



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 17, n. 7, art. 10, p. 200-218, jul. 2020

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.7.10>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



MIAR



## A Aderência do Docente de Ensino Superior às Carreiras não Tradicionais

## The Adherence of Higher Education Teachers to Non-Traditional Careers

### Daniela Maria Feltrin Marchini

Mestra em Engenharia de Produção pela UNIMEP

Professora da Fatec Americana

E-mail: [daniela.marchini@fatec.sp.gov.br](mailto:daniela.marchini@fatec.sp.gov.br)

### Yeda Cirera Oswaldo

Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco (USF)

Mestra em Educação pela UNIMEP

Professora da Unimep

E-mail: [yeda@yedaoswaldo.com.br](mailto:yeda@yedaoswaldo.com.br)

---

#### Endereço: Daniela Maria Feltrin Marchini

FATEC Americana – Rua Emílio de Menezes, s/n, gleba  
B. CEP: 13.469-111, Americana/SP, Brasil.

#### Endereço: Yeda Cirera Oswaldo

UNIMEP – Rodovia do Açúcar, km 156 (SP-308) - CEP  
13.423-170 - Piracicaba, SP, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 23/04/2020. Última versão  
recebida em 12/05/2020. Aprovado em 13/05/2020.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

A pesquisa realizada teve como objetivo verificar se os docentes de ensino superior de diferentes faculdades da região de Americana possuem o comportamento de profissionais de carreira sem fronteiras e carreiras proteanas. Foi efetuada uma pesquisa descritiva com análise qualitativa e quantitativa, realizada através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com amostra selecionada de forma intencional e não probabilística, por tipicidade e acessibilidade. Foi possível verificar que os docentes possuem o comportamento de carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas, sendo alguns fatores mais comuns que outros. Os comportamentos da carreira proteana de autodirecionamento e orientação a valores é mais presente nos docentes de instituição pública e naqueles que se dedicam somente à carreira docente. Já o comportamento das carreiras sem fronteiras é maior entre os docentes que lecionam em mais de uma instituição ou possuem um trabalho fora da carreira docente. Tais resultados refletem o comportamento dos docentes das instituições pesquisadas deixando como sugestão para pesquisas futuras a realização da pesquisa ampliando a amostra.

**Palavras-Chave:** Carreira Docente. Carreira Proteana. Carreira sem Fronteiras.

## ABSTRACT

The aim of this article was to verify whether higher education professors from different colleges in the Americana's region have the behavior of boundaryless career and protean careers. A descriptive study was carried out with qualitative and quantitative analysis, carried out through bibliographic research and field research with a sample selected intentionally and non-probabilistic, by typicity and accessibility. The study involved professors who have exclusive dedication to their careers and others who have a parallel career of public and private institutions. It was possible to verify that the professors have the behavior of boundaryless carrers and protein careers, and some factors are more common than others. The behaviors of the protean career of self-targeting and orientation to values is more present in teachers of public institutions and in those who dedicate themselves only to teaching career. The behavior of boundaryless careers is higher among professors who teach in more than one institution or have work outside the teaching career. These results reflect the behavior of the professors of the institutions surveyed, leaving as a suggestion for future research the realization of the research expanding the sample.

**Keywords:** Teaching Career. Proan Career. Boundaryless Career.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm sofrendo grandes transformações nos últimos anos impulsionadas, principalmente, pelas alterações tecnológicas iniciadas nos anos 1990 e intensificadas após os anos 2000, devido à globalização e ao aumento do nível de exigência dos clientes. Tais alterações exigem das empresas mais flexibilidade, dinamismo, agilidade e acelerou o nível de exigência de inovações (NEVES *et.al.*, 2013).

Para atuar em um mercado cada vez mais competitivo e em um ritmo de transformações cada vez mais acelerado, as organizações vêm exigindo também um novo comportamento de seus colaboradores e novas formas de relacionamento entre empresa e colaborador. Neste cenário surgem os conceitos de carreira proteana e carreira sem fronteiras, nas quais o profissional recebe uma maior autonomia para gerenciar a sua carreira, independente da organização (DANTE; ALBUQUERQUE, 2016).

Segundo Veloso *et.al.* (2011), os trabalhadores são estimulados a exercer um papel mais ativo para acumular conhecimento e realizar o gerenciamento da própria carreira, uma vez que as promessas de segurança e emprego de longo prazo vão sendo esquecidas pela necessidade das organizações.

Neste contexto, as carreiras se desenvolvem e algumas já possuem características mais proativas e flexíveis que outras, entre elas a carreira docente. Veloso *et.al.* (2011) classificam a carreira docente como uma carreira sem fronteira, pois o trabalho é desenvolvido de forma autônoma e pode ser exercido de forma complementar e em diferentes organizações. Porém, quando se trata de ensino superior, existem diferentes perfis de organizações e formas de contratação. Existem instituições públicas e privadas onde, normalmente, os perfis de exigência de tempo de dedicação e formas de contratação, entre outras características, são muito diferentes, onde o professor pode se dedicar período integral, parcial, podendo ser um docente de carreira em uma ou várias instituições ou ainda ter a profissão como um complemento de renda de outra atividade exercida. Surgiu então a seguinte pergunta de pesquisa: O docente de ensino superior, independente da instituição de ensino superior, se comporta como o responsável pelo seu desenvolvimento profissional, demonstrando aderência ao comportamento do profissional de carreira proteana e ou de carreira sem fronteiras?

O objetivo da pesquisa realizada foi o de verificar se os professores de ensino superior de diferentes faculdades da região de Americana, interior de São Paulo, possuem o comportamento de profissionais de carreira sem fronteiras e carreiras proteanas.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, iniciando-se com uma pesquisa bibliográfica sobre as carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas, seguida da aplicação de um questionário com docentes de ensino superior para verificar a sua aderência ao comportamento dessas carreiras.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o questionário desenvolvido por Briscoe *et.al.* (2006) e validado por Dante e Albuquerque (2016), aplicado de forma eletrônica a uma amostra não probabilística e intencional, por acessibilidade, a docentes que trabalham em quatro diferentes instituições, públicas e privadas, e que trabalham na carreira de forma integral e parcial, para poder atingir ao objetivo proposto.

Após uma breve referência sobre carreira, carreira proteana e carreira sem fronteiras, são apresentados os resultados dos dados coletados, seguidos das análises realizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo carreira teve seu início no período da Escola da Administração Científica e vem se consolidando e transformando desde então (DUTRA, 2017). Seu uso pode assumir diferentes significados. Para as pessoas pode significar sua trajetória profissional, um caminho estabelecido no tempo e espaço para ser seguido por alguém (DUTRA, 2017). Já para as organizações, segundo o autor, a carreira é vista como as posições já ocupadas pela pessoa na organização ou pelas possibilidades futuras.

Segundo Tolfo (2002), a carreira nas organizações está associada à ocupação e à profissão, possibilitando uma evolução durante o tempo e está muito ligada ao sucesso e à ascensão social.

Veloso e Dutra (2009) apresentam uma evolução do conceito de carreira. Segundo os autores, a preocupação com a carreira se inicia após a Segunda Guerra Mundial, cujo estudo foi iniciado somente no período da Escola da Administração Científica com o estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalhos específicos e diferenciados, inicialmente na área industrial e depois se estendendo para as áreas administrativas e comerciais. Na década de 60, os estudos sobre carreiras sofrem uma alteração devido a novas complexidades das empresas frente ao mercado agora mais competitivo e as novas preocupações com o modo de vida, derivando pesquisas e publicações sobre o tema na década de 1970. Já na década de 1980, aumenta o interesse e as discussões sobre o plano de carreira, tanto por parte das organizações como das pessoas, dando base a compreensão de que a carreira não está relacionada somente

as oportunidades que uma organização oferece, mas a diferentes formas de construir um relacionamento entre trabalho, necessidades pessoais e família.

Dutra (2017) apresenta as demandas cada vez menos tangíveis como aspectos influentes para as transformações ocorridas na década de 1990, quando se iniciou o desenvolvimento das pesquisas sobre o assunto no Brasil. Segundo o autor, as transformações e a intangibilidade se intensificaram nos anos 2000 e a competência, tão valorizada em 1980, foi substituída pela complexidade. A Tabela 1 apresenta um breve histórico sobre a evolução das teorias.

**Tabela 1 – Evolução da Teoria de Carreira**

| Déca da | Principais Ocorrências   |
|---------|--|
| 1970    | Campo ainda não estabelecido nos estudos organizacionais e de gestão. Publicação de três livros chave para a área: <i>Carrer in organizations</i> , <i>Carreers dynamics</i> e <i>Organizacional Carrers</i> de Hall, Schein e Van Maaner. |
| 1980    | Consolidação de teorias e a formação de paradigmas. Prática do Recursos Humanos,   |
| 1990    | Mudança do foco das carreiras para o significado, propósito, identidade e aprendizado, valorizando o conceito das carreiras proteanas e a concepção das carreiras sem fronteiras.  |
| 2000    | Início dos indícios do comportamento proteano entre os pesquisados no Brasil.  |

**Fonte:** Adaptado de Veloso e Dutra (2009)

Schein (1995, *apud* TOLFO, 2002) enfatiza que as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações exigem mais flexibilidade e uma melhor rede de relacionamentos entre os profissionais e as organizações, alterando as relações de poder e a complexidade das relações. Além das questões organizacionais, as questões socioculturais também sofrem alteração, modificando os padrões de sucesso e fortalecendo a qualidade de vida, o que influencia diretamente a forma como as pessoas vão se relacionar e planejar suas carreiras.

Segundo Oswaldo (2017, p.140), “as transformações nas relações de trabalho, a preocupação com a qualidade de vida e a satisfação no emprego têm conduzido o indivíduo a um novo conceito de carreira, impulsionada e gerenciada por ele e não mais pela organização”.

## 2.1 Teorias sobre Carreiras

As teorias sobre carreiras foram se alterando no decorrer dos anos, acompanhando o contexto das organizações e dinâmicas da sociedade. Para este artigo foi selecionada a proposta apresentada por Arthur, Inkson e Pringle (1999, *apud* VELOSO e DUTRA, 2009), onde os autores dividem as teorias em carreiras tradicionais e não tradicionais.

## 2.2 Carreiras Tradicionais

As carreiras tradicionais, segundo Oswaldo (2017), são caracterizadas pela previsibilidade e estabilidade, com uma progressão linear e vertical dentro da estrutura organizacional previamente definida. Segundo a autora, nesta carreira as organizações valorizam aspectos como comprometimento, lealdade e tempo de serviço.

As carreiras tradicionais, mesmo enxergando uma ligação entre carreira e realização pessoal, enfatizam uma certa dependência entre a carreira e a organização (VELOSO e DUTRA, 2009).

Segundo os autores, são três as principais abordagens utilizadas:

- Abordagem do aconselhamento vocacional: Uso de testes para conseguir a pessoa certa para cada trabalho;
- Abordagem da Gestão de Recursos Humanos: Sistemas estabelecidos com níveis hierárquicos;
- Teoria desenvolvimentista: A carreira vista com ciclos de vida desenvolvidos e degraus de ascensão.

Já Anderson *et.al.* (2019) salientam algumas limitações: Algumas profissões caminham pela progressão, em um avanço vertical dentro da hierarquia de uma empresa. Outras caminham pela agregação, como militares, que agregam carreiras em sua trajetória. Uma terceira limitação, segundo os autores, se dá pela suposição de uma certa estabilidade ocupacional até a aposentadoria.

## 2.3 Carreiras não tradicionais

As novas abordagens, quando comparadas às carreiras tradicionais, enfatizam a responsabilidade da pessoa por sua própria carreira e a independência do indivíduo, abrindo a possibilidade de o profissional buscar prazer e paixão naquilo que faz e seguir seus ideais

(OSWALDO, 2017). Segundo a autora, as carreiras individuais já não dependem mais das carreiras organizacionais e passam a agregar uma série de estágios e transições.

Wiernik e Kostal (2019) fazem referência às pessoas que se tornaram mais flexíveis e responsáveis pela gestão de suas carreiras em resposta a mudanças societais e novas formas de arranjos de trabalho. Segundo os autores, os contratos psicológicos entre as organizações e os empregados também sofrem alterações, onde os indivíduos não deixam apenas a cargo da empresa as oportunidades de avanço na carreira.

O contrato psicológico é um tipo de contrato não escrito e que engloba as expectativas da organização e do colaborador em um processo de trocas, podendo ser renegociado ao longo do tempo (OSWALDO, 2017). No novo modelo, a autora ressalta que o contrato psicológico passa a ser unilateral, o profissional é a única pessoa interessada e não mais negociado com a organização.

Para Veloso e Dutra (2009) e Wiernik e Kostal (2019), as carreiras não tradicionais que mais se destacam são a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.

### **2.3.1. Carreira Proteana**

O termo Carreira Proteana foi proposto primeiramente por Hall em 1976 para representar as carreiras mais flexíveis e influenciadas pela vida pessoal do indivíduo, que passa por muitas transformações e aprendizados em resposta aos desafios (OSWALDO, 2017).

Segundo Hall (2002, *apud* NEVES *et.al.* 2013), a carreira proteana se faz cada vez mais presente devido às mudanças ocorridas no mercado de trabalho e nas novas formas de relacionamento entre empresa e empregado, como trabalho temporário, consultoria, empreendedorismo, entre outras.

Briscoe e Hall (2006a) mencionam que a nomenclatura de carreira proteana foi baseada no Deus grego Proteus, fazendo menção à mudança de forma, identificando e expressando valores, direcionando a uma mudança de comportamento para melhor se adaptar a ambientes de trabalhos incertos.

Veloso e Dutra (2009) e Neves *et.al.* (2013) apresentam como principais características da carreira proteana a autonomia, autodireção, mudanças frequentes de área ou de organizações. Segundo os autores, a carreira é direcionada pelas pessoas e não pelas organizações, normalmente com foco na autorrealização e na felicidade. Desta forma o profissional desenvolve habilidade para aprender, redirecionar a carreira e construir relações.

Os autores mencionam quatro dimensões primordiais para a carreira proteana: a performance no trabalho, as atitudes, a identidade e a adaptabilidade.

Briscoe *et.al.* (2006) e Veloso e Dutra (2009) citam que o centro da carreira proteana está no sucesso psicológico (interno) e não em critérios externos (visão da organização). As atitudes dos profissionais são mais autodirigidas e orientadas para os valores pessoais, podendo os profissionais assumir uma atitude mais proativa em relação à sua orientação e aprendizados. Visão também apresentada em Ribeiro *et.al.* (2018) que complementam ressaltando que o sucesso passa a ser definido pela conquista dos objetivos profissionais estabelecidos pelo indivíduo (segundo seus critérios pessoais e individuais).

Assim, segundo Briscoe e Hall (2006b), o que direciona a carreira proteana não está relacionado a um comportamento de mobilidade profissional, mas a uma mentalidade de fazer as escolhas, com atitude e liberdade, com base nas escolhas pessoais, dando um significado de propósito para a carreira.

Quanto às organizações, Neves *et.al.* (2013) salientam que estas devem ser mais flexíveis, com uma gestão mais humanizada e voltada para os valores individuais de cada profissional.

Os autores afirmam que, apesar das mudanças organizacionais, nem todos os profissionais têm os requisitos para assumir uma carreira proteana, uma vez que devem assumir a responsabilidade pelo conhecimento, constante busca do aperfeiçoamento, automotivação e capacidade de adaptação. Briscoe e Hall (2006b) complementam esta ideia, afirmando que o profissional pode apresentar maior ou menor grau de orientação na carreira proteana.

Além dos aspectos apresentados, é importante salientar como pontos que podem ser vistos como críticos à carreira proteana e apresentado por Neves *et.al.* (2013): Os trabalhadores passam a ter mais autonomia e responsabilidade, há assim a probabilidade de gerar uma separação perigosa entre empregados e organização, gerando um sentimento de apatia e indiferença.

### 2.3.2. Carreira sem Fronteiras

A carreira sem fronteiras foi proposta por Michael Arthur em 1994, considerando que o desenvolvimento da carreira não precisa seguir a ordem estabelecida pela organização e nem estar restrita a uma empresa, podendo assumir diferentes formas que se opõem ao emprego tradicional (ANDERSON *et al.*, 2019; DANTE; ALBUQUERQUE, 2016). Segundo



Dante e Albuquerque (2016), esse termo surgiu baseado na ideia de Jack Welsh de organizações sem fronteiras.

Segundo Oswaldo (2017), a carreira sem fronteiras apontou em um cenário competitivo em que as empresas precisavam se tornar mais competitivas, enxutas e flexíveis. Está relacionada à mobilidade e adaptabilidade do profissional, acompanhada da necessidade de diferentes habilidades, novos conhecimentos e network. Arthur e Rousseau (1996, *apud* BRISCOE; HALL 2006b) descrevem a carreira sem fronteiras como não vinculada a uma única organização, não estável ou marcada por uma sequência ordenada de crescimento.

Ribeiro *et al.* (2018) e Briscoe *et al.* (2006) complementam a caracterização definindo que a carreira sem fronteiras pode ter diferentes graus de movimentação física, com uma sequência de oportunidades de trabalho, além da mobilidade psicológica. Segundo os autores, a mobilidade física está relacionada ao desejo da pessoa em fazer uma transição de carreira ou função rompendo as barreiras das fronteiras da organização, comprometendo-se com a organização enquanto percebe o seu desenvolvimento. Já a mobilidade psicológica está relacionada às características das pessoas sobre sua capacidade em fazer as transições, interagir com pessoas e motivar-se por novas experiências e aprendizados.

É importante ressaltar que a carreira sem fronteiras surgiu não somente pela do trabalhador mas, segundo Veloso e Dutra (2009), pela necessidade das empresas de se tornarem mais flexíveis e enxutas mantendo a competitividade em ambientes sem fronteiras e tecnológicos.

Arthur e Rousseau (1996, *apud* VELOSO; DUTRA 2009) e Anderson *et al.* (2019) apresentam como possíveis características, ou diferentes formas, do desenvolvimento da carreira sem fronteiras:

- A carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos;
- A carreira possibilita a comercialização do trabalho de forma autônoma ou complementar como o professor;
- A carreira é sustentada por networks ou informações externas como o corretor de imóveis;
- A carreira se desenvolve da quebra de princípios hierárquicos que rompem as fronteiras organizacionais;
- Quando o profissional rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares;
- O próprio profissional percebe um futuro sem fronteiras.

Para o profissional, segundo Briscoe *et al.* (2005), uma carreira sem fronteiras não implica necessariamente a mobilidade entre empresas, mas a passagem por um trabalho em mudança, onde é confortável a relação de trabalho além das fronteiras organizacionais. Para Tolfo (2002), a carreira sem fronteiras está baseada na capacidade de um indivíduo em desenvolver habilidades e redes de relações com base nas suas experiências vividas ao longo do tempo.

Embora os conceitos de carreira proteana e carreira sem fronteiras se apresentem como dois conceitos distintos, segundo Wiernik e Kostal (2019) e Briscoe e Hall (2006b), eles têm sido tratados como similares por alguns autores. Mas segundo Briscoe e Hall (2006b), Wiernik e Kostal (2019) e Briscoe *et al.* (2006) são construtos relacionados, porém distintos.

### 3 METODOLOGIA

O estudo realizado teve como objetivo verificar se os professores de ensino superior de diferentes faculdades da região de Americana, interior de São Paulo, possuem o comportamento de profissionais de carreira sem fronteiras e carreiras proteanas.

Partindo da hipótese de que os professores de instituições privadas têm maior aderência ao comportamento das carreiras proteanas e sem fronteiras que o professor das instituições públicas, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Segundo Vergara (2010), a pesquisa descritiva tem como base expor as características de determinada população, podendo estabelecer correlações entre as variáveis, mas sem o compromisso de explicar os fenômenos que a descreve.

Para a realização da pesquisa de campo foi realizada a aplicação de um questionário desenvolvido por Briscoe *et.al.* (2006, p.45 e 46) e também validado por Dante e Albuquerque (2016).

A amostra foi selecionada de maneira intencional, não probabilística, por tipicidade e acessibilidade, sendo composta por professores universitários que trabalham em quatro instituições públicas e privadas da região de Americana, interior de São Paulo, por meio eletrônico, através de um formulário do Googleforms.

Para a análise foi utilizada a estratégia transformativa sequencial com análise qualitativa e quantitativa que, segundo Creswell (2010, p.248), “envolve uma primeira fase de coleta e análise de dados qualitativos, seguida de uma segunda fase de coleta e de análise de dados quantitativos que é desenvolvida sobre os resultados da primeira fase da pesquisa”.

Segundo Bêrni e Fernandez (2012), esta metodologia pode favorecer as triangulações dos dados uma vez que a informação qualitativa pode oferecer consistência às conclusões obtidas com os dados quantitativos.

Inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica com o objetivo de obter conhecimento sobre carreira proteana e carreira sem fronteiras para o desenvolvimento de um questionário. Durante a pesquisa foi encontrado um questionário, já validado, que atende ao objetivo da pesquisa, desenvolvido por Briscoe *et al.* (2006) e também já validado por Dante e Albuquerque (2016). Na segunda fase foi elaborado um formulário com o modelo de Briscoe *et al.* (2006). A escala desenvolvida pelos autores possui quatorze questões que avaliam as características da carreira proteana e treze questões que avaliam as características da carreira sem fronteiras. Para complementar, foram colocadas seis questões para mapear o perfil do respondente e permitir que seja utilizado o método qualitativo e quantitativo para análise dos dados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao final foram obtidas quarenta e três respostas ao questionário. Dos questionários respondidos, trinta e dois respondentes eram do sexo masculino e onze, do sexo feminino. Quanto à idade, 58,1% nasceram entre 1961 e 1979, representando a maioria dos respondentes, os demais, 30,2 % nasceram até 1960 e 11,6% nasceram de 1980 a 1999. Não respondentes que nasceram após os anos 2000.

Foram elaboradas quatro questões para conhecer melhor o perfil profissional dos respondentes, apresentadas na Figura 1.

A maior parte dos docentes, analisando os dados isoladamente, trabalham em mais de uma instituição, têm outro trabalho além da carreira docente, atua na carreira entre 16 e 25 anos e trabalham em instituição pública.

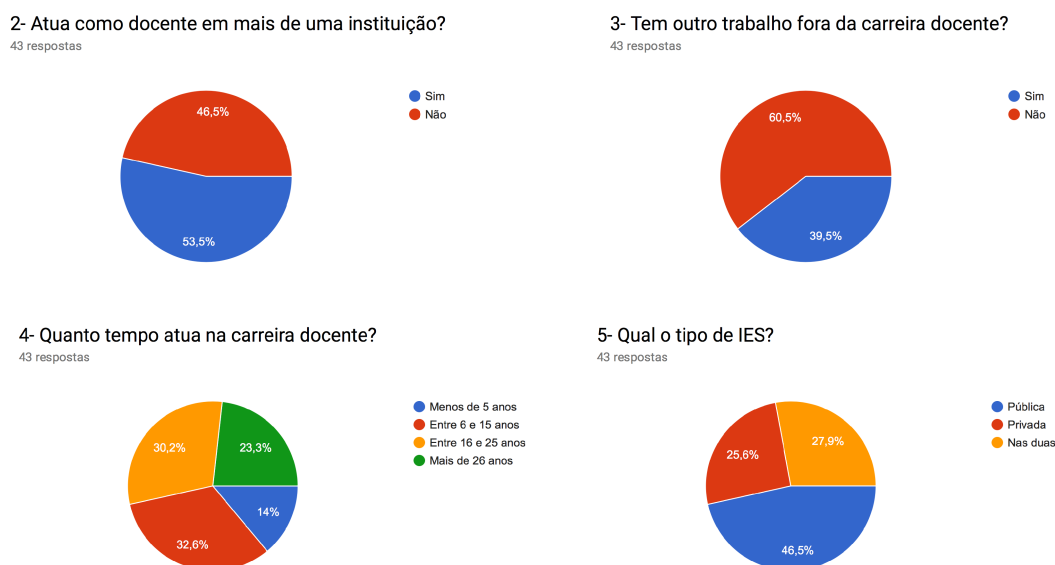
Dos respondentes que se dedicam exclusivamente à carreira docente (26), 13 são de instituição pública, 8 nas duas e 5 em instituição privada. 17 são docentes em mais de uma instituição e 9 não.

Dos que possuem outro trabalho (17), 11 lecionam em apenas 1 instituição e 6 em mais de 1 (uma). 7 são da rede pública, 4 nas duas e 6, privada.

Dos 20 da rede pública, 7 têm outra carreira e 9 trabalham em mais de uma instituição. Apenas 5 são exclusivos à carreira em apenas uma instituição.

Dos 23 respondentes que trabalham na rede privada ou nas duas, 10 têm outra carreira e 14 atuam em mais de 1 instituição. Apenas 4 são exclusivos à carreira em apenas uma instituição.

**Figura 1 – Perfil profissional dos docentes**



**Fonte:** elaborado pelas autoras

Segundo Briscoe *et al.* (2006), as questões 1 a 8 estão relacionadas ao Autodirecionamento, as questões 9 a 14 estão relacionadas à Orientação pelos valores, aspectos relacionados à carreira proteana. As questões 15 a 22 estão relacionadas à Mobilidade Psicológica e as questões 23 a 27, à mobilidade física, aspectos ligados à carreira sem fronteiras.

Foram analisadas cada uma das afirmações e consideradas como aderência as respostas marcadas com “muitas vezes” e “em grande medida”. Também foi avaliada a quantidade de respostas “muito pouco ou nulo”. Os dados estão sistematizados e apresentados na Tabela 2.

Foi possível observar que os docentes das instituições analisadas têm uma grande aderência ao autodirecionamento, destacando-se a consciência sobre ser o responsável pelo sucesso ou fracasso em sua carreira.

Contrariando a hipótese inicial, os docentes que atuam exclusivamente em instituição pública se sentem mais responsáveis pelos resultados da sua carreira do que os docentes de

instituição privadas ou aqueles que trabalham nas duas. Também foi possível observar mais aderência ao comportamento analisado nos docentes que lecionam em apenas uma instituição e naqueles que possuem outro emprego além da carreira docente.

Por outro lado, entre os respondentes que afirmaram não pensar conforme as afirmações analisadas, também foram os docentes de instituição pública, mas com índices muito baixos, ficando entre zero e menos de cinco por cento dos respondentes.

Ainda na análise da carreira proteana, mas focando os aspectos do modelo relacionado à orientação aos valores, os valores foram sintetizados e apresentados na Tabela 3.

**Tabela 2 –Análise de Características de Autodirecionamento da Carreira Proteana**

| Carreira Proteana   |               |              |              |         |                   |               |          |             |           |               |                |
|---|---------------|--------------|--------------|---------|-------------------|---------------|----------|-------------|-----------|---------------|----------------|
| Autodirecionamento  | Têm Aderência | Rede Pública | Rede Privada | As duas | Somente Professor | Outro Emprego | Uma Inst | Mais de uma | Nulos Pub | Nulos Privada | Nulos Nas duas |
| 6- Quando as oportunidades de desenvolvimento não foram oferecidas pela minha empresa, eu as busquei por conta própria. | 83,72%        | 90,00%       | 81,82%       | 75,00%  | 73,08%            | 100,00%       | 90,00%   | 78,26%      | 0,00%     | 2,33%         | 0,00%          |
| 7- Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.   | 93,02%        | 100,00%      | 100,00%      | 75,00%  | 92,31%            | 94,12%        | 100,00%  | 86,96%      | 0,00%     | 0,00%         | 0,00%          |
| 8- De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.                                       | 72,09%        | 75,00%       | 63,64%       | 75,00%  | 69,23%            | 76,47%        | 70,00%   | 73,91%      | 2,33%     | 0,00%         | 0,00%          |
| 9- Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.                 | 83,72%        | 80,00%       | 81,82%       | 91,67%  | 80,77%            | 88,24%        | 80,00%   | 86,96%      | 4,65%     | 0,00%         | 0,00%          |
| 10- Estou no comando de minha própria carreira.   | 83,72%        | 85,00%       | 72,73%       | 91,67%  | 76,92%            | 94,12%        | 80,00%   | 86,96%      | 0,00%     | 2,33%         | 0,00%          |
| 11- No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.   | 81,40%        | 80,00%       | 72,73%       | 91,67%  | 73,08%            | 94,12%        | 85,00%   | 78,26%      | 0,00%     | 0,00%         | 0,00%          |
| 12- No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.   | 76,74%        | 70,00%       | 81,82%       | 83,33%  | 73,08%            | 82,35%        | 80,00%   | 73,91%      | 4,65%     | 0,00%         | 0,00%          |
| 13- No passado, eu confiava mais em mim do que os outros para conseguir um novo emprego quando necessário.              | 69,77%        | 75,00%       | 72,73%       | 58,33%  | 65,38%            | 76,47%        | 95,00%   | 47,83%      | 2,33%     | 2,33%         | 2,33%          |

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

**Tabela 3 – Análise de Características de Orientação a Valores da Carreira Proteana**

| Orientação a Valores  | Têm aderência | Rede Pública | Rede Privada | As duas | Dedicação Exclusiva | Outro Emprego | Uma Instituição | Mais de uma | Nulos Pub | Nulos Privada | Nulos Nas duas |
|---|---------------|--------------|--------------|---------|---------------------|---------------|-----------------|-------------|-----------|---------------|----------------|
| 14- Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador.                         | 69,77%        | 80,00%       | 63,64%       | 58,33%  | 73,08%              | 64,71%        | 70,00%          | 69,57%      | 2,33%     | 2,33%         | 0,00%          |
| 15- Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.                                 | 37,21%        | 25,00%       | 54,55%       | 41,67%  | 26,92%              | 52,94%        | 45,00%          | 30,43%      | 11,63%    | 4,65%         | 0,00%          |
| 16- O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso.     | 69,77%        | 70,00%       | 81,82%       | 58,33%  | 65,38%              | 76,47%        | 70,00%          | 69,57%      | 4,65%     | 0,00%         | 0,00%          |
| 17- Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.                               | 79,07%        | 75,00%       | 63,64%       | 100,00% | 84,62%              | 70,59%        | 75,00%          | 82,61%      | 4,65%     | 4,65%         | 0,00%          |
| 18- O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha.                                    | 65,12%        | 60,00%       | 72,73%       | 66,67%  | 69,23%              | 58,82%        | 55,00%          | 73,91%      | 2,33%     | 2,33%         | 0,00%          |
| 19- Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava. | 65,12%        | 65,00%       | 63,64%       | 66,67%  | 65,38%              | 64,71%        | 60,00%          | 69,57%      | 4,65%     | 4,65%         | 0,00%          |
| Referência para percentual  | 43            | 20           | 11           | 12      | 26                  | 17            | 20              | 23          | 43        | 43            | 43             |

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Foi possível observar que, apesar de a maioria dos docentes pensarem de acordo com as afirmações, o percentual de aderência é menor do que os apresentados no autodirecionamento. De certa forma, é possível observar que apesar de se sentirem responsáveis pelas decisões de sua carreira e serem proativos, os docentes ainda se importam com a opinião do empregador. A aderência foi maior entre os professores da rede pública e entre os que se dedicam somente à carreira docente. Não é possível afirmar o motivo pelo qual os docentes que possuem outro emprego se importam mais com a opinião do empregador, mas é possível supor que esta é uma influência do mundo corporativo.

Assim como no aspecto analisado anteriormente, também foi muito baixo o número de docentes que responderam não concordar com as afirmações analisadas, principalmente entre os docentes que trabalham em mais de uma instituição.

Dentre os critérios apresentados por Veloso de Dutra (2009) e Neves et. al. (2019), foi possível observar nesta amostra que as características de desenvolver a habilidade de aprender e construir relações são mais comuns que as de autonomia e autodireção. Os critérios externos relacionados à visão organizacional mencionados por Veloso e Dutra (2009) ainda exercem

pouca influência, o que confirma a teoria de Briscoe e Hall (2006b) de que o profissional pode apresentar maior ou menor grau de orientação à carreira proteana.

Os fatores relacionados à carreira sem fronteiras estão relacionados à mobilidade física e psicológica, segundo o modelo proposto. Inicialmente, foram analisadas as informações relacionadas à mobilidade psicológica, apresentadas na Tabela 4.

Os docentes apresentam grande aderência à mobilidade psicológica, principalmente com relação à procura pelo aprendizado e demonstram gostar de novas experiências e situações e interagir com pessoas de diferentes organizações. Porém, em situações quando questionados sobre a busca de oportunidade fora da organização, houve uma baixa aderência. Tais características se destacam mais nos docentes que trabalham tanto nas duas instituições e se dedicam integralmente à carreira docente.

Quando questionados sobre a mobilidade física, os percentuais de aderência diminuem, mas ainda apresentam a maioria dos respondentes. As características da mobilidade física possuem maior aderência dos docentes que trabalham em mais de uma instituição ou possuem outro trabalho. Ao realizar a análise, o modelo desenvolvido inverte a pontuação, considerando aderência aos fatores com respostas “algumas vezes – até certo ponto” e “muito pouco ou nulo”. Apesar de a maioria dos respondentes apresentar um alinhamento com a mobilidade física, das características avaliadas até o momento, foi a que apresentou um percentual maior de pensamento contrário e, em alguns aspectos, até 11,63% dos respondentes gostam da previsibilidade de trabalhar continuamente para a mesma organização, principalmente nos docentes de instituição pública. Os dados da mobilidade física estão apresentados na Tabela 5.

**Tabela 4 – Análise da Mobilidade Psicológica da Carreira sem Fronteiras**

| Mobilidade Psicológica   | Têm aderência | Rede Pública | Rede Privada | As duas | Dedicação Exclusiva | Outro Emprego | Uma Instituição | Mais de uma | Nulos Pub | Nulos Privada | Nulos Nas duas |
|--|---------------|--------------|--------------|---------|---------------------|---------------|-----------------|-------------|-----------|---------------|----------------|
| 20- Eu procuro tarefas que me permitam aprender algo novo.   | 90,70%        | 90,00%       | 81,82%       | 100,00% | 92,31%              | 88,24%        | 85,00%          | 95,65%      | 0,00%     | 0,00%         | 0,00%          |
| 21- Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.                            | 79,07%        | 85,00%       | 63,64%       | 83,33%  | 80,77%              | 76,47%        | 75,00%          | 82,61%      | 2,33%     | 2,33%         | 0,00%          |
| 22- Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização.                              | 55,81%        | 60,00%       | 45,45%       | 75,00%  | 53,85%              | 58,82%        | 60,00%          | 52,17%      | 2,33%     | 4,65%         | 2,33%          |
| 23- Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento. | 62,79%        | 50,00%       | 72,73%       | 75,00%  | 57,69%              | 70,59%        | 55,00%          | 69,57%      | 4,65%     | 4,65%         | 0,00%          |
| 24- Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.  | 76,74%        | 75,00%       | 72,73%       | 83,33%  | 84,62%              | 64,71%        | 75,00%          | 78,26%      | 2,33%     | 2,33%         | 0,00%          |
| 25- Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.  | 83,72%        | 80,00%       | 72,73%       | 100,00% | 84,62%              | 82,35%        | 75,00%          | 91,30%      | 2,33%     | 2,33%         | 0,00%          |
| 26- No passado, busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização.              | 47,62%        | 45,00%       | 27,27%       | 66,67%  | 42,31%              | 52,94%        | 35,00%          | 56,52%      | 6,98%     | 0,00%         | 2,33%          |
| 27- Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.                                | 88,37%        | 90,00%       | 81,82%       | 91,67%  | 84,62%              | 94,12%        | 80,00%          | 95,65%      | 0,00%     | 0,00%         | 0,00%          |
| Referência para percentual   | 43            | 20           | 11           | 12      | 26                  | 17            | 20              | 23          | 43        | 43            | 43             |
|  |               |              |              |         |                     |               |                 |             |           |               |                |
|  |               |              |              |         |                     |               |                 |             |           |               |                |

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Como afirmado por Veloso *et.al.* (2011), o docente possui o comportamento da carreira sem fronteiras, principalmente ligado ao fato de buscar o conhecimento e realizar o gerenciamento da própria carreira. A aderência ao comportamento da mobilidade física proposta por Ribeiro *et.al.* (2018) e Briscoe *et.al.* (2006) é maior entre aqueles que já trabalham em mais de uma instituição ou possuem carreiras paralelas. De forma geral, a aderência é maior quando analisada a mobilidade psicológica.



**Tabela 5: Análise da Mobilidade Física da Carreira sem Fronteiras**

| Mobilidade Física  | Têm aderência | Rede Pública | Rede Privada | As duas | Dedicação Exclusiva | Outro Emprego | Uma Instituição | Mais de uma | Grande Med Pub | Grande Med Pri | Grande Med Duas |
|--|---------------|--------------|--------------|---------|---------------------|---------------|-----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|
| 28- Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para a mesma organização.                            | 62,79%        | 60,00%       | 63,64%       | 66,67%  | 50,00%              | 82,35%        | 80,00%          | 47,83%      | 11,63%         | 4,65%          | 4,65%           |
| 29- Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização.                               | 74,42%        | 75,00%       | 63,64%       | 83,33%  | 69,23%              | 82,35%        | 85,00%          | 65,22%      | 4,65%          | 6,98%          | 2,33%           |
| 30- Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar. | 67,44%        | 80,00%       | 45,45%       | 66,67%  | 57,69%              | 82,35%        | 75,00%          | 60,87%      | 0,00%          | 9,30%          | 4,65%           |
| 31- Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.      | 65,12%        | 70,00%       | 45,45%       | 75,00%  | 50,00%              | 88,24%        | 65,00%          | 65,22%      | 6,98%          | 4,65%          | 2,33%           |
| 32- O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.   | 62,79%        | 70,00%       | 36,36%       | 75,00%  | 53,85%              | 76,47%        | 65,00%          | 60,87%      | 9,30%          | 4,65%          | 4,65%           |
| Referência para percentual   | 43            | 20           | 11           | 12      | 26                  | 17            | 20              | 23          | 43             | 43             | 43              |

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi verificar se os docentes de ensino superior de diferentes faculdades da região de Americana possuem o comportamento de profissionais de carreira sem fronteiras e carreiras proteanas.

Após realização da pesquisa bibliográfica sobre as carreiras em estudo, foi selecionado um modelo de análise de comportamento da carreira sem fronteiras e carreira proteana desenvolvido por Briscoe *et al.* (2006) para aplicação.

Ao final, foram quarenta e três respondentes de quatro diferentes instituições, pública e privada, com respondentes que possuem dedicação exclusiva à carreira e outros que possuem uma carreira paralela.

Foi possível analisar na amostra pesquisada que os docentes possuem comportamento de carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas, mas existem alguns aspectos que são mais comuns que outros.

Em geral, os docentes se sentem responsáveis pelo desenvolvimento e resultados de suas carreiras, são proativos, sentem-se responsáveis pela sua formação, mas ainda possuem um vínculo com a organização. Foi possível avaliar que o autodirecionamento é maior que a orientação por valores na carreira proteana, principalmente nos docentes de instituição pública

e naqueles que se dedicam somente à carreira docente, invalidando a hipótese inicial da pesquisa.

Já com relação ao comportamento da carreira sem fronteiras, foi possível observar que a aderência é maior entre os docentes que lecionam em mais de uma instituição ou possuem um trabalho fora da carreira docente, conforme hipótese inicial.

Os estudos englobaram professores de apenas 4 instituições de ensino na região estudada, não sendo possível generalizar os resultados. Para isso seria necessário englobar uma amostra maior envolvendo outras instituições de outras localidades, sugestão para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, M. M. M; TONATO, R. M; TAVARES, L. M. Transição De Carreira: Mudança Profissional A Partir Dos 40 Anos. **Revista Carreiras & Pessoas**, v.9, n.1, jan./abr. 2019.

BÊRNI, D. A; FERNANDEZ, B. P. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRISCOE, J. P; HALL, D. T. Introduction - Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. **Journal of Vocational Behavior**, 69, p.1-3, 2006a.

BRISCOE, J. P; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, 69, p. 4-18, 2006b.

BRISCOE, J. P; HALL, D. T; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v.69, p.30-47, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANTE, H. T; ALBUQUERQUE, L. G. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. VI, n.02, p,118-137, mai-ago 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NEVES, M. M; TREVISAN, L.N; JOÃO, B. N. Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. v.13, n.2, p. 217-232, mai/ago 2013.

OSWALDO, Y. **Planejamento estratégico e Autogestão de Carreira: equilíbrio e evolução.** São Paulo: Life Editora, 2017.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.2, n.2, p.39-63, jul/dez 2002.

RIBEIRO, R. P. D; NUNES, S. C; LOPES, H. E. G. As carreiras proteana e sem fronteiras e as âncoras de carreira: um estudo com profissionais da área de saúde em Minas Gerais. **Gestão e Regionalidade**, v.34, n.102 – set/dez 2018.

VELOSO, E. F. R; DUTRA, J. S. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas in: **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2009.

VELOSO, E. F. R; SILVA, R. C; DUTRA, J. S. **Gerações e Carreira: A relação entre as percepções sobre carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações.** XXXV ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

WIERNIK, B. M; KOSTAL, J.W. Protean and Boundaryless Career Orientations: A Critical Review and Meta-Analysis. **Journal of Counseling Psychology**, v.66, n.3, p.280–307, 2019.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

MARCHINI, D. M. F; OSWALDO, Y. C. A Aderência do Docente De Ensino Superior às Carreiras não Tradicionais. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 7, art. 10, p. 200-218, jul. 2020.

| Contribuição dos Autores                                     | D. M. F. Marchini | Y. C. Oswaldo |
|--|-------------------|---------------|
| 1) concepção e planejamento.                                 | X                 | X             |
| 2) análise e interpretação dos dados.                        | X                 |               |
| 3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo. | X                 |               |
| 4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.  | X                 | X             |