao passo que são aplicados. Selltiz (1975) corrobora com esses autores quando menciona que uma medida confiável produzirá os mesmos resultados em contínua aplicação sobre um mesmo sujeito ou objeto.

Martins (2006) neste sentido comenta que se uma medida flutua entre uma e outra medição do mesmo objeto ou sujeito, é porque existe um erro de mensuração, entretanto, esta flutuação em parte pode ser entendida como resultado das diferenças reais entre medidas e a outra parte representa erros de mensuração. Neste sentido, Martins (2006, p. 3), diz que “o problema básico na avaliação dos resultados de qualquer mensuração é o de definir o que deve ser considerado como diferenças reais na característica medida, e o que deve ser considerado como variações derivadas a erros de mensuração”.

Um indicador do grau de confiabilidade de um instrumento de medidas é feito pelo desvio padrão (medida de dispersão em torno da média), quanto menor o valor do desvio padrão maior será o grau de confiabilidade do instrumento de medida (MARTINS, 2006).

Existem outros indicadores e técnicas que mensure a confiabilidade de um instrumento de medidas que não será objeto de exausta discussão neste estudo, mas apenas como referência de existência e que justificou a escolha de uma ou mais técnicas para análise e consistência interna dos dados coletados anteriormente descritos.

Segundo Martins (2006) como exemplo temos: **técnica do teste reteste**, aplicação do instrumento de medidas duas vezes ao mesmo grupo de pessoas, depois de um período de tempo entre as aplicações; **técnicas de formas equivalentes**, não se aplica o instrumento de medidas às mesmas pessoas ou objetos, mas duas ou mais versões equivalentes do instrumento de medidas; **técnica das metades partidas (*split-half*)**, que requer a aplicação do instrumento apenas uma vez, consistindo em avaliar a confiabilidade usando respostas em uma única aplicação; **confiabilidade a partir de avaliadores**, que observam comportamentos e fazem medições ou julgamentos e se observarem o mesmo comportamento, a partir das mesmas instruções, a confiabilidade será medida pelo cálculo do coeficiente de *Pearson* entre os escores dos avaliadores, valendo que para o tratamento de variáveis ordinais (quando os avaliadores classificam ou ordenam essas variáveis) os cálculos poderão ser feitos a partir do coeficiente de *Spearman* ou de *Kendall*); **coeficiente alfa de Cronbach**, que de acordo com Carmines e Zeller (1979) *apud* Martins (2006, p. 5) “foi desenvolvido por J. L. Cronbach e o seu cálculo carece de uma única aplicação do instrumento de medição, produzindo valores entre 0 e 1 ou entre 0 e 100%. Quando > 70% diz-se que há confiabilidade das medidas”. Por último, o **coeficiente KR-20**, que semelhante ao coeficiente do alfa de Cronbach, é usado quando os testes possuem respostas dicotômicas: sim/não; 0/1, etc.

Em termos gerais, quando falamos de **validade** de um instrumento de pesquisa, Martins (2006) refere-se o quanto ele realmente mede a variável que se pretende medir.

Segundo Moron (1998) a validade é um parâmetro de significância de um instrumento de medidas com diferentes tipos de evidências: (1) validade aparente; (2) validade de conteúdo; (3) validade de critério; (4) validade de constructo e (5) validade total.

A validade aparente (1), menos sofisticada, avalia apenas considerando a definição teórica de uma variável, se a medida parece, de fato, medir a variável sob estudo; a validade de conteúdo (2) se refere ao grau em que um instrumento evidencia um domínio específico de conteúdo do que pretende medir; validade de critério (3) estabelece a validade de um instrumento de medição comparando-o com algum critério externo; validade de constructo (4), se refere ao grau em que um instrumento de medidas se relaciona consistentemente em seu verdadeiro significado teórico e em outras medidas semelhantes derivadas da mesma teoria que estão sendo medidos e a validade é construída por vários estudos que investigam a teoria do constructo e finalmente a validade total (5), que é obtida pela soma das validades de conteúdo, de critério e de constructo (MORON, 1998).

Neste sentido, um instrumento de medição para de fato representar a realidade deve ser confiável e válido.

Assim, no que diz respeito à confiabilidade e validade ao uso dos questionários a serem aplicados quanto a mensuração das escalas de atitudes da carreira proteana e carreira sem fronteiras desenvolvidos por Briscoe *et al.*, (2006) e a mensuração da dimensão do estilo cognitivo adaptador – inovador Kirton (1976), segue justificativa de sua utilização para este estudo.

Silva (2009) em sua dissertação intitulada “Estudo Comparativo dos Modelos de Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras por meio de Escalas de Atitudes” realizou a validação semântica e estatística dos Questionários de Escalas de Atitudes das Carreiras Proteana e Sem Fronteiras.

Para que os questionários pudessem ser validados semanticamente e posteriormente serem traduzidos, adaptados culturalmente e aplicados em sua pesquisa, Silva (2009) solicitou formalmente autorização aos seus idealizadores para que este processo fosse iniciado no Brasil, tendo parecer favorável para validação nacional, etapas que foram realizadas após este parecer.

Os questionários foram traduzidos do inglês para o português por dois tradutores independentes brasileiros e com domínio na língua inglesa. Depois de confrontadas as duas versões de cada questionário, foram definidas suas respectivas versões finais em consenso com os tradutores e os pesquisadores responsáveis pela pesquisa.

Após este processo, foi realizada a tradução reversa (*backtranslating*) que de acordo com Malhotra (2012) consiste na tradução da versão em português novamente para a língua inglesa para verificar a existência de alguma mudança no sentido original das proposições. Esta etapa foi cumprida por uma tradutora de origem americana.

Finalmente após este procedimento as versões foram discutidas entre os pesquisadores da pesquisa e outro especialista da língua inglesa, sendo escolhida ao final da análise, a proposição em português mais adequada para a manutenção do sentido do instrumento original em cada escala.

A validação estatística ocorreu por meio do teste de confiabilidade da consistência interna dos dados coletados pela técnica das metades partidas (*split-half*) coeficiente de *Spearman-Brown*, pelo coeficiente do alfa de *Cronbach*, testes de normalidade nos escores totais das dimensões de cada modelo de carreira, por meio do teste *Kolmogorov – Smirnov* para verificar se os dados seguiam uma distribuição normal, teste apropriado quando os dados são pelo menos ordinais e a situação de pesquisa exige uma comparação de distribuição de amostra observada com uma distribuição teórica e com esta indicação definir qual tipo de teste de correlação seria usado nas variáveis de análise. Verificou-se que o teste de correlação geral entre os escores deveriam ser feitos por meio de análises estatísticas não paramétricas, em específico o coeficiente de *Spearman*, pois no resultado do teste de normalidade apenas o escore total do modelo da carreira proteana seguiu uma distribuição normal, sendo que o escore total do modelo de carreira sem fronteiras e todos os escores dos itens de cada dimensão não seguiram uma distribuição normal.

A validação destes questionários por Silva (2009) apresentou resultados satisfatórios quando considerado a confiabilidade da consistência interna por meio da técnica das metades partidas (*split-half*) coeficiente de *Spearman-Brown* – 0,795 para carreira proteana e 0,733 para carreira sem fronteiras, que segundo Martins (2006) valores iguais a superiores a 0,8 para esta técnica são considerados satisfatórios, podendo no caso de estudos exploratórios este parâmetro ser reduzido a 0,6e pelo coeficiente do alfa de *Cronbach*, com resultado de 0,714 para a carreira proteana e 0,702 para a carreira sem fronteiras, que de acordo com Hair (2009) um alfa de *Cronbach* com valor de 0,7 (70%) é perfeitamente aceitável em sua confiabilidade da consistência interna.

Um pré- teste foi realizado em um grupo de 15 indivíduos e aplicado junto a 516 estudantes do Curso de Graduação em Administração na Universidade de Uberaba, em Minas Gerais, onde 426 tiveram seus escores validados após a análise de dados dos perdidos, sendo

assim o instrumento foi validado de acordo com os parâmetros de confiabilidade de validade (SILVA, 2009).

Vale destacar que nos estudos realizados por Silva (2009) foram encontrados baixos resultados ao se fazer a análise de confiabilidade por meio da técnica das metades partidas (*split-half*) coeficiente de *Spearman-Brown* nas dimensões da carreira proteana – orientação por valores e auto direcionamento e carreira sem fronteiras – mobilidade psicológica e física, que segundo o autor provavelmente isto tenha ocorrido devido a pequena quantidade de itens em cada dimensão de carreira. Na confiabilidade da consistência interna medida pelo alfa de Cronbach os resultados apresentaram moderada confiabilidade nas dimensões de autodirecionamento na carreira proteana e na mobilidade física na carreira sem fronteiras e isto pode ter sido em função da percepção dos respondentes sobre atitudes de carreira.

É possível avaliar a partir dos resultados apresentados na análise de confiabilidade realizada por meio da técnica das metades partidas (*split-half*) coeficiente de *Spearman-Brown* a validade e confiabilidade dos instrumentos quando considerado o alfa de Cronbach  $\Rightarrow 0,7$  (70%).

O coeficiente de alfa de Cronbach é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação, índice utilizado para medir a confiabilidade da consistência interna de uma escala de modo a avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993).

Streiner (2003) destaca que o valor de alfa é a média de todos os coeficientes de correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento. Ainda segundo Martins (2006, p. 5) “as correlações item- total e o valor do alfa de Cronbach fornecem informações sobre cada item individual” e “itens que não estão correlacionados com os demais podem ser eliminados da medida para aumentar a confiabilidade”.

Quanto ao instrumento que irá medir os estilos cognitivos, o Inventário KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory*, de Kirton (1976), já foi extensamente testado e validado internacionalmente por autores como (GOLDSMITH; KERR, 1991; FOXALL; HACKETT, 1992). Nele é capaz de identificar e medir a preferência do estilo de comportamento do indivíduo em fazer as coisas melhor ou diferentemente, propondo estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão, o qual se localiza em um *continnum* normalmente distribuído, variando entre os extremos adaptador e inovador (PARDO, 2014; VASCONCELOS *et al.*, 2007).

Nacionalmente, este instrumento tem sido utilizado por vários pesquisadores brasileiros em estudos que direcionam a mensuração de estilos cognitivos de acordo com a

Teoria Adaptação – Inovação, tendo sua validação para o português – brasileiro e para o Espanhol, realizada por Devotto (2014) com a supervisão de seu criador, Prof. Michael J. Kirton.

Segundo Devotto (2014) o KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory* originado do inglês possui versões validadas em quatro idiomas e no Brasil o questionário passou por cinco traduções e a consistência interna de confiabilidade da última amostra (N= 161) apresentou um alfa de Cronbach de 0,80, sendo considerável satisfatório quando comparado com o mínimo exigido para confiabilidade das medidas e em relação ao original (0,88) e outros indicadores de medidas encontrados que estão dentro dos parâmetros requeridos: média, desvio padrão e amplitude da escala.

Sendo assim, os três instrumentos de pesquisa foram utilizados com validade a partir do referencial teórico da carreira proteana, carreira sem fronteiras e estilos cognitivos, constructos vindos de Hall (2002), Arthur *et al.*, (1996) e Kirton (1976) na mesma ordem, com resultados satisfatórios de confiabilidade e validade que constituíram referências importantes para este estudo, no intuito de identificar as atitudes do empreendedor na dimensão de cada carreira (orientação por valores, auto direcionamento), mobilidade psicológica e mobilidade física e relacionar seu estilos cognitivos – adaptador ou inovador na tomada de decisão em empreender e, portanto justificado seu uso nesta pesquisa.

### **3.9 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Segundo Castetter e Heisler (1977) *apud* Creswell (2007, p. 156) “outros dois parâmetros para um estudo de pesquisa estabelecem as fronteiras, as exceções, as reservas e as qualificações inerentes a todo estudo: delimitações e limitações, que são encontrados em propostas para estudos qualitativos, quantitativos e em métodos misto”.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 162).

“Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto - selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo; à extensão - porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde o fato se desenrola e uma série de fatores - meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo - que podem restringir o seu campo de ação”.

Segundo Creswell (2007) as limitações do estudo servem para identificar potenciais pontos fortes e fracos da pesquisa e podem estar relacionados aos métodos de pesquisa da coleta e análise de dados.

Quanto às delimitações, este estudo foi restrito:

1. com ênfase no indivíduo empreendedor e não na organização;
2. empreendedor como dono do negócio;
3. no aporte teórico com base nos conceitos das carreira proteana de Douglas Tim Hall e carreira sem fronteiras de Michael Arthur;
4. na fundamentação teórica dos estilos cognitivos de Michael Kirton;
5. Coleta de dados somente via questionário eletrônico

Em suas limitações:

1. Poucos respondentes;
2. Limite geográfico pré- definido na amostra da população

### **3.10 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA**

Punch (1998) citado por Creswell (2007, p. 77) argumenta que na literatura, “as questões éticas surgem em discussões sobre códigos de conduta profissional para pesquisadores e em comentários sobre dilemas éticos e suas potenciais soluções”. Além disso, outros autores detalham éticas para pesquisadores além dos códigos profissionais aplicadas à pesquisa qualitativa, quantitativa e de métodos mistos (CRESWELL, 2007).

À medida que os investigadores planejam a coleta de dados, é preciso respeitar os participantes da pesquisa e garantir a proteção dos dados dos respondentes durante e depois da coleta de dados (CRESWELL, 2010). Deste modo, o mesmo autor propõe alguns elementos de consentimento integrantes de um formulário de pesquisa que antecedem as respostas dos participantes do estudo, como:

1. O direito da participação voluntária e o direito de desistir a qualquer momento da pesquisa, de forma que a pessoa não seja coagida à participação;
2. O objetivo do estudo de forma que os indivíduos possam entender de forma clara a natureza da pesquisa;

3. Os procedimentos do estudo, de forma que as pessoas tenham uma idéia razoável do que esperar na pesquisa;
4. O direito de fazer questionamentos, obter uma cópia dos resultados e ter a privacidade respeitada;
5. Os benefícios da pesquisa que vão resultar para a pessoa e,
6. Assinatura do participante e do pesquisador concordando com estes termos

Considerando tais recomendações, o seguinte procedimento no momento de envio do convite para preenchimento do questionário eletrônico à amostra da população foi cumprido com base nos instrumentos de pesquisa, readequado à realidade da coleta de dados deste estudo e às questões éticas:

1. prévia apresentação e identificação do pesquisador no corpo do texto do e-mail com link direcionado ao Currículo Lattes caso haja interesse do convidado em sua verificação, dados da Instituição de vínculo onde está sendo realizada a pesquisa e dados de contato;
2. descrição bem clara e objetiva da pesquisa no convite que foi encaminhado à população com definição de termos de fácil entendimento e tempo médio necessário para resposta;
3. obrigatoriedade de preenchimento de que a confidencialidade das respostas será mantida em sigilo;
4. os respondentes tiveram opção de informar o contato de e-mail caso desejassem receber o resultado de suas respostas em momento oportuno.

**O Apêndice B – Modelo Eletrônico da Carta Convite, Consentimento e Confidencialidade de Uso dos Dados para a Pesquisa** respeita a conduta ética do pesquisador aos respondentes.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados são apresentados em 5 itens: características sociodemográficas da amostra, análise da H1, análise da H2, análise da H3 e confirmação dos achados sobre as hipóteses.

### **4.1 Características Sociodemográficas dos Empreendedores**

A análise dos dados quantitativos referentes às características sociodemográficas dos empreendedores foi realizada a partir de suas informações pessoais que foram solicitadas no preenchimento do questionário eletrônico disponibilizado. As variáveis tratadas permitiram breve e clara caracterização da amostra pesquisada, com referência a gênero, estado civil, grau de escolaridade e idade.

A amostra utilizada no presente estudo contou com 113 respondentes e para melhor visualização, a Tabela 01 apresenta de forma geral as Características Sociodemográficas dos Empreendedores, quanto ao gênero, estado civil, grau de escolaridade e idade.

Tabela 01- Características Demográficas dos Empreendedores.

<b>Gênero</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Feminino	59	52,2
Masculino	54	47,8
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro / Separado / Divorciado / Viúvo	44	38,9
Casado / União Estável	69	61,1
<b>Estado Civil (Solteiros)</b>		
Feminino	26	23
Masculino	18	16
<b>Estado Civil (Casados)</b>		
Feminino	33	29
Masculino	36	32
<b>Grau de Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental Completo	2	1,8
Ensino Médio Completo	8	7,1
Ensino Superior Completo	36	31,9
Especialização/MBA (Pós-Graduação <i>lato sensu</i> )	32	28,3
Mestrado (Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> )	25	22,1
Doutorado (Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> )	4	3,5
<b>Idade</b>	Variando entre 18 e 69 anos, commédia de 40,1 anos e desvio padrão de 11,3 anos	

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Em termos de características sociodemográficas quanto ao gênero, a amostra de empreendedores foi composta em sua maioria por (52,2% ) mulheres, contra 47,8% de homens. De acordo com uma pesquisa do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*(2015), estimava-se nesse mesmo ano no Brasil, que os empreendedores dividem-se em 53,3% homens e 46,7% mulheres.

Embora a amostra não seja estatisticamente significativa em relação ao estudo nacional do GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2015), Machado *et al.* (2003) afirmam que a presença e o crescimento das mulheres na esfera econômica, demonstra a inversão ou equiparação dos movimentos da relação empreendedorismo e trabalho verificadas na sociedade até então, não se tratando apenas de complementação de renda familiar.

Quanto ao estado civil, para a amostra decidiu-se agrupar os separados, divorciados e viúvos na situação de solteiro e àqueles em união estável como casados. Apresentou-se então que 61,1% empreendedores são casados e 38,9% são solteiros. Dos empreendedores casados 32% são casados do gênero masculino, enquanto 29% são mulheres com o mesmo estado civil. Na mesma pesquisa do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2015), a distribuição de empreendedores no Brasil casados e em união estável perfaziam 59,1%, enquanto os solteiros, divorciados, viúvos e outros, somavam 40,9%.

Para o grau de escolaridade, foi verificado que 31,9% dos empreendedores possuem ensino superior completo, enquanto a minoria (1,8%) ensino fundamental completo. Estudos do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2015) apresentou a seguinte distribuição dos empreendedores no Brasil segundo esta característica: 19,7% possuíam ensino fundamental completo e ensino médio incompleto; 43,7% ensino médio completo e superior incompleto e 6% superior completo, especialização incompleta e completa, mestrado incompleto e completo, doutorado incompleto e doutorado completo. Não foram identificados empreendedores com pós-doutorado na pesquisa do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2015).

Quanto a faixa etária, os empreendedores apresentaram uma média de 40,1 anos dos respondentes entre 18 e 69 anos, com desvio padrão de 11,3 anos, representados por 52% de mulheres e 48% de homens, em uma média de 41,0 anos para as mulheres e 39 anos para os homens, na mesma faixa etária. Nesta amostra foi identificado ainda que a maioria são mulheres com idades entre 28 e 37 anos, seguido por homens em menor número nesta mesma faixa etária. A pesquisa do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2015) resultou que 25,7% e 25,5% empreendedores no Brasil possuem entre 25 e 34 anos de idade e entre 35 a 44 anos, na mesma ordem. Seguidos vieram os empreendedores com idades entre 55 e 64 anos (13,6%), tendo em sua minoria indivíduos entre 18 e 24 anos de idade (12,6%).

A tabela 01 mostrou as características sócias demográficas da amostra dos 113 empreendedores, percebendo-se que em sua maioria são mulheres, quase que equiparando-se aos homens casados. Deste total da amostra, grande parte possui ensino superior completo,

prevalente ainda as mulheres tanto na faixa etária entre 18 e 69 anos, quanto na faixa entre 28 e 37 anos.

## **4.2 Hipótese 1 – A Carreira Proteana é a mais presente nos Empreendedores**

A hipótese direcional de que o empreendedor é orientado a uma carreira proteana, surgiu a partir da teoria de Hall (2004) em que este indivíduo gerencia sua própria carreira levando em consideração seus valores pessoais e de acordo com seus aspectos criativos e intuitivos como agente de mudanças em sua vida profissional, com sistemas de valores pessoais para explicar atitudes inovadoras e independentes, advindas das novas relações de trabalho e transformações da sociedade.

A partir da Escala de Atitudes da Carreira Proteana e Sem Fronteiras (BRISCOE *et al.*, 2006), buscou-se então nesta pesquisa identificar um parâmetro de escore nos questionários de Escala de Atitudes de Carreira Proteana e Sem Fronteiras que indicasse qual o modelo de carreira do empreendedor que mais o orientasse, bem como suas dimensões de atitudes.

Um profissional pode assumir uma orientação de carreira proteana ou sem fronteiras em maior ou menor grau (BRISCOE; HALL, 2006). Na literatura pesquisada não foram encontrados parâmetros definidos de pontuação nos questionários utilizados que significassem mais ou menos adesão a uma orientação proteana ou sem fronteiras.

Silva (2009) quando validou os questionários das Escalas de Atitudes da Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras usou as médias de escores para cada uma das carreiras entre  $\leq 25\%$  e  $\geq 75\%$ , para identificar um indivíduo proteano ou sem fronteiras, os classificando em intensidades dentro dessas médias que variaram entre fraca, regular, moderada e forte, de acordo com a pontuação máxima de cada um dos modelos de carreira: carreira proteana pontuação máxima de 70 pontos e carreira sem fronteiras 65 pontos, os reclassificando nas médias dos escores acima.

Como parâmetro para identificar um indivíduo orientado à carreira proteana ou carreira sem fronteiras, foi considerado neste estudo que o empreendedor seria considerado um profissional proteano quando a média da soma de suas 14 respostas ao questionário de Escalas de Atitudes da Carreira Proteana dessem maior que a média da soma das 13 respostas do questionário de Escalas de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras, após a inversão dos

resultados da escala tipo *Likert* na dimensão de atitudes da mobilidade física, conforme orientado por Silva (2009) e vice e versa e da mesma forma para cada uma das quatro dimensões de atitudes das duas carreiras (autodirecionamento e valores para a carreira proteana e mobilidades psicológica e física para a carreira sem fronteiras).

A Tabela 02 demonstra a proporção dos Empreendedores Orientados a cada um dos Modelos de Carreira.

Tabela 02-Proporção de Empreendedores Orientados aos Modelos Contemporâneos de Carreira.

	n	%
<b>Carreira</b>		
Proteana	54	47,4
Sem Fronteiras	60	52,6

Fonte: Elaborada pelo autor.

Vale antes ressaltar que foi apresentado anteriormente que houve 113 empreendedores respondentes que compuseram a amostra, no entanto, na estratificação para identificar os indivíduos orientados as carreira proteana e sem fronteiras, foi verificado que um empreendedor possui orientação às duas carreiras, sendo assim, para essa análise esse indivíduo foi replicado para contar na amostra tanto na carreira proteana como na carreira sem fronteiras, perfazendo assim 114 empreendedores, significado aplicado apenas para fins de cálculos estatísticos e descritivos.

Concluiu-se a partir dos resultados obtidos às respostas dos empreendedores, que 52,6% destes são orientados a uma carreira sem fronteiras, caracterizada como a sequência de oportunidades profissionais que vão além das fronteiras de um único empregador (DeFILLIPPI; ARTHUR, 1996).

Quando aplicado o teste para verificar se os grupos dos empreendedores orientados à carreira proteana e à carreira sem fronteiras são significativamente diferentes em relação à proporção da Tabela 02, o resultado da Tabela 3 apresentou que os grupos não são significativamente diferentes em relação à proporção.

Tabela 3 –Teste Z de Proporção de Empreendedores Orientados as Carreiras Proteana e Sem Fronteiras.

Variable	Mean	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
x	.474	.0467659		.3823405	.5656595
y	.526	.0467659		.4343405	.6176595
diff	-.052	.066137		.1816262	.0776262
under Ho:	.0662266		-0.79	0.432	
diff = prop(x) - prop(y)			z = -0.7852		
Ho: diff = 0					
Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0			
Pr(Z < z) = 0.2162	Pr( Z  >  z ) = 0.4323	Pr(Z > z) = 0.7838			
Valor de p = 0, 04323.					
<b>Os grupos não são significativamente diferentes em relação à proporção.</b>					

Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto, este achado refuta a H1 e não se pode afirmar que uma ou outra carreira é a mais presente no empreendedor.

Dado que a diferença entre os escores das médias das carreiras não é significativamente diferente, partiu-se para a análise das dimensões de cada modelo: auto direcionamento e orientação para valores para a carreira proteana e mobilidades psicológica e física para a carreira sem fronteiras (Tabela 04). Observou-se que as dimensões que mais representam os empreendedores são: autodirecionamento e mobilidade psicológica com maiores médias e menores desvios padrão.

Aferiu-se então que estes profissionais com maior concordância em gerir sua própria carreira perceberam a capacidade de fazer a transição, enquanto à média mais baixa, estes indivíduos possuem altas expectativas de empregabilidade e empreenderam a transição propriamente dita.

Tabela 04 - Média das Respostas dos Questionários de Escalas de Atitudes das Carreiras Proteana e Sem Fronteiras e de suas Dimensões de Atitudes.

		Média	Desvio-Padrão
<b>Carreira</b>			
	Proteana	3,82	0,52
	Sem Fronteiras	3,79	0,73
<b>Dimensões nas Carreiras</b>			
	Auto- Direcionamento	4,03	0,53
<b>Proteana</b>	Valores	3,55	0,69
	Mobilidade Psicológica	4,06	0,87
<b>Sem Fronteiras</b>	Mobilidade Física	3,36	0,97

Fonte: Elaborada pelo autor.

Embora Sullivan e Baruch (2006) tenham afirmado que nem todos os profissionais proteanos são capazes de assumir maior responsabilidade em autogerenciar sua própria carreira quando percebem o mercado de trabalho mais instável e caracterizado pelas alterações nas relações de trabalho, a Tabela 05 evidencia a mobilidade psicológica quanto à percepção e à interpretação do ator da carreira sobre a capacidade de empreender a transição que se dá além das fronteiras organizacionais. Nesta tabela cada indivíduo é representado pelo domínio no qual apresentou o maior escore.

Na tabela estão somados os respondentes com a maior dimensão dentro de cada carreira.

Tabela 05 - Dimensões de Atitudes dos Domínios na Carreira Proteana e Sem Fronteiras.

<b>Dimensões nas Carreiras</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
	Autodirecionamento	39	72,2
<b>Proteana</b>	Valores	15	27,8
<b>Sem Fronteiras</b>	Mobilidade Psicológica	45	75,5
	Mobilidade Física	13	21,7
	Mobilidade Física e Psicológica	02	3,3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se então pelos resultados que 75,5% dos empreendedores com orientação a carreira sem fronteiras da amostra possuem alta mobilidade psicológica, ou seja, segundo Briscoe *et al.* (2006) são indivíduos que desejam trabalhar além das fronteiras organizacionais, com interesse em interagir com outras pessoas, buscar novas experiências e aprendizagem e que possuem a percepção da capacidade em fazer a transição organizacional.

Um fato interessante encontrado, que embora a maioria deste grupo possua forte orientação à carreira sem fronteiras na mobilidade psicológica, outra parte e não muito diferente dos empreendedores são autogerenciáveis em relação a sua carreira (72,2%) e ainda tenderiam a se basear em seus próprios valores para tomada de decisão (27,85), enquanto apenas 21,7% demonstrariam possuir características relacionadas à mobilidade profissional, embora a tenham feito.

Tanto na abordagem da carreira proteana quanto na abordagem da carreira sem fronteiras, destaca que a gestão pessoal da carreira e a mobilidade profissional se relacionam diretamente com a necessidade de que os trabalhadores desenvolvam de maneira contínua suas competências (ARTHUR *et al.*, 1999; HALL, 2002).

Estudos anteriores apontaram que os profissionais orientados à carreira sem fronteiras são mais práticos tanto na mobilidade psicológica quanto na mobilidade física (SILVA *et al.* 2014).

Desta forma percebe-se que existe uma linha tênue entre um profissional proteano em que não somente percebe a capacidade de autogerenciar sua carreira orientada por seus valores pessoais, mas realiza propriamente esta transição, pois de acordo com Bendassolli (2009), a carreira proteana é dividida entre permanência e transição, estando de um lado o indivíduo que reage e se adapta às transformações sociais e ao contexto contemporâneo das relações de trabalho e do outro àquele que supera as dimensões objetivas e subjetivas da carreira e aproveita oportunidades além das organizações e realiza propriamente a transição, contrapondo a hipótese formulada.

Ainda infere-se, mesmo que predomine a percepção destes indivíduos em fazerem a transição e tomarem a decisão em abrir um negócio, 21,7% destes empreendedores estiveram dispostos a mudanças físicas de local de trabalho ou organização por motivos pessoais, mas que buscaram similaridade entre as diferentes ocupações.

No entanto, não foi identificado neste estudo se esses empreendedores trabalhavam anteriormente à abertura de uma micro ou pequena empresa ou se tornaram micro empreendedores individuais, após a saída delas.

Por fim, nos achados dos Modelos Contemporâneos de Carreira Proteana e Sem Fronteiras, as Tabela 06, 07, 08 e 09 apresentam as frequências das respostas dos empreendedores para o questionário de Escala de Atitudes de cada uma das Carreiras e suas dimensões. Os argumentos podem explicar as respostas gerais dos respondentes.

**Tabela 06- Frequência de Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Proteana – Dimensão Auto Direcionamento.**

<b>Questões</b>	<b>N</b>	<b>Um pouco ou nada</b>	<b>De forma limitada</b>	<b>Até certo ponto</b>	<b>De forma considerável</b>	<b>Muito</b>
<b>1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo</b>	113	2 (1,8)	2 (1,8)	15 (13,3)	50 (44,2)	44 (38,9)
<b>2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira</b>	113	0 (0,0)	0 (0,0)	14 (12,4)	28 (24,8)	71 (62,8)
<b>3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim</b>	113	3 (2,6)	17 (15,0)	36 (31,9)	34 (30,1)	23 (20,3)
<b>4. Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira</b>	113	0 (0,0)	2 (1,8)	24 (21,2)	43 (38,1)	44 (38,9)
<b>5. Sou responsável pela minha própria carreira.</b>	113	0 (0,0)	2 (1,8)	16 (14,2)	36 (31,9)	59 (52,2)
<b>6. Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira</b>	113	3 (2,6)	4 (3,5)	22 (19,5)	42 (37,2)	42 (37,2)
<b>7. No que diz respeito à minha carreira, sou muito "mais eu"</b>	113	0 (0,0)	6 (5,3)	38 (33,6)	46 (40,7)	23 (20,3)
<b>8. Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário</b>	113	1 (0,9)	6 (5,3)	39 (34,5)	34 (30,1)	33 (29,2)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando considerada a dimensão do autodirecionamento dos empreendedores proteanos no controle e gestão de sua própria carreira e criam oportunidades de desenvolvimento, nota-se na Tabela 06 que a frequência de respostas foi maior no grupo de empreendedores que consideraram as opções de respostas entre forma considerável e muito verdadeiras, ao exprimirem o que realmente pensavam sobre as questões sobre si.

A maioria disse ser responsável pelo sucesso ou fracasso de sua carreira e são responsáveis por ela e que buscaram oportunidades por si mesmos quando estas não foram oferecidas pela empresa onde trabalhavam.

É visto também que esses indivíduos que buscam oportunidades, se sentem confiantes quanto ao direcionamento de sua carreira e que prezam a livre escolha do rumo que podem dar ao seu desenvolvimento profissional e que dependem somente de si mesmos para avançar na carreira e até certo ponto confiam em si mesmos do que em terceiros para achar um novo emprego quando necessário, e possuem uma carreira independente e exclusivamente dirigida por eles mesmos.

Desta maneira estes indivíduos se sentem mais autosuficientes e assim a tradicional lealdade e o comprometimento a uma empresa tornam-se menos importantes e o indivíduo estaria mais predisposto a uma ação com significados mais pessoais, com planejamento mais subjetivo e individual de crescimento, focado em valores internos como realização pessoal, sentimentos de orgulho, realização ou de felicidade familiar.

Tabela 07- Frequência de Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Proteana – Dimensão Orientação por Valores.

Questões	N	Um pouco ou nada	De forma limitada	Até certo ponto	De forma considerável	Muito
<b>9. Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.</b>	113	8 (7,1)	10 (8,8)	46 (40,7)	36 (31,9)	13 (11,5)
<b>10. Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.</b>	113	9 (10,0)	14 (12,4)	40 (35,4)	34 (30,1)	16 (14,2)
<b>11. É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira.</b>	113	3 (2,6)	6 (5,3)	21 (18,6)	39 (34,5)	44 (38,9)
<b>12. Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.</b>	113	5 (4,4)	4 (3,5)	34 (30,1)	32 (28,3)	38 (33,6)
<b>13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa.</b>	113	11 (9,7)	21 (18,6)	34 (30,1)	32 (28,3)	15 (13,3)
<b>14. Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo.</b>	113	3 (2,6)	13 (11,5)	36 (31,9)	29 (25,7)	32 (28,3)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando considerada a dimensão de orientação por valores dos empreendedores proteanos em que priorizam seus valores pessoais e objetivos e tomam decisões de carreira, observa-se na Tabela 07 que a frequência de respostas foi baixa no grupo de empreendedores que consideraram as opções de respostas entre até certo ponto e muito verdadeiras, ao exprimirem o que realmente pensavam sobre as questões sobre si.

Percebe-se que menos da metade dos empreendedores consideram que conduzem sua carreira baseados em suas prioridades pessoais e que a forma como se sentem é mais importante como as pessoas pensam e avaliam as escolhas em relação ao seu sucesso de carreira.

Este grupo de empreendedores segue a própria consciência e seus valores mesmo que a empresa onde supostamente trabalharam ou se trabalhassem os solicitassem que fizessem algo que a contrarie.

Mesmo em baixa frequência, esses empreendedores têm por costume seguirem seus próprios valores e carreira independente da organização

Tabela 08 - Frequência de Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras – Dimensão Mobilidade Psicológica.

Questões	N	Um pouco ou nada	De forma limitada	Até certo ponto	De forma considerável	Muito
<b>1. Procuo tarefas em meu trabalho que me permitam aprender algo novo.</b>	113	0 (0,0)	2 (1,8)	13 (11,5)	20 (17,7)	78 (69,0)
<b>2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.</b>	113	3 (2,6)	7 (6,2)	14 (12,4)	22 (19,5)	67 (59,3)
<b>3. Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização.</b>	113	10 (8,8)	10 (8,8)	28 (24,8)	30 (26,1)	35 (31,0)
<b>4. Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.</b>	113	6 (5,3)	5 (4,4)	21 (18,6)	29 (25,7)	52 (46,0)
<b>5. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.</b>	113	5 (4,4)	4 (3,5)	20 (17,7)	31 (27,4)	53 (46,9)
<b>6. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.</b>	113	5 (4,4)	7 (6,2)	16 (14,2)	24 (21,2)	61 (54,0)
<b>7. Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.</b>	113	19 (16,8)	11 (9,7)	30 (26,5)	16 (14,1)	37 (32,7)
<b>8. Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.</b>	113	1 (0,9)	3 (2,6)	14 (12,4)	25 (22,1)	70 (61,9)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando considerada a dimensão de mobilidade psicológica dos empreendedores sem fronteiras e suas atitudes no interesse em trabalhar além das fronteiras organizacionais e interagir com pessoas de fora dela e terem novas experiências, na busca de aprendizagem constante e a percepção em fazer a transição organizacional, nota-se na Tabela 08 que a

frequencia de retorno foi alta em mais de 50% dos respondentes no grupo de empreendedores que consideraram muito verdadeiras suas respostas, ao exprimirem o que realmente pensavam sobre as questões sobre si.

Neste grupo percebe-se que esses empreendedores procuram em realizar tarefas no trabalho que lhes permitam aprender algo novo e são motivados quando enfrentam experiências e situações novas. Gostariam de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações e em trabalhos que requeiram a interação com pessoas de várias organizações.

Embora ainda com alta frequencia de respostas onde o indivíduo exprime o quão são verdadeiros seus sentimentos em relação a algumas questões, percebe-se ainda que entre 31% e 46,9% gostam de trabalhar com pessoas fora da organização, com tarefas que requeiram atividades além do próprio departamento, buscando oportunidades de trabalho que lhes permitam trabalhar fora da empresa.

Nesta perspectiva verifica-se que a mobilidade psicológica envolve que estes indivíduos requerem sustentar relações além dos limites da empresa e um desejo para satisfação de trabalho que requer funcionamento de atividades com pessoas fora da organização e em geral, de se sentir-se energizado com novas experiências e situações (BRISCOE *et al.*, 2006).

Tabela 09-Frequencia de Respostas – Escala de Atitudes da Carreira Sem Fronteiras – Dimensão Mobilidade Física.

Questões	N	Um pouco ou nada	De forma limitada	Até certo ponto	De forma considerável	Muito
<b>9. Gosto da previsibilidade proveniente do trabalho contínuo para uma mesma organização.</b>	113	20 (17,7)	26 (23,0)	39 (34,5)	18 (15,9)	10 (8,8)
<b>10. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.</b>	113	10 (8,8)	16 (14,2)	22 (19,5)	26 (23,0)	39 (34,5)
<b>11. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.</b>	113	11 (9,7)	18 (15,9)	33 (29,2)	21 (18,6)	30 (26,5)
<b>12. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.</b>	113	12 (10,6)	16 (14,2)	31 (27,4)	15 (13,3)	39 (34,5)
<b>13. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.</b>	113	12 (10,6)	13 (11,5)	24 (21,2)	23 (20,3)	41 (36,3)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando considerada a dimensão de mobilidade física dos empreendedores sem fronteiras e suas atitudes no interesse em se mover entre diferentes empregadores e realizarem propriamente essa transição, repara-se na Tabela 09 que a frequência de respostas foi alta, quando menos de 50% dos respondentes no grupo de empreendedores consideraram muito verdadeiras suas respostas, ao exprimirem o que realmente pensavam sobre as questões sobre si.

Percebe-se que dentro deste mesmo grupo com alta mobilidade psicológica na percepção e interesse em se fazer a transição, uma parte ainda não estaria pronta em realizarem propriamente essa transição, quando afirmam que o ideal de carreira seria trabalhar apenas em uma única empresa e se sentiriam bastante perdidos se não pudessem trabalhar na

mesma organização e que se lhe proporcionasse emprego vitalício nunca iriam querer outro trabalho fora, pois gostam também de previsibilidade proveniente do trabalho contínuo na mesma empresa.

Este grupo até certo ponto prefere permanecer em uma empresa com a qual já esteja familiarizado, do que procurar emprego em outro lugar.

Esta análise contrapõe a literatura quando sugere que as pessoas dispostas à mobilidade física não sejam inclinadas para a previsibilidade em trabalhar continuamente na mesma organização e procurar oportunidades de emprego outro lugar. (BRISCOE *et al.*, 2006; BRISCOE; FINKELSTEIN, 2009).

Sugere-se nesta dimensão que indivíduos que são fisicamente mais móveis, são impelidos para crescimento pessoal e conhecimento para tirar proveito em outro lugar para benefícios mais favoráveis, o que supostamente não aconteceria nestes indivíduos.

A Tabela 10 apresenta a média de idade dos empreendedores orientados a carreira proteana de 40,4 anos, com desvio padrão de 11,8 anos e dos empreendedores sem fronteiras, média de 39,7 anos, com desvio padrão de 11,0.

Tabela 10 - Associação entre Média de Idade, Carreiras e suas Dimensões.

	Idade	Valor de p
	Média ±Desvio Padrão	
<b>Carreiras</b>		
Proteana	40,4 ± 11,8	0,8736*
Sem Fronteira	39,8 ± 11,0	
<b>Carreira Proteana</b>		
Autodirecionamento	39,7 ± 11,8	0,4684*
Valores	42,3± 12,0	
<b>Carreira Sem Fronteiras</b>		
Mobilidade Psicológica	40,4± 11,0	0,2705*
Mobilidade Física	36,8 ± 11,0	

\* Teste de Wilcoxon com Alfa = 0,05

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Quando analisadas as médias das dimensões da carreira proteana, os empreendedores com orientação para atitudes de autodirecionamento apresentaram média de idade de 39,7 anos, (42,3) para atitudes orientadas a valores.

Em contra ponto os indivíduos orientados a carreira sem fronteiras apresentaram média de idade (40,4) anos para atitudes à mobilidade psicológica e 36,8 anos à mobilidade física.

Possivelmente se deduz que indivíduos com idades mais avançadas direcionem o sucesso na carreira em valores pessoais à família, do que em valores extrínsecos de cargo, salário e *status* (CORDEIRO, 2012).

Não foi possível identificar alguma inferência significativa na teoria para o resultado apresentado na dimensão de mobilidade física aos empreendedores orientados à carreira sem fronteiras.

Pelos resultados acima não há associação entre idade e carreira e suas dimensões.

A Tabela 11 mostra os resultados da associação entre gênero, carreiras e suas dimensões e nota-se que 54,5% dos empreendedores são do gênero masculino orientado à carreira sem fronteiras, enquanto que a maioria (79,3%) é do gênero feminino com atitudes de autodirecionamento de sua própria carreira.

Tabela 11- Associação entre Gênero, Carreiras e suas Dimensões.

	Gênero		Valor de p
	Feminino	Masculino	
	n (%)	n (%)	
<b>Carreiras</b>			
Proteana	29 (49,1)	25 (45,5)	0,6927*
Sem Fronteira	30 (50,9)	30(54,5)	
<b>Carreira Proteana</b>			
Autodirecionamento	23 (79,3)	16 (64,0)	0,2104*
Valores	6 (20,7)	9 (36,0)	
<b>Carreira Sem Fronteiras</b>			
Mobilidade Psicológica	22 (73,3)	23 (76,7)	0,9000*
Mobilidade Física	8 (26,7)	7 (23,3)	

\* Teste Qui- Quadrado com Alfa = 0,05

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Pelos resultados acima não há associação entre gênero e carreira e suas dimensões.

O que mais chama atenção na Tabela 12 é a associação entre o estado civil dos empreendedores casados, orientados a carreira sem fronteiras, com atitudes à mobilidade psicológica (87,9), ( $p= 0,0250$ ).

Presume-se que estes indivíduos buscam empregabilidade em seu próprio negócio e estabilidade profissional devido a compromissos familiares (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Tabela 12- Associação entre Estado Civil, Carreiras e suas Dimensões.

	Estado Civil		Valor de p
	Solteiro	Casado	
	n (%)	n (%)	
<b>Carreira</b>			
Proteana	17 (38,6)	37 (52,9)	0,1388*
Sem Fronteira	27 (61,4)	33 (47,1)	
<b>Carreira Proteana</b>			
Autodirecionamento	12 (70,6)	27 (73,0)	0,8558*
Valores	5 (29,4)	10 (27,0)	
<b>Carreira Sem Fronteiras</b>			
Mobilidade Psicológica	17 (63,0)	29 (87,9)	0,0250*
Mobilidade Física	10 (37,0)	4 (12,1)	

\* Teste Qui- Quadrado com Alfa = 0,05

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

### 4.3 Hipótese 2 – O Estilo Cognitivo Inovador é o mais presente nos Empreendedores

Para responder a Hipótese 2 deste estudo, foi verificado quais empreendedores da amostra possuem estilo cognitivo adaptador ou inovador. Como parâmetro para identificar um indivíduo com um destes estilos, foi considerado de acordo com a Teoria Adaptação – Inovação de Kirton (1976) que os resultados iguais ou inferiores que a média entre 95 e 96 pontos, até o mínimo das 32 respostas ao KAI – *KirtonAdaptionInnovationInventory* representariam os indivíduos com estilo adaptador e os resultados iguais ou superiores que a média ( $\Rightarrow$  97) até o máximo de 160 pontos, representam os inovadores. A Tabela 13 apresenta os Empreendedores com estes Estilos Cognitivos.

Tabela 13- **Empreendedores com Estilos Cognitivos Adaptador e Inovador.**

<b>Estilos Cognitivos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Adaptador	9	8,0
Inovador	104	92,0

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Conclui- se a partir dos resultados obtidos às respostas dos empreendedores, que **8,0%** destes possuem estilo cognitivo adaptador, enquanto **92,0%** apresentam estilocognitivo inovador.

Desta forma confirma- se a H2, em que o estilo cognitivo inovador é o mais presente nos empreendedores, partindo do pressuposto da Teoria da Adaptação – Inovação de que a maneira de pensar destes indivíduos faz parte do cotidiano de cada pessoa, em se tratando á criatividade para resolução de problemas e tomada de decisão (SILVA *et al.*, 2014).

Hayes e Allinson (1994) analisaram a relação de fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos e listaram 22 dimensões onde foi possível observar estes estilos individuais, dimensões estas propostas na Teoria da Adaptação – Inovação de Kirton (1976), que discorre que os indivíduos adotam estilos de criatividade e preferência na tomada de decisão e solução de problemas.

Foi visto no item 2.5.1 – O Modelo de Kirton que o KAI – *KirtonAdaptionInnovationInventory* mede o estilo de pensamento do indivíduo, que segundo Kirton (1976) se localiza em um *continnum* normalmente distribuído que varia desde a alta adaptação à alta inovação.

A distinção destes dois polos para tomada de decisão exprime a preferência do indivíduo por “fazer as coisas melhor”, configurando o estilo adaptador ou “fazer as coisas diferentemente”, caracterizando o estilo inovador (STUM, 2009; KIRTON, 1978).

Os resultados acima apontam, portanto, que os empreendedores da amostra tendem a “fazer as coisas diferentemente”, ou seja, são caracterizados como desafiadores de regras, preferem situações não estruturadas, são essenciais em tempos de mudança ou crise, no entanto, podem ter dificuldade em aplicar- se às demandas organizacionais de rotina, são suscetíveis a rotinas detalhadas somente por curtos períodos e fornecem dinâmica para ousar nas mudanças periódicas (KIRTON, 1976; BRAUNALDI, 2007; PARDO, 2014).

De acordo com Pauli (2012) o perfil do estilo cognitivo inovador pode estar associado à figura do empreendedor, conforme indicaram os resultados.

Na Teoria de Kirton (1976) não existe certo ou errado, bom ou ruim nas preferências dos estilos cognitivos, trata-se apenas de dois tipos distintos de tomada de decisão e enfatiza que a abordagem inovadora ou adaptadora não deve ser confundida com nível ou capacidade de solução de problemas de forma criativa (SILVA *et al.*, 2014).

O estudo sobre estilos cognitivos não busca medir o nível intelectual ou de inteligência da pessoa, a Teoria KAI –*KirtonAdaptionInnovationInventory* preocupa basicamente em compreender o comportamento do indivíduo em diferentes situações e diversidades (PARDO, 2014).

Os resultados demonstraram que em menor proporção os empreendedores possuem estilo cognitivo adaptador, isto é, tendem a “fazer as coisas melhor”, e é atribuído aos indivíduos que para solução de problemas, usam termos de referências, teorias, precedentes políticos e paradigmas (KIRTON, 1978).

Foram apontadas algumas características dos indivíduos adaptadores como: preferem situações bem estruturadas e estabelecidas, são essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de crise e mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios, parecem imunes ao tédio e são capazes de manter alta precisão em longos períodos de trabalho detalhado (BRUNALDI, 2005; PARDO, 2014).

A tendência encontrada neste estudo que identificou que a maioria dos empreendedores possuem estilo cognitivo inovador, foi caracterizada no material publicado por Vidigal *et al.*, (2011) que enfatizou que esses indivíduos buscam no empreendedorismo uma atividade atrativa. Esta afirmação foi justificada por Schumpeter (1934), parafraseada por Pardo (2014, p. 29) que descreve “a figura do empreendedor associada à criatividade e inovação, caracterizada como uma pessoa que transforma novas ideias em aplicações comerciais bem sucedidas”.

Percebe-se com este resultado, que este grupo de empreendedores, pode ser considerado como pessoas criativas, marcadas pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios (FILION, 1999).

Nota-se também que de acordo com o item 2.7, quando sintetizadas as relações entre carreira, estilo cognitivo e empreendedor apenas de forma teórica, é aceitável pensar no indivíduo empreendedor e no empreendedorismo como processo de autonomia e criam de forma inovadora, correm riscos moderados, com desejo de independência sem limites de movimentação organizacional e são capazes de tomar decisão em empreender e atender as necessidades do empreendimento.

Por fim, conclui-se assim que a maioria destes empreendedores é orientada à carreira sem fronteiras, com atitudes à mobilidade psicológica, com estilo cognitivo inovador.

Quando associados estilos cognitivos com idade, conforme Tabela 14, a média de idade dos empreendedores inovadores é de 40 anos, contra a média de 41,5 anos dos indivíduos adaptadores.

Tabela 14-Média das Idades e Estilos Cognitivos.

	Idade		Valor de p
	Média ±Desvio Padrão		
<b>Estilo cognitivo</b>			
<b>Adaptador</b>	41,5 ± 10,2		0,6921*
<b>Inovador</b>	40,0 ± 11,4		

\* Teste de Wilcoxon com Alfa = 0,05

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Quanto ao gênero e associação com estilos cognitivos, na Tabela 15 observa-se que 96,4% dos empreendedores com estilo cognitivo inovador são do gênero masculino, 86,4% são do gênero feminino, com estilo cognitivo adaptador.

Tabela 15- Associação entre Gênero e Estilos Cognitivos.

	Gênero		Valor de p
	Feminino	Masculino	
	n (%)	n (%)	
<b>Estilo cognitivo</b>			
<b>Adaptador</b>	8 (13,6)	2 (3,6)	0,0613*
<b>Inovador</b>	51 (86,4)	52 (96,4)	

\* Teste Qui- Quadrado com Alfa = 0,05

Fonte: **Elaborado pelo autor.**

A Tabela 16 apresenta a associação entre estado civil e estilos cognitivos e nota-se que 88,6% e 92,9 dos empreendedores com estilo cognitivo adaptador, são solteiros e casados na mesma ordem.

Tabela 16-Associação entre Estado Civil e Estilos Cognitivos.

	Estado Civil		Valor de p
	Solteiro	Casado	
	n (%)	n (%)	
<b>Estilo cognitivo</b>			
<b>Adaptador</b>	5 (11,4)	5 (7,1)	0,4380*
<b>Inovador</b>	39 (88,6)	65 (92,9)	

\* Teste Qui- Quadrado com Alfa = 0,05

Fonte: **Elaborado pelo autor.**

Infere-se nos resultados apresentados nas Tabelas 14, 15 e 16 que não há associação entre as variáveis demográficas de idade, gênero e estado civil com estilos cognitivos.

Quando consideradas as respostas ao KAI - *KirtonAdaptionInnovationInventory* a Tabela 17(1 a 3) retrata as frequências das respostas dos empreendedores que consideraram as opções de respostas entre até discordo totalmente e concordo totalmente, ao exprimirem o grau de concordância às afirmações das questões apresentadas, quanto ao Estilo Cognitivo. Os argumentos podem explicar as respostas gerais dos respondentes.

Tabela 17 – 1/3 - Frequência de Respostas – KAI – *KirtonAdaptionInnovationInventory*.

Questões	N	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
<b>1. Tenho ideias originais</b>	113	2 (1,8)	6 (5,3)	22 (19,5)	46 (40,7)	37 (32,7)
<b>2. Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las.</b>	113	3 (2,6)	5 (4,4)	17 (15,0)	51 (45,1)	37 (32,7)
<b>3. Sou criativo.</b>	113	3 (2,6)	6 (5,3)	23 (20,3)	47 (41,6)	34 (30,1)
<b>4. Consigo trabalhar com várias ideias novas ao mesmo tempo.</b>	113	6 (5,3)	5 (4,4)	19 (16,8)	42 (37,2)	41 (36,3)
<b>5. Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas.</b>	113	2 (1,8)	3 (2,6)	7 (6,2)	40 (35,4)	61 (54,0)
<b>6. Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe.</b>	113	5 (4,4)	14 (12,4)	48 (42,5)	32 (28,3)	14 (12,4)
<b>7. Tenho novas perspectivas para velhos problemas.</b>	113	4 (3,5)	3 (2,6)	21 (18,6)	51 (45,1)	34 (30,1)
<b>8. Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de modo diferente.</b>	113	6 (5,3)	8 (7,1)	21 (18,6)	45 (39,8)	33 (29,2)
<b>9. Gosto de variar rotinas já estabelecidas.</b>	113	3 (2,6)	9 (8,0)	23 (20,3)	41 (36,3)	37 (32,7)
<b>10. Prefiro trabalhar em um problema de cada vez.</b>	113	10 (8,8)	18 (15,9)	29 (25,7)	28 (24,8)	28 (24,8)
<b>11. Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo.</b>	113	7 (6,2)	16 (14,2)	32 (28,3)	39 (34,5)	19 (16,8)

Tabela 17 – 2/3 - Frequência de Respostas – KAI – *KirtonAdaptionInnovationInventory*.

Questões	N	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
<b>12. Preciso do estímulo da mudança frequente.</b>	113	11 (9,7)	15 (13,3)	33 (29,2)	38 (33,6)	16 (14,2)
<b>13. Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente.</b>	113	3 (2,6)	18 (15,9)	34 (30,1)	44 (38,9)	14 (12,4)
<b>14. Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador.</b>	113	3 (2,6)	15 (13,3)	25 (22,1)	31 (27,4)	39 (34,5)
<b>15. Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.</b>	113	3 (2,6)	14 (12,4)	25 (22,1)	36 (31,9)	35 (31,0)
<b>16. Sou metódico e sistemático.</b>	113	9 (8,0)	20 (17,7)	31 (27,4)	32 (28,3)	21 (18,6)
<b>17. Gosto de trabalho minucioso.</b>	113	9 (8,0)	18 (15,9)	28 (24,8)	31 (27,4)	27 (23,9)
<b>18. Não sou normalmente cuidadoso ou meticoloso.</b>	113	44 (38,9)	28 (24,8)	22 (19,5)	14 (12,4)	5 (4,4)
<b>19. Sou persistente.</b>	113	2 (1,8)	0 (0,0)	12 (10,6)	37 (32,7)	62 (54,9)
<b>20. Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle.</b>	113	5 (4,4)	8 (7,1)	21 (18,6)	37 (32,7)	42 (37,2)
<b>21. Adapto-me rapidamente ao sistema.</b>	113	2 (1,8)	5 (4,4)	14 (12,4)	45 (39,8)	47 (41,6)
<b>22. Conformo-me facilmente.</b>	113	28 (24,8)	41 (36,3)	30 (26,5)	11 (9,7)	3 (2,5)
<b>23. Concordo rapidamente com a equipe no trabalho.</b>	113	7 (6,2)	29 (25,7)	47 (41,6)	24 (21,2)	6 (5,3)

Tabela 17 – 3/3 - **Frequência de Respostas – KAI– KirtonAdaptionInnovationInventory.**

<b>Questões</b>	<b>N</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Não Concordo Nem Discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>24. Em geral não procuro quebrar ou contornar regras.</b>	113	7 (6,2)	19 (16,8)	39 (34,5)	30 (26,5)	18 (15,9)
<b>25. Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto.</b>	113	4 (3,5)	11 (9,7)	30 (26,5)	30 (26,5)	38 (33,6)
<b>26. Sou prudente quando estou lidando com autoridades.</b>	113	1 (0,9)	4 (3,5)	20 (17,7)	34 (30,1)	54 (47,8)
<b>27. Gosto de orientações precisas.</b>	113	4 (3,5)	3 (2,6)	16 (14,2)	30 (26,5)	60 (53,1)
<b>28. Sou previsível.</b>	113	8 (7,1)	21 (18,6)	43 (38,0)	26 (23,0)	15 (13,3)
<b>29. Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista.</b>	113	32 (28,3)	30 (26,5)	41 (36,3)	9 (8,0)	1 (0,9)
<b>30. Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes.</b>	113	3 (2,6)	6 (5,3)	25 (22,1)	34 (30,1)	45 (39,8)
<b>31. Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito.</b>	113	12 (10,7)	22 (19,5)	42 (37,2)	27 (23,9)	10 (8,8)
<b>32. Guardo minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias.</b>	113	27 (23,9)	31 (27,4)	26 (23,0)	23 (20,3)	6 (5,3)

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Quando analisadas as frequências de respostas de cada um dos empreendedores, percebeu-se que parecem estar indiferentes ou duvidosos com relação às escolhas em tomar decisões levando em conta quebrar ou contornar regras e serem insensíveis com as pessoas quando na busca de soluções e muitas vezes ameaçam a coesão e cooperação do grupo, preferindo colegas que não discordem de seu ponto de vista por não estarem certos em serem mais rápidos para criarem algo novo do que melhorarem o que já existe.

A frequência de indiferenças apresentado acima corrobora com a Teoria de Kirton (1976) que descreve como uma das características de um indivíduo inovador àquele visto como indisciplinado, desafiador de regras e oferecem resistências para harmonia do grupo.

Outro ponto encontrado é que uma parte se considera normalmente meticulosa e cuidadosa, característica encontrada por Kirton (1976) nos indivíduos com estilo cognitivo adaptador que enfatizam precisão, confiabilidade, eficiência, prudência e disciplina.

Em implicações na definição de solução de problemas e tomada de decisão, foi apresentado que uma parcela discorda em se conformar facilmente e que não guardam para si suas ideias, até que elas sejam necessárias em usá-las. Esses pressupostos são encontrados em pessoas com estilo cognitivo inovador, que de acordo com Brunaldiet *al.*, (2007) e Pardo (2014) não tendem a aceitar os problemas e restrições como definidos e que produzem numerosas ideias e formas diferentes de resolver problemas e tomar decisões, não necessitando de consenso para manter a certeza em face do grupo e lançá-las.

Foram identificados indivíduos que concordaram em serem metódicos e sistemáticos e que preferem trabalhar em um problema de cada vez. Estes indivíduos, segundo Silva *et al.*, (2014) são caracterizados com estilo cognitivo adaptador, enfatizam o cumprimento às normas, preferem situações bem estruturadas e estabelecidas para políticas e ainda são essenciais para atividades em andamento às implicações para ajustes organizacionais.

O estilo cognitivo para Gomes (2004) pode ser definido como a forma pela qual os indivíduos avaliam e processam informações. Gimenez (2000) comenta que a cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimentos.

Desta forma, o processo de aquisição do conhecimento e a forma como é armazenado e usado, as informações produzem diferenças individuais estáveis na preferência do modo de utilizá-las para tomada de decisão.

Assim, para Kirton (1976) o estilo cognitivo influencia a adoção de comportamentos em solução de problemas, formulação de políticas, objetivos organizacionais e tomada de decisão.

Embora estudos sobre os Estilos Cognitivos usando a Teoria Adaptação – Inovação de Kirton (1976) tenham aderência no campo organizacional e são usados como elementos de uma estratégia competitiva, podem derivar das taxonomias cognitivas ou modelos mentais de dirigentes sobre a concorrência e transformações ambientais (PORAC *et al.*, 1987), esta Teoria foi desenvolvida a fim de explicar as tendências cognitivas e estilos de resolução de problemas.

Pardo (2014) ainda salienta que a Teoria de Kirton (1976) mostra que os perfis de criatividade produzem diferentes padrões de comportamento e são fundamentais para distinguir indivíduos para assumirem responsabilidades, oportunidades e no desenvolvimento de competências e para resolução de problemas e tomada de decisão.

Ressalta-se ainda que um dos pressupostos de Kirton (2003), a chave da Teoria Adaptação- Inovação consiste no entendimento de que os indivíduos em seu dia a dia solucionam problemas e tomam decisões a partir de sua criatividade e com isto se diferem na quantidade de estruturas cognitivas que precisam para se sentirem confortáveis em suas escolhas e nas consequências que essas decisões podem acarretar.

A Teoria da Adaptação- Inovação postula que as pessoas baseiam-se em seu estilo cognitivo mais confortável quando confrontada com uma decisão complexa e difícil, problema ou situação, como por exemplo, a decisão de abrir um empreendimento (VIDIGAL *et al.*, 2010).

#### **4.4 Hipótese 3 – Há Relação entre os Modelos Contemporâneos de Carreira com Estilos Cognitivos**

Considerando as abordagens anteriores que foram contextualizadas inicialmente no cenário contemporâneo das relações de trabalho, a evolução e concepções dos estudos sobre carreira, modelos contemporâneos de carreiras proteana e sem fronteiras, estilos cognitivos e por fim a figura do empreendedor na opção de empreender como uma das alternativas de carreira, a hipótese de que há relação entre esses modelos contemporâneos de carreira e estilos cognitivos, não foi confirmada quando apresentados os resultados da Tabela 18 sobre a associação entre Carreiras e Estilos Cognitivos ( $p = 0,4023$ ).

Tabela 18–Associação entre Carreiras e Estilos Cognitivos.

	Proteano	Sem Fronteiras	Total
	n (%)	n (%)	n (%)
<b>Adaptador</b>	6 (11,1)	4 (6,7)	10 (8,8)
<b>Inovador</b>	48 (88,9)	56 (93,3)	104 (91,2)
<b>Total</b>	54 (47,4)	60 (52,6)	114 (100,0)

\* Teste Qui- Quadrado com Alfa = 0,05

Qui- Quadrado = 0,702

Valor de **p = 0,4023**

Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Apesar de ter sido observado que as últimas ocorrências do cenário atual social e econômico têm incentivado as pessoas à procura por oportunidades, o ambiente e as relações de trabalho afetam as situações e o comportamento dos indivíduos em tomar decisões acerca de suas carreiras.

Leung (2008) e Barros (2010) já diziam que a teoria cognitiva da carreira divide algumas características com pontos de vista teóricos que reconhece também o merecimento que os interesses, as capacidades e valores assumem no processo de desenvolvimento da carreira e de como são escolhidas e ainda salientam que as experiências e as competências podem sinalizar a construção de suas trajetórias profissionais e a maneira como as decisões são tomadas.

No momento em que foi descrito de acordo com a Teoria Adaptação – Inovação de Kirton (1976) que os estilos cognitivos são modos diferentes que cada pessoa possui em suas preferências por modos de obter, organizar e usar as informações na tomada de decisão, as investigações da relação entre estilos cognitivos e estratégia na organização já vem sendo estudadas por vários estudiosos, como (GIMENEZ; FERREIRA. RAMOS, 2011), este estudo propôs em verificar as relações entre as carreiras proteana e sem fronteiras e estilos cognitivos, já que não foram encontrados estudos que direcionassem carreiras e estilos cognitivos segundo esta Teoria.

Quando revisitada a teoria, foi observado que diferentes níveis de habilidades cognitivas podem conduzir a diferentes níveis de desempenho e estilos não têm relação com eficiência ou eficácia e os estilos podem ser julgados mais ou menos adequados a determinadas situações, estando o indivíduo predisposto a ter uma preferência por um modo

de pensar ou de comportamento que pode tender em algum ponto ao longo de um *continuum*, adaptador ou inovador (HAYES; ALLINSON, 1994), não significando que a tomada de decisão em empreender com base em seu modelo de carreira tenha relação com estilos cognitivos,

Portanto, presume-se a rejeição da hipótese formulada em que as intenções e tomadas de decisão por Ajzen (1991) compreendem em fatores motivacionais que persuadem o comportamento e são indicadores de quanto são fortes a vontade de tentar e de quanto esforço se pretende depreender para manifestar um comportamento. Nesse sentido foi encontrado, embora não tenha relação, que a média mais alta de empreendedores são orientados a carreira sem fronteiras à mobilidade psicológica, sendo resultado não de uma carreira pró-ativa, autovalidada e com orientação em rede, mas, uma fronteira que é cruzada porque os indivíduos possuem a vontade e os recursos pessoais para fazê-lo (INKSON, 2006) e que não há relação com estilos de cognição.

Thompson (2009); Nascimento *et al.*, (2014) entendem que o auto reconhecimento que um indivíduo tem sobre si é que aspira a criar seu próprio negócio e que o comportamento empreendedor é desenvolvido por oportunidade de mercado e refere-se a um conjunto de habilidades relacionadas ao reconhecimento destas oportunidades e ser inovador se concentra na capacidade do indivíduo de estimular a criatividade, iniciativa e responsabilidade.

Segundo Arthur e Rousseau (1996) as competências de carreira são desenhadas sobre o recente fluxo de pesquisas a respeito de competências empresariais e cada cenário sugere um confronto com os perfis de competências da carreira sem fronteiras, que são constituídos por valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas e a maneira como os indivíduos compreendem sua própria identificação com a carreira.

Deste modo os indivíduos orientados à carreira sem fronteiras enfatizam as oportunidades de mobilidade e possibilidades que a carreira apresenta e reconhecem e tomam vantagem de tais oportunidades, enquanto que a teoria mostrou que os proteanos são guiados por seus próprios valores e enfatizam o autodirecionamento e nessa perspectiva os indivíduos cada um com seus modelos de carreira enfrentam a realidade externa e o ambiente de negócios contemporâneo, com características dominantes, na sua maioria associadas às habilidades, independência, necessidade de realizações, atributos e comportamentos característicos de um indivíduo empreendedor com estilo cognitivo inovador (DeFILLIPI; ARTHUR, 1994; BRISCOE; HALL, 2006; ALLISON; HAYES, 1996).

Antes de finalizar vale mostrar por meio das Tabelas 19 e 20 que não houve associação entre as dimensões de autodirecionamento e orientação a valores da carreira

proteana ( $p = 0,1974$ ) e as dimensões de mobilidade psicológica com estilos cognitivos ( $p = 0,2500$ ).

Tabela 19–Associação entre as Dimensões da Carreira Proteana e Estilos Cognitivos.

	<b>Autodirecionamento</b>	<b>Valores</b>	<b>Total</b>
	<b>n (%)</b>	<b>n (%)</b>	<b>n (%)</b>
<b>Adaptador</b>	3 (7,7)	3 (20,0)	6 (11,1)
<b>Inovador</b>	36 (92,3)	12 (80,0)	48 (88,9)
<b>Total</b>	39 (72,2)	15 (27,8)	54 (47,4)

\* Teste Qui- Quadrado com Alfa = 0,05  
 Qui- Quadrado = 1,6662  
 Valor de  $p = 0,1974$   
 Fonte: **Elaborada pelo autor.**

Tabela 20–Associação entre as Dimensões da Carreira Sem Fronteiras e Estilos Cognitivos.

	<b>Mobilidade Física</b>	<b>Mobilidade Psicológica</b>	<b>Total</b>
	<b>n (%)</b>	<b>n (%)</b>	<b>n (%)</b>
Adaptador	2 (14,3)	2 (4,4)	4 (7,0)
Inovador	12 (85,7)	44 (95,6)	53 (93,0)
Total	14 (23,3)	46 (76,7)	60 (52,6)

\* Teste Qui- Quadrado com Alfa = 0,05  
 Qui- Quadrado = 1,704  
 Valor de  $p = 0,2500$

Por fim, a teoria e a prática do empreendedorismo têm sido associadas à criatividade e inovação desde Schumpeter (1934), imagem vista do empreendedor como uma pessoa criativa que transforma novas ideias em aplicações a novos negócios. A teoria postula que os indivíduos operam no estilo em que mais é confortável para eles e que o estilo cognitivo é antecedente do comportamento e que indivíduos com tendência para um estilo cognitivo inovador supostamente encontrem no empreendedorismo uma atividade atrativa e estão propensos à criação de uma nova organização devido à adequação de um novo contexto de

trabalho, não havendo relação em tomar a decisão de empreender como opção de carreira, levando em consideração seus estilos cognitivos.

## 4.5 ACHADOS

Como dito anteriormente, as hipóteses direcionais foram formuladas a partir do referencial teórico. É interessante analisar em conjunto o que ocorreu com as hipóteses formuladas. O Quadro 16 sumariza os achados.

Hipótese	Resultado do Teste	Reflexões
<b>H1:</b> A Carreira Proteana é a mais presente no Empreendedor	Refutada	Na verdade, o resultado é inconclusivo em função da não diferença entre as proporções finais de respondentes. Essa hipótese pode, ainda, ser testada em amostra maiores para uma nova confirmação. A partir da nova resposta, pode-se criar hipóteses com as sub dimensões das carreiras.
<b>H2:</b> O Estilo Cognitivo Inovador é o mais presente nos Empreendedores.	Confirmada	As teorias que relacionam as atitudes empreendedoras reforçam a forma de ser do estilo inovador. Esse argumento pode justificar os estudos de KimberlyEddleston que utiliza o estilo inovador como sinônimo de carreira empreendedora.
<b>H3:</b> Há relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores	Refutada	Provavelmente, a resposta encontrada para a H3 está bastante vinculada à resposta da H1. Neste caso, também, maior amostragem ou mesmo o teste para indivíduos não empreendedores para aprofundar a compreensão da temática.

Quadro 16 – **Sumarização dos Achados da Hipótese.**

Fonte: **Elaborado pelo autor.**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da pesquisa teve como objetivo relacionar os Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores, assim, 5 objetivos específicos foram traçados para testar as 3 hipóteses, e foram devidamente cumpridos. Da população de 8.752 indivíduos empreendedores que foram convidados por meio de convite eletrônico para participarem da pesquisa, observa-se pouca adesão dos convidados e a aparente falta de interesse dos empreendedores no tema visto o baixo índice de respostas.

Somente a hipótese de que o estilo cognitivo inovador é o mais presente no empreendedor foi validada e testes com amostras maiores ou a contraprova com indivíduos não empreendedores pode fazer sentido, portanto, supostamente o baixo número de inferências significou um limitador aos resultados apresentados, que poderiam ser argumentados com a teoria.

Os achados apontaram o autodirecionamento e a mobilidade psicológica como as duas dimensões que melhor caracterizam os empreendedores da amostra estudada, assumem seu próprio destino profissional e criam oportunidades de desenvolvimento e desejam trabalhar além das fronteiras organizacionais, com interesse em interagir com outras pessoas, buscar novas experiências e aprendizagem e que possuem a percepção da capacidade em fazer a transição organizacional.

A contribuição deste estudo para a academia permite a introdução de um estudo que una os temas Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos e para a prática, a capacidade de um empreendedor de se conhecer melhor e refletir sobre suas ações profissionais, oferecer ao indivíduo instrumentos que possam ser usados no fortalecimento acerca de suas decisões de carreira empreendedora em relação aos seus aspectos cognitivos, sustentado pelas teorias contemporâneas de carreira e estilos cognitivos, compatibilizar as expectativas do indivíduo com o ritmo de seu desenvolvimento profissional e pessoal de acordo com seus valores pessoais e oferecer ao empreendedor o apoio necessário a uma postura empreendedora de forma inovadora.

Tanto na abordagem da carreira proteana quanto na abordagem da carreira sem fronteiras, destaca que a gestão pessoal da carreira e a mobilidade profissional se relacionam diretamente com a necessidade de que os trabalhadores desenvolvam de maneira contínua suas competências.

O estudo foi contextualizado em quatro eixos: 1) cenário contemporâneo das relações de trabalho; 2) concepções de carreira, 3) estilos cognitivos e 4) empreendedorismo na figura do empreendedor.

Foi visto que a reconfiguração das relações de trabalho impõe novas reflexões e perspectivas de carreira. O empreendedorismo pode ser visto como uma das opções de carreira e como estas novas relações afetam as formas de comportamento do indivíduo e o ímpeto de empreender revelaria sua vontade, autonomia e independência.

A quebra de limites organizacionais, com novas oportunidades, maior realização e satisfação pessoal orientada a valores, expressadas à sua própria criatividade e inovação de como serão tomadas decisões são exteriorizadas por meio de seus estilos cognitivos de adaptação ou inovação.

Diante do pesquisado foi possível perceber que as novas formas de carreira reforçam a necessidade dos indivíduos em buscarem seu próprio critério de sucesso profissional, de autodesenvolvimento e aprimoramento de competências e garantias de empregabilidade e valorização a fatores mais subjetivos.

Neste sentido, essas novas abordagens de carreira e o crescente destaque do empreendedor no contexto econômico e social incentivam a prática do empreendedorismo como opção de carreira.

Desse modo, as carreiras que já vem sendo vistas nos últimos 40 anos relacionadas ao tipo de sociedade, ganham mais força na recomposição da relação sujeito- trabalho à medida que a ascensão do empreendedor ocorre por meio da criação de novos valores e a capacidade de criação e inovação e na abertura de novos negócios.

Foi verificada que a carreira é vista como a trajetória de vida profissional de um indivíduo dentro de uma organização, partindo de suas experiências anteriores ou adquiridas dentro dela e entende-se que os empreendedores possuem características distintas dos demais profissionais, quando considerado a intenção e tomar a decisão de empreender.

Partiu-se do pressuposto que os empreendedores seriam auto direcionáveis em gerir sua própria carreira e teriam como subjetividade, sua orientação aos valores pessoais e familiares, no entanto, a pesquisa demonstrou em seus resultados empíricos uma linha que vai entre o intento de direcionamento do indivíduo em gerir sua trajetória profissional, partindo somente da percepção em fazer a transição e efetivamente realizá-la.

No entanto, no presente estudo não se pôde afirmar que uma ou outra carreira é a mais presente no empreendedor, pois não houve diferença entre as proporções finais de respondentes. De qualquer forma foi identificado que os empreendedores possuem uma

orientação a carreira sem fronteiras e tendem então a independência na forma das novas relações de trabalho no contexto atual do mercado, da mesma forma que ainda percebem a possibilidade de transição, aproveitando novas oportunidades em abrir seu próprio negócio ou se tornarem micro empreendedores individuais.

Embora os profissionais proteanos tenham como sucesso psicológico de carreira a auto independência e autonomia, nem todos possuem as características necessárias em fazer a transição ou as percebe como novas oportunidades de negócios e tomam decisões, devido à necessidade de impulso externo.

Outra abordagem, é que a opção de empreender pode ocorrer em qualquer estágio da carreira e que o potencial empreendedor deva previamente reunir experiências e seus recursos com o objetivo de tomar decisões em relação à suas próprias vontades e às mudanças nas dinâmicas do mercado de trabalho.

Foi visto alguns fatores que impulsionam o indivíduo na tomada de decisão de empreender o levando ao empreendedorismo e notou-se alguns fatores condicionantes para o empreendedorismo da busca pelo indivíduo em ter um negócio como realização de um sonho e idealização de carreira e busca de independência e autonomia sobre o próprio trabalho.

Alguns componentes da teoria demonstrou que a decepção com as organizações, falta de crescimento ou desenvolvimento, insegurança em relação às organizações e impossibilidade de recolocação no mercado de trabalho levam as pessoas à opção de empreender.

Desta forma, foram apresentados alguns elementos que influenciam a opção do indivíduo empreender e um deles foram os traços pessoais psicológicos, no entanto, outros elementos e não menos importante que os demais, foram potencializados quando decidiu-se verificar os estilos cognitivos destes indivíduos como parte integrante deste processo e se chegou a conclusão que não há relação entre os modelos contemporâneos de carreira com estilos cognitivos para empreendedores.

As variáveis demográficas levantadas ao serem usadas como preditores categóricos para associar gênero, idade e estado civil com as carreiras proteana e sem fronteiras e com estilos cognitivos, não apresentaram diferenças significativas, exceto na associação entre carreiras e estado civil que apresentou uma diferença significativa para os indivíduos casados, orientados a carreira sem fronteiras, com mobilidade psicológica.

Diante dos achados deste estudo, acredita-se que serão necessárias pesquisas posteriores sobre os eixos carreira proteana e sem fronteiras, estilos cognitivos adaptador e

inovador e empreendedor para poder confirmar a H1 e a H3, porém com o aumento da amostra e o mesmo teste para indivíduos não empreendedores também.

Ainda percebeu-se que a teoria quanto aos estilos cognitivos faz referência do indivíduo em solucionar problemas e tomar decisões organizacionais e não acerca de suas decisões em empreender, o que levou a poucos argumentos teóricos.

Ainda mais, vale explorar se os profissionais estão dispostos a abrir mão do modelo tradicional de carreira de modo a se tornarem donos de sua própria carreira além das organizações.

Como sugestão de estudos futuros, seria interessante verificar a relação de Modelos de Contemporâneos de Carreira, Âncoras de Carreira de Edgar Schein e Estilos Cognitivos combinando as áreas percebidas de competência, motivos e valores que a pessoa não abandonaria para oportunidades de empreender, pilares que norteiam as decisões de carreira dos profissionais, bem como estender os estudos na temática carreira para servidores públicos.

## REFERÊNCIAS

ABRAHIM, Gisele Seabra. **A influência dos valores humanos na determinação das âncoras de carreira**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2008.

ADAMSON, Stephen J.; DOHERTY, Noeleen; VINEY, Claire. *The meanings of career revisited: Implications for theory and practice*. **British Journal of Management**, v. 9, n. 4, p. 251-259, 1998.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de Pessoas. Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.**

ANDRADE, Taís; VIEIRA, Kelmara Mendes; ESTIVALATE, Vania de Fátima Barros; FILHO, ReisoliBender. A Influência dos Valores Relativos ao Trabalho nas Decisões de Carreira: um estudo sobre as perspectivas de discentes de Instituições de Ensino Superior. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 3, p. 625-657, 2014.

ANDRADE MARTINS, Gilberto. **Estatística geral e aplicada**. Editora Atlas SA, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Atlas, 1991.

ARTHUR, M. B., Khapova, S. N., Wilderom, C. P. *Career success in a boundaryless career world*. **Journal of Organizational Behavior**, p. 177-202.2005.

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

ARTHUR, Michael B., Hall, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. *Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach*. **Handbook of career theory**, 1989.

ARTHUR, Michael B.; CLAMAN, Priscilla H.; DEFILLIPPI, Robert J. *Intelligent enterprise, intelligent careers*. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. *Introduction: The boundaryless career as a new employment principle*. **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**, p. 3-20, 1996.

ARTHUR, Michael; INKSON, Kerr; PRINGLE, Judith. *The new careers: Individual action and economic change*. Sage, 1999.

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

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel SA. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BARLACH, Lisete; MALVEZZI, Sigmar. Empreendedorismo interno e criação de Empresas: transição ou mudança? *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, v. 2, n. 2, 2012.

BARLEY, Stephen R. *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology*. *Handbook of career theory*, v. 41, p. 65, 1989.

BARROS, Alexandra Figueiredo de. Desafios da Psicologia Vocacional: Modelos e intervenções na era da incerteza. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 11, n. 2, p. 165-175, 2010.

BARUCH, Yehuda. *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*. *Human resource management review*, v. 16, n. 2, p. 125-138, 2006.

BARUCH, Yehuda. *Career systems in transition: A normative model for organizational career practices*. *Personnel review*, v. 32, n. 2, p. 231-251, 2003.

BARUCH, Yehuda. Transformações nas Carreiras: De trajetórias lineares para multidirecionais. Perspectivas organizacionais e individuais. *In: Transformações e transições nas carreiras, estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

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.

BIANCHI, Eliane Maria Pires; QUISHIDA, Alessandra. *In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.*

BORGES, J. F. **Quando o empreendedorismo gera o empreendedor: As micro fundações da carreira empreendedora.** Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

BRAULE, Ricardo. **Estatística aplicada: para cursos de administração e economia.** Elsevier Brasil, 2013.

BRISCOE, Jon P.; FINKELSTEIN, Lisa M. *The “new career” and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference?. **Career Development International**, v. 14, n. 3, p. 242-260, 2009.*

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; MAYRHOFER, Wolfgang. *Careers around the world: Individual and contextual perspectives.* Routledge, 2011.

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

BROWN, D.; BROOKS, L. *Introduction to theories of career development and choice: Origins, evolution, and current efforts. **Career development choice and development** (3<sup>a</sup> ed.) (p. 1-30). San Francisco: Jossey - Bass Publishers.1996.*

BRUNALDI, Karla Regina. **Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina. 2005.

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

CLARKE, Marilyn. Plodders. *Pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability. **CareerDevelopmentInternational**, v. 14, n. 1, p. 8-28, 2009.*

COHEN, E. Richard. *An introduction to error analysis: The study of uncertainties in physical measurements*. 1998.

COELHO, Joyce Ajuz. Organizações e Carreiras sem Fronteiras. In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

COLAKOGLU, Sidika N. *The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity*. *Journal of Vocational Behavior*, v. 79, n. 1, p. 47-59, 2011.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de Graduação e Pós-Graduação**. Bookman, 2005.

CAMOZZATO, E. S.; SERAFIM, F. K.; CAVALHEIRO, C. C. M.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Estilo Cognitivo e Intenção Empreendedora dos Estudantes de Administração. Anais de Congresso. **Gestão Estratégica: Tecnologia e o Impacto nas Organizações**. Ponta Grossa-PR. p. 1-11, 2015.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de Carreira da Geração Y**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. SP. 2012.

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.

CORTINA, J. M. *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104. 1993.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto 2007.

CROTTY, Michael. *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage, 1998.

DE MESQUITA LOPES, Manuela; BRANCO, Verônica Teixeira Franco Castelo; SOARES, Jorge Barbosa. Utilização dos testes estatísticos de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. **Transportes**, v. 21, n. 1, p. 59-66, 2013.

DEGEN, R. J. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 440p. 2009.

DEVOTTO, Rita P. Validação do KAI – *KirtonAdaptationInnovationInventory* para o português e espanhol: resultados preliminares. **I Congresso Brasileiro de Psicologia Positiva**. Resumo 151-2. 2014.

DIAS, Graziela Martins Pedro; SEIVA, Danielle Cristina. **A Carreira da Mulher Empreendedora: um estudo exploratório sobre perfil, motivações e processo decisório**. Convibra. 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 232 p. 2008.

DRUCKER, Peter F.; NOEL, James L. *Innovation and Entrepreneurship: practices and principles*. *The Journal of Continuing Higher Education*, v. 34, n. 1, p. 22-23, 1986.

DUTRA J.; VELOSO, E. Gestão de Carreira *In: Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Ed. Casa do Psicólogo. Empresa PEARSON. 2014.

DUTRA, J. S. *et al.* As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. Editora Atlas SA, 2000.

E. OKURAME, David; FABUNMI, Rhoda. *Protean and boundaryless careers: Exploring the role of mentoring and gender in the context of a major African country*. **Career Development International**, v. 19, n. 1, p. 73-100, 2014.

EBY, L. T. *The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages*. **Group&OrganizationManagement**, pp. 343-368. 2001.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros et al. Estilos Cognitivos e intenção de uso dos sistemas de informação. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 2, 2011.

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. **Rio de Janeiro: Nova Fronteira**, v. 4, 1999.

FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton. **Anais, ENEGEP**, 2004.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho, 1999.

FONTENELLE, Isleide Arruda. Autogestão estratégica de carreira. **HSM Management**, v. 31, São Paulo, 2006.

FOXALL, G. R.; HACKETT, P. M. W. *The factor structure and construct validity of the Kirton Adaption-Innovation inventory*. **Personality and Individual Differences**, Vol. 13, No 9, pp. 967-975. 1992.

FREITAS, Maria Ester de. O contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.2, p. 6-15, São Paulo, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. Editora Atlas. SP, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas, 2010.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GOLDSMITH, Ronald E.; KERR, John R. *Entrepreneurship and adaption-innovation theory*. **Technovation**, v. 11, n. 6, p. 373-382, 1991.

GOMES, Fausto Rafael Gmach. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas: um estudo regional**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Gestão de Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. Taubaté, 2004.

GONÇALVES, Carlos Manuel; COIMBRA, Joaquim Luís. Significados construídos em torno da experiência profissional/trabalho. *In: Actas do Congresso Internacional de Norte de Portugal-Galiza*, p. 353-366. 2003.

GOTARDO, RayaneBazoni; CORCETTI, Elisabete. Empreendedorismo Feminino: Estudo das Mulheres Empreendedoras da Cidade De Guarapari-ES. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ENGEPE)**.Goiânia. 2014.

GREENHAUS, Jeffrey H.; CALLANAN, Gerard A. *Encyclopedia of career development*.Sage Publications, 2006.

GUEDES, S. A. **A Carreira do Empreendedor**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

HAIR, Joseph F. **Análise multivariada de dados**. Editora Bookman, 2009.

HALL, Douglas T. *et al. The Career Is Dead-Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*.**TheJossey-Bass Business & Management Series**.Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104., 1996.

HALL, Douglas T. *Protean careers of the 21st century*. **The academy of management executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

- 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. **Careers in organizations**. Goodyear Pub.Co., 1976.
- HALL, Douglas T. *The study of careers. In: Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 3-16, 2002.
- HARRINGTON, Brad; HALL, Douglas T. *Career management & work-life integration: using self-assessment to navigate contemporary careers*. Sage, 2007.
- HARVEY, Michael; EVANS, Rodney. *Strategic windows in the entrepreneurial process. Journal of business venturing*, v. 10, n. 5, p. 331-347, 1995.
- HAYES, John; ALLINSON, Christopher W. *Cognitive style and its relevance for management practice. British Journal of Management*, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo-9**. AMGH Editora, 2014.
- HYTTI, Ulla. *New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals. Journal of Organizational Change Management*, v. 18, n. 6, p. 594-611, 2005.
- INKSON, Kerr. *Protean and boundaryless careers as metaphors. Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 48-63, 2006.
- INKSON, K. *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. Londres: Sage, 2007.
- JONES, Candace; DEFILLIPPI, Robert J. *Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. The Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 89-103, 1996.
- JUDGE, Timothy A. *et al. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. Journal of applied psychology*, v. 84, n. 1, p. 107, 1999.

KIDDER, Deborah L.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract.* **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 4, p. 599-617, 2003.

KILIMNIK, Zélia Miranda et al. 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 et al. 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. Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2011.

KIRTON, Michael J. (Ed.). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving.* Routledge, 1989.

KIRTON, Michael. *Adaptors and innovators: A description and measure.* **Journal of applied psychology**, v. 61, n. 5, p. 622, 1976.

KIRTON, Michael. *Kirton adaption - innovation inventory manual.* Occupational Research Center, 1987.

KOE, Wei-Loon et al. Determinants of entrepreneurial intention among millennial generation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 197-208, 2012.

KORUNKA, Christian et al. *The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process—A configurational approach.* **Entrepreneurship theory and practice**, v. 28, n. 1, p. 23-42, 2003.

LEUNG, S. A. *The big five career theories.* In J. A. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), **International Handbook of Career Guidance**(pp. 115-132). Philadelphia: Springer Science. 2008.

MAANEN, J. V; SCHEIN, E. H. *Organizational.Toward a Theory of Organizational Socialization.Massachusetts Institute of Technology.1977.*

MACHADO, HilkaPelizza Vier; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Réplica-Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, p. 892-899, 2014.

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

MALLON, Mary. *The portfolio career: pushed or pulled to it?*. **Personnel Review**, v. 27, n. 5, p. 361-377, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTENS, Cristina Dai Prá. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

MARTINS, Gilberto Andrade. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. Editora Atlas SA, 2000.

MARTINS, Hélio Tadeu. Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. **Gestão de carreiras dilemas e perspectivas**, p. 81-93, 2006.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. Pearson Prentice Hall, 2006.

MEDA, D. *Le travail: une valeurenvoie de disparition*. Paris: Flammarion, 1998.

MCDONALD, Paula; BROWN, Kerry; BRADLEY, Lisa. *Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector*. **CareerDevelopmentInternational**, v. 10, n. 2, p. 109-129, 2005.

MENEGON, Leticia Fantinato; CASADO, Tania. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p. 125-135, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MONITOR, *Global Entrepreneurship*. Empreendedorismo no Brasil. **Relatório Global**, 2015.

MOORE, Celia; GUNZ, Hugh; HALL, D. T. *Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies*. **Handbook of career studies**, p. 13-38, 2007.

MORON, Marie Anne Macadar. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 1998.

NASCIMENTO, Sabrina; VERDINELLI, Miguel Angel; LIZOTE, Suzete Antonieta. **Relações do Estilo Cognitivo com a auto-eficiência e a intenção empreendedora de estudantes de Administração e Ciências Contábeis**. 2014.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 217-232, 2013.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de. **Modos reflexivos e auto-relatos de profissionais sobre as carreiras proteana e sem-fronteiras**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.

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.

PARDO, Mariana Rodrigues. **Estilo Cognitivo de Gestores e Grau de Inovação em Restaurantes de Porto Velho – RO**. Dissertação apresentada ao PPG do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia. 2014.

PARKS, Judi McLean; KIDDER, Deborah L.; GALLAGHER, Daniel G. *Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract*. **Journal of organizational behavior**, p. 697-730, 1998.

PAULI, Sergi. **Correspondência entre usuários e funcionalidades de BI: a influência da personalidade e dos estilos cognitivos**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. SP. 2012.

PEIPERL, Maury; BARUCH, Yehuda. *Back to square zero: The post-corporate career*. **Organizational dynamics**, v. 25, n. 4, p. 7-22, 1997.

PEROLA, Andreia C.; GIMENEZ, Fernando AP. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá-PR**. Rio de Janeiro: **Enanpad, Anais**, 2000.

POZO, Hamilton; VIDIGAL, Paulo Roberto; WALCHER, Ana Maria Matta. Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais. **XII ENGEMA. São Paulo**, 2010.

RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas**/*Cognition of the Competitive Environment: a Study of Mental Constructs Used by Small Business Owners*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 392, 2011.

RAPOSO, Inês de Melo Pinto. **Percursos de empreendedorismo e variáveis psicológicas**. Dissertação apresentada à Secção de Psicologia da Educação e da Orientação do Programa de Pós- Graduação em Psicologia da Universidade de Lisboa. Portugal. 2014.

RÉGIS, Helder Pontes; DIAS, S. M. R. C.; MELO, PTNB. Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 5, p. 40-52, 2006.

REIS, J. A. F. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná –PR. 2007.

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.

RIBEIRO, Rafaella P. D. **Carreiras Proteana e Sem Fronteiras e as Âncoras de Carreira: percepções e escolhas profissionais de empregados de hospital privado de Belo Horizonte**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. MG. 2013.

RIDING, Richard; RAYNER, Stephen. *Cognitive styles and learning strategies: Understanding style differences in learning and behavior*. Routledge, 2013.

RIVAS, Francisco et al. *Asesoramiento vocacional. Teoría, práctica e instrumentación*. Barcelona. Ariel, 2003.

RIFKIN, J. *The End of Work*. New York: Tarcher, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, M. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. **Comportamento organizacional**, v. 8, 2005.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations*. Londres: Sage, 1995.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. Tradução de Fatima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Cara Dystyler Cadeira. **Revisão técnica de Ana Gracinda Queluz Garcia**, p. 1-583, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Career dynamics**.1978.

SCHJOEDT, Leon; SHAVER, Kelly G. *Deciding on an entrepreneurial career: A test of the pull and push hypotheses using the panel study of entrepreneurial dynamics data*. **Entrepreneurship theoryandpractice**, v. 31, n. 5, p. 733-752, 2007.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. EPU, 1975.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. 7a. Ed. **Rio de Janeiro: Record**, 2003.

SILVA, Josélia Rita; BALASSIANO, Moisés; DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

SILVA, Patrícia Rodrigues; SACHUK, Maria Iolanda. NOVAS PERSPECTIVAS DA GESTÃO DA CARREIRA E SUAS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO DO TRABALHO. **Maringá Management**, v. 9, n. 1, p. 27-36, 2013.

SILVA, Rodrigo Cunha et al. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 2, n. 1, 2012.

SILVA, Sandra Souto; SILVA, Angela Maria Monteiro da; BOAS, Ana Alice; DAN, Edival. Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empreendedoras. **Revista cadernos de administração, ano**, v. 1, 2006.

SILVA. Jefferson de Alcantara. **Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. 2009.

SONNENFELD, Jeffrey; KOTTER, John P.*The maturation of career theory*.**Human relations**, v. 35, n. 1, p. 19-46, 1982.

SOUZA, Eda Castro Lucas; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás (Ed.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. Atlas, 2005.

STREINER, David L. *Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. Journal of personality assessment*, v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

STREINER, David L. *Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. Journal of personality assessment*, v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

SULLIVAN, Sherry E.; FORRET, Monica L.; CARRAHER, Shawn M.; MANIEIRO, Lisa A. *Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. Career Development International*, v. 14, n. 3, p. 284-302, 2009.

SULLIVAN, Sherry E. *The changing nature of careers: A review and research agenda. Journal of management*, v. 25, n. 3, p. 457-484, 1999.

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.

SULLIVAN, Sherry E.; BARUCH, Yehuda. *Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. Journal of management*, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

THEÓPHILO, Carlos Renato; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 104-119, 2009.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Individualismo e carreira: o duplo constrangimento. BALASSIANO, M; COSTA, ISA. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

THOMPSON, Edmund R. *Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 3, p. 669-694, 2009.

TOULOUSE, Jean Marie. *L'entrepreneurship au Québec*. Montréal: Presses HEC: Fides, 1979.

TUCKMAN, Bruce. **Manual de investigação em educação**. 2000.

VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa; GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 2, n. 2, p. 123, 2007.

VASCONCELOS, Liliana; GUEDES, Luis Fernando Ascenção. E-surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. **X SEMEAS, FEA-USP**, 2007.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. **Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação Em Administração**, v. 32, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas SA, 15ª Ed. 2014.

VIALI, L.; OLIVEIRA, P. I. F. Uma Análise de Conteúdos de Probabilidade em Livros Didáticos do Ensino Médio. *In: Anais do IV Seminário Internacional de Pesquisa em Educação Matemática*, Brasília, 2009.

VICINI, Lorena; SOUZA, Adriano Mendonça. **Análise multivariada da teoria à prática**. Santa Maria: UFSM, CCNE, 2005.

VIDIGAL, Paulo Roberto; WALCHER, Ana Maria Matta; POZO, Hamilton; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais. **XII ENGEMA. São Paulo**, 2010.

WALSH, Kate; GORDON, Judith R. *Creating an individual work identity*. **Human resource management review**, v. 18, n. 1, p. 46-61, 2008.

WILKOSZYNSKI, Claudia; VIEIRA Fernando 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.

## APÊNDICE A – E-mail Convite para Participação da Pesquisa

### Prezado (a) Empreendedor (a)

Primeiramente apresento-me como Marcelo Vasconcellos, pesquisador pelo Programa de Pós- Graduação do Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas da FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista – SP.

Considerando os (as) Senhores (as) como pessoas criativas e marcadas (as) pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos ao longo de sua trajetória profissional e tomar decisões na criação de um novo negócio, os (as) convido a participarem de uma breve pesquisa que busca verificar sua relação de trabalho como empreendedor (dono de um negócio) com sua trajetória profissional de carreira e suas características no modo de fazer as coisas, de criatividade e tomar decisões.

Ao preencher este questionário, o (a) Senhor (a) estará contribuindo para a criação de conhecimento em Gestão de Pessoas com relevância prática para as organizações, bem como para definir possíveis características do indivíduo em relação à opção em empreender, tomar decisões de forma criativa e solucionar problemas, levando em conta sua trajetória profissional e seus estilos cognitivos.

Caso concordem, peço que acessem o seguinte link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScCYpzTgqm5wJXoCHVJZEqHbr3jXG1suJxn\\_pGlae9YZ14W4A/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScCYpzTgqm5wJXoCHVJZEqHbr3jXG1suJxn_pGlae9YZ14W4A/viewform)

Meu currículo poderá ser acessado no endereço:

<http://lattes.cnpq.br/9801707490535480>

Agradeço antecipadamente sua colaboração e sucesso em sua carreira e em seu empreendimento.

Marcelo Rodrigues de Vasconcellos

**APÊNDICE B – Modelo Eletrônico da Carta Convite, Consentimento e  
Confidencialidade de uso dos Dados para a Pesquisa**

Prezado(a)

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa da FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista - SP, que busca verificar sua relação de trabalho, carreira e estilos cognitivos.

Será analisado o conjunto de dados fornecidos por todos os participantes e as informações individuais serão tratadas de modo confidencial e por este não serão divulgadas. Sua privacidade será respeitada, ou qualquer outro dado ou elemento que possa lhe identificar será mantido em sigilo.

Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir o que você realmente pensa sobre as questões.

O preenchimento do questionário tem duração estimada de 10 minutos. Esperamos contar com sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Ao preencher esse questionário, você estará contribuindo para

Autorização \*

Estou ciente da confidencialidade de minhas respostas e c

Caso deseje, informe seu e-mail e lhe enviaremos o resultado de

Texto de resposta curta  
.....

APÊNDICE C – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Proteana –  
Dimensão de Autodirecionamento

### Parte 1 de 4

Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você usando a escala de resposta apresentada:

- 1- Um pouco ou nada
- 2- De forma limitada
- 3- Até certo ponto
- 4- De forma considerável
- 5- Muito

1. Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo. \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

2. Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

3. De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim. \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE C – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Proteana –  
Dimensão de Autodirecionamento (continuação)**

4. Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

5. Sou responsável pela minha própria \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

6. Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

7. No que diz respeito à minha carreira, sou muito \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE C – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Proteana -  
Dimensão de Autodirecionamento (continuação)**

8. Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE D – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Proteana –  
Orientação por Valores**

9. Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito 				

10. Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

11. É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

12. Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE D– Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Proteana –  
Orientação por Valores (continuação)**

13. Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa. \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

14. Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

APÊNDICE E – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Sem Fronteiras  
– Mobilidade Psicológica

Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você usando a escala de resposta apresentada:

- 1- Um pouco ou nada
- 2- De forma limitada
- 3- Até certo ponto
- 4- De forma considerável

1. Procuo tarefas em meu trabalho que me permitam \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

3. Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da \*

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE E – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Sem Fronteiras  
– Mobilidade Psicológica (continuação)**

4. Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

5. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha <sup>\*</sup>

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

6. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

7. Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE E – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Sem Fronteiras  
– Mobilidade Psicológica (continuação)**

8. Sinto-me motivado quando enfrento experiências e						*
	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE F – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Sem Fronteiras  
– Mobilidade Física**

9. Gosto da previsibilidade proveniente do trabalho contínuo para uma mesma organização.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

10. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

11. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

12. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

**APÊNDICE F – Modelo Eletrônico do Questionário de Carreira Sem Fronteiras**  
**– Mobilidade Física (continuação)**

13. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.

	1	2	3	4	5	
Um pouco ou nada	<input type="radio"/>	Muito				

## Parte 3 de 4

Por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações usando a escala de resposta apresentada:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo parcialmente
- 5- Concordo totalmente

1. Tenho ideias originais \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

2. Tenho muitas ideias diferentes e costumo partilhá-las. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

3. Sou criativo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**APÊNDICE G – Modelo Eletrônico do Questionário de Estilos Cognitivos  
(continuação)**

4. Consigo trabalhar com várias ideias novas ao \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

5. Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

6. Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

7. Tenho novas perspectivas para velhos \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

8. Normalmente me arrisco fazendo coisas novas de \*

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

**APÊNDICE G – Modelo Eletrônico do Questionário de Estilos Cognitivos  
(continuação)**

9. Gosto de variar rotinas já estabelecidas. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

10. Prefiro trabalhar em um problema de cada vez. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

11. Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

12. Preciso do estímulo da mudança frequente. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**APÊNDICE G – Modelo Eletrônico do Questionário de Estilos Cognitivos  
(continuação)**

<b>13. Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
<b>14. Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
<b>15. Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
<b>16. Sou metódico e sistemático. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
<b>17. Gosto de trabalho minucioso. *</b>						
	1	2	3	4	5	

**APÊNDICE G– Modelo Eletrônico do Questionário de Estilos Cognitivos  
(continuação)**

18. Não sou normalmente cuidadoso ou meticoloso. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

19. Sou persistente. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

20. Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

21. Adapto-me rapidamente ao sistema. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

22. Conformo-me facilmente. \*

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

**APÊNDICE G – Modelo Eletrônico do Questionário de Estilos Cognitivos  
(continuação)**

23. Concordo rapidamente com a equipe no trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

24. Em geral não procuro quebrar ou contornar regras. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

25. Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

26. Sou prudente quando estou lidando com autoridades. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

27. Gosto de orientações precisas. \*

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

**APÊNDICE G – Modelo Eletrônico do Questionário de Estilos Cognitivos  
(continuação)**

28. Sou previsível. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

29. Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

30. Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

31. Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

32. Guardo minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias.

## Parte 4 de 4

### Dados Complementares

1. É empreendedor? \*

- Sim
- Não

2. Porte da Empresa: \*

- Grande empresa
- Empresa de Pequeno Porte
- Microempresa
- Microempreendedor Individual
- Possuo um negócio não formalizado
- Não possuo empresa

3. Idade: \*

(em anos)

Texto de resposta longa

---

4. Gênero \*

- Feminino
- Masculino

**APÊNDICE H – Modelo Eletrônico do Questionário de Perfil Sociodemográfico  
(continuação)**

5. Grau de Escolaridade: \*

1. Ensino Fundamental Incompleto
2. Ensino Fundamental Completo
3. Ensino Médio Incompleto
4. Ensino Médio Completo
5. Ensino Superior Incompleto
6. Ensino Superior Completo
7. Especialização (Pós- Graduação Lato Sensu) Incompleta
8. Especialização (Pós-Graduação Lato Sensu) Completa
9. MBA (Pós- Graduação Lato Sensu) Incompleto
10. MBA (Pós-Graduação Lato Sensu) Completo
11. Mestrado (Pós- Graduação Stricto Sensu) Incompleto
12. Mestrado (Pós-Graduação Stricto Sensu) Completo
13. Doutorado (Pós- Graduação Stricto Sensu) Incompleto
14. Doutorado (Pós-Graduação Stricto Sensu) Completo
15. Pós- Doutorado Incompleto
16. Pós-Doutorado Completo

**APÊNDICE H – Modelo Eletrônico do Questionário de Perfil Sociodemográfico  
(continuação)**

6. Escolha a alternativa que mais se assemelha a você: \*

- Trabalhei em outras empresas antes de empreender
- Este não é meu primeiro empreendimento
- Este é meu primeiro empreendimento
- Sou empreendedor
- Fui autônomo antes de empreender

7. Município de Localização da Empresa \*

- Barueri
- Carapibuíba
- Cotia
- Embu
- Embu-Guaçu
- Itapeccerica da Serra
- Itapevi
- Jandira
- Juquitiba
- Osasco
- Pirapora do Bom Jesus
- Santana de Parnaíba
- São Lourenço da Serra
- São Paulo
- Taboão da Serra
- Vargem Grande Paulista
- Outro...