

Graduação Pós-Graduação

OS ATRIBUTOS DE UTILIDADE DA ESCOLHA DE CARREIRA EM ASSUMIR UM CARGO DE CHEFIA

Fábio Alessandro Affonso Antonio
Universidade de São Paulo
prof.fabioaffonso@gmail.com

Joel Souza Dutra
Universidade de São Paulo
jdutra@usp.br

RESUMO

A escolha de carreira é um tema recorrente na literatura científica. Graças às mudanças constantes no ambiente, a competitividade do mercado de trabalho torna-se relevante e a empregabilidade ganha foco. Dentro desse cenário, a tomada de decisão de carreira ganha destaque e o indivíduo passa a ser o responsável pelas suas escolhas no ambiente contemporâneo. Sendo assim, este estudo teve como objetivo principal identificar os atributos de utilidade percebida nas escolhas de carreira em assumir um cargo de chefia. A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa para delimitação dos atributos de utilidade de um cargo de chefia por meio de um questionário eletrônico. A amostragem foi não probabilística obtida por conveniência e pela técnica de bola de neve a partir de alunos de graduação de duas instituições de ensino paulistas e por contatos do pesquisador. Foi utilizada a análise do discurso como ferramenta para compilação dos dados. Os resultados mostraram que os atributos de utilidade são: (1) grau de realização pessoal, (2) valor da remuneração, (3) nível de responsabilidades do cargo de chefia, (4) nível de desenvolvimento na carreira, (5) grau de autonomia nas decisões, (6) demanda por competências técnicas e (7) grau de interação com a equipe.

Palavras-chave: escolha de carreira, utilidade percebida, cargos de gestão.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar quais são os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização. O intuito foi o de compreender em maior profundidade quais são os critérios utilizados pelas pessoas para escolher ou não assumir um cargo de chefia durante suas carreiras.

De acordo com Akkermans e Kubasch (2017), a configuração das escolhas profissionais de pessoas está entre os 15 principais temas de carreira discutidos pela ciência na atualidade e que ainda serão trabalhados nos próximos anos. Isto, pois, as organizações contemporâneas têm compreendido o protagonismo das pessoas em relação às suas carreiras como um fator propulsor da inovação e da competitividade (Dutra, 2017, Udayar et al., 2020, Gati; Kulcsár, 2021, Kaushal; Vashisht, 2021). Sendo assim, as pessoas funcionam como agentes de mobilização de competências para a agregação de valores ao patrimônio de conhecimentos da organização e para a conquista da vantagem competitiva (Dutra, 2017, Van Der Heijden et al., 2019).

Essa compreensão é resultante do contexto contemporâneo das carreiras nas organizações, marcado por algumas características como: (a) a volatilidade e a incerteza do emprego que implicam na intensificação de exigências e demandas de contexto intangíveis (Dutra, 2017), (b) um ambiente sem fronteiras juntamente com as novas formas de contrato psicológico de trabalho (Lo Presti; Manuti; Briscoe, 2019), (c) os ciclos mais curtos de carreira (Dutra, 2017, Kulcsár; Dobrea; Gati, 2020) e (d) as trajetórias de carreiras multidirecionais (Baruch, 2011).

Com isso, pode-se concluir que o cenário contemporâneo das organizações acaba por demandar, por diferentes fatores, que o indivíduo seja o protagonista de suas decisões de carreira. Ou seja, que ele assuma seu papel como dono de sua trajetória profissional e que realize escolhas congruentes com suas expectativas e desejos. Nesse sentido, tem-se que a carreira deve partir do indivíduo e de seus elementos constituintes, a denominada carreira proteana (Hall, 1996, Hall, 2004, Briscoe; Hall; Demuth, 2006, Waters et al., 2014). Nessa abordagem proteana, a pessoa é responsável pelas decisões que conduzirão sua trajetória profissional e suas características como valores, personalidade, atitudes, etc., agirão como direcionadores desse caminho e como avaliadores desse processo (Rodrigues; Butler; Guest, 2019). Com isso, é possível assumir que cada fator do indivíduo irá contribuir para uma percepção idiossincrática sobre o que é e como deve ser a carreira para a pessoa (Dutra, 2017) para que essa carreira seja significativa (Akkermans; Kubasch, 2017).

Tendo o indivíduo que cumprir seu papel de protagonista em relação à sua carreira, torna-se imprescindível ampliar o entendimento sobre o fenômeno da decisão de carreira e seus diferentes elementos relacionados para que esse indivíduo decida melhor. Isso é particularmente importante na medida em que as decisões de carreira estão entre as mais complexas e impactantes escolhas na vida de uma pessoa (Bimrose; Mulvey, 2015, Lent; Brow, 2020). É por esse motivo que a produção acadêmica do tema vem crescendo durante os últimos anos, conforme pontuam Gati e Kulcsár (2021) e Xu (2021).

É nesse espectro de fenômenos que este trabalho objetivou atuar, buscando aprofundar o entendimento da escolha que envolve o aceite ou não de um indivíduo em assumir um cargo de chefia dentro de uma empresa. Uma vez que essa decisão é complexa, pois envolve uma mudança drástica de identidade profissional (Dutra, 2017), muitas pessoas acabam enfrentando dificuldades no momento dessa decisão (ICF; PWC, 2016). Então, elucidar alguns pontos relativos a esse fenômeno pode conduzir a ferramentas práticas de desenvolvimento das decisões de carreira das pessoas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Uma decisão decorre do fato de que a vida de uma pessoa é marcada por problemas e desafios que possuem diversas formas possíveis de solução (Bazerman; Moore, 2010). Sendo assim, é necessário que as pessoas façam escolhas dentre as alternativas disponíveis (Thaler, 1980). Ao optarem por uma dessas alternativas, os indivíduos determinam o rumo de suas vidas, seja para aproveitarem oportunidades ou para lidarem com desafios e incertezas (Hammond; Keeney; Raiffa, 1999).

Dentre os diferentes tipos de decisões, este trabalho focará particularmente nas denominadas decisões sob incertezas. De acordo com McNamee e Celona (2008), as decisões sob incerteza são classificadas como escolhas condicionadas por probabilidades de ocorrência em cada uma das alternativas de solução da questão. Em outras palavras, são tipos de escolhas nos quais não se tem certeza de que uma alternativa específica gere um resultado garantido. Vários elementos impactam nessa probabilidade inerente às alternativas, como por exemplo: o espectro temporal da decisão, a quantidade de alternativas disponíveis ou até o nível de conhecimento do indivíduo sobre a situação da decisão (McNamee; Celona, 2008, Yu, 2011).

Por esse motivo, de acordo com McNamee e Celona (2008), o processo decisório é uma das tarefas mais difíceis de serem realizadas, pois a pessoa precisa relativizar valores conflitantes, ordenar contextos complexos e assumir riscos reais que afetarão o resultado final de sua escolha. Em outras palavras, o processo decisório é complexo porque envolve escolhas entre alternativas com capacidades de satisfação distintas, que em muitos casos não podem ser totalmente compreendidas por falta de informação e que implicam em resultados e consequências prováveis no futuro (Tversky; Kahneman, 1974, Thaler, 1980, Kahneman; Tversky, 1982, Hammond; Keeney; Raiffa, 1999, Bazerman; Moore, 2010, Yu, 2011).

Esse contexto de complexidade é acentuado nas escolhas de carreira (Lent; Brown, 2020, Gati; Kulcsár, 2021). A carreira pode ser interpretada como uma sequência de experiências profissionais acumuladas por uma pessoa durante sua vida (London; Stumpf, 1982). A tendência é que nessa sucessão de experiências seja possível observar que o indivíduo acumula um repertório de capacidades que o permitem entregar com níveis crescentes de complexidade e, com isso, a carreira pode ser entendida como “[...] **uma sucessão de degraus de complexidade.**” (Dutra, 2017, p. 8, grifo do autor). Ou seja, as experiências de carreira são acompanhadas de desafios relativos à capacidade dos indivíduos em lidarem com cenários de maior complexidade.

Sendo assim, as decisões de carreira podem ser definidas como um projeto consciente de escolha entre alternativas profissionais a fim de que a pessoa tenha seus anseios satisfeitos (Dutra, 2017). Elas envolvem ponderações sobre quais trajetórias profissionais implicam em maior sensação de sucesso (Lauermann; Tsai; Eccles, 2017) e no cumprimento de preferências individuais (Choi, 2017). Então, nesse tipo específico de processo decisório, há a expectativa do indivíduo de estabelecer um nível de congruência suficiente entre suas necessidades e as consequências da decisão (Dutra, 2009, Lanero; Vázquez; Aza, 2016).

Contudo, essa compatibilização não é simples, pois as decisões de carreira são caracterizadas por serem extremamente complexas (Lent; Brown, 2020). Em primeiro lugar, as escolhas profissionais possuem horizontes de tempo de longo prazo (Dutra, 2017), tornando difícil prever seus reais resultados ou mesmo todos os fatores que podem estar relacionados à decisão em si (McNamee; Celona, 2008). Ademais, as decisões de carreira são caracterizadas por terem múltiplas alternativas para escolha (Veloso, 2012), tornando difícil para uma pessoa analisar e hierarquizar todas as possibilidades para tomar a melhor decisão (Lent et al., 2019). Outro ponto relevante reside no fato de que as escolhas de carreira dependem das trajetórias definidas e estruturadas pela organização (Coelho, 2010), sendo assim, a pessoa não possui

total controle sobre todos os fatores da decisão. Finalmente, as opções profissionais dependem de uma série de elementos característicos da pessoa, como valores, personalidade, experiências passadas, crenças, atitudes, competências, habilidades, dentre outras (Harren, 1979, Sagiv; Schwartz, 2004, Dutra, 2017, Ireland; Lent, 2018, Perez-Lopez; Gonzalez-Lopez; Rodriguez-Ariza, 2019), sendo que alguns deles ainda variam durante a vida da pessoa (Schein, 1978) ou a fase da carreira que a pessoa se encontra (Dutra, 2017).

Logo, as decisões de carreira são extremamente complexas e os indivíduos tentarão ponderar todos esses elementos para tomar a melhor decisão possível. Com isso, abre-se a pergunta: o que representa a melhor decisão de carreira possível?

Nesse campo, pesquisadores relacionados ao tema de sucesso na carreira acabam por nomear uma série de elementos que conduziram a essa noção de melhor decisão possível na carreira (Dries; Pepermans; Carlier, 2008, Costa, 2010): conquistas financeiras e posição relativa na carreira, contribuições para a sociedade, estabilidade e segurança, reconhecimento profissional, status, etc. Contudo, Akkermans e Kubasch (2017) apontam que nos últimos anos a discussão sobre o sucesso na carreira tem se concentrado no tema da satisfação com a carreira como elemento principal para definição do sucesso. Esse achado está de acordo com a observação de Dutra (2017) de que as pessoas buscam, na carreira, aquilo que as deixa satisfeitas.

Então, a melhor decisão de carreira possível seria aquela na qual a pessoa fica satisfeita com a alternativa de trajetória escolhida. Esse conceito de satisfação com a escolha, na Economia, é entendida pelo princípio da utilidade (Varian, 2006). A utilidade representa uma forma de descrever as preferências de uma pessoa na hora de sua escolha (Varian, 2006) simbolizando aquilo que maximiza a satisfação dessa pessoa dentre as alternativas em questão (Mankiw, 2011). A preferência percebida de uma pessoa por um ente representa o grau de desejabilidade dessa pessoa por esse ente (Varian, 2006, Glimcher; Fehr, 2014). Esse grau de desejabilidade, ou utilidade, irá variar de acordo com a capacidade de cada bem em gerar satisfação no indivíduo (Simon; Blume, 2004, Mankiw, 2011). Nesse sentido, um bem ou cesta de bens será preferível a outro bem ou cesta na medida em que ele satisfizer mais o indivíduo. Esse maior nível de satisfação implicará em uma maior desejabilidade desse bem ou cesta por parte da pessoa. Por isso, essa desejabilidade determinará a preferência dessa pessoa (Varian, 2006).

Isto posto, tem-se que as pessoas buscam compatibilizar suas características com a carreira no momento de suas decisões, pois essa condição maximizaria o seu bem-estar ou a sua utilidade.

Perante essa condição, os cientistas e orientadores de carreira vêm desenvolvendo modelos descritivos e prescritivos dessas escolhas por pelo menos um século (Gati; Kulcsár, 2021). Por exemplo, Parsons (1909) estabelece que as decisões de carreira precisariam seguir três princípios para serem efetivas: (1) deveriam ser baseadas no autoconhecimento do decisor, (2) precisariam ser fundamentadas no conhecimento do decisor em relação aos diferentes tipos de trabalho e (3) passariam pela reflexão racional daquele que escolhe sobre a relação entre os dois elementos anteriores. Para o autor, cumpridos esses três princípios, a escolha de carreira de uma pessoa se tornaria mais frutífera.

De Parsons (1909) até o presente momento, muitos autores também se dedicaram à modelagem das decisões de carreira com o intuito de ampliar a compreensão do fenômeno e como forma de propiciar resultados mais efetivos nas escolhas profissionais (Gati; Kulcsár, 2021). Por exemplo, Lofquist e Dawis (1978) desenvolveram a Teoria do Ajuste ao Trabalho, que estabelece como parâmetro para as decisões de carreira acertadas o ajuste entre as necessidades e habilidades de uma pessoa e os requisitos e condições do trabalho na organização. Outro modelo é o das interações entre pessoa-ambiente de Holland (1997) *apud* Gati e Kulcsár (2021), no qual o sucesso da decisão depende da congruência entre a pessoa e o ambiente de carreira inerente à decisão. Ou então, tem-se o modelo de Super (1980) que observa as mudanças no processo decisório de acordo com o momento de vida de uma pessoa. Finalmente, tem-se até os modelos denominados de orientados para o processo de decisão de carreira (Ginzberg, 1988, Gati; Levin, 2015), os quais delimitam que o momento no tempo e que a conjuntura do cenário na hora da escolha são fatores determinantes para a precisão da mesma, enfatizando nas oportunidades e desafios que incorrem nesse processo.

A seguir, tem-se o modelo de Ireland e Lent (2018) que procurou sintetizar os diferentes aspectos das decisões de carreira explorados anteriormente. Esse modelo pode ser visto na Figura 1.

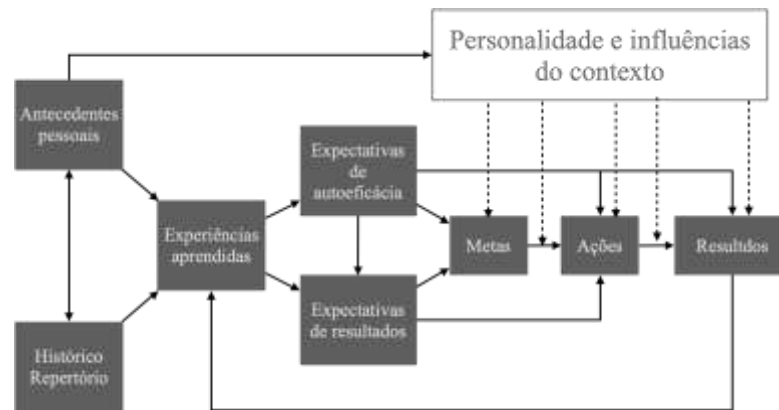


Figura 1 - Modelo de Auto-gestão de Carreira.
 FONTE: adaptada de Ireland e Lent (2018, p. 38).

Nesse modelo, Ireland e Lent (2018) identificam que as ações de carreira (ou escolhas), são antecedidas de características pessoais, do histórico de vida e repertório da pessoa, de suas expectativas de autoeficácia, suas expectativas de resultado e suas metas. Além disso, para os autores, a personalidade da pessoa e o contexto no qual a decisão está inserida também influenciam na decisão. Ou seja, a decisão de carreira seria dependente de variáveis sócio-cognitivas (Lent; Brown; Hackett, 1994, Lent; Brown, 2008, Lent et al., 2016, Lent et al., 2017, Lent et al., 2019), cabendo maior aprofundamento da questão.

Mesmo com tantos modelos diferentes de escolhas de carreira, Gati e Kulcsár (2021) destacam quatro características comuns a todos eles: (1) o papel da pessoa é central nas decisões de carreira, (2) toda escolha de carreira demanda a opção de uma entre duas ou mais alternativas de solução, (3) as pessoas tendem a não escolher de maneira aleatória quando o assunto é a sua carreira e (4) essas decisões exigem esforço por parte do decisor para compatibilizar a alternativa selecionada com as suas preferências.

Sobre esse último ponto levantado por Gati e Kulcsár (2021), a teoria da carreira proteana (Hall, 1996, Hall, 2004, Briscoe; Hall, 2006, Briscoe; Hall; Demuth, 2006, Waters et al., 2014) segue para a mesma direção. Nela, o decisor tem um papel central na escolha de carreira, pois ele busca optar por alternativas que mais se alinham com seus interesses e características.

Então, as preferências das pessoas devem cumprir um papel importante nas decisões de carreira, como apontam Gati e Kulcsár (2021). Por esse motivo, este estudo optou por relacionar o conceito de utilidade às decisões de carreira no intuito de buscar esclarecer um pouco mais sobre como uma pessoa busca escolher dentre as alternativas à sua disposição.

Optou-se por observar esse fenômeno na decisão de carreira de uma pessoa em assumir ou não um cargo de chefia. Nesse momento da carreira, a variável que se transforma é a identidade profissional. Por identidade profissional entende-se a soma de "[...] como nos vemos em nossos papéis profissionais, o que transmitimos sobre nós para os outros, e finalmente, como vivemos nossas vidas profissionais." (Ibarra, 2003, p. 1, tradução nossa). Com isso, assumir um cargo de chefia implica no indivíduo assumir uma nova identidade profissional (Dutra, 2017), fato encarado como complexo pelas pessoas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme explicitado anteriormente, este trabalho teve como objetivo identificar quais são os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização.

Para construção do método de pesquisa, foram consideradas as seguintes definições operacionais. A utilidade percebida foi entendida como uma forma de descrição das preferências de uma pessoa em uma escolha (Varian, 2006). Essa utilidade representa “[...] uma medida abstrata da satisfação ou felicidade [...]” (Mankiw, 2011, p. 449) que um indivíduo obtém ao optar por uma alternativa em um processo decisório. Com isso, é possível a delimitação da utilidade de bens, serviços, idéias, etc., por meio de uma função que atribuirá um número de utilidade para esses elementos (Varian, 2006, Hair et al., 2014). Outrossim, as decisões de carreira foram entendidas como processos de escolha relativos à sequência de degraus de complexidade profissional vivenciadas por uma pessoa (Dutra, 2017). A partir dessas definições, buscou-se identificar os atributos de utilidade na decisão de carreira da troca de identidade profissional operacional pela gerencial (indivíduo que está assumindo um cargo de chefia).

Para a realização deste estudo, foram escolhidos como universo de pesquisa alunos de graduação e suas redes de contatos. Foram convidados à participarem desta pesquisa os mais de 1000 alunos de todos os semestres dos cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda e Direito das faculdades Ibmec São Paulo e Strong

Business School em Santo André. Ademais, também foram convidados a participarem deste trabalho os 1529 membros da rede de contatos do pesquisador por meio do LinkedIn (Hoffman, 2021). Sendo assim, foi utilizada a ferramenta de amostragem não-probabilística do tipo conveniência ou intencional (Sweeney; Williams; Anderson, 2017) potencializada com a técnica de *snowball* (Goodman, 1961, Vinuto, 2014, Lindstrom, 2016).

Com o intuito de identificar os atributos de utilidade para uma decisão de carreira referente a assumir um cargo de chefia, foi utilizada a ferramenta do questionário eletrônico de autopreenchimento com questões abertas (Flick, 2009, Lune; Berg, 2017), aplicado por meio da ferramenta *Google Forms* (Google, 2021). Esse instrumento de pesquisa constituiu-se por uma série de perguntas abertas que foram previamente elaboradas para mensuração dos atributos de utilidade. Essas questões, então, foram apresentadas numa determinada ordem durante a coleta (Berg, 2001, Lune; Berg, 2017). Essa ferramenta foi escolhida para este trabalho pela sua flexibilidade e capacidade de aprofundamento do tema. Isto, pois, não foram encontradas pesquisas com atributos de utilidade para as decisões de carreira.

Uma vez iniciada a pesquisa, o respondente era levado para uma primeira pergunta que visava classificá-lo de acordo com a situação atual de carreira em relação ao cargo de chefia, conforme foi descrito no delineamento deste trabalho. Sendo assim, o respondente precisou assinalar se pertencia a um dos seis grupos a seguir: (1) Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição; (2) Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição; (3) Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro; (4) Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro; (5) Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta e (6) No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão. O intuito dessa pergunta foi o de garantir que ao menos um indivíduo de cada um desses grupos tivesse participado da pesquisa, pois isso potencializaria a compreensão dos atributos de utilidade, conforme recomenda Hair et al. (2009).

A partir disso, os respondentes possuíam dois espaços no questionário para nomear os dois atributos de utilidade principais que queriam conforme suas tipologias. Também, cada atributo precisava ser explicado brevemente pelo respondente para alinhamento da interpretação correta pelo pesquisador e, para tanto, foi disponibilizado um espaço com mais caracteres disponíveis para essa explicação. Com isso, foi possível realizar a análise dos resultados com mais precisão. Além disso, como optou-se pela utilização da amostragem por bola de neve, foi necessária a inclusão de uma última seção no questionário eletrônico com

perguntas sócio-demográficas para uma caracterização mais precisa da configuração da amostra.

Finalmente, para a análise dos resultados foi utilizado o software Microsoft Excel na versão 16.56 *Office 365 Personal* para Macintosh (Microsoft, 2021) para compilação dos dados e a técnica da análise de discurso (Denzin; Lincoln, 2006, Strauss; Corbin, 2008, Flick, 2009) para interpretação e categorização dos dados da entrevista. Essa forma de análise foi escolhida, pois ela pode ser utilizada para enfoques qualitativos de análise, como também pode ser útil para a quantificação de termos durante o processo (Caregnato, 2006). Para o caso desta pesquisa, a análise de discurso serviu como técnica para a codificação dos atributos de utilidade e, por isso, optou-se pela forma de codificação emergente para conceituação (Langley, 1999), na qual as categorias vão emergir diretamente da análise dos dados. Isto, pois, não se tem uma base de pesquisas anteriores neste tema para que categorias tivessem sido criadas previamente. Conforme Langley (1999) e Flick (2009) preconizam, a codificação deve obedecer uma sequência lógica de etapas: (1) identificar as unidades de significado e ideias no texto, (2) associar um código para cada unidade de significado obtida, (3) examinar cada segmento codificado com o mesmo tipo para conferir a coerência entre eles, (4) refazer a codificação de maneira inversa para verificar a estabilidade das classificações e (5) solicitar para que outro agente faça a codificação para verificação da confiabilidade da codificação. Esses procedimentos foram adotados para garantir a qualidade desta pesquisa.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados deste trabalho ocorreu de 14/06/2021 a 30/06/2021 (16 dias). Ao final desse período de coleta, retornaram 597 formulários (aproximadamente 24,875% do universo inicial) que estavam corretamente preenchidos e completos. No total, foram excluídos um total de 192 formulários com algum tipo de problema. No caso, os questionários ou estavam incompletos ou então o respondente acabou explicando o atributo de utilidade com apenas uma outra palavra. Sendo assim, nesses casos não foi possível realizar uma análise precisa do atributo de utilidade e, por esse motivo, optou-se pela exclusão desses formulários para não prejudicar o estudo. Além disso, conforme previsto no pré-teste, o tempo estimado de preenchimento foi de aproximadamente 9 minutos.

Para a análise dos dados, foram selecionados respondentes pertencentes à seis grupos distintos: indivíduos que são gestores (ou seja, já realizaram a transição de identidade profissional) e que são satisfeitos com essa escolha, indivíduos que são gestores e estão

insatisfeitos com essa escolha, pessoas que não são gestoras e querem ocupar um cargo de chefia, pessoas que não são gestoras e já sabem que não gostariam de ser chefes um dia, pessoas que optaram por não seguir o cargo de gestão e permaneceram na carreira técnica em uma oportunidade passada e finalmente indivíduos que estão vivenciando a transição no momento da coleta dos dados desta pesquisa. Foram escolhidos respondentes desses grupos, pois eles maximizaram a compreensão dos distintos atributos de utilidade para assumir um cargo de chefia. Ademais, a escolha foi feita por facilidade de contato e o número de respondentes obedeceu a regra da saturação (Strauss; Corbin, 2008, Flick, 2009).

Tendo isso em mente, dar-se-á início à caracterização da amostra de respondentes desta primeira fase. Dos 597 respondentes válidos, 51,088% foram do sexo feminino e 48,912% do sexo masculino. Ademais, a média de idade dos respondentes foi de 33 anos. Ademais, em relação ao estado civil, de maneira análoga às faixas etárias, a maioria dos respondentes (57,286%) são solteiros, seguidos por 34,003% de casados, 5,695% de divorciados e 3,016% de outros (que incluem pessoas que manifestaram estar em união estável ou namorando). Assim como no caso da idade, 43,216% da amostra possui ao menos 1 dependente, conferindo um pouco de variabilidade para o estudo. Na amostra coletada existe a predominância de pessoas com nível superior ou com pós-graduação em relação à escolaridade e com ao menos 2 anos de experiência profissional. Por fim, 71% dos respondentes trabalha ao menos 30 horas por semana e 47% dos pesquisados ganha acima de R\$ 5.000 por mês.

Mediante os dados referentes aos respondentes da amostra, a análise de discurso serviu como técnica para a codificação dos atributos de utilidade e, por isso, optou-se pela forma de codificação emergente para conceituação (Langley, 1999), que consiste na categorização das resposta em categorias que vão emergindo diretamente da análise dos dados sem o uso de um modelo teórico como base. Isto ocorreu, pois, não se tem uma base de pesquisas anteriores sobre o tema dos atributos de utilidade em decisões para assumir um cargo de chefia para que categorias pudessem ser criadas previamente. Sendo assim, optou-se por utilizar a nomenclatura dos atributos que os próprios respondentes foram utilizando ao responderem o formulário.

Ademais, para cada novo elemento que surgia durante a análise, foi escolhida uma definição para esse atributo a partir de uma das explicações dadas pelos próprios respondentes nos formulários. Essa definição era, então, utilizada como base de comparação para categorizar as explicações de outros respondentes.

Além disso tudo, conforme estabelecem Langley (1999) e Flick (2009), na análise do discurso a codificação deve obedecer uma sequência lógica de etapas: (1) identificar as unidades de significado e ideias no texto, (2) associar um código para cada unidade de significado obtida, (3) examinar cada segmento codificado com o mesmo tipo para conferir a coerência entre eles, (4) refazer a codificação de maneira inversa para verificar a estabilidade das classificações e (5) solicitar para que outro agente faça a codificação para verificação da confiabilidade da codificação. Esses procedimentos foram adotados durante a análise dos resultados para garantir a qualidade desta pesquisa.

Isso posto, partir-se-á para as análises propriamente ditas. Em primeiro lugar, conforme comentado na seção de método de pesquisa, durante o preenchimento do formulário o respondente era levado para uma primeira pergunta que visava classificá-lo de acordo com a situação atual de carreira em relação ao cargo de chefia. A Tabela 1 a seguir apresenta a distribuição de frequências das respostas em cada um desses grupos de respondentes.

Tabela 1 - Distribuição das frequências do momento de carreira dos respondentes.

Situação de carreira	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1) Atuo como gestor(a) e estou satisfeito(a) com essa posição	173	28,978%
2) Atuo como gestor(a), mas estou insatisfeito(a) com essa posição	22	3,685%
3) Não sou gestor(a), mas eu gostaria de ocupar essa posição no futuro	267	44,724%
4) Não sou gestor(a) e não gostaria de ocupar essa posição no futuro	94	15,745%
5) Já tive a oportunidade de ser gestor(a), mas acabei recusando a oferta	17	2,848%
6) No momento estou realizando a transição de um cargo técnico para um de gestão	24	4,020%
Total	597	100,000%

FONTE: elaborada pelo pesquisador.

Pelos dados da Tabela 1, pode-se perceber que a predominância de respondentes ainda não foi gestor, mas pretende se tornar um dia (44,724%). Esse valor é seguido pelo tipo de respondente que atualmente se encontra num cargo de chefia e está satisfeito com isso (28,978%). Contudo a informação mais relevante é que responderam adequadamente a esta pesquisa pessoas que se encontram em todos os tipos de momento de carreira previstos. Isto é

particularmente importante, pois como destacam Hair et al. (2014), uma análise conjunta (técnica que foi utilizada na segunda fase deste trabalho) somente consegue ser bem realizada se os atributos são levantados de pessoas que estão satisfeitas e insatisfeitas com o ente em questão. Pode-se notar que 77,722% dos respondentes se encontraram em tipologias que estão satisfeitas com o cargo de gestão (grupos 1, 3 e 6) e 22,278% em tipos que não estão satisfeitos com esse cargo de chefia (grupos 2, 4 e 5).

No total, emergiram da análise do discurso 42 atributos distintos de utilidade para uma pessoa assumir um cargo de chefia em uma organização. Cada um dos atributos com diferenças importantes entre si. O Quadro 1 apresenta os sete principais atributos encontrados neste trabalho com sua definição final e exemplos de citações dos respondentes.

Quadro 1 - Atributos de utilidade finais para cargos de chefia com exemplos de citações utilizados na fase 2.

Atributos	Descrição	Exemplos de citações
Grau de realização pessoal	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à satisfação de objetivos e vontades de carreira previamente estabelecidos, de acordo com o perfil da pessoa (valores, sonhos, expectativas, desejos, etc.).	<p><i>"Desde criança, sempre tive muita facilidade com liderança, persuasão, gestão de pessoas e projetos. Deste modo, é uma grande vontade minha ocupar um cargo que esteja relacionado a liderar pessoas e / ou projetos dentro da minha empresa"</i> - Respondente 74.</p> <p><i>"Eu devo gostar do que faço, assim tudo o que eu almejar e fazer será com desejo"</i> - Respondente 384.</p> <p><i>"Ganharia mais dinheiro ao estar em um cargo mais alto"</i> - Respondente 76.</p>
Valor da remuneração	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a um incremento substancial nas recompensas financeiras relativas ao esforço necessário para o desempenho do cargo de chefia.	<p><i>"Ter um salário bom e competitivo"</i> - Respondente 340.</p>

Atributos	Descrição	Exemplos de citações
Nível de responsabilidades do cargo de chefia	O aceite para um cargo de gestão está condicionado ao status resultante do nível estratégico do cargo (grau de poder, comando, planeamento, organização e controle dos processos e pessoas em uma empresa).	<p><i>"Creio que organização de um gestor é um fator de suma importância. Por ser responsável por inúmeras tarefas e administração o local de trabalho e a agenda do gestor deve ser extremamente organizada." - Respondente 353.</i></p> <p><i>"Responsabilidade no sentido de que muitas vezes vejo um cargo de gestão, mas sem responsabilidades e atividades de gestão, por exemplo gestores que não tem equipe e/ou que só tem um subordinado. Se eu quero ser um gestor, quero ter atividades e responsabilidades compatíveis com o cargo e não apenas 'cumprir tabela'" - Respondente 564.</i></p>
Nível de desenvolvimento na carreira	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a uma percepção do grau de crescimento na carreira gerado por maiores desafios e complexidades nas tarefas desempenhadas.	<p><i>"É importante trabalhar em um lugar em que você tem uma perspectiva de carreira" - Respondente 164.</i></p> <p><i>"Arelado à função, acho de extrema importância a organização investir no desenvolvimento do gestor através de cursos, workshops, entre outros." - Respondente 568.</i></p>
Grau de autonomia nas decisões	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à liberdade para a tomada de decisão independente e com baixa supervisão de outras pessoas de cargos superiores.	<p><i>"Autonomia para conseguir de fato liderar um time/empresa é essencial" - Respondente 9.</i></p> <p><i>"Receber a confiança dos líderes da empresa para tomar as decisões desde contratações e demissões até escolher os caminhos que a minha área irá tomar para o crescimento da empresa" - Respondente 375.</i></p>
Demanda por competências técnicas	O aceite para um cargo de gestão está condicionado a uma percepção de autoeficácia do indivíduo (crença de que a pessoa possui todas as capacidades técnicas necessárias para o desempenho da função de liderança).	<p><i>"Poder me atualizar e desenvolver um trabalho adequado" - Respondente 220.</i></p> <p><i>"Que eu me sinta confortável e preparado para assumir o desafio do cargo" - Respondente 231.</i></p>
Grau de interação com a equipe	O aceite para um cargo de gestão está condicionado à possibilidade de criação e manutenção de vínculos que transcendem o nível	<p><i>"Um bom líder, sabe motivar sua equipe, confiar no trabalho de sua equipe, e inspirar-los a darem o seu melhor." - Respondente 282.</i></p>

Atributos	Descrição	Exemplos de citações
	profissional com os membros da equipe que será liderada.	<i>"Para um líder nato, uma das coisas mais importantes é ter equilíbrio emocional, para tomar a melhor decisão em uma situação complicada e para passar essa segurança e estabilidade emocional, para os demais integrantes da equipe"</i> - Respondente 479.

FONTE: elaborado pelos pesquisadores.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como problema de pesquisa fundamental identificar os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização. Em consideração a esse objetivo, pode-se dizer primeiramente que os resultados mostraram que os atributos de utilidade para as decisões de carreira relativas à assumir um cargo de gestão em uma organização são: (1) grau de realização pessoal, (2) valor da remuneração, (3) nível de responsabilidades do cargo de chefia, (4) nível de desenvolvimento na carreira, (5) grau de autonomia nas decisões, (6) demanda por competências técnicas e (7) grau de interação com a equipe. Sendo assim, a identificação desses atributos contribui para o entendimento mais refinado de um dos processos decisórios mais importantes e desafiadores na vida profissional de administradores (Schein, 2009, Dutra, 2017).

Ademais, como esses atributos representam os critérios fundamentais que as pessoas utilizam para escolher aceitar ou não um cargo de chefia dentro de uma empresa, uma série aplicações práticas podem surgir desse entendimento. Por exemplo, uma organização tem condições de utilizar esses atributos como elementos de um processo seletivo de trainees para identificar quem teria maior chance de aceitar ou não um cargo de chefia no futuro. Ou então, seguindo esse mesmo raciocínio, gestores de recursos humanos podem considerar esses critérios como base para uma avaliação de mapa sucessório. Além desses pontos, conselheiros, *coachs* e mentores podem utilizar essa informação como potencializadora de melhores decisões de carreira para seus orientandos.

Neste ponto do trabalho é muito importante destacar que as considerações finais precisam sempre ser interpretadas com parcimônia devido às limitações do estudo. Em outras palavras, conhecer essas limitações contribui para análises mais críticas dos resultados e da efetividade e capacidade de generalização dos mesmos. Assim dizendo, a seguir serão apresentadas essas limitações.

Em primeiro lugar, deve-se notar que todo o estudo, em suas duas fases, foi realizado por meio de uma amostragem não probabilística escolhida por conveniência. Essa técnica foi escolhida por limitações de tempo e custo deste trabalho. Sendo assim, é preciso considerar que nenhum dos resultados e análises aqui realizados pode ser generalizado para outras amostras ou afirmado como sendo resultados válidos para a população como um todo. Isso não deve ser considerado como um impeditivo da pesquisa (Cozby, 2009), mas é importante que seja ponderado para que interpretações equivocadas não sejam realizadas.

Enfim, uma outra limitação importante que precisa ser destacada neste trabalho é o fato de toda a coleta de dados ter sido realizada exclusivamente por meio eletrônico. Questionários eletrônicos possuem dificuldades operacionais como: (1) o controle de como o respondente está preenchendo as perguntas, (2) limita a quantidade de perguntas que podem ser inseridas em relação ao tempo de preenchimento e (3) dificulta o auxílio para respondentes que estejam com dúvidas sobre como preencher o questionário (Cooper; Schindler, 2002, Borg; Zuell, 2012). Esses pontos foram controlados de certa maneira (usou-se a parcimônia na construção dos questionários, os tempos de pré-teste e aplicação foram semelhantes e foi disponibilizado e-mail para dúvidas no questionário), entretanto, não é possível garantir que esses problemas não tenham ocorrido. Logo, isso deve ser levado em conta na interpretação das contribuições deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AKKERMANS, J.; KUBASCH, S. #Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, v. 22, n. 6, p. 586-627, 2017. ISSN 1362-0436. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143> >. Acesso em: 09/12/2019.
- BARUCH, Y. Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMNIK, Z. M. (Ed.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. *Processo Decisório*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BERG, B. L. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 4. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- BIMROSE, J.; MULVEY, R. Exploring career decision-making styles across three European countries. *British Journal of Guidance & Counselling*, v. 43, n. 3, p. 337-350, 2015/05/27 2015. ISSN 0306-9885. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/03069885.2015.1017803> >. Acesso em: 22/12/2021.

BORG, I.; ZUELL, C. Write-in comments in employee surveys. *International Journal of Manpower*, v. 33, n. 2, p. 206-220, 2012. ISSN 01437720 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84860575459&doi=10.1108%2f01437721211225453&partnerID=40&md5=29cd912bcbad94a40b055f0d9ae58fbb> >. Acesso em: 01/01/2022.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. Special section on boundaryless and protean careers:: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 1-3, 2006/08/01/ 2006. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879106000650> >. Acesso em: 09/12/2019.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006/08/01/ 2006. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879105001077> >. Acesso em: 09/12/2019.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto - Enfermagem*, v. 15, p. 679-684, 2006. ISSN 0104-0707. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&nrm=iso >. Acesso em: 26/02/2020.

CHOI, Y. Work Values, Job Characteristics, and Career Choice Decisions: Evidence From Longitudinal Data. *The American Review of Public Administration*, v. 47, n. 7, p. 779-796, 2017. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074016653469> >. Acesso em: 27/09/2019.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. D. S. A. D. (Ed.). *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COSTA, L. V. A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo. 2010. 216 (Doutorado). Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COZBY, P. C. *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRIES, N.; PEPEMANS, R.; CARLIER, O. Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008/10/01/ 2008. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187910800047X> >. Acesso em: 11/12/2019.

DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GATI, I.; KULCSÁR, V. Making better career decisions: From challenges to opportunities. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, 2021. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104449747&doi=10.1016%2fj.jvb.2021.103545&partnerID=40&md5=58887eab6061b4e01aee66fc5c08e493> >. Acesso em: 27/09/2021.

GATI, I.; LEVIN, N. Making better career decisions. In: (Ed.). *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications*. Washington, DC, US: American Psychological Association, 2015.

GINZBERG, E. Toward a Theory of Occupational Choice. *The Career Development Quarterly*, v. 36, n. 4, p. 358-363, 1988. ISSN 0889-4019. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-0045.1988.tb00510.x> >. Acesso em: 29/12/2021.

GLIMCHER, P. W.; FEHR, E. *Neuroeconomics: decision making and the brain*. 2. ed. Amsterdam: Elsevier, 2014.

GOODMAN, L. A. Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, v. 32, n. 1, p. 148-170, 1961. ISSN 00034851. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2237615> >. Acesso em: 02/01/2022.

GOOGLE. Google Formulários. Mountain View, 2021. Disponível em: < <https://docs.google.com/forms/> >. Acesso em: 27/09/2021.

HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 7. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

HALL, D. T. Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996. Disponível em: < <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1996.3145315> >. Acesso em: 09/12/2019.

_____. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004/08/01/ 2004. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103001647> >. Acesso em: 09/12/2019.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. *Smart Choices: a practical guide to making better decisions*. Boston: Harvard Business Review Press, 1999.

HARREN, V. A. Model of Career Decision-Making for College-Students. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 119-133, 1979. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900654> >. Acesso em: 27/09/2019.

HOFFMAN, R. LinkedIn. Sunnyvale, 2021. Disponível em: < <https://www.linkedin.com> >. Acesso em: 27/09/2022.

HOLLAND, J. L. Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments, 3rd ed. Odessa: Psychological Assessment Resources, 1997.

IBARRA, H. Working Identity: unconventional strategies for reinventing your career. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

ICF; PWC. 2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary. International Coach Federation. 2016

IRELAND, G. W.; LENT, R. W. Career exploration and decision-making learning experiences: A test of the career self-management model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 106, p. 37-47, Jun 2018. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117301410> >. Acesso em: 27/09/2019.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. On the study of statistical intuitions. *Cognition*, v. 11, n. 2, p. 123-141, 1982/03/01/ 1982. ISSN 0010-0277. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0010027782900221> >. Acesso em: 09/07/2018.

KAUSHAL, P.; VASHISHT, S. Protean Career Orientation, Career Decision Self-efficacy and Career Outcomes of Millennial IT Professionals. *Management and Labour Studies*, v. 46, n. 3, p. 248-262, 2021. ISSN 0258042X (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102941278&doi=10.1177%2f0258042X21991016&partnerID=40&md5=248ef7469f3bd89f3d7e5697932f7158> >. Acesso em: 06/12/2021.

KULCSÁR, V.; DOBREAN, A.; GATI, I. Challenges and difficulties in career decision making: Their causes, and their effects on the process and the decision. *Journal of Vocational Behavior*, v. 116, 2020. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85077654671&doi=10.1016%2fj.jvb.2019.103346&partnerID=40&md5=685f44a2697fd14ed0adf10a3a66c30b> >. Acesso em: 20/12/2021.

LANERO, A.; VÁZQUEZ, J.-L.; AZA, C. L. Social cognitive determinants of entrepreneurial career choice in university students. *International Small Business Journal*, v. 34, n. 8, p. 1053-1075, 2016. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242615612882> >. Acesso em: 27/09/2019.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999. Disponível em: < <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1999.2553248> >. Acesso em: 26/02/2020.

LAUERMAN, F.; TSAI, Y. M.; ECCLES, J. S. Math-related career aspirations and choices within Eccles et al.'s expectancy-value theory of achievement-related behaviors. *Developmental Psychology*, v. 53, n. 8, p. 1540-1559, 2017. Disponível em: < <https://psycnet-apa-org.ez67.periodicos.capes.gov.br/fulltext/2017-27406-001.html> >. Acesso em: 27/09/2019.

LENT, R. W.; BROWN, S. D. Social Cognitive Career Theory and Subjective Well-Being in the Context of Work. *Journal of Career Assessment*, v. 16, n. 1, p. 6-21, 2008. Disponível em: < <http://jca.sagepub.com/content/16/1/6.abstract> >. Acesso em: 12/01/2011.



LENT, R. W.; BROWN, S. D. Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, v. 120, 2020. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2s2.0-85086927528&doi=10.1016%2fj.jvb.2020.103448&partnerID=40&md5=3d8327ff81a7b1dcdf7e44ee193ab461>>. Acesso em: 20/12/2021.

LENT, R. W.; BROWN, S. D.; HACKETT, G. Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, v. 45, n. 1, p. 79-122, 1994/08/01/ 1994. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187918471027X>>. Acesso em: 29/02/2020.

LENT, R. W. et al. Applying the social cognitive model of career self-management to career exploration and decision-making. *Journal of Vocational Behavior*, v. 93, p. 47-57, Apr 2016. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000372772100004>. Acesso em: 29/02/2020.

LENT, R. W. et al. Sources of self-efficacy and outcome expectations for career exploration and decision-making: A test of the social cognitive model of career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, v. 99, p. 107-117, Apr 2017. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000396803000009>. Acesso em: 29/02/2020.

LENT, R. W. et al. Social-Cognitive Predictors of Career Exploration and Decision-Making: Longitudinal Test of the Career Self-Management Model. *Journal of Counseling Psychology*, v. 66, n. 2, p. 184-194, Mar 2019. ISSN 0022-0167. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000459931800005>. Acesso em: 09/12/2019.

LINDSTROM, D. P. How Representative Are Snowball Samples? Using the Ethnosurvey to Study Guatemala-U.S. Migration. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 666, p. 64-76, 2016. ISSN 00027162. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/24756128>>. Acesso em: 02/01/2022.

LO PRESTI, A.; MANUTI, A.; BRISCOE, J. P. Organizational citizenship behaviors in the era of changing employment patterns: The complementary roles of psychological contracts and protean and boundaryless careers. *Career Development International*, v. 24, n. 2, p. 127-145, 2019. Disponível em: < <https://doi-org.ez67.periodicos.capes.gov.br/10.1108/CDI-05-2018-0137>>. Acesso em: 09/12/2019.

LOFQUIST, L. H.; DAWIS, R. Values as second-order needs in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 12, n. 1, p. 12-19, 1978. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0038970116&doi=10.1016%2f0001-8791%2878%2990003-9&partnerID=40&md5=75b1b670353775b0a63531db4d6f508c>>. Acesso em: 22/12/2021.

LONDON, M.; STUMPF, S. A. *Managing Careers*. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1982.

LUNE, H.; BERG, B. L. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 9. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017.

MANKIW, N. G. *Introdução à Economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-85-221-0705-6.

MCNAMEE, P.; CELONA, J. *Decision analysis for the professional*. 4. Menlo Park: SmartOrg, 2008.

MICROSOFT. *Microsoft Excel for Mac*. Redmond: Microsoft. Office 365 Personal 2021.

PARSONS, F. Choosing a vocation. London: Gay & Hancock, 1909.

PEREZ-LOPEZ, M. C.; GONZALEZ-LOPEZ, M. J.; RODRIGUEZ-ARIZA, L. Applying the social cognitive model of career self-management to the entrepreneurial career decision: The role of exploratory and coping adaptive behaviours. *Journal of Vocational Behavior*, v. 112, p. 255-269, Jun 2019. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000472991400018 >. Acesso em: 27/09/2019.

RODRIGUES, R.; BUTLER, C. L.; GUEST, D. Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, v. 110, p. 1-11, 2019. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879118301337> >. Acesso em: 09/12/2019.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. Values, intelligence and client behavior in career counseling: A field study. *European Journal of Psychology of Education*, v. 19, n. 3, p. 237-254, 2004. ISSN 0256-2928. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1007/BF03173222> >. Acesso em: 23/06/2011.

SCHEIN, E. H. Career dynamics: matching individual and organizational needs. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1978.

SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 978-85-224-5497-6.

SIMON, C. P.; BLUME, L. Matemática para economistas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980/06/01/ 1980. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879180900561> >. Acesso em: 22/12/2021.

- SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. Estatística aplicada à Administração e Economia. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- THALER, R. H. Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 1, n. 1, p. 39-60, 1980/03/01/ 1980. ISSN 0167-2681. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167268180900517> >. Acesso em: 15/04/2018.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. ISSN 00368075, 10959203. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/1738360> >. Acesso em: 09/07/2018.
- UDAYAR, S. et al. Difficulties in Career Decision Making and Self-Evaluations: A Meta-Analysis. *Journal of Career Assessment*, v. 28, n. 4, p. 608-635, 2020. ISSN 10690727 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85082180379&doi=10.1177%2f1069072720910089&partnerID=40&md5=60b4c7e46450ac9b4ed52a7b15795349> >. Acesso em: 27/09/2021.
- VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. et al. The importance of horizontal fit of university student jobs for future job quality. *Career Development International*, v. 24, n. 3, p. 239-256, 2019. ISSN 13620436 (ISSN). Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2->

s2.0-85073632284&doi=10.1108%2fCDI-12-2018-

0330&partnerID=40&md5=570c399a9115ed2ab61d7ea661343578 >. Acesso em: 20/12/2021.

- VARIAN, H. R. Microeconomia: princípios básicos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- VELOSO, E. F. R. Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas, 2012.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Tematicas*, v. 22, n. 44, p. 203-220, 12/30 2014. Disponível em: <<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977> >. Acesso em: 02/01/2022.
- WATERS, L. et al. Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. *Journal of Vocational Behavior*, v. 84, n. 3, p. 405-419, 2014/06/01/2014. ISSN 0001-8791. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879114000463> >. Acesso em: 09/12/2019.
- XU, H. Career decision-making from a dual-process perspective: Looking back, looking forward. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, 2021. ISSN 00018791 (ISSN). Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104414452&doi=10.1016%2fj.jvb.2021.103556&partnerID=40&md5=45f28fc71e3426679324562e33337b3e> >. Acesso em: 27/09/2021.
- YU, A. S. O. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.