

### Marcelo Aparecido Alvarenga

Universidade Nove de Julho

(UNINOVE, Brasil)

prof.marcelo.alvarenga@gmail.com

### Alessandra Demite Gonçalves de Freitas

Universidade Nove de Julho

(UNINOVE, Brasil)

alessandra.demite@gmail.com

### Flávio Santino Bizarrias

Universidade Nove de Julho

(UNINOVE, Brasil)

flavioxsp@hotmail.com

### Priscila Rezende da Costa

Universidade Nove de Julho

(UNINOVE, Brasil)

priscilarezende@yahoo.com.br

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras

29.075-910, Vitória-ES

gestaoeconexoes@gmail.com

gestaoeconexoes@ccje.ufes.br

http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 20/12/2018

Aceito em: 15/04/2019

Publicado em: 31/05/2019

## Carreira Sem Fronteiras e Carreira Proteana: O Papel das Atitudes de Maturidade na Carreira de Estudantes Universitários

### Career Without Borders and Protean Career: The Role of Maturity Attitudes in the Career of University Students

#### RESUMO

Considerando as exigências por qualificação profissional, atribuindo ao próprio indivíduo a responsabilidade pelo gerenciamento da sua carreira, neste estudo buscou-se compreender de que forma as suas atitudes de maturidade de carreira se associam às concepções contemporâneas de carreira sem fronteiras e de carreira proteana. Para tanto, foi realizado um *survey* com estudantes universitários de duas universidades privadas, localizadas nas cidades de São Paulo, SP, e Salvador, BA. Os dados foram analisados estatisticamente por meio de testes multivariados, utilizando-se o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 15.0, e análise fatorial confirmatória (AFC) com modelagem de equações estruturais (MEE) por meio do uso do *software Smart PLS 2.0 M3*. Os resultados destacaram que quanto mais o indivíduo amadurece em relação à sua carreira, apresentando atitudes de planejamento e de exploração de carreira, mais atitudes relacionadas às concepções de carreira proteana e de carreira sem fronteiras poderão ser adotadas por ele. Além da contribuição teórica para maior elucidação dos conceitos contemporâneos de carreira proteana e de carreira sem fronteiras, este estudo favoreceu o desenvolvimento de programas de orientação de carreira.

**Palavras-Chave:** maturidade de carreira; carreira proteana; carreira sem fronteiras.

#### ABSTRACT

Considering the requirements for professional qualification, assigning to the individual the responsibility for the management of his career, this study sought to understand how the attitudes of career maturity of this individual are associated with the contemporary conceptions of boundaryless career and protean career. For that, a survey was conducted with university students from two private universities, located in São Paulo and Salvador, Brazil. The data were statistically analyzed using multivariate tests using SPSS software (Statistical Package for Social Sciences), version 15.0, and confirmatory factorial analysis (AFC) with structural equation modeling (MEE), using the software Smart PLS 2.0 M3. The results of this study emphasize that the more the individual matures in relation to his career, presenting attitudes of planning and career exploration, the more attitudes related to the protean and boundaryless career can be adopted by them. In addition to the theoretical contribution to further elucidation of contemporary concepts of protean career and boundaryless career, this study favored the development of career guidance programs.

**Keywords:** career maturity; protean career; boundaryless career.

## Introdução

Diante de um cenário caracterizado por intensa competitividade entre organizações, mudanças constantes no mercado, aumento de exigência por qualificação profissional e estabelecimento de contratos de trabalho transacionais envolvendo negociações entre expectativas do indivíduo e das organizações, torna-se imperativo que esse indivíduo desenvolva frequentemente capacidades adaptativas a esse cenário, e assuma a responsabilidade por sua carreira (Hall & Moss, 1999; Hytti, 2010; J. R. da Silva, Balassiano, & A. R. L. da Silva, 2014; Stoltz, Wolff, Moroe, Mazahreh, & Farris, 2013; Veloso & Dutra, 2011). À medida que se exige do indivíduo essas capacidades adaptativas, além do autogerenciamento de carreira, estudos envolvendo os diversos estágios evolutivos vivenciados ao longo da carreira e da vida dele assumem importância, justificando-se assim a necessidade de se compreender como as atitudes de maturidade de carreira de estudantes universitários se relacionam com os modelos de carreira contemporâneos, entre os quais o da carreira sem fronteiras e o da carreira proteana (Arthur, 1994; Hall, 1996; Hall & Moss, 1999; Super, 1975, 1979, 1983; Super & Hall, 1978). Esses modelos ainda requerem ampliação na descrição dos seus conceitos (Veloso, 2012).

Visando à atender a essa necessidade de compreensão, neste estudo se buscou responder a seguinte questão de pesquisa: qual é o papel das atitudes de maturidade de carreira nas concepções de carreira sem fronteiras e de carreira proteana? Para tanto, foi realizado um *survey* com estudantes universitários de duas universidades privadas, localizadas nas cidades de São Paulo, SP, e Salvador, BA, com o objetivo de verificar de que forma as atitudes de maturidade de carreira deles se associam às concepções contemporâneas de carreira sem fronteiras e de carreira proteana.

Os resultados deste estudo destacaram que quanto mais o indivíduo amadurece e evolui em relação à sua carreira, apresentando atitudes de planejamento e de exploração de carreira, mais atitudes relacionadas às concepções de carreira proteana e de carreira sem fronteiras poderão ser adotadas por ele. Tratam-se de indícios de que é necessário que o profissional desenvolva essas atitudes de maturidade, para que possa desenvolver também uma carreira que atenda aos modelos contemporâneos de carreira e ao contexto de competitividade e mudanças no qual as organizações estão inseridas.

A estrutura deste artigo se inicia pela discussão dos conceitos principais na revisão da literatura, para em seguida apresentar o modelo conceitual e as hipóteses propostos. Posteriormente, será descrita a metodologia adotada, destacando-se as estratégias principais de coleta e de análise dos dados, que serão apresentados e discutidos na sequência. Por fim, serão elaboradas algumas considerações decorrentes das diversas etapas deste estudo.

## Revisão da literatura

A revisão da literatura foi delineada de modo a se apresentar e discutir os conceitos de maturidade de carreira, de carreira sem fronteiras e de carreira proteana.

## Maturidade de carreira

Diante de um contexto histórico permeado por grande variedade de definições, Super (1975, 1979) e Super e Hall (1978) conceituaram carreira como conjunto de sucessivas posições ocupadas por um indivíduo ao longo da sua vida profissional, incluindo períodos que antecedem e sucedem essas ocupações. Trata-se de um conjunto que sofre a influência dos papéis que ele tem de desempenhar na sociedade em que está inserido, tanto daqueles relacionados diretamente a vida profissional, como os de estudante, trabalhador ou aposentado, quanto daqueles que, a princípio, podem não demonstrar esse mesmo tipo de relação, como o de cidadão ou membro de uma família.

Tomando como base tal delineamento do conceito de carreira, Super introduziu em meados da década de 1950 o termo maturidade vocacional, decorrente da sua compreensão de que o desenvolvimento de uma carreira estava intimamente associado à estágios profissionais, apontados também por Dutra (2010), e às respectivas exigências das tarefas requeridas em cada um deles. Tal concepção se contrapunha à ideia de que as escolhas de carreira constituíam eventos isolados e pontuais, ideia essa que desconsiderava o caráter sistêmico e processual envolvido na interação entre fatores determinantes dessas escolhas (Patton & Creed, 2002; Patton & Lokan, 2001).

A maturidade de carreira foi compreendida por Super (1975) como a capacidade que o indivíduo desenvolve ao longo da vida, que o permite realizar planejamentos e tomar decisões de carreira a partir da utilização de informações disponíveis no ambiente. Essa capacidade desenvolvida constitui-se condutor na busca e na exploração de tais informações, favorecendo a realização de intervenções e de transições entre os diversos estágios profissionais (Choi, Hutchinson, Lemberger, & Pope, 2012). A qualidade de tais intervenções e transições depende, a princípio, da consciência desse indivíduo a respeito da necessidade de tomar decisões de carreira de maneira consistente, baseadas em fatos reais e em conhecimentos adquiridos e habilidades desenvolvidas ao longo da vida (Patton & Creed, 2001; Smedley, Levinson, Barker, & DeAngelis, 2003).

Pautando-se nas considerações de Coursol, Lewis e Garrity (2001), maturidade de carreira se associa às dimensões biológicas, psicológicas e sociais do desenvolvimento de um profissional, o que torna possível depreender que ela envolve a interação de aspectos intrínsecos e extrínsecos a esse desenvolvimento. É preciso frisar o caráter inter-relacional de tais aspectos à medida que esse indivíduo se desenvolve.

No que tange a esses aspectos intrínsecos, Hughes (2011) destacou que o autoconceito de um indivíduo se associa positivamente à maturidade de carreira, sendo composto por elementos autodescritivos e autoavaliativos decorrentes de contextos culturais que os delineiam. Além de tais elementos, a autoexigência foi evidenciada por Park, Choi, Nam e S. M. Lee (2011) como mais um elemento que interfere no desenvolvimento dessa maturidade, podendo, quando referenciada em padrões irrealistas de perfeição, levar a decisões de carreira pouco eficazes, principalmente em contextos permeados por ambiguidades e indecisões. Adicionalmente, Creed e Patton (2003) salientaram que a idade e a certeza referentes à escolha da carreira e à própria capacidade de realizar tarefas relacionadas a ela,

somadas à dedicação ao trabalho, constituem preditores de atitudes indicativas de maturidade de carreira.

Acerca dessas atitudes, Super (1983) ressaltou que essa maturidade de carreira é composta por duas dimensões atitudinais: planejamento e exploração. A dimensão planejamento envolve autonomia e controle sobre a própria carreira, perspectiva de tempo que permite ao indivíduo refletir sobre experiências passadas e perspectivas de futuro e reconhecimento do seu próprio valor. A dimensão exploração abrange questionamentos a respeito de si mesmo e de contextos como família, organizações e escola, além dos papéis a serem desempenhados como estudante, trabalhador e cidadão.

No que se refere aos aspectos extrínsecos, Choi *et al.* (2012) destacaram que a maturidade de carreira pode ser favorecida quando um indivíduo, ainda jovem, pode contar com o apoio dos pais diante da necessidade de tomar decisões relativas a essa carreira. O apoio dos pais foi apontado também por Flouri e Buchanan (2002) como fator importante para o desenvolvimento de tais atitudes. Porém, esses autores salientaram a importância da não realização de pressões excessivas dos pais junto a esses jovens, pois, caso contrário, pode-se configurar situações permeadas por insegurança e por dificuldades para que decisões de carreira sejam tomadas.

Além do suporte oferecido pelos pais, Sumari, Louis e Sin (2009) discutiram a importância do grupo familiar como um todo, apontando a necessidade dos seus integrantes adotarem posições flexíveis, que permitam a identificação de carreiras com as quais o indivíduo reconhece possuir afinidade. Para a concretização desse reconhecimento, é preciso que o grupo familiar se constitua de maneira a permitir a diferenciação entre os seus membros e o desenvolvimento de identidades próprias por eles. De modo complementar, H-Y. Lee e Hughey (2001) destacaram que é necessário que exista um equilíbrio entre o apoio de pais e familiares e a diferenciação psicológica, compreendida como certa independência em relação à eles para tomar decisões, para que assim o indivíduo possa se desenvolver e amadurecer quanto a questões voltadas às escolhas de carreira.

Somado a esse suporte de pais e familiares, considerado um aspecto extrínseco, K.-H. Lee (2001) afirmou que o caráter universal do construto maturidade de carreira torna possível a sua aplicabilidade em culturas diversas, apesar dos diferentes níveis de maturidade que, geralmente, estão atrelados às especificidades de cada uma delas. No que se refere às culturas ocidentais, por exemplo, se pode destacar o estímulo à autonomia do indivíduo em relação ao seu grupo familiar, favorecendo a sua autoexpressão ao tomar decisões de carreira, o que denota maior nível de maturidade de carreira. O mesmo já não acontece em culturas orientais, cujos valores estão mais associados a valores coletivos e a decisões em comunidade, com maior intervenção do grupo familiar, e a valores que levam a um nível menor dessa maturidade.

A análise da influência cultural na maturidade de carreira pode se dar também no nível macro, à medida que essa carreira sofre a interferência de aspectos sociais e econômicos decorrentes de práticas e legislações existentes em determinados países. Além desse fato, a influência cultural pode se dar no nível micro, a partir dos aspectos comportamentais desenvolvidos por um indivíduo em determinado contexto cultural que, por sua vez, interfere na carreira dele (Khapova, Briscoe & Dickmann, 2012).

Na medida em que a competitividade dos países e o sucesso na carreira de seus cidadãos dependem de conhecimentos e habilidades cognitivas básicas provenientes dos sistemas educacionais oferecidos por esses países, o embasamento e a preparação desses cidadãos podem determinar a qualidade de vida proporcionada às suas respectivas populações (Dybwad, 2009; Briscoe, Hall, & Mayrhofer, 2012). No que diz respeito especificamente à maturidade de carreira, o contexto cultural e as trajetórias educacionais, somados aos sistemas políticos e sociais de cada país (Patton & Creed, 2002; Patton & Lokan, 2001), constituem fatores influentes no progresso desses cidadãos entre os estágios de desenvolvimento de carreira.

Após apresentar o conceito de maturidade de carreira e os fatores principais que podem influenciar no seu desenvolvimento, na próxima seção serão discutidos os conceitos contemporâneos de carreira sem fronteiras e de carreira proteana, bem como os contextos que favoreceram o surgimento desses conceitos.

### Carreira sem fronteiras e carreira proteana

Com o aumento da competitividade em escala global, as organizações têm se deparado com a necessidade de dar respostas ágeis e inteligentes às mudanças de mercado, o que só é possível se os seus funcionários adotarem comportamentos flexíveis e adaptáveis a esse mercado (Hall & Moss, 1999). Na década de 1990, ocorreram transformações que contribuiriam para a adoção de tais comportamentos em diversos países da América Latina. Entre tais transformações, se pode destacar a diminuição do papel do estado na regulação do mercado, o aumento das privatizações de empresas públicas e a conseqüente redução de empregos públicos, o surgimento de novas tecnologias e o aumento da demanda por profissionais qualificados (Veloso & Dutra, 2011).

A procura por profissionais mais qualificados associou-se, ainda, à mudança do tipo de contrato psicológico entre eles e as organizações em geral, substituindo um modelo de contrato permeado por lealdade, comprometimento e segurança no trabalho, por outro modelo que exige deles aprendizagens contínuas e disposição para modificações nas suas identidades profissionais (Hall, 1996). Essa mudança de contrato de trabalho também é apontada por J. R. da Silva *et al.* (2014), que destacaram a transformação de um contrato que tradicionalmente era relacional, pautado na lealdade às organizações e na conseqüente estabilidade desses profissionais, para um contrato transacional em que expectativas de profissionais e organizações são explicitadas e negociadas em curto prazo.

Na proporção que a exigência por qualificação aumenta e esse contrato transacional se estabelece, o responsável pela carreira passa a ser o próprio indivíduo e não mais as organizações, como ocorria em tempos em que o contrato relacional prevalecia no mercado de trabalho (Park & Rothwell, 2009). Tais organizações deixam de gerenciar as suas competências, tomando como referência um modelo de gestão vertical, responsabilizando-se pelo desenvolvimento de seus funcionários, e passam a coordenar tais competências a partir de um modelo horizontal, desenvolvendo parcerias com fornecedores, clientes e outras organizações. Esse modelo horizontalizado proporcionou às organizações que o adotam o acúmulo de competências a partir dos relacionamentos estabelecidos com outras organizações,

e não somente dos profissionais que fazem parte dos seus respectivos quadros de funcionários (DeFillipi & Arthur, 1994).

Sob o ponto de vista do indivíduo, Hytti (2010) afirmou que o autogerenciamento de carreira tornou a organização apenas um domínio social em que esse indivíduo poderá se desenvolver profissionalmente, porém não o único, podendo contar com outros domínios como, por exemplo, comunidades de prática profissionais e universidades. A carreira deixa também de ser compreendida como sequência de posições hierárquicas ocupadas em uma única organização, e torna-se veículo para ampliação de conhecimentos e desenvolvimento profissional por meio de experiências com quantas organizações forem necessárias (Arthur, 1994).

Essa transformação no conceito de carreira foi apontada por DeFillippi e Arthur (1994), que destacaram a substituição de um modelo de carreira tradicional por um modelo baseado em carreira sem fronteiras. O modelo de carreira tradicional, predominante até então, era pautado no desenvolvimento de uma identidade profissional e em um saber-fazer (*know-how*) rígido, associados a uma organização específica. Além disso, esse modelo era sustentado por redes de contatos intraorganizacionais e por estruturas organizacionais hierárquicas, sendo a carreira prescrita pelo empregador. O modelo de carreira sem fronteiras, por sua vez, está baseado na identidade própria do profissional e no saber-fazer (*know-how*) flexível. A sustentação desse novo modelo se estabeleceu por meio de redes de contatos interorganizacionais e de estruturas organizacionais não hierárquicas, sendo a carreira conduzida por esse profissional.

Pautando-se na maior independência entre o profissional e as organizações, Veloso e Dutra (2011) delinearão a carreira sem fronteiras a partir das seguintes características: a) o indivíduo passa a ser o principal responsável por sua carreira; b) existência de mobilidade pelas fronteiras organizacionais; c) decisões de carreira são tomadas a partir de informações disponíveis nas redes de relacionamento e no mercado; d) a progressão profissional deixa de estar atrelada exclusivamente às estruturas hierárquicas organizacionais; e) decisões permeadas por necessidades profissionais e pessoais; e f) aprendizagem como condutor do desenvolvimento profissional.

Diante da transversalidade dos vínculos de trabalho entre esse profissional e diversas organizações (Bendassoli, 2009), a carreira sem fronteiras foi descrita por Briscoe e Finkelstein (2009) e Stoltz *et al.* (2013) a partir de duas dimensões: a movimentação psicológica, que se refere à capacidade do indivíduo pensar além das fronteiras de uma organização; e a movimentação física, que se relaciona à disposição do indivíduo para procurar novas oportunidades de emprego em outras organizações. De maneira complementar a essa descrição, Lazarova e Taylor (2009) ressaltaram que tanto a mobilidade psicológica quanto a mobilidade física podem também se apresentar dentro de uma única organização, quando o profissional se movimenta pelas fronteiras dos departamentos ou das unidades organizacionais.

Da mesma forma que ocorreu na carreira sem fronteiras, a exigência por profissionais qualificados e o estabelecimento de um contrato favoreceram o delineamento e o fortalecimento da concepção de carreira proteana transacional (Hall, 1996; J. R. da Silva *et al.*, 2014). O termo 'proteana' surgiu da associação com a imagem do deus grego Proteus, caracterizado por flexibilidade e por adotar formas

diversas que o permitissem se defender e se livrar de seus oponentes (Stoltz *et al.*, 2013).

Essa concepção de carreira proteana foi apontada por Hall (1996) como o modelo que predominará no século XXI, compreendendo um modelo de carreira que será conduzido pelo próprio indivíduo e não pelas organizações, e reinventado por ele à medida que se depara com as constantes mudanças e transformações apontadas por Hall (1996), Hall e Moss (1999), Veloso e Dutra (2011) e J. R. da Silva *et al.* (2014), discutidas anteriormente no início desta seção. Essa reinvenção é condição necessária para que o indivíduo consiga obter sucesso em sua carreira, conceito esse que também sofreu transformações. O sucesso deixou de ser vertical, baseado na estrutura hierárquica de uma única organização, para desenvolver-se como sucesso psicológico, envolvendo realização pessoal e familiar.

A carreira proteana é composta por duas dimensões: a autodirigida, em que o indivíduo passa a ser responsável pela gestão da sua própria carreira e não mais as organizações; a orientação por valores, em que os valores desse indivíduo constituem norteadores de suas decisões, de modo a atender as suas próprias aspirações e obter sucesso (Briscoe & Filkelstein, 2009; Cao, Hirschi, & Deller, 2013; Grimland, Vigoda-Gadot, & Baruch, 2012). Além de tais dimensões que atribuem ao indivíduo a responsabilidade por sua carreira, é preciso que ele seja capaz de desenvolver certa versatilidade, adaptação, resiliência e proatividade (Bendassoli, 2009; Briscoe & Finkelstein, 2009), características que permitirão a ele reagir em uma época de transformações e desenvolver seu próprio senso de direção.

Adicionalmente, Hall (1996), Hall e Moss (1999) e Park e Rothwell (2009) afirmaram que o desenvolvimento do modelo de carreira proteana está fortemente ligado aos processos contínuos de aprendizagem e às mudanças de identidade do indivíduo. Tais processos de aprendizagem decorrem da interação do indivíduo com os desafios que lhes são impostos pelo mercado de trabalho e das relações interpessoais que estabelece ao longo da vida.

Após efetuar a discussão dos conceitos principais deste estudo, em seguida serão apresentados o desenvolvimento conceitual e as hipóteses investigadas.

### Desenvolvimento conceitual e hipóteses

Na medida em que o conceito de maturidade de carreira é definido como capacidade de realizar planejamentos e tomar decisões de carreira (Super, 1975), capacidade que exige autonomia e assunção de responsabilidade pela própria carreira (Super, 1983), independência (Hughey, 2001) e autoexpressão na tomada de decisões (K.-H. Lee, 2001), pode-se depreender que a gestão da carreira como responsabilidade do indivíduo e por meio de seus valores, aspectos que caracterizam o conceito de carreira proteana (Briscoe & Filkelstein, 2009; Grimland *et al.*, 2012; Cao *et al.*, 2013), depende do desenvolvimento dessa maturidade. A partir de tal possibilidade, se delineou a hipótese a seguir.

**H1:** maturidade de carreira associa-se positivamente com carreira proteana.

Tal associação torna-se possível quando o conceito de carreira proteana está vinculado às dimensões autodirecionamento e orientação pelos valores, que enfatizam que o próprio indivíduo se tornou responsável por conduzir a sua carreira, exigindo que ele seja capaz de realizar planejamentos e tomar as suas próprias decisões de carreira (Briscoe & Filkelstein, 2009; Cao *et al.*, 2013; Grimland *et al.*, 2012; Hall, 1996).

Considerando que as movimentações psicológica e física (Briscoe & Finkelstein, 2009; Stoltz *et al.*, 2013), componentes do conceito de carreira sem fronteiras, dependem da capacidade do indivíduo de explorar o ambiente, suas redes de relacionamento e o próprio mercado para assim se movimentar física ou psicologicamente (Veloso & Dutra, 2011), infere-se que essas movimentações dependem das capacidades de planejamento e exploração (Super, 1975), da maturidade de carreira desse indivíduo. Portanto, se concebeu também a próxima hipótese.

**H2:** maturidade de carreira associa-se positivamente com carreira sem fronteiras.

Tomando-se como referência a revisão de literatura deste estudo, as hipóteses H1 e H2 são apresentadas no modelo teórico representado na Figura 1. O modelo teórico destaca que maturidade de carreira, composta pelas dimensões planejamento e exploração, se associam positivamente com carreira proteana e suas dimensões autodirecionamento e orientação por valores (H1), assim como com carreira sem fronteira e as dimensões movimentação psicológica e física (H2).

Trata-se de um modelo geral de segunda ordem, em que os construtos são compreendidos por mais de um componente para sua compreensão, formativo na mensuração entre três construtos bidimensionais, reflexivos entre si, a saber: o construto (1) Atitudes de maturidade da carreira, formado pelas dimensões atitudes de planejamento e atitudes de formação; o construto (2) Carreira proteana, formado pelas dimensões autodirecionamento e orientação pelos valores; e, por fim, o construto (3) Carreira sem fronteiras, formado pelas dimensões movimentação psicológica e movimentação física. A escolha por um modelo geral formativo se justifica pela busca em se propor as relações de influência das atitudes de maturidade de carreira em dois possíveis caminhos de escolha das pessoas, quais sejam, carreira proteana e carreira sem fronteiras (Sarstedt *et al.*, 2019), a partir de estudos anteriores que apontaram este *gap* teórico.

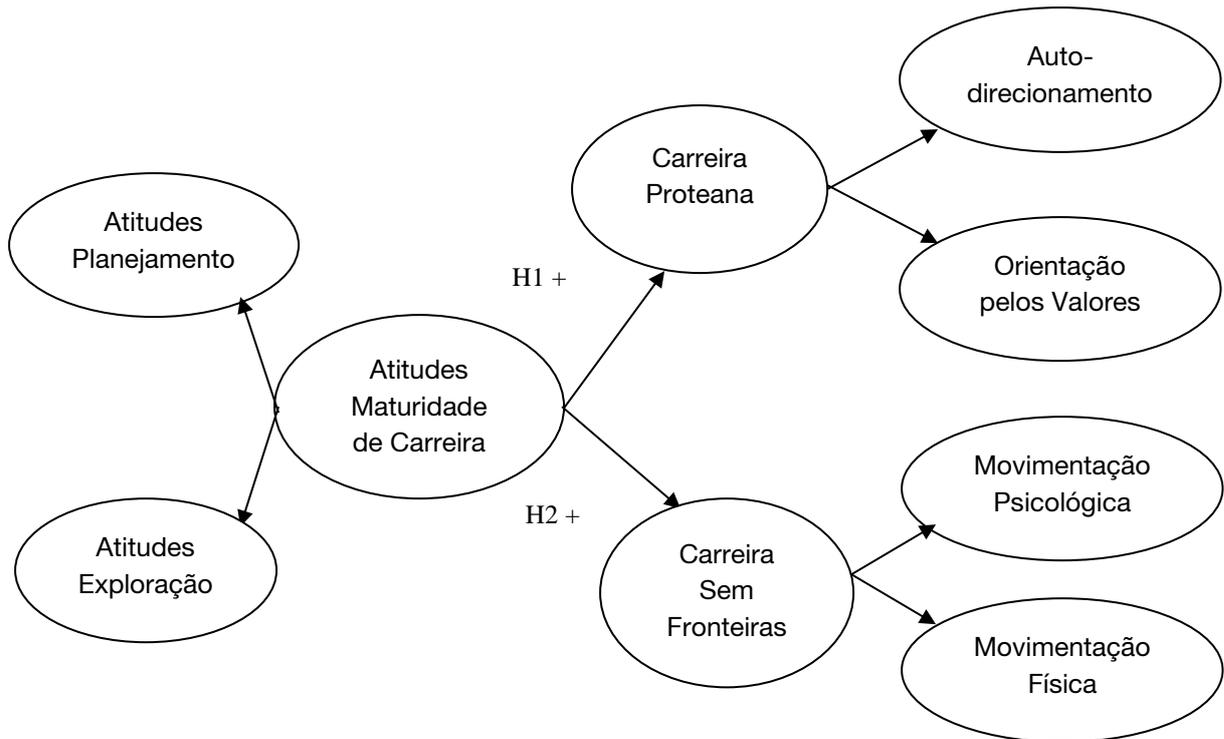


Figura 1. Modelo Teórico

## Metodologia

Nesta pesquisa foi adotada a abordagem quantitativa, com estudo descritivo, explicativo e transversal. Justifica-se o estudo descritivo por pressupor a descrição do funcionamento de um fenômeno a partir da mensuração das suas variáveis e da análise das hipóteses decorrentes da teoria estipulada (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). É um estudo explicativo, já que visa a entender relações entre as variáveis que compõem o fenômeno observado, apontando a forma como elas se associam. Optou-se também por um estudo transversal, na medida em que se buscou identificar as compreensões dos participantes da pesquisa em um momento específico, não tendo havido comparação entre amostras longitudinais (Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1987).

A amostra da pesquisa foi composta por estudantes universitários dos cursos de bacharelado em Administração e cursos de curta-duração de Tecnologia em Gestão de duas universidades privadas brasileiras, localizadas nas cidades de São Paulo, SP, e Salvador, BA. A escolha desses estudantes se torna pertinente em razão deles realizarem cursos de Administração/Gestão de Nível Superior que, normalmente, se associam à escolha de uma carreira, o que denota que eles possuem informações que atendem ao propósito deste estudo.

A amostra foi não probabilística por conveniência, uma vez que qualquer elemento da população total não possuía a mesma chance de ser selecionado (Selltiz *et al.*, 1987). Assim, não é possível afirmar que essa amostra é representativa dessa população, haja visto que a coleta de dados foi realizada com estudantes universitários por conveniência dos pesquisadores, que são professores universitários (Hair *et al.*, 2005). Considerando que a amostra escolhida deve ser

capaz de representar razoavelmente o grupo de pessoas da população total sobre a qual incide o fenômeno (Sellitz *et al.*, 1987), o grupo de respondentes atende a essa exigência, já que o fato deles realizarem cursos de nível superior pressupõe a sua preparação para uma carreira e, possivelmente, para descrever os processos inerentes à escolha dessa carreira.

A estratégia de coleta de dados adotada nesta pesquisa foi o método de *survey*, cujo questionário foi respondido presencialmente nos meses de maio e junho de 2014, o que possibilitou o esclarecimento de dúvidas dos participantes e maior taxa de respostas (Hair *et al.*, 2005). O questionário foi composto por 69 itens, dos quais 7 eram demográficos.

O instrumento para a coleta de dados foi constituído por três escalas: a Escala Combinada de Atitudes de Maturidade de Carreira (Oliveira & Coleta, 2008), composta por 38 questões relacionadas às dimensões atitudes de planejamento e de exploração; a Escala de Atitudes de Carreira Proteana, originalmente desenvolvida por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), cuja versão adotada neste estudo foi a validada por Cordeiro, Casado e Lopes (2013), composta por 12 questões relacionadas às dimensões autodirecionamento e orientação por valores; e a Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras, originalmente desenvolvida por Briscoe *et al.* (2006), cuja versão adotada neste estudo também foi a validada por Cordeiro *et al.* (2013), composta por 12 questões relacionadas às dimensões movimentação psicológica e movimentação física. A distribuição dessas questões é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1  
Composição do Instrumento de Coleta de Dados

Escalas	Dimensões	Número de Questões
Escala Combinada de Atitudes de Maturidade de Carreira (Oliveira & Coleta, 2008)	Atitudes de Planejamento de Carreira	20
	Atitudes de Exploração de Carreira	18
Escala de Atitudes de Carreira Proteana (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006)	Autodirecionamento	6
	Orientação pelos Valores	6
Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006)	Movimentação Psicológica	7
	Movimentação Física	5

Os dados foram explorados inicialmente por meio do *software* Microsoft Excel 2007, eliminando-se duplicidades de respostas e de respostas únicas em todos os itens. Para a análise estatística descritiva e a realização de testes multivariados foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 15.0. A análise fatorial confirmatória (AFC) com modelagem de equações estruturais (MEE) foi efetuada por meio do *software Smart PLS 2.0 M3* (Ringle, Wende, & Will, 2005). Foram considerados como critérios para aceitação da MEE a análise de validade convergente, cujas cargas fatoriais estavam acima de 0.7, além da variância média extraída (AVE) acima de 0.5 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Dessa forma, os itens com carga abaixo de 0.708 foram retirados do modelo para não prejudicar a extração de variância da variável.

Apesar de não existir uma diferença mínima especificada, a validade discriminante foi identificada considerando como parâmetro o fato da raiz quadrada

da AVE do construto ser superior a qualquer correlação de um construto com os outros construtos do modelo (Chin, 1998). Essa validade discriminante foi analisada a partir da correlação dos itens, cujo valor das dimensões deve ser superior à sua correlação com outros construtos (*crossloadings*).

Para o ajuste do modelo foi considerado o índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit*, GoF), obtido por meio da média geométrica entre o  $R^2$  médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média, bem como a observação do fator de aumento da variância (VIF) do item, como sugerido por Hair *et al.* (2014). Para adequação desse indicador o valor deve estar acima de 0.36 (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Wetzels, Odekerken-Schröder, & Oppen, 2009).

Também foi observado o  $R^2$  das variáveis endógenas, para se avaliar o quanto da variância daquela variável foi explicado pelo modelo. Valores acima de 0,02 foram considerados satisfatórios (Cohen, 1988). A consistência interna das escalas foi avaliada por meio da confiabilidade composta e *alpha* de Cronbach. Valores acima de 0,7 foram considerados aceitáveis (Hair *et al.*, 2014).

Em seguida, os indicadores de Stone-Geisser foram analisados para validade preditiva ( $Q^2$ ) e indicador de Cohen ( $f^2$ ) (Hair *et al.*, 2014). O valor de  $Q^2$  deve ser maior que zero, e o  $f^2$  possui como referência os valores 0,02, 0,15 e 0,35 para classificação dos efeitos como baixo, médio e alto. O valor de  $Q^2$  indica, de forma mais parcimoniosa, a relevância da variável endógena, enquanto o indicador  $f^2$  sugere a relevância da variável exógena no modelo testado.

Para o teste das hipóteses foi realizada a análise de *bootstrapping*, ou reamostragem. Seria considerada confirmada a hipótese que obtivesse *t-value* significativa a um nível de até 5% após o procedimento de *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2014), além da análise dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) com base na teoria a respeito dos fenômenos observados, para se analisar o sentido e a força da relação entre as variáveis.

A MEE é um amplo grupo de técnicas estatísticas, que visa a representar as relações entre diversas variáveis. Desse modo, esse grupo permite observar os padrões de relação entre as variáveis por meio de uma série de equações similares a um conjunto de equações de regressão (Hair, 2011). Essa técnica se baseia em uma série de equações de regressão múltipla, que permitem observar as relações existentes em torno de um construto e demais variáveis com que se relaciona. Uma grande vantagem do modelo de equações estruturais é a utilização de variáveis manifestas, não observáveis diretamente, para representar determinado construto e, ao mesmo tempo, permitir que se diminua o erro de estimação desse construto.

## Resultados

A amostra foi composta por estudantes de duas universidades privadas, localizadas nas cidades de São Paulo, SP, e Salvador, BA. Foram distribuídos 311 questionários físicos em sala de aula, dos quais 8 foram considerados inválidos por dados faltantes ou apontamentos de respostas únicas em todos os itens. Dos 303 questionários válidos, 27,1% eram de homens, 71,3% eram de mulheres e 1,7% não reportaram gênero; 53,5% eram de alunos dos cursos de curta-duração de Tecnologia em Gestão, e 46,5% dos alunos do curso de bacharelado em

Administração Geral. Considerando todos os respondentes, a média de idade foi de 26,7 anos, com desvio padrão de 6,67 anos.

O modelo proposto para comparação das escalas foi testado por meio de modelagem de equações estruturais na amostra dois, foi utilizado o método de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square*, PLS) com base em matriz de correlação, dada a possibilidade de não ocorrer a normalidade dos dados (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2014), com utilização do *software Smart PLS 2.0 M3* (Ringle *et al.*, 2005). A validade convergente não foi observada, mesmo após a eliminação dos itens na análise fatorial exploratória (AFE).

Inicialmente foi observada a ausência de multicolinearidade por meio dos VIFs. Todos os itens alcançaram valores de VIF inferior a 5 (Hair *et al.*, 2014), indicando a ausência de multicolinearidade dos itens. Em seguida, se observou as cargas dos itens dos construtos mensurados. Buscou-se eliminar os itens com carga inferior a 0.708, para que a AVE resultante de cada construto ficasse acima de 50% após a média aritmética do quadrado dessas cargas.

Pode-se observar que o modelo testado apresentou indicadores adequados à validade convergente e discriminante: Atitudes de exploração de carreira (AVE = 0.509, Confiabilidade composta = 0.879,  $R^2 = 0.424$ , *Alpha* de Cronbach = 0.839, Comunalidade = 0.509, Redundância = 0.213); Atitudes de planejamento de carreira (AVE = 0.595, Confiabilidade composta = 0.922,  $R^2 = 0.775$ , *Alpha* de Cronbach = 0.903, Comunalidade = 0.595, Redundância = 0.461); Autodirecionamento (AVE = 0.599, Confiabilidade composta = 0.856,  $R^2 = 0.763$ , *Alpha* de Cronbach = 0.777, Comunalidade = 0.599, Redundância = 0.455); Movimentação física (AVE = 0.509, Confiabilidade composta = 0.879,  $R^2 = 0.424$ , *Alpha* de Cronbach = 0.839, Comunalidade = 0.509, Redundância = 0.213); Movimentação psicológica (AVE = 0.626, Confiabilidade composta = 0.893,  $R^2 = 0.663$ , *Alpha* de Cronbach = 0.849, Comunalidade = 0.626, Redundância = 0.413); e Orientação pelos valores (AVE = 0.555, Confiabilidade composta = 0.832,  $R^2 = 0.680$ , *Alpha* de Cronbach = 0.737, Comunalidade = 0.555, Redundância = 0.361). O indicador de ajuste geral também resultou em boa qualidade alcançada (GoF = 0,597, média das AVEs = 0,567, média  $R^2 = 0,626$ ).

De maneira complementar, a validade discriminante do modelo estrutural testado indicou comparação da raiz quadrada das AVEs de cada construto *versus* a correlação com os demais construtos, novamente se observando adequação do modelo elaborado: Atitudes de exploração de carreira (0.714), Atitudes de planejamento de carreira (0.772), Autodirecionamento (0.774), Orientação pelos valores (0.745), Movimentação física (0.791) e Movimentação psicológica (0.731).

Ainda em relação à análise discriminante, se indicaram cargas cruzadas dos itens dos construtos *versus* os demais construtos (*crossloadings*). Essa avaliação pode ser observada na Tabela 2, sinalizando que os itens alcançaram maior carga em seus respectivos construtos.

Tabela 2

Validade Discriminante, *Crossloadings*

Código dos Itens	Atitudes de Expl. de Carreira	Atitudes de Planej. de Carreira	Auto-direcionamento	Mov. Física	Mov. Psicológica	Orientação pelos Valores
AD3	0,109	0,291	<b>0,739</b>	0,092	0,190	0,252
AD4	0,118	0,262	<b>0,829</b>	0,092	0,262	0,378
AD5	0,064	0,123	<b>0,727</b>	0,148	0,042	0,278
AD5	0,064	0,123	<b>0,727</b>	0,148	0,042	0,278
AD6	0,030	0,227	<b>0,797</b>	0,109	0,117	0,448
AEC11	<b>0,723</b>	0,232	0,097	-0,060	0,074	0,020
AEC12	<b>0,806</b>	0,088	0,055	0,067	0,038	0,033
AEC13	<b>0,723</b>	0,197	0,070	0,031	0,129	-0,054
AEC16	<b>0,644</b>	0,084	0,024	0,072	0,099	0,083
AEC2	<b>0,674</b>	0,153	0,072	0,004	0,121	-0,003
AEC3	<b>0,731</b>	0,189	0,050	0,152	0,130	0,080
AEC7	<b>0,685</b>	0,125	0,136	0,142	0,141	0,097
AEC8	<b>0,416</b>	0,244	0,111	-0,049	0,148	0,057
APC13	0,224	<b>0,784</b>	0,166	-0,097	0,215	0,043
APC14	0,102	<b>0,742</b>	0,160	0,102	0,248	0,122
APC15	0,097	<b>0,784</b>	0,224	-0,019	0,294	0,128
APC16	0,217	<b>0,742</b>	0,185	-0,029	0,232	0,054
APC17	0,198	<b>0,778</b>	0,281	0,004	0,254	0,064
APC18	0,175	<b>0,836</b>	0,277	0,059	0,221	0,055
APC19	0,194	<b>0,761</b>	0,229	0,025	0,299	0,093
APC20	0,142	<b>0,741</b>	0,283	0,002	0,309	0,063
MF1	0,150	0,083	0,124	<b>0,690</b>	0,172	0,183
MF2	0,045	-0,003	0,081	<b>0,803</b>	0,092	0,092
MF3	0,024	-0,052	0,114	<b>0,842</b>	0,043	0,229
MF4	0,054	0,013	0,099	<b>0,810</b>	0,037	0,238
MF5	0,041	-0,012	0,135	<b>0,802</b>	0,120	0,230
MP1	0,125	0,213	0,104	0,007	<b>0,674</b>	0,079
MP2	0,162	0,163	0,161	0,023	<b>0,757</b>	0,200
MP3	0,063	0,272	0,197	0,003	<b>0,726</b>	-0,020
MP4	0,064	0,343	0,183	0,063	<b>0,821</b>	-0,015
MP6	0,122	0,217	0,093	0,269	<b>0,663</b>	0,107
OV1	0,114	0,119	0,561	0,204	0,150	<b>0,781</b>
OV2	0,031	0,090	0,284	0,202	0,084	<b>0,809</b>
OV3	-0,040	0,071	0,235	0,127	0,010	<b>0,723</b>
OV5	-0,001	-0,019	0,134	0,199	-0,002	<b>0,659</b>

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

\*valores em negrito representam as cargas das variáveis

Na Tabela 3 se pode verificar que a análise estrutural resultou na identificação de caminhos significativos entre os construtos do modelo.

Tabela 3  
Indicadores Estruturais Finais

Hipótese	Relacionamento	Coefficiente Original	Média 500 Subamostras	Erro padrão	Teste t	p value	Resultado
H1	Atitudes de maturidade de carreira → Carreira proteana	0,230	0,229	0,055	4,206	0,000	Aceita
H2	Atitudes de maturidade de carreira → Carreira sem fronteira	0,225	0,227	0,078	2,872	0,004	Aceita
Demais Dimensões	Atitudes de maturidade de carreira → Atitudes de exploração de carreira	0,651	0,652	0,055	11,828	0,000	-
	Atitudes de maturidade de carreira → Atitudes de planeamento de carreira	0,880	0,883	0,019	46,395	0,000	-
	Carreira proteana → Autodirecionamento	0,874	0,874	0,019	46,255	0,000	-
	Carreira proteana → Orientação pelos valores	0,825	0,825	0,021	39,245	0,000	-
	Carreira sem fronteira → Movimentação física	0,814	0,810	0,089	9,105	0,000	-
	Carreira sem fronteira → Movimentação psicológica	0,672	0,672	0,098	6,864	0,000	-

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta os indicadores de acurácia ( $Q^2$ ) e utilidade à construção do modelo ( $f^2$ ).

Tabela 4  
Acurácia e Utilidade do Construto

Variável	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>
Atitudes de exploração de carreira	-	-
Atitudes de planejamento de carreira	-	-
Autodirecionamento	0,472	-
Movimentação física	0,429	-
Movimentação psicológica	0,245	-
Orientação pelos valores	0,372	-
Atitudes de maturidade	0,253	0,253
Carreira proteana	0,019	0,251
<b>Carreira sem fronteiras</b>	0,012	0,196

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.

O modelo estrutural ajustado apresentou relações positivas e significantes ( $p < 5\%$  e  $t > 1,96$ ) entre quase todos os construtos, identificados pelo método de reamostragem *bootstrap*, explicando 5,3% da variância da Carreira proteana e 5,1% da Carreira sem fronteiras.

O modelo final apresentou uma boa qualidade de ajuste. O cálculo do GoF, proposto por Tenenhaus *et al.* (2010), por meio da média geométrica entre os valores médios do R<sup>2</sup> e a AVE média ficou em 0.597, acima da recomendação de um mínimo de 0.36, nas ciências sociais (Wetzels *et al.*, 2009).

Adicionalmente, foi possível observar relação significativa para a relação entre Atitudes de maturidade de carreira e Carreira proteana (H1) ( $\Gamma = 0,230$ ,  $t(499) = 4,206$ ,  $p < 0,001$ ), e a Carreira sem fronteiras (H2) ( $\Gamma = 0,225$ ,  $t(499) = 2,872$ ,  $p < 0,004$ ).

O modelo estrutural também demonstrou relações significativas na mensuração das variáveis de segunda ordem. Para a variável atitudes de maturidade de carreira foram observadas relações significativas com a dimensão atitudes de exploração de carreira ( $\Gamma = 0,651$ ,  $t(499) = 11,828$ ,  $p < 0,001$ ) e a dimensão atitudes de planejamento de carreira ( $\Gamma = 0,880$ ,  $t(499) = 46,395$ ,  $p < 0,001$ ). A dimensão carreira proteana teve relações significativas com a dimensão autodirecionamento ( $\Gamma = 0,874$ ,  $t(499) = 46,225$ ,  $p < 0,001$ ) e a dimensão orientação pelos valores ( $\Gamma = 0,825$ ,  $t(499) = 39,245$ ,  $p < 0,001$ ). Por fim, a variável carreiras sem fronteiras obteve relações significativas com as dimensões movimentação física ( $\Gamma = 0,814$ ,  $t(499) = 9,105$ ,  $p < 0,001$ ) e movimentação psicológica ( $\Gamma = 0,672$ ,  $t(499) = 6,864$ ,  $p < 0,001$ ).

Os indicadores de acurácia do modelo ajustado ou validade preditiva (Q<sup>2</sup>) e do tamanho efeito ou utilidade para a construção do modelo (f<sup>2</sup>) se mostraram satisfatórios. A Figura 2 apresenta o modelo teórico testado e seus indicadores.

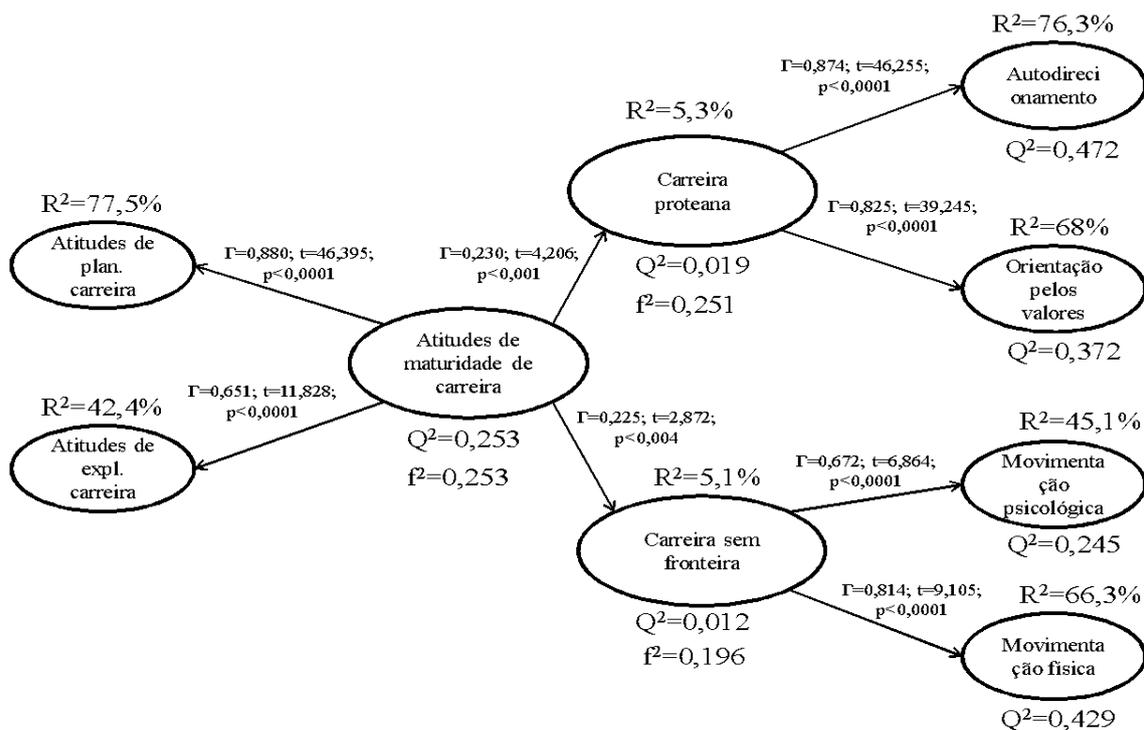


Figura 2. Indicadores do Modelo Estrutural Final

No próximo capítulo será apresentada uma discussão dos resultados obtidos com base no modelo teórico proposto.

## Discussão

Considerando o propósito deste estudo, que foi buscar compreender de que forma as atitudes de carreira se associam às concepções de carreira sem fronteiras e de carreira proteana, realizamos um *survey* com estudantes universitários dos cursos de bacharelado em Administração e dos cursos de curta-duração de Tecnologia em Gestão de duas universidades privadas, localizadas nas cidades de São Paulo, SP, e Salvador, BA. Para identificar como se dá essa associação, foi realizada inicialmente a análise estatística descritiva dos dados obtidos e testes multivariados. Em seguida, foi feita a análise fatorial confirmatória (AFC) com modelagem de equações estruturais (MEE).

Após analisar os dados, as duas hipóteses foram confirmadas: maturidade de carreira se associa positivamente com carreira proteana (H1), e maturidade de carreira também se associa positivamente com carreira sem fronteiras (H2). Tal resultado demonstra que as atitudes de planejamento e exploração, delineadas por Super (1983), interferem na autogestão de carreira e na orientação por valores, dimensões componentes das atitudes de carreira proteana (Briscoe & Filkelstein, 2009; Cao *et al.*, 2013; Grimland *et al.*, 2012). De forma semelhante, as atitudes de maturidade de carreira favorecem a obtenção de informações que interferem nas movimentações física e psicológica (Briscoe & Finkelstein, 2009; Stoltz *et al.*, 2013; Super, 1983).

Portanto, a questão de pesquisa que norteou este estudo, que buscou investigar qual é o papel das atitudes de maturidade de carreira nas concepções de carreira sem fronteiras e de carreira proteana, foi respondida. Tais atitudes de maturidade favoreceram o desenvolvimento dos conceitos de carreira contemporâneos pelos estudantes universitários integrantes da amostra, que, em parte, explicam o estabelecimento desses conceitos.

Pautado no modelo e nos dados desta pesquisa, a dimensão atitudes de planejamento de carreira ( $R^2 = 77,5\%$ ) foi mais bem explicada do que a dimensão atitudes de exploração de carreira, possivelmente devido às atitudes de planejamento de carreira interferirem nas atitudes de exploração e obtenção de informações de carreira, o que foi destacado por Choi *et al.*, (2012). Além disso, as relações em H1 e H2 apresentaram valores muito próximos, 0,230 e 0,225, respectivamente, assim como os  $R^2$  (5,3% e 5,1%), o que pode ser explicado pela relação de complementaridade e de ausência de divergências significativas entre os conceitos de carreira proteana e de carreira sem fronteiras, indicada por Veloso (2012).

## Conclusão

Em razão da amostra desta pesquisa ser não probabilística, os resultados encontrados não podem ser generalizados. No entanto, eles constituem contribuição teórica para maior elucidação dos conceitos contemporâneos de carreira proteana e de carreira sem fronteiras, necessidade que foi destacada por Veloso (2012). Este estudo contribuiu também para o desenvolvimento de programas de orientação de carreira, uma vez que salientou a importância das atitudes de planejamento e exploração para o desenvolvimento de trajetórias associadas a modelos contemporâneos de carreira.

Baseando-se no fato de que esta pesquisa foi realizada com estudantes universitários dos cursos de bacharelado em Administração e dos cursos de curta-duração de Tecnologia em Gestão, sugere-se a realização de novas investigações com a participação de indivíduos que tenham optado por carreiras associadas a outros cursos universitários, inclusive carreiras empreendedoras com enfoque em inovação ou social, para se verificar possíveis semelhanças e/ou diferenças. Sugere-se, ainda, a elaboração de estudos que permitam a confirmação e a eventual generalização estatística dos dados obtidos.

## Referências

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), 242-260. <https://doi.org/10.1108/13620430910966424>

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Demuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(1), 30-47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Mayrhofer, W. (2012). Careers around the world. In J. P. Briscoe, D. T. Hall, & W. Mayrhofer (Eds.), *Careers around the world: individual and contextual perspectives* (pp. 3-4). New York: Routledge.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2013). The positive effects of a protean career attitude for self-initiated expatriates: Cultural adjustment as a mediator. *Career Development International*, *18*(1), 56-77. <https://doi.org/10.1108/13620431311305953>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 294-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, S., Hutchison, B., Lemberger, M. E., & Pope, M. (2012). A longitudinal study of the developmental trajectories of parental attachment and career maturity of South Korean adolescents. *The Career Development Quarterly*, *60*(2), 163-177. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2012.00014.x>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cordeiro, H. T. D., Casado, T., & Lopes, K. S. M. (2013). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e de carreira proteana no Brasil. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 16.
- Coursol, D. H., Lewis, J., & Garrity, L. (2001). Career development of trauma survivors: Expectations about counseling and career maturity. *Journal of Employment Counseling*, *38*(3), 134-140. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00495.x>
- Creed, P. A., & Patton, W. (2003). Predicting two components of career maturity in school based adolescents. *Journal of Career Development*, *29*(4), 277-290. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022943613644>
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 307-324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- Dutra, J. S. (2010). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dybwad, T.-E. (2009). Career maturity: A latent means and covariance structure analysis of Daidalos. *Scandinavian Journal of Psychology*, *50*(2), 109-120. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2008.00702.x>

- Flouri, E., & Buchanan, A. (2002). The role of work-related skills and career role models in adolescent career maturity. *The Career Development Quarterly*, *51*(1), 36-43. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2002.tb00590.x>
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: The impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(6), 1074-1094. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560884>
- Hair, J. F. (2011). Multivariate data analysis: an overview. In M. Lovric (Ed.), *International encyclopedia of statistical science* (pp. 904-907). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2\\_395](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395)
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, *10*(4), 8-16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1999). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, *26*(3), 22-37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Hughes, C. (2011). The influence of self-concept, parenting style and individualism-collectivism on career maturity in Australia and Thailand. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, *11*(3), 197-210. <http://dx.doi.org/10.1007/s10775-011-9208-1>
- Hytti, U. (2010). Contextualizing entrepreneurship in the boundaryless career. *Gender in Management: An International Journal*, *25*(1), 64-81. <https://doi.org/10.1108/17542411011019931>
- Khapova, S. N., Briscoe, J. P., & Dickmann, M. (2012). Careers in cross-cultural perspective. In J. P. Briscoe, D. T. Hall, & W. Mayrhofer (Eds.), *Careers around the world: individual and contextual perspectives* (pp. 15-38). New York: Routledge.
- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(1), 119-139. <http://dx.doi.org/10.1002/job.545>
- Lee, H.-Y., & Hughey, K. F. (2001). The relationship of psychological separation and parental attachment to the career maturity of college freshmen from intact families. *Journal of Career Development*, *27*(4), 279-293. <https://doi.org/10.1023/A:1007855104473>

- Lee, K.-H. (2001). A cross-cultural study of the career maturity of Korean and United States high school students. *Journal of Career Development, 28*(1), 43-57. <https://doi.org/10.1177/089484530102800104>
- Oliveira, M. C. D., & Coleta, M. F. D. (2008). Adaptação e validação da Escala Combinada de Atitudes da Maturidade de Carreira (CDA): Versão para estudantes universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional, 9*(2), 45-65.
- Park, H., Choi, B. Y., Nam, S. K., & Lee, S. M. (2011). The role of career stress in the relationship between maladaptive perfectionism and career attitude maturity in South Korean undergraduates. *Journal of Employment Counseling, 48*(1), 27-36. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.2011.tb00108.x>
- Park, Y., & Rothwell, W. J. (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career. *Human Resource Development International, 12*(4), 387-405. <https://doi.org/10.1080/13678860903135771>
- Patton, W., & Creed, P. A. (2001). Developmental issues in career maturity and career decision status. *The Career Development Quarterly, 49*(4), 336-351. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00961.x>
- Patton, W., & Creed, P. A. (2002). The relationship between career maturity and work commitment in a sample of Australian high school students. *Journal of Career Development, 29*(2), 69-85. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1019981502852>
- Patton, W., & Lokan, J. (2001). Perspectives on Donald Super's construct of career maturity. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 1*(1-2), 31-48. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1016964629452>
- Ringle, C. M., Wende, C. M., & Will, S. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*. Recuperado de <http://www.smartpls.de>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2019). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics, 1*-24. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1987). *Metodologia de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Silva, J. R. da, Balassiano, M., & Silva, A. R. L. da (2014). Burocrata proteano: Articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista de Administração Contemporânea, 18*(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552014000100002>
- Smedley, M., Levinson, E. M., Barker, W. F., & DeAngelis, D. L. (2003). Differences in career maturity among adjudicated and nonadjudicated male students with and without disabilities. *Journal of Employment Counseling, 40*(3), 108-122. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.2003.tb00861.x>

- Stoltz, K. B., Wolff, L. A., Monroe, A. E., Mazahreh, L. G., & Farris, H. R. (2013). Adaptability in the work life task: Lifestyle, stress coping, and protean/boundaryless career attitudes. *Journal of Individual Psychology*, 69(1), 66-83.
- Sumari, M., Louis, G. J., & Sin, M. N. S. (2009). Family interaction patterns: Relation to career beliefs and career maturity of college students. *The International Journal of Research and Review*, 2, 1-15.
- Super, D. E. (1975). Career education and career guidance for the life span and for life roles. *Journal of Career Education*, 2(2), 27-42. <https://doi.org/10.1177/089484537500200204>
- Super, D. E. (1979). The babble that is Babel: A basic glossary for career education. *Journal of Career Education*, 5(3), 156-71. <https://doi.org/10.1177/089484537900500301>
- Super, D. E. (1983). Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling. *Personnel & Guidance Journal*, 61(9) 555-562. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2164-4918.1983.tb0099.x>
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29(1), 333-372. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Veloso, E. F. R. (2012). *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: Um estudo de caso com ex-funcionários de uma instituição privatizada. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 834-854. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000500004>
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Oppen, C. van (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 177-195.

---

**Marcelo Aparecido Alvarenga**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Especialista em Administração de RH (Faap) e Docência para o Ensino Superior (Uninove). Professor na Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2012-9990>

---

***Alessandra Demite Gonçalves de Freitas***

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Especialista em Recursos Humanos na Gestão de Negócios pela Universidade São Judas Tadeu. Professora na Universidade Nove de Julho (Uninove).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9711-3869>

---

***Flávio Santino Bizarrias***

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Especialista em Marketing e Marketing de Serviços (ESPM). Professor na Universidade Nove de Julho (Uninove).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5574-7820>

---

***Priscila Rezende da Costa***

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Professora e Diretora do PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7012-0679>