

Estilos Reflexivos e Atitudes de Carreira Proteana e Sem Fronteiras nas Organizações Contemporâneas Brasileiras

Reflexive Styles and Protean and Boundaryless Career Attitudes in Contemporary Brazilian Organizations

- » Manoela Ziebell de OLIVEIRA¹ (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
- » William Barbosa GOMES (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

Resumo

Mudanças sociais e econômicas em organizações contemporâneas passaram a demandar profissionais capazes de refletir sobre as necessidades do mercado, e de gerenciar a própria carreira. Investigou-se as relações entre atitudes relacionadas à carreira proteana (autogerenciamento e direcionamento para valores pessoais), à carreiras sem fronteiras (mobilidade física e psicológica) e estilos reflexivos (autônomo, fraturado, metarreflexivo e comunicativo) de 247 profissionais brasileiros. Os principais resultados indicaram que: 1) as atitudes proteanas referem-se a decisões motivadas por valores pessoais; 2) as atitudes sem fronteiras indicam a crença na capacidade e a intenção de empreender mudanças; 3) a mobilidade psicológica e o autogerenciamento de carreira apresentaram correlação positiva e moderada com estilo reflexivo autônomo; 4) o autogerenciamento de carreira apresentou correlação negativa com o estilo reflexivo fraturado; 5) as médias de autogerenciamento, direcionamento para valores e mobilidade psicológica de profissionais de empresas privadas superaram as dos profissionais de empresas públicas; e 6) não houve diferenças de estilos reflexivos entre profissionais de empresa privada e pública. Concluiu-se que: o modo de refletir tem maior importância para as tomadas de decisão do que o conteúdo sobre o qual se reflete; as atitudes proteanas e sem fronteiras estão presentes entre profissionais brasileiros, e as organizações estão atentas a essas mudanças. A avaliação e a conscientização dos modos de reflexão podem constituir-se em recurso valioso para o desenvolvimento e retenção de talentos em tempos de alta competitividade e fortes anseios por bem-estar psicológico.

Palavras-chave

Estilos reflexivos, carreira proteana, carreira sem fronteiras, organizações contemporâneas.

Abstract

Social and economic changes in contemporary organizations require professionals to reflect on the needs of the market and to manage their own careers. We investigated the relationship between protean career attitudes (self-directedness and personal values orientation), boundaryless career attitudes (physical and psychological mobility), and reflexivity styles (autonomous, fractured, meta-reflexive, and communicative) of 247 Brazilian professionals. The main results indicate that: 1) protean attitudes relate to decisions motivated by personal values, 2) boundaryless attitudes indicate belief in the ability and an intention to undertake changes, 3) psychological mobility and self-directedness showed moderate positive correlations with autonomous-reflexivity 4) self-directedness was negatively correlated with fractured-reflexivity 5) professionals from private organizations had higher average self-directedness, values orientation, and psychological mobility than professionals from public organizations, 6) there were no differences in reflexivity styles between professionals from private and public organizations. We concluded that the mode of thinking of professionals is more important for decision making than the content on which they reflect. In addition, protean and boundaryless attitudes are present among Brazilian professionals, and the employing organizations are paying attention to these changes. The assessment and awareness of modes of reflection can constitute a valuable resource for developing and retaining talent in times of high professional competitiveness and heightened concern for psychological well-being.

Keywords

Reflexivity styles, protean career, boundaryless career, contemporary organizations

¹ Laboratório de Fenomenologia Experimental e Cognição – sala 123. Rua Ramiro Barcelos, 2600 - Bairro Santa Cecília, Porto Alegre - RS – Brasil. CEP 90035-003. E-mail: manoelaziebell@yahoo.com.br

Nas últimas décadas, a economia internacional testemunhou a aceleração dos avanços tecnológicos, a intensificação da competitividade entre indústrias de diferentes nacionalidades e o crescente enxugamento das estruturas produtivas. Diante desse panorama, mudanças significativas vêm alterando a organização do trabalho, as relações de emprego e as trajetórias de carreira (Chudzikowski, 2011). Dos anos 20 até, aproximadamente, os anos 70, as carreiras eram entendidas como uma sucessão de progressões lineares de um trabalhador por poucas empresas. O sucesso profissional era definido pela organização e recompensado com promoções e aumentos salariais. Assim, o desenvolvimento de carreira era organizado de acordo com uma hierarquia funcional, com os trabalhadores movimentando-se entre diferentes cargos e funções de maneira ordenada e em sequência previsível (Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006; Walsh & Gordon, 2008).

A partir dos anos 80, as mudanças nas estruturas e trajetórias de carreira vêm sendo discutidas sob diferentes perspectivas por pesquisadores da área de administração (Arthur & Rousseau, 1996; Dutra, Veloso, Fischer, & Nakata, 2009), sociologia (Böhm, Dinerstein, & Spicer, 2010) e estudos organizacionais (Chudzikowski, 2011). Apesar da diversidade de enfoques utilizados por essas áreas, é consenso entre elas que as carreiras contemporâneas caracterizam-se pela maior quantidade de transições do profissional entre empregadores e funções, por trajetórias profissionais descontínuas e fragmentadas (Chudzikowski, 2011) por maior autonomia em relação aos processos produtivos e à gestão da própria carreira (Arthur & Rousseau, 1996; Chudzikowski, 2011). A adoção desses padrões de atitudes pelos profissionais contemporâneos exige novas relações de troca com as organizações. Trata-se de uma espécie de contrato implícito (psicológico) e reflete as expectativas mútuas dos empregadores e de seus empregados acerca da relação de trabalho. Nesse tipo de contrato, os trabalhadores acumulam conhecimentos e habilidades que lhes garantem maior empregabilidade. Em troca, apresentam melhores desempenhos na realização de suas atividades. Estabelecem, assim, um vínculo de emprego com duração indeterminada, que é mantido enquanto o profissional se dedica aos objetivos organizacionais e a empresa viabiliza seu desenvolvimento profissional e pessoal (Gonçalves & Coimbra, 2003; Martins, 2006).

No entanto, alguns autores questionam se as carreiras tradicionais deram lugar às carreiras contemporâneas ou se ambas coexistem (Guest & Mackenzie Davey, 1996; Hall & Las Heras, 2009). Outros questionam algumas das principais premissas sobre as carreiras contemporâneas (Dries, Van Acker, & Verbruggen, 2011). Outros autores, ainda, sugerem, implicitamente, que as recentes alterações nas relações estabelecidas entre as organizações e os profissionais levariam a um maior sucesso destes e que as atitudes de carreira contemporâneas representariam, portanto, uma tendência para os padrões de carreira no futuro (Chudzikowski, 2011; Gunz, Evans, & Jalland, 2000).

Dois exemplos dos padrões de atitudes de carreira contemporâneos são os proteanos (Hall, 1976) e os sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996). A expressão "carreira proteana" faz referência a Proteus, deus marinho que, segundo a mitologia grega, é capaz de mudar de forma de acordo com as exigências do contexto (Inkson, 2006). A alusão ao personagem mítico é usada para se referir a um estilo de carreira em que o sucesso subjetivo poderia ser alcançado por meio de um comportamento vocacional autogerenciado e dirigido para os valores individuais, (Hall, 1976). Ou seja, as decisões de carreira caberiam aos profissionais e não às organizações (autogerenciamento), que visariam alcançar recompensas de trabalho relevantes para si (direcionamento para valores). Como consequência, profissionais mais autogerenciáveis e direcionados para valores pessoais apresentariam maior mobilidade, maior compreensão da vida e disposição ao progresso desenvolvimental (Hall, 1996). Por esse motivo, as decisões e atitudes profissionais estariam sujeitas a reconfigurações, na medida em que os trabalhadores e seus ambientes de trabalho passassem por modificações. Assim, as qualidades pessoais requeridas para uma carreira proteana bem-sucedida incluiriam: 1) flexibilidade para adaptar conhecimentos, habilidades e competências às mudanças no ambiente do trabalho a fim de manter a empregabilidade; e 2) atribuição de importância ao aprendizado continuado, respon-

sabilização pela própria carreira, autonomia, liberdade e busca por recompensas intrínsecas às atividades de trabalho (Hall, 1996; 2004).

O termo sem fronteiras, por sua vez, descreve trajetórias de profissionais que administram suas carreiras buscando oportunidades de trabalho que lhes possibilitem manter ou aumentar sua empregabilidade (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan, 1999). Frequentemente, esses profissionais deixam de lado a estabilidade de uma linha de trabalho desenvolvida em uma única organização (mobilidade física), pois preferem acumular experiências que proporcionem desenvolvimento e aprimoramento de seu desempenho no futuro (mobilidade psicológica). O relacionamento estabelecido entre os profissionais e as empresas costuma ser transacional, onde as obrigações passam a ser de curto prazo, orientadas por contratos e por desempenho (Walsh & Gordon, 2008). Ocorre, assim, uma troca de resultados individuais por oportunidades oferecidas em diferentes organizações, capazes de promover conhecimentos e competências portáteis e, conseqüentemente, um aumento da empregabilidade. Essas características fazem com que os profissionais desenvolvam uma identidade baseada no trabalho que realizam em uma organização específica e também no modo como atuam em outras esferas da vida (Coelho, 2006; Lacombe & Chu, 2006; Walsh & Gordon, 2008). Por isso, avaliam constantemente se, e de que forma, as organizações para as quais trabalham estão atendendo as obrigações contratuais explícitas e implícitas (contrato psicológico). Da mesma forma, acompanham as ofertas do mercado de trabalho em busca de melhores oportunidades. Como resultado, alguns indivíduos podem desenvolver carreiras múltiplas ou realizar inúmeras transições entre postos de trabalho e organizações ao longo de suas vidas (Sullivan & Arthur, 2006).

A mobilidade dos profissionais que adotam carreiras sem fronteiras evidencia-se de duas formas (Sullivan & Arthur, 2006). De maneira física, que diz respeito às transições de função e de atividades que se dão além das fronteiras da organização. E de forma psicológica, relacionada à percepção e à interpretação do ator da carreira sobre sua capacidade de empreender tais transições. Ambas propõem a superação das dimensões objetivas e subjetivas da carreira em múltiplos níveis (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Walsh & Gordon, 2008).

A emergência de padrões de carreira proteana e sem fronteira, que garantem e exigem dos profissionais um papel mais ativo nas tomadas de decisão sobre a trajetória profissional, torna evidente a necessidade de que eles desenvolvam processos reflexivos mais complexos. O termo processos reflexivos diz respeito a habilidade universal de deliberação interna sobre a realidade externa (Wiley, 2006), que pode assumir o padrão de uma conversa do indivíduo consigo mesmo (Archer, 2003).

Estudos sugerem que os seres humanos passam entre um (Heavey & Hurlburt, 2008) e três quartos (Klinger & Cox, 1987-1988) de sua vida conscientemente envolvidos em algo que parece ser uma conversa consigo mesmos. Os temas dessas conversas podem variar de questões banais, como o conflito sobre comer ou não mais um pedaço de bolo de chocolate quando se está de dieta, a situações mais complexas, como decidir manter-se no emprego ou aceitar uma nova proposta de trabalho. Da mesma forma, os estilos de conversas internas que as pessoas apresentam variam de acordo com o contexto em que elas estão inseridas (Archer, 2003; 2007). Para Archer (2003; 2007), todas as pessoas possuem uma maneira de conversa interna que é dominante e pode ser caracterizada em três estilos adaptativos (comunicativo, autônomo, e metarreflexivo) ou em um estilo fraturado. A determinação é estabelecida de acordo com a forma como o ciclo preocupações-projetos-práticas se desenvolve. Os quatro estilos e suas principais características serão detalhados a seguir.

Indivíduos com estilo reflexivo-comunicativo dominante (RC) tendem a iniciar conversas internas de forma privativa e dar continuidade a elas por meio da comunicação de seus pensamentos a pessoas de sua confiança. Os reflexivo-comunicativos apresentam desconfiança sobre a eficácia da conversa interna autônoma (privada) e procuram compensá-la com a externalização de situações, diálogos e pensamentos que foram planejados, imaginados e ensaiados internamente. Essa troca interpessoal ocorre apenas com pessoas confiáveis, normalmente membros da família, amigos, colegas próximos ou profissionais tidos como referência. As três

principais características desse tipo de reflexividade estão relacionadas ao padrão de consulta externa utilizada a fim de completar a deliberação interna: 1) necessidade de outra pessoa a quem consultar; 2) consideração da família e dos amigos como preocupação principal, e 3) contentamento com o estilo de vida já alcançado e estabelecido (Archer, 2003; 2007; Vandenberghe, 2005).

Indivíduos com estilo reflexivo-autônomo dominante (RA), por sua vez, tendem a considerar que as deliberações internas são suficientes e não precisam ser comunicadas. No entanto, apesar de possuírem sentimento de autossuficiência, reconhecem suas limitações e assumem a responsabilidade sobre eventuais erros cometidos. As pessoas que apresentam estilo reflexivo costumam considerar a prática da conversa interna uma questão de autonomia e autoconhecimento, e demonstram confiança nos resultados obtidos. Assim, tomam decisões e diagnosticam os próprios erros com facilidade, demonstrando capacidade de direcionar mudanças e correções, e de monitorar os efeitos dessas mudanças para si e para suas vidas (Archer, 2003; 2007; Vandenberghe, 2005).

Os indivíduos cuja conversa interna é predominantemente metarreflexiva (MR), tendem a pensar sobre sua própria reflexividade. A conversa interna assume o formato de um questionamento sobre por que certos assuntos são pensados, sejam eles profundos ou superficiais. Enquanto agentes na sociedade, são considerados idealistas e para eles não há arranjo social, organização ou instituição que se aproxime desse ideal. Por isso, metarreflexivos muitas vezes são críticos em relação à sociedade, a suas vidas e a si mesmos (automonitoramento). Os indivíduos predominantemente metarreflexivos tendem à inconstância e também podem ter dificuldades para completar o ciclo preocupações-projetos-práticas. Isso acontece porque, embora suas preocupações estejam diretamente relacionadas aos ideais e, por isso, tendam a permanecer as mesmas, suas práticas e projetos podem mudar rapidamente (Archer, 2003; 2007; Vandenberghe, 2005).

Por fim, as pessoas que apresentam estilo reflexivo-fraturado (RF) tendem a apresentar uma capacidade reflexiva que em algum momento de vida foi interrompida ou ficou comprometida, por alguma razão nem sempre reconhecida. Pessoas que apresentam esse estilo podem ser classificadas de duas formas: 1) deslocadas quando o modo de reflexividade não possibilita lidar, subjetivamente, com questões externas e 2) impedidas quando a reflexividade não se desenvolveu o suficiente para permitir o estabelecimento de conversas internas sobre a relação *self*-sociedade. Embora essas pessoas sejam capazes de conversar internamente, a forma e o conteúdo de suas conversas fazem com que elas não sejam eficazes e não influenciem suas ações na sociedade (Archer, 2003; 2007; Vandenberghe, 2005).

As peculiaridades dos estilos reflexivos vêm sendo evidenciadas em pesquisas empíricas, mas pouco se sabe quanto à dominância de cada um deles (Archer 2003, 2007; Wagner, 2010). Teoricamente, entende-se que os estilos sejam flexíveis, operativos, e que se alteram frente às variações da estrutura (as liberdades e limitações do ser humano dentro de uma sociedade que, neste estudo, são as organizações) e dos agentes (a capacidade do ser humano de agir de forma independente e fazer as próprias escolhas). No entanto, não existem estudos empíricos que explorem a dominância situacional dos estilos em relações distintas entre os agentes e as estruturas. A questão, nos termos colocados por Archer (2003; 2007), está restrita às pesquisas da própria autora e de sociólogos como Pierre Bourdieu (1989), Anthony Giddens (2003) e Frédéric Vandenberghe (2005). Desse modo, a importância do presente estudo foi trazer a perspectiva psicológica para o debate por meio de uma questão simples: de que forma os processos reflexivos de profissionais brasileiros relacionam-se com as atitudes que eles adotam em relação a suas carreiras? A resposta para essa questão representa uma contribuição importante para a literatura sobre processos reflexivos, bem como para a literatura e prática nas áreas de carreira e organizações.

Tendo em vista essas questões, o presente estudo buscou evidências de como os diferentes estilos reflexivos e atitudes de carreira manifestam-se nas relações entre os agentes e a estrutura organizacional. Além disso, buscou identificar as semelhanças e diferenças entre os estilos

reflexivos e as atitudes de carreira adotadas por profissionais em função do sexo, idade, status de relacionamento, estrutura familiar, e tipo de empresa em que trabalhavam. Para alcançar esses objetivos foram testadas 12 hipóteses principais em relação às dimensões de carreira, aos estilos reflexivos e à interação entre dimensões de carreira e estilos reflexivos.

Entre as seis hipóteses relacionadas às dimensões das atitudes de carreira examinadas, cinco foram propostas e testadas anteriormente em estudos internacionais: (1) autogerenciamento de carreira, direcionamento para valores pessoais, mobilidade física e psicológica apresentariam correlações positivas, de fracas a moderadas, entre si (Briscoe et al., 2006); (2) profissionais com médias mais altas em mobilidade física teriam trabalhado em mais empresas diferentes (Sullivan & Baruch, 2009); (3) homens teriam médias de mobilidade física superiores às das mulheres (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008; Sullivan & Arthur, 2006; Valcour & Ladge, 2008; Zaleska & Menezes, 2007); (4) mulheres teriam médias de mobilidade psicológica superiores às dos homens (Eby, 2001); (5) profissionais sem filhos apresentariam maiores médias de mobilidade física (Crowley-Henry & Weir, 2007; Valcour & Ladge, 2008) e psicológica (Eby, 2001) do que os que têm filhos; (5) profissionais solteiros apresentariam maiores médias de mobilidade física (Crowley-Henry & Weir, 2007; Valcour & Ladge, 2008) e psicológica (Eby, 2001) do que os que estavam em um relacionamento estável; (6) profissionais que já haviam realizado mudanças de cidade relacionadas ao trabalho apresentariam maior mobilidade física e psicológica do que aqueles que não haviam tido esta experiência (Briscoe et al., 2006; Sullivan & Baruch, 2009). A sétima hipótese em relação às atitudes de carreira não foi identificada em estudos anteriores e sugere que: (7) profissionais que trabalham em empresas privadas teriam médias superiores aos que trabalhavam em empresas públicas em relação às duas dimensões da carreira proteana, às duas dimensões da carreira sem fronteiras e às mudanças de cidade motivadas por oportunidades de trabalho.

As duas hipóteses relacionadas aos estilos reflexivos também tiveram origem em estudos internacionais. Elas sugerem que: 8) os quatro estilos reflexivos apresentariam correlações fracas a moderadas entre si (Archer, 2009); 9) a) os homens teriam médias de estilo reflexivo-autônomo maiores e b) as mulheres teriam médias de estilo reflexivo-comunicativo maiores (Vandenberghe, 2005).

Por fim, foram testadas hipóteses originais sobre as relações entre as atitudes de carreira e os estilos reflexivos. Cada uma delas foi gerada com base nas definições conceituais e nos dados empíricos relacionados às variáveis investigadas. Sobre a interação entre elas, esperava-se que: 10) o estilo reflexivo autônomo apresentasse correlação positiva com as duas dimensões da carreira proteana; 11) a) o estilo reflexivo-fraturado apresentasse correlações negativas com o autogerenciamento de carreira e o direcionamento para valores pessoais e b) com a mobilidade física e a mobilidade psicológica; e 12) a) o estilo metarreflexivo apresentasse correlações positivas com o autogerenciamento de carreira e o direcionamento para valores pessoais e b) com a mobilidade física e a mobilidade psicológica.

MÉTODOS

Participantes

Participaram deste estudo 247 profissionais brasileiros, dos quais 52,2% eram mulheres. A idade dos participantes variou de 20 a 64 anos, sendo a média equivalente a 32 anos, com desvio-padrão de 9,46 anos.

Instrumentos

Quatro instrumentos foram utilizados na coleta de dados deste estudo: um questionário sociodemográfico, a Escala de atitudes de carreira Sem fronteira (Oliveira et al., 2010), a Escala de atitudes de carreira proteana (Oliveira et al., 2009), e a Escala de estilos reflexivos (Oliveira, 2010). Cada um dos instrumentos será brevemente descrito a seguir.

Questionário sociodemográfico: foi desenvolvido para caracterizar a amostra neste estudo e incluiu questões sobre sexo, idade, estado civil, número de filhos, curso de graduação realizado, cargo ocupado e área de atuação na empresa. Além desses itens, também foram feitas questões sobre a idade com que o profissional começou a trabalhar, número de empresas nas quais trabalhou nos últimos anos e número de vezes que precisou mudar de cidade em função do trabalho.

Escala de atitudes de carreira sem fronteira: proposta originalmente por Briscoe et al. (2006). O instrumento é composto por 13 itens que avaliam a tendência e a preferência pela mobilidade física (MF) e a mobilidade psicológica (MP) entre empregadores ou funções. O instrumento deve ser respondido de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. Os índices de confiabilidade (*alpha* de Cronbach) foram de 0,87 para a dimensão de mobilidade psicológica e de 0,74 para a dimensão de mobilidade física. A versão brasileira do instrumento, proposta por Oliveira et al. (2010), foi intitulada Escala de atitudes de carreira sem fronteira. É composta por 10 itens, que avaliam as mesmas dimensões da escala original com índices de confiabilidade (*alpha* de Cronbach) de 0,88 para a dimensão de mobilidade psicológica e de 0,79 para mobilidade física. A variância explicada por esta versão foi de 63,3% com índice KMO de 0,82. Exemplos de itens para avaliar as dimensões de mobilidade psicológica e de mobilidade física são, respectivamente, “Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes” e “O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização”.

Escala de atitudes de carreira proteana: proposta originalmente por Briscoe et al. (2006). O instrumento é composto por 14 itens que avaliam a habilidade de autogerenciamento da carreira pelos profissionais (AG) e em que medida as decisões de carreira são tomadas em função de um direcionamento para os valores pessoais (DV). O instrumento deve ser respondido de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. Os índices de confiabilidade (*alpha* de Cronbach) foram de 0,75 para a dimensão de autogerenciamento e de 0,70 para a dimensão de direcionamento para valores. A versão brasileira do instrumento, intitulada Escala de atitudes de carreira proteana foi proposta por Oliveira et al. (2009). É composta por 11 itens, que avaliam as mesmas dimensões da escala original com níveis de confiabilidade (*alpha* de Cronbach) de 0,85 para a dimensão de autogerenciamento da carreira e 0,73 para orientação para valores pessoais. A variância explicada por esta versão foi de 54,3% com índice KMO de 0,83. Exemplos de itens para avaliar as dimensões de autogerenciamento de carreira e de orientação para valores pessoais são, respectivamente, “Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira” e “Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não com base nas do meu empregador”.

Escala de estilos reflexivos: desenvolvida por Oliveira (2010) a partir das descrições teóricas dos quatro estilos reflexivos proposta por Archer (2003) e do instrumento desenvolvido por ela com o intuito de distinguir e caracterizar os estilos. Tendo em vista a inadequação estatística e semântica do *Internal Conversation Indicator - ICONI* (Archer, 2007) para discriminar os quatro estilos adequadamente, Oliveira (2010) apresentou, como alternativa a este instrumento, a Escala de estilos reflexivos. Esse novo instrumento visava discriminar e descrever os quatro estilos reflexivos. O instrumento é composto por 16 itens que devem ser classificados de acordo com uma escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 significa “não me caracteriza nenhum pouco” e 5 significa “me caracteriza totalmente”. Os itens que compõem a escala avaliam os estilos reflexivos-comunicativos ($\alpha = 0,74$), reflexivos-autônomos ($\alpha = 0,70$), metarreflexivos ($\alpha = 0,72$) e reflexivos-fraturados ($\alpha = 0,75$), com 56,5% da variância e índice KMO de 0,77. Exemplos de itens dos estilos são, respectivamente, “Preciso conversar com familiares ou amigos próximos antes de tomar qualquer decisão”; “O trabalho é a área da minha vida a qual eu dedico mais atenção”; “Frequentemente me pergunto se estou agindo de acordo com meus ideais” e “Eu prefiro deixar que as coisas aconteçam a ficar tentando planejar minha vida”.

Procedimentos

A coleta de dados para esta pesquisa foi conduzida on-line eo recrutamento de participantes foi realizado por meio de e-mails convite enviados para profissionais cadastrados na rede social LinkedIn, que estavam empregados no momento da coleta de dados. Os convites continham uma breve descrição dos objetivos da pesquisa, dos critérios para inclusão (ter pelo menos 18 anos e estar empregado) ou exclusão da pesquisa (ser profissional autônomo ou dono do próprio negócio), e o endereço do website utilizado para a coleta de dados. As mesmas informações contidas nos e-mails convite foram divulgadas em grupos de discussão de profissionais no LinkedIn e em outras redes sociais. Os profissionais que aceitaram participar da pesquisa o fizeram por meio de um termo virtual de consentimento informado. Este consistia em um termo de consentimento livre e esclarecido que era concluído pela frase “Tendo em vista as considerações acima apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa”. Para que o participante pudesse prosseguir e ter acesso aos instrumentos de coleta de dados era necessário clicar no botão “concordo”, indicando sua aquiescência em participar. No mesmo endereço eletrônico foi disponibilizada uma cópia do termo de consentimento informado em formato PDF.

Análise de Dados

Os dados gerados pelas escalas foram analisados em duas etapas. Primeiramente foram feitas análises de correlação de Pearson entre os quatro estilos reflexivos (reflexivo-comunicativo, reflexivo-autônomo, metarreflexivo e reflexivo-fraturado), as quatro dimensões das atitudes de carreira (autogerenciamento de carreira e direcionamento para valores, mobilidade psicológica e mobilidade física) e variáveis sociodemográficas. A seguir, foram utilizados testes t de Student a fim comparar as médias entre grupos em relação aos estilos reflexivos (autônomos, comunicativos, metarreflexivos e fraturados) e as dimensões de carreira proteana (autogerenciamento e direcionamento para valores) e sem fronteiras (mobilidade física e mobilidade psicológica).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análises descritivas da amostra indicaram que mais da metade dos participantes eram solteiros (70,4%) e 23,9% estavam em um relacionamento estável (casados ou morando com o/a companheiro/a). A maioria dos participantes não tinha filhos (78,1%) e os participantes com maior número de filhos tinham três (2,8%). Quanto à formação, 32,8% dos participantes haviam concluído o Ensino Superior, 20,2% ainda não haviam concluído, 25,1% haviam feito alguma especialização, 18,3% fizeram mestrado ou doutorado e 3,6% somente haviam concluído o Ensino Médio ou Técnico. Os profissionais haviam começado a trabalhar, em média, aos 18 anos ($dp = 3,01$) e no momento da coleta de dados estavam empregados em organizações de diferentes Estados brasileiros, sendo a maioria do Rio Grande do Sul (68,4%). Dentre os profissionais que compuseram a amostra, 27,1% já haviam realizado alguma mudança de cidade relacionada ao trabalho e 59,7% destes eram homens. A maioria dos homens que já haviam realizado mudanças de cidade (65%) não estava em um relacionamento estável e 40% deles tinham filhos. Entre as mulheres que já haviam realizado mudanças de cidade por motivos de trabalho, 66,6% não eram casadas e 18% tinham filhos.

Nos últimos dez anos os participantes trabalharam, em média, em duas empresas. O ingresso na organização em que trabalhavam no momento da coleta de dados variou de menos de um ano (26,3%) a mais de cinco anos (24,3%), e 34% dos profissionais trabalhavam na mesma organização entre um e três anos. No caso dos demais (15,4%), estavam trabalhando no mesmo local entre três e cinco anos. A maioria dos participantes (92,7%) afirmou que, ao pensar nas possibilidades de desenvolvimento de sua carreira profissional, consideravam também outras oportunidades oferecidas pelo mercado nas suas áreas de atuação, e não apenas aquelas oferecidas pela organização na qual estavam empregados.

Os escores médios dos participantes para as três escalas foram os seguintes, lembrando que o ponto médio de todas elas é 3: Escala de estilos reflexivos $M = 2,87$, $DP = 0,42$; Escala de atitudes de carreira proteana $M = 3,72$, $DP = 0,65$ e Escala de atitudes de carreira sem fronteira $M = 2,99$, $DP = 0,65$. As médias dos participantes são próximas das médias das escalas, à exceção da Escala de atitudes proteanas. A média um pouco superior ao ponto médio da escala indica uma leve tendência dos participantes a apresentarem atitudes de carreira proteana. Ainda assim, a análise dos dados com o teste Kolmogorov-Smirnov indicou que as médias dos participantes estavam normalmente distribuídas, o que justifica a escolha dos demais testes estatísticos usados. Os resultados das análises de correlação e de comparação entre grupos serão apresentados e discutidos a seguir. A Tabela 1 apresenta os valores das correlações entre todas as variáveis.

TABELA 1. Análise de correlação entre estilos reflexivos, atitudes de carreira e variáveis sociodemográficas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	1									
2. Número de empresas	-0,30**	1								
3. Autogerenciamento	0,20	-0,20	1							
4. Direcionamento para valores	-0,50	0,60	0,45**	1						
5. Mobilidade psicológica	-0,20	0,14*	0,40**	0,21**	1					
6. Mobilidade física	-0,19**	0,25**	-0,08	-0,08	-0,01	1				
7. Reflexivo-comunicativo	-0,16*	-0,10	0,00	0,70	0,10	-0,04	1			
8. Reflexivo-autônomo	0,07	-0,01	0,59**	0,28**	0,38**	-0,06	-0,19**	1		
9. Metarreflexivo	-0,15*	0,17*	0,23**	0,15*	0,29**	-0,06	0,23**	0,70	1	
10. Reflexivo fraturado	-0,81	0,00	-0,26**	-0,09	0,10	-0,14*	0,18**	-0,46**	0,16*	1

Nota: * Significativo para $\alpha < 0,05$ e ** Significativo para $\alpha < 0,01$

Dimensões de Carreira

A análise das correlações entre as atitudes de carreira indicou que, ao contrário do que era esperado, nem todas as dimensões apresentaram correlações significativas. O autogerenciamento de carreira apresentou correlações positivas moderadas com o direcionamento para valores e com a mobilidade psicológica. A mobilidade psicológica, por sua vez, teve correlação positiva e moderada com o direcionamento para valores. Esse resultado confirma parcialmente a hipótese 1 e indica que, embora todas as dimensões avaliem características de carreiras contemporâneas, elas acessam aspectos diferentes. Informa também que a autonomia em relação às determinações sobre a própria carreira profissional tende a aumentar na mesma direção que a preocupação em tomar decisões relacionadas aos valores pessoais. Sugere ainda, que o desejo dos profissionais de empreender mudanças de função ou organização varia no mesmo sentido que sua tendência a ser orientados por valores pessoais. No entanto, a ausência de correlações com a mobilidade física pode significar que a relação entre o sentir-se capaz de mudar e o comportamento de mudança não é significativa. A ausência de correlação pode ser explicada pelo fato de a mobilidade física depender das oportunidades de trabalho disponíveis no mercado (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000), o que não se faz necessário para que um profissional deseje deixar a organização onde trabalha.

Em mobilidade física, os resultados apontaram uma correlação positiva e fraca, embora significativa, com o número de empresas em que os profissionais trabalharam nos últimos dez anos, confirmando a hipótese 2. Esse dado sugere que, embora haja correlação entre essas variáveis, não é possível avaliar a mobilidade física por meio da contagem dos diferentes empregos já assumidos pelos profissionais ao longo de sua trajetória, como foi verificado em estudos anteriores (Sullivan & Baruch, 2009).

Os resultados das análises de comparação entre grupos indicaram que não houve diferenças significativas entre as médias de homens e mulheres para mobilidade psicológica e mobilidade física, refutando as hipóteses 3 e 4, respectivamente. Foram investigadas também as possíveis diferenças de médias de mobilidade psicológica e mobilidade física entre profissionais com e sem filhos. Os resultados encontrados não indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas em relação à mobilidade psicológica. Contudo, o grupo que tinha filhos ($M=14,82$; $DP=4,08$) teve médias inferiores ao grupo que não tinha filhos ($M=16,09$; $DP=3,40$) para mobilidade física [$t(245) = 2,11$; $p < 0,05$; $d = 0,31$], confirmando parcialmente a hipótese 5a.

Quando a variável estado civil foi considerada, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as médias de mobilidade física e mobilidade psicológica entre profissionais solteiros e aqueles que estavam em relacionamentos estáveis, refutando a hipótese 5b. Embora, *a priori*, não tenham sido apresentadas hipóteses que levassem em conta o estado civil dos participantes e as dimensões da carreira proteana, esses testes foram realizados. Os resultados indicaram não haver diferenças entre profissionais solteiros e em relacionamentos estáveis no que se refere ao autogerenciamento da carreira. Contudo, os solteiros ($M=17,63$; $DP = 3,73$) tiveram médias inferiores às dos participantes que estavam em um relacionamento estável ($M=18,69$; $DP=3,94$) em direcionamento para valores [$t(245) = -2,09$; $p < 0,05$; $d = 0,27$]. Do mesmo modo, ao se comparar as diferenças de média de mobilidade psicológica e mobilidade física entre profissionais que já tiveram de mudar de cidade por motivos de trabalho e aqueles que não tiveram de fazê-lo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, refutando a hipótese 6.

Quando se analisou as médias de autogerenciamento, direcionamento para valores, mobilidade psicológica e mobilidade física de profissionais de empresas públicas e de empresas privadas, não foram identificadas diferenças em relação à mobilidade física. Contudo, verificou-se que os profissionais que trabalhavam em empresas privadas apresentaram médias mais altas ($M=27,68$; $DP=4,56$) do que os que trabalhavam em empresas públicas ($M=25,74$; $DP=5,32$) para autogerenciamento [$t(245) = 2,26$; $p < 0,05$; $d = 0,36$]. Esses profissionais também apresentaram médias mais altas ($M=18,23$; $DP= 3,67$) do que os que trabalhavam em empresas públicas ($M=16,68$; $DP=4,54$) para direcionamento para valores [$t(245) = 2,21$; $p < 0,05$; $d = 0,34$]. Além disso, os profissionais que trabalhavam em empresas privadas apresentaram médias mais altas ($M=26,18$; $DP=6,06$) do que as do grupo de empresas públicas ($M=23,12$; $DP=6,41$) para mobilidade psicológica [$t(245) = 2,71$; $p < 0,05$; $d = 0,48$], confirmando parcialmente a hipótese 7.

Estilos Reflexivos

As hipóteses relativas aos estilos reflexivos também foram testadas e evidenciam a existência de correlações fracas a moderadas entre todos os estilos reflexivos, confirmando a hipótese 8. Esse dado reforça o argumento de que os indivíduos não possuem um único padrão reflexivo, mas diferentes aspectos de cada um dos estilos descritos (Archer, 2009). Contudo, a correlação negativa e moderada entre o estilo reflexivo-fraturado e o reflexivo-autônomo indica que estes estilos se opõem fortemente. Provavelmente, apenas em situações de limitações contextuais ou de descontinuidade contextual um profissional reflexivo-autônomo apresentaria uma conversa interna com características reflexivo-fraturadas.

Quando a comparação considerou a variável sexo, verificou-se que os homens apresentaram médias mais altas ($M=15,49$, $dp=2,84$) do que as mulheres ($M=14,71$, $dp=2,79$) para o estilo reflexivo-autônomo [$t(245) = 2,19$; $p < 0,05$; $d = 0,27$], confirmando a hipótese 9a. Contudo, não foram encontradas diferenças significativas entre as médias de homens e mulheres para o estilo reflexivo-comunicativo, metarreflexivo e reflexivo-fraturado, refutando a hipótese 9b.

Atitudes de carreira e estilos reflexivos

Por fim, foram testadas hipóteses originais sobre as relações entre as atitudes de carreira e os estilos reflexivos. Os resultados indicaram que o estilo reflexivo-autônomo teve correlação positiva e significativa, embora fraca, com o direcionamento para valores. Além disso, obtive-

ram-se correlações positivas e moderadas com a mobilidade psicológica e com o autogerenciamento de carreira, confirmando a hipótese 10. Esses resultados sugerem que, quanto maior a orientação das conversas internas dos profissionais para seus objetivos, mais eles tendem a se imaginar capazes de tomar decisões de carreira de forma autônoma e direcionadas para seus valores pessoais. Profissionais que apresentam estilo reflexivo-autônomo dominante tendem a ter seu trabalho como principal preocupação e fonte de relacionamentos interpessoais e não costumam ter receio de mudar de organizações, ocupações e contextos de trabalho (Vandenberghe, 2005).

As análises de correlação entre os estilos reflexivos indicaram que o estilo reflexivo-fraturado apresentou correlação negativa e fraca com o autogerenciamento de carreira, confirmando parcialmente a hipótese 11a. Esse mesmo estilo apresentou correlação negativa e fraca com a mobilidade física, confirmando parcialmente a hipótese 11b. A confirmação parcial dessas duas hipóteses sugere que os profissionais que têm estilo reflexivo-fraturado dominante tenham dificuldades para lidar subjetivamente com questões externas. Em decorrência disso, os profissionais que têm esse estilo dominante tendem a ter dificuldades para tomar decisões em relação à própria carreira e, por isso, muitas vezes permanecem em seus empregos por longos períodos (Archer, 2003).

O estilo metarreflexivo apresentou correlações positivas e fracas com o direcionamento para valores e com o autogerenciamento de carreira, confirmando a hipótese 12a. Esse estilo também apresentou correlação positiva e fraca com a mobilidade psicológica, confirmando parcialmente a hipótese 12b. Esses resultados sugerem que os profissionais que têm esse estilo dominante tendem a refletir acerca dos próprios pensamentos e ações, e que gostariam de buscar atividades de trabalho que se aproximem ao máximo de seus ideais. No entanto, mais uma vez, a ausência de correlação significativa com a mobilidade física parece sugerir que a atitude favorável à mudança de função ou de organização não é, necessariamente, acompanhada do comportamento de mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos principais do presente estudo foram: 1) testar a ocorrência de associações entre as dimensões de carreira, os estilos reflexivos e as variáveis sociodemográficas; e 2) verificar a ocorrência de possíveis diferenças de médias dos estilos reflexivos e das dimensões de carreira entre grupos (homens/mulheres, solteiros/ relacionamento estável, com filhos/sem filhos, mudança ou não de cidade por motivos de trabalho, empresa pública/empresa privada). Cinco das nove hipóteses apresentadas foram confirmadas, justificando a pertinência do tema e a abordagem pioneira no Brasil para as relações entre atitudes de carreira e estilos reflexivos.

Como esperado, as atitudes de carreira proteana e de carreira sem fronteira estão sendo incorporadas às habilidades profissionais contemporâneas de brasileiros, assim como ocorre em outros países (Sullivan & Baruch, 2009). Tal fato reflete as boas condições da economia brasileira no contexto internacional e aponta para a necessidade de aprimoramento das estratégias e ferramentas de gestão, e de formação profissional altamente qualificada. As organizações esperam poder contar com perfis profissionais consolidados e flexíveis para empreender mudanças em favor das próprias carreiras e dos objetivos das organizações (Hall, 1996; 2004). Nessa nova configuração, o profissional assume a direção de sua carreira, cabendo a ele decidir em qual organização quer trabalhar, por quanto tempo quer permanecer e como irá proceder à correção de rumos para alcançar seus objetivos e metas pessoais. Embora algumas dimensões dessas carreiras tenham se correlacionado (autogerenciamento, direcionamento para valores e mobilidade psicológica), elas foram capazes de acessar construtos e atitudes diferentes. Isso pode ser evidenciado pelas correlações moderadas entre as dimensões da escala de atitudes proteanas, e correlações fracas entre essa escala e a dimensão de mobilidade psicológica da carreira sem fronteira. Desse modo, as decisões de carreira orientadas para os próprios valores podem levar os profissionais a considerar outras oportunidades no mercado de trabalho. Contudo, isso não será, necessariamente, motivo para deixar seus empregos.

Por outro lado, nem todas as premissas apresentadas pela literatura e confirmadas por estudos internacionais foram observadas nesta amostra de profissionais brasileiros. No que diz respeito às atitudes de carreira, por exemplo, não foram verificadas diferenças entre o grupo de homens e de mulheres, como ocorreu nos estudos de Segers e colaboradores (2008), Sullivan e Arthur, (2006), Valcour e Ladge (2008), Zaleska e Menezes, (2007), e Eby (2001). O fato de os dados brasileiros não confirmarem parte dos achados da literatura anterior indica a necessidade de realizar estudos interculturais com as mesmas escalas a fim de verificar as peculiaridades de gênero quanto às relações de trabalho.

Com relação aos estilos reflexivos, os resultados apontaram que os participantes foram capazes de refletir sobre si mesmos e sobre a realidade em que estão inseridos, como já era esperado. Porém, e nesse ponto destaca-se a contribuição da teoria sobre estilos reflexivos, eles refletem em diferentes níveis (Archer, 2003). A questão está no modo de refletir e não sobre o que refletir. Os resultados também indicaram que a capacidade e o desejo de tomar decisões autônomas sobre a própria carreira têm relação com aspectos específicos do modo como se reflete (Archer, 2010). Mais precisamente, os resultados das correlações dos estilos reflexivos com a dimensão de autogerenciamento mostram que profissionais que têm maior clareza sobre seus objetivos e que refletem com mais frequência em seus próprios pensamentos assumem maior responsabilidade sobre suas carreiras. Atente-se que a novidade não se refere a ter clareza de objetivos, mas ao modo de pensar sobre os próprios pensamentos (reflexividade). Por outro lado, profissionais cuja conversa interna não auxilia na tomada de decisões tendem a apresentar dificuldades para gerir as próprias carreiras de forma autônoma (Archer, 2009). Dois aspectos podem ser considerados quanto a esse resultado: 1) a necessidade de aprimorar a teoria de estilos reflexivos para esclarecer melhor as dificuldades que os profissionais apresentam quanto ao modo de refletir; e 2) a necessidade de desenvolver estratégias para lidar com a reflexividade, por exemplo, intervenções psicológicas grupais que auxiliem profissionais a compreender e a articular de forma mais adaptativa as conversas internas. O termo adaptativo é utilizado no sentido tradicional de funcionalidade e pragmatismo, ou seja, de articulação, transformação e geração positiva e prospectiva. Tecnicamente, o termo refere-se ao reconhecimento pelo agente de que seus estados mentais desempenham papéis funcionais, mesmo que incompletos, para respostas propositivas às demandas do ambiente, no caso, o projeto de carreira (ver McCullagh, 2000, para uma discussão filosófica sobre funcionalismo).

Atenta-se que o estudo valeu-se de uma amostra de conveniência, mas apropriada para exame de premissas teóricas, conforme justificado por Stanovich (2004). A teoria dos estilos reflexivos requer, ainda, maior investigação empírica e sofisticação instrumental (Wagner, 2010). Apesar dessas limitações, os resultados são promissores e incentivam novos estudos com amostras diversas e variação instrumental para dar continuidade à investigação dos referidos construtos.

Um dos principais resultados desta pesquisa, e que requer atenção futura, refere-se ao fato de os profissionais de empresas públicas terem apresentado médias inferiores às daqueles que trabalhavam para empresas privadas em todas as dimensões das carreiras proteana e sem fronteira (à exceção da mobilidade física). Investigar qualitativamente esse fenômeno permitiria obter mais informações sobre como as características do mercado de trabalho e das carreiras na contemporaneidade impactam as escolhas, as trajetórias de carreira, a percepção sobre o emprego e sobre o mercado de trabalho de profissionais que trabalham em empresas públicas. Outro ponto a ser explorado diz respeito à inexistência de correlações entre a mobilidade psicológica e física. Compreender a relação entre essas variáveis proporcionaria melhor entendimento sobre a mobilidade dos profissionais contemporâneos e os impactos para as organizações.

Por fim, os resultados do presente estudo mostram que já não é apenas possível, mas necessário, ir além da ideia de que as carreiras simplesmente são proteanas ou sem fronteiras. É fundamental compreender que essas carreiras existem porque os relacionamentos de emprego e o contexto em que os profissionais estão inseridos mudam. Como consequência, as carreiras das pessoas também podem ultrapassar barreiras e, dessa forma, influenciar sua habilidade

de navegar em um mercado de trabalho turbulento. Incentivar profissionais contemporâneos a conhecerem e compreenderem seus estilos reflexivos e as características de suas carreiras proteanas e sem fronteiras pode motivá-los a engajarem-se em comportamentos que visem o desenvolvimento profissional com resultados positivos. Ainda que diversos profissionais possivelmente não estejam dispostos ou não tenham os recursos necessários para isso, entendemos que os resultados deste estudo indicam a existência de espaço e demanda para a atuação do psicólogo junto às organizações. Esperamos que nossos achados possam fornecer bases capazes de promover a capacitação em modos efetivos e claros para exploração da própria identidade e da ação reflexiva (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Hall, Briscoe, & Kram, 1997).

REFERÊNCIAS

- Archer, M. (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (2007). *Making our way through the world human reflexivity and social mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. (2009). Personal powers and internal conversations. *Comunicação Oral Personal Powers and Internal Conversation*. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ).
- Archer, M. S. (2010). *Conversations About Reflexivity*. London and New York: Routledge.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). A new career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
- Böhm, S., Dinerstein, A.C. & Spicer, A. (2010). '(Im)possibilities of Autonomy: Social Movements in and beyond Capital, the State and Development'. *Social Movement Studies*, 9(1), 17-32.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico* (F. Tomaz, Trad.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. (Original publicado em francês, 1989).
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Chudzikowski, K. (2011). Career transitions and career success in the 'new' career era, *Journal of Vocational Behavior*.
- Coelho, J. A. (2006). Organizações e Carreiras sem Fronteiras. Em M. Balassiano, & I. S. Costa (Orgs.). *Gestão de Carreiras dilemas e perspectivas* (pp. 94-108). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Crowley-Henry, M., & Weir, D. (2007). The international protean career: four women's narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 245-258.
- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2011). How "boundaryless" are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70.
- Eby, L. T. (2001). The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages. *Group & Organization Management*, 26(3), 343-368.
- Fugate, M. Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade* (Álvaro Cabral, Trad.) São Paulo: Editora Martins Fontes.
- Gonçalves, C. M., & Coimbra, J. L. (2003). Significados construídos em torno da experiência Profissional/ Trabalho. *IV Congresso Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza: "Integração das Políticas e Sistemas de Educação e Formação – Perspectivas e Desafios"*. (pp. 353-366). Porto.
- Guest, D., & Mackenzie Davey, K. (1996). Don't write off the traditional career. *People Management*, 2(4), 22-25.
- Gunz, H. P., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a "boundaryless" world. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.). *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 24-53). Oxford: Oxford University Press.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica: Goodyear Publishing Co.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead-long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D. T., Briscoe, J. P., & Kram, K. E. (1997). Identity, values, and the protean career. In C. L. Cooper, & S. E. Jaccson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations*. London, UK: John Wiley & Sons.
- Hall, D. T., & Las Heras, M. (2009). Long live the organizational career. In A. Collin, & W. Patton (Eds.), *Vocational psychological and organizational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue* (pp. 181-196). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Heavey, C. L. & Hurlburt, R. T. (2008), The phenomena of inner experience. *Consciousness and Cognition*, 17, 798-810.
- Inkson, K. (2006). *Understanding careers: the metaphors of working lives*. Thousand Oaks: SAGE.
- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V., & Sant'Anna, A. S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257-280.
- Klinger, E., & Cox, W. M. (1987), Dimensions of thought flow in everyday life. *Imagination, Cognition and Personality*, 7(2), 105-128.
- Lacombe, B. M., & Chu, R. A. (2006). Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: M. Balassiano, & I. S. Costa, *Gestão de Carreiras dilemas e perspectivas* (pp. 109-131). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Martins, H. T. (2006). Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In M. Balassiano, & I. S. Costa (Orgs.). *Gestão de carreiras dilemas e perspectivas* (pp. 81-93). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- McCullagh, M. (2000). Functionalism and Self-Consciousness". *Mind and Language*, 15(5), 481-499.
- Oliveira, M. Z. (2010). *O processo reflexivo e os auto-relatos de profissionais sobre as carreiras Proteana e Sem-fronteiras*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, Brasil.
- Oliveira, M. Z., Zanon, C., daSilva, I. S., Pinhatti, M. M., Gauer, G.; & Gomes, W. B. (2009) Avaliação do Autogerenciamento e do Direcionamento de Carreira: Estrutura Fatorial da Escala de Atitudes de Carreira Proteana. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 2, 160-169.
- Oliveira, M. Z., Zanon, C., Pinhatti, M. M., daSilva, I. S., Gomes, W. B. & Gauer, G. (2010). Validação da versão brasileira da Escala de Atitudes de Carreira Sem-fronteiras. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62, 106-114.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230.
- Stanovich, K. E. (2004). *How to think straight about psychology*. Boston: Allyn and Bacon, Pearson Education, Inc.
- Sullivan, S. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35, 1542-1571.
- Valcour, M. & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 300-309.
- Vandenberghe, F. (2005). Book Review: The Archers: A Tale of Folk (Final Episode?). *European Journal of Social Theory*, 8, 227-237.

- Wagner, H. L. (2010). Estilos reflexivos nas deliberações do self por autorrelatos de conversa interna. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Acessado 20 Dez. 2011, em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26810/000761019.pdf?sequence=1>.
- Walsh, K., & Gordon, J. (2008). Creating individual work identity. *Human Resource Management Review*, 18, 46-61.
- Wiley, N. (2006). Pragmatism and the dialogical self. *International Journal for Dialogical Science*, 1(1), 5-21.
- Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), 987-1018.