



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS E CIÊNCIAS HUMANAS – *CAMPUS*
XVIII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

Leticia Sousa Santos

**ATITUDES PROTEANAS DE CARREIRA EM ESTUDANTES
UNIVERSITÁRIOS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
DISCENTES DE DIFERENTES CURSOS DA UNEB CAMPUS
EUNÁPOLIS - BA**

**Eunápolis-BA
2025**

Leticia Sousa Santos

**ATITUDES PROTEANAS DE CARREIRA EM ESTUDANTES
UNIVERSITÁRIOS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
DISCENTES DE DIFERENTES CURSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

Orientador: Victor Borges Canella

EUNÁPOLIS, BAHIA

2025

LETICIA SOUSA SANTOS

**ATITUDES PROTEANAS DE CARREIRA EM ESTUDANTES
UNIVERSITÁRIOS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
DISCENTES DE DIFERENTES CURSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

BANCA EXAMINADORA: APROVADO

Prof. Dr. Victor Borges Canella
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis
Professor orientador - Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Ricardo Daher Oliveira
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis

Profa. Ma. Bruna Moreira dos Santos Caetano

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à história que me antecede e às mãos que abriram caminhos para que hoje eu pudesse sonhar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, à minha mãe, que, mesmo não tendo tido a oportunidade de estudar, sempre acreditou no poder da educação como caminho de transformação. Sua força, seus esforços e sua fé em mim tornaram possível cada passo desta trajetória. Tudo o que sou hoje carrega um pouco da sua história.

Aos meus irmãos e à minha família, que cada um à sua maneira estiveram presentes ao longo dessa trajetória, deixo minha gratidão pelo apoio, pela paciência e pelo amor.

Agradeço aos meus colegas, que dividiram comigo não apenas salas de aula, mas medos, risadas, inseguranças e sonhos. Caminhar com vocês tornou essa jornada mais leve.

Aos meus professores e professoras, registro minha mais profunda gratidão. Cada aula, orientação e incentivo foram fundamentais na construção do meu crescimento acadêmico e pessoal. Em especial, agradeço ao meu orientador, Victor Canella, que não foi apenas orientador, mas verdadeiro parceiro nesse processo. Sua escuta, paciência, incentivo e comprometimento tornaram este caminho mais seguro e significativo.

À UNEB, que foi mais do que uma instituição de ensino: foi espaço de crescimento, resistência e formação. Aqui, aprendi que conhecimento também é identidade e que a educação pode ser, sim, um ato de transformação.

Por fim, agradeço a mim mesma, por não ter desistido quando foi difícil, por ter acreditado, desde criança, que a educação era o meu único caminho e por não ter soltado essa convicção nem nos dias mais difíceis.

EPÍGRAFE

“Não se nasce pronto: torna-se.”
Simone de Beauvoir

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar a presença de atitudes proteanas de carreira em estudantes dos cursos de Administração, Letras, História e Turismo da Universidade do Estado da Bahia – Campus XVIII, bem como verificar de que modo as especificidades formativas desses cursos influenciam tais atitudes. Fundamentado no modelo teórico da carreira proteana, que enfatiza o autodirecionamento e a orientação por valores pessoais como eixos centrais da gestão da trajetória profissional, o estudo adotou abordagem quantitativa, de natureza exploratório-explicativa, com delineamento de pesquisa de campo. A amostra foi composta por 66 estudantes, selecionados por conveniência, aos quais foram aplicados um questionário sociodemográfico e a Escala de Atitudes de Carreira Proteana, validada para o contexto brasileiro. Os dados foram tratados por meio de estatísticas descritivas e testes inferenciais, incluindo análise de normalidade, verificação de confiabilidade interna, correlações de Pearson e comparação entre grupos (ANOVA one-way). Os resultados evidenciaram que as atitudes proteanas estão presentes entre os estudantes, ainda que de forma heterogênea, sendo mais influenciadas por fatores subjetivos e identitários do que por variáveis sociodemográficas tradicionais, como gênero e vínculo empregatício. Observou-se associação significativa entre idade e orientação por valores, sugerindo que a maturidade contribui para maior clareza de princípios e metas profissionais, enquanto não foram identificadas associações relevantes com o semestre cursado. Destacou-se, ainda, diferença estatisticamente significativa entre cursos na dimensão orientação por valores, especialmente entre Administração e Letras, indicando que a cultura formativa pode influenciar a maneira como os estudantes orientam suas decisões de carreira. Conclui-se que a formação acadêmica exerce impacto relevante na construção das atitudes proteanas, embora não seja, isoladamente, suficiente para promovê-las, ressaltando-se a necessidade de iniciativas institucionais voltadas à orientação profissional e ao desenvolvimento da autonomia e da reflexão crítica sobre carreira no âmbito universitário.

Palavras-chave: Carreira Proteana. Atitudes de Carreira. Estudantes Universitários. Formação Acadêmica.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aimed to analyze the presence of protean career attitudes among students from the undergraduate programs in Business Administration, Languages, History, and Tourism at the Universidade do Estado da Bahia – Campus XVIII, as well as to examine how the specific characteristics of each academic program influence such attitudes. Grounded in the theoretical model of the protean career, which emphasizes self-direction and values orientation as central dimensions in career management, the study adopted a quantitative approach with an exploratory-explanatory design based on field research. The sample consisted of 66 students selected by convenience sampling, who answered a sociodemographic questionnaire and the Protean Career Attitudes Scale, validated for use in the Brazilian context. Data were analyzed using descriptive statistics and inferential procedures, including normality tests, reliability analysis, correlation tests, and group comparisons. The results indicated that protean attitudes are present among students, although in a heterogeneous manner, and are more strongly associated with subjective and identity-related factors than with traditional sociodemographic variables, such as gender and employment status. A significant association was found between age and values orientation, suggesting that greater maturity contributes to increased clarity regarding personal principles and professional goals, whereas no relevant associations were identified with academic semester. Furthermore, a statistically significant difference was observed among programs in the values orientation dimension, particularly between Business Administration and Languages, indicating that educational environments may influence how students guide their career decisions. It is concluded that academic training plays an important role in shaping protean career attitudes; however, it is not sufficient by itself to promote them, highlighting the importance of institutional initiatives focused on career guidance, autonomy development, and critical reflection on professional trajectories within higher education.

Keywords: Protean Career. Career Attitudes. University Students. Academic Education.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de dispersão entre correlações	54
Gráfico 2 - Média dos diferentes cursos em relação à dimensão de orientação por valores.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição sociodemográfica dos participantes	48
Tabela 2 - Frequência e percentuais por curso e semestre	49
Tabela 3 - Frequência e percentuais por ocupação atual e semestre pretensão após a graduação.....	50
Tabela 4 - - Coeficiente Alfa de Cronbach das Dimensões da Escala Proteana	52
Tabela 5 - Teste de normalidade das variáveis AD, OV e AP	53
Tabela 6 - Correlações entre AD, OV e AP	54
Tabela 7 - Correlações entre variáveis sociodemográficas e atitudes proteanas	56
Tabela 8 - Teste Post Hoc (Bonferroni) para Idade × OV.....	59
Tabela 9 - Comparações Post Hoc (Bonferroni) entre faixas etárias para os escores de AP	60
Tabela 10 - Comparações Post Hoc (Bonferroni) – Objetivo após o término da graduação × Autodirecionamento (AD)	62
Tabela 11 - ANOVA para OV (Orientação por Valores)	64
Tabela 12 - Teste Post Hoc (Bonferroni) – Comparações múltiplas para Curso x OV	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Geral.....	16
1.2.2	Específico	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	CONCEITO DE CARREIRA.....	17
2.2	MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE CARREIRA.....	21
2.3	CARREIRA PROTEANA.....	23
2.4	ATITUDES DE CARREIRA PROTEANA.....	26
2.5	TRANSIÇÃO UNIVERSIDADE–MERCADO	29
2.6	INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO ACADÊMICA.....	31
2.7	PROFISSIONAL DE TURISMO	34
2.8	PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO.....	35
2.9	PROFISSIONAL DE HISTÓRIA.....	36
2.10	PROFISSIONAL DE LETRAS.....	36
2.11	MERCADO DE TRABALHO PARA UNIVERSITÁRIOS	37
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.1	TIPO DE PESQUISA	41
3.2	PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA	43
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA.....	44
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	45
3.5	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	47

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	CARACTERÍSTICA SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	48
4.2	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA ESCALA PROTEANA (AD, OV, AP).....	51
4.3	TESTE DE NORMALIDADE	51
4.4	TESTE DE NORMALIDADE	52
4.5	CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS AD, OV E AP	53
4.6	CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E ATITUDES PROTEANAS	55
4.7	ANOVA / KRUSKAL-WALLIS	57
4.7.1	ANOVA entre gênero	57
4.7.2	ANOVA entre idade	58
4.7.3	ANOVA entre os semestres	61
4.7.4	ANOVA entre os vínculos empregatícios.....	61
4.7.5	ANOVA entre os objetivos após conclusão da faculdade	62
4.7.6	ANOVA entre cursos.....	63
4.8	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	66
5	CONCLUSÃO	69
6	REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

A inserção de jovens no mercado de trabalho tem se configurado como um processo cada vez mais complexo, sobretudo em decorrência das transformações sociais, econômicas e tecnológicas que redefinem as relações de trabalho no Brasil. A exigência por múltiplas competências, experiência prévia e capacidade de adaptação a contextos instáveis tem ampliado os desafios enfrentados por estudantes no momento de ingressar em ocupações condizentes com sua formação e expectativas profissionais (Coelho *et al.*, 2008). Nesse cenário, o diploma universitário, embora permaneça relevante, já não se apresenta como garantia de estabilidade ou sucesso profissional, exigindo do indivíduo maior envolvimento na construção da própria trajetória.

As mudanças nas relações de trabalho também impactaram a forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores, o que, segundo Dutra (1996), tornou as carreiras menos previsíveis e mais dependentes da iniciativa individual. Essa visão se aproxima das contribuições de Baruch (2020), que descreve as carreiras contemporâneas como fluidas, autogeridas e fortemente influenciadas pela capacidade de adaptação do indivíduo diante de ambientes organizacionais em constante mudança.

O modelo tradicional, baseado na ascensão linear dentro de uma única organização, cede espaço a trajetórias flexíveis, instáveis e multifacetadas, transferindo ao trabalhador maior responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional. Assim, a carreira passa a ser compreendida como uma construção pessoal, fundamentada em decisões individuais e na capacidade de adaptação ao ambiente organizacional.

Nesse contexto, destaca-se o modelo de Carreira Proteana, proposto por Hall (2004), que concebe a carreira como um processo autodirigido e orientado por valores pessoais. De Vos e Van der Heijden (2020) reforçam que as carreiras contemporâneas são cada vez mais dinâmicas e dependem da capacidade do indivíduo de se adaptar, aprender continuamente e alinhar suas escolhas profissionais a seus valores pessoais. Assim, em um cenário marcado pela instabilidade e pela necessidade de mobilidade, o trabalhador assume o papel central na gestão da própria trajetória profissional.

O interesse por este estudo justifica-se pela necessidade de compreender como jovens universitários estão se posicionando diante das exigências de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e volátil, especialmente no contexto do ensino superior público, no qual muitos estudantes conciliam formação acadêmica, trabalho e incertezas profissionais. Investigar as atitudes de carreira de estudantes de diferentes cursos possibilita ampliar o entendimento sobre como fatores formativos influenciam a construção da trajetória profissional, contribuindo para ações institucionais voltadas à orientação de carreira e ao desenvolvimento profissional no ambiente universitário.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral analisar a presença de atitudes proteanas de carreira em estudantes dos cursos de Administração, Letras, História e Turismo da Universidade do Estado da Bahia – Campus XVIII. Como objetivos específicos, busca-se: identificar o nível de autodirecionamento e orientação por valores entre os estudantes; comparar as atitudes proteanas entre os diferentes cursos; e analisar a relação entre características da formação acadêmica e a manifestação dessas atitudes.

Parte-se da hipótese de que estudantes inseridos em cursos com maior diversidade de oportunidades profissionais tendem a apresentar níveis mais elevados de autodirecionamento, enquanto áreas mais vinculadas a valores simbólicos e culturais tendem a evidenciar maior orientação por valores pessoais na condução da carreira.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Com as constantes transformações no mundo do trabalho e a valorização de trajetórias profissionais mais autônomas e flexíveis, cresce a necessidade de compreender como os indivíduos constroem e gerenciam suas próprias carreiras. Nesse cenário, o conceito de carreira proteana destaca-se por enfatizar a autogestão e o alinhamento com valores pessoais. Considerando as diferenças existentes entre os cursos de graduação e as experiências formativas que proporcionam, surge a seguinte questão:

Em que medida os estudantes dos diferentes cursos da Universidade do Estado da Bahia – Campus XVIII apresentam atitudes proteanas de carreira, e como as especificidades de cada curso influenciam essas atitudes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Investigar em que medida estudantes dos diferentes cursos da Universidade do Estado da Bahia – Campus XVIII apresentam atitudes proteanas de carreira, e como as especificidades de cada curso influenciam essas atitudes.

1.2.2 Específico

Para atingir o objetivo geral deste estudo, busca-se atender os objetivos específicos descritos abaixo:

- Identificar a presença e o nível das atitudes proteanas de carreira entre estudantes dos cursos de Administração, História, Letras e Turismo.
- Comparar as atitudes proteanas de carreira entre estudantes de cada um dos cursos.
- Analisar como as características e particularidades de cada curso influenciam as atitudes proteanas de carreira desses estudantes.
- Investigar que aspectos acadêmicos e contextuais dos cursos podem influenciar as atitudes proteanas de carreira dos estudantes da UNEB – Campus XVIII.

1.3 JUSTIFICATIVA

A inserção de jovens no mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais desafiadora, principalmente no contexto das rápidas transformações sociais, tecnológicas e econômicas pelas quais o Brasil tem passado. No último trimestre de 2024, o número de jovens ocupados (14–24 anos) chegou a aproximadamente 14,5 milhões, um nível similar ao pré-pandemia, e contribuiu para redução da taxa de desemprego juvenil de 25,2% para 14,3% nessa faixa etária. A informalidade também caiu, embora ainda seja elevada.

Nesse contexto, compreender como as atitudes proteanas de carreira baseadas na autogestão e na orientação por valores se manifestam entre estudantes

universitários torna-se essencial para entender como esses futuros profissionais se preparam para lidar com as demandas de um ambiente de trabalho em constante mudança.

A escolha por investigar estudantes da Universidade do Estado da Bahia – Campus XVIII justifica-se pela diversidade de cursos e formações existentes, o que possibilita comparar diferentes trajetórias acadêmicas e perfis profissionais. Além disso, analisar a relação entre formação acadêmica e atitudes proteanas pode oferecer subsídios para ações pedagógicas e institucionais que estimulem o desenvolvimento de competências de autogestão e planejamento de carreira ainda durante a graduação.

Desse modo, este estudo busca contribuir para o campo da administração e da orientação profissional, ao ampliar a compreensão sobre o papel das instituições de ensino na formação de indivíduos mais autônomos, conscientes e preparados para construir suas próprias carreiras em contextos de incerteza e transformação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção foi realizada uma revisão da literatura, para que sejam abordados os aspectos aos quais esse estudo se propõe, visando o aprofundamento nos seguintes temas: carreira, modelos contemporâneos de carreira, carreira proteana, atitudes de carreira, transição de carreira e o mundo de trabalho atual, influência da formação acadêmica para mercado de trabalho e os perfis dos profissionais de administração, história, letras e turismo.

2.1 CONCEITO DE CARREIRA

A palavra carreira deriva do latim *via carraria*, que significa caminho, estrada ou percurso. Deste modo, o conceito de carreira está intrinsecamente ligado à ideia de trajetória ao longo da vida profissional, um percurso que envolve experiências, escolhas e aprendizados que moldam a identidade e o sucesso individual (Cordeiro, 2012).

Segundo Hall (2002, p. 12), carreira pode ser entendida como a sequência de atitudes e comportamentos de um indivíduo associados às suas experiências e atividades relacionadas ao trabalho. Essa definição marca uma mudança importante

em relação às concepções anteriores, pois tira o foco da organização para o indivíduo, a carreira deixa de ser algo “concedido” e passa a ser construída ativamente pelo sujeito.

De forma indireta, pode-se compreender que Hall (2002) propõe uma visão dinâmica e psicológica de carreira, na qual o profissional é responsável por gerenciar seu próprio desenvolvimento. Isso significa que, mais do que o conjunto de cargos ocupados, a carreira é um processo contínuo de autogestão, aprendizado e adaptação, influenciado por valores pessoais e pelo contexto social e econômico (Briscoe *et al.*, 2006).

Essa visão mostra que a carreira é, ao mesmo tempo, individual e social. Ela se desenvolve dentro de estruturas organizacionais e sociais, mas depende das decisões, motivações e valores de cada pessoa. Assim, o conceito de carreira ultrapassa a mera ascensão hierárquica, abrangendo dimensões subjetivas de sentido, propósito e identidade profissional (Silva, 2021).¹

Historicamente, o termo ganhou força no século XIX, com a consolidação da sociedade industrial capitalista liberal, que valorizava o mérito individual e a ascensão social (Ribeiro, 2013). Nesse período, a carreira era entendida como uma trajetória linear e ascendente dentro de uma única organização. Como observa Baruch (2011), o modelo tradicional era hierárquico, previsível e estável, valorizando o tempo de serviço e a lealdade à empresa.

No entanto, a partir da segunda metade do século XX, o avanço tecnológico, a globalização e as mudanças nas relações de trabalho transformaram profundamente essa lógica. Entre as décadas de 1920 e 1970, o profissional era definido pela organização, recebendo recompensas na forma de promoções e estabilidade (Kilimnik *et al.*, 2008). Já nas décadas seguintes, a flexibilização e a competitividade global exigiram autonomia, aprendizado contínuo e mobilidade, bases do novo entendimento sobre carreira (Veloso, 2009; Chudzikowski, 2011).

Essas transformações trouxeram novas abordagens teóricas, como as carreiras sem fronteiras (Arthur; Rousseau, 1996) e a carreira proteana (Hall, 1976, 1996, 2002), que destacam o protagonismo do indivíduo. Em ambas, a noção de

¹ A noção de carreira proteana emerge a partir da década de 1970, com os estudos de Hall, em um período caracterizado por mudanças econômicas, organizacionais e sociais que fragilizaram o modelo de carreira linear e estável predominante até então.

sucesso deixa de estar vinculada ao status organizacional e passa a se relacionar com satisfação pessoal e realização subjetiva (Cordeiro, 2012; Briscoe ; Hall, 2006).

De acordo com Briscoe *et al.* (2006), a carreira proteana caracteriza-se por duas atitudes centrais: a autodireção (ou autogestão) e a orientação por valores. O indivíduo com essa mentalidade define seus objetivos e mede seu sucesso de acordo com critérios internos, não com recompensas externas. Assim, a carreira assume um caráter psicológico e adaptativo, ajustando-se às mudanças do ambiente e às metas pessoais.

Além disso, autores como Dutra (2002) e London reforçam que a carreira compreende sequências de posições e papéis ocupados ao longo da vida, intercaladas por transições e momentos de redefinição. Isso evidencia que ela não é linear, mas cíclica e contextual, sujeita a interrupções, recomeços e reinvenções.

A importância do conceito de carreira também está relacionada à identidade profissional e à construção do sentido do trabalho. Para Teixeira e Gomes (2005), a decisão de carreira envolve clareza de autoconceito, autoeficácia e capacidade de planejar ações em direção a metas profissionais. Dessa forma, a carreira reflete não apenas o “fazer”, mas também o “ser”, aquilo que o indivíduo entende como propósito de vida e contribuição social.

Nos estudos mais recentes, percebe-se que a carreira é vista como um sistema de trocas entre pessoa e contexto. O sujeito busca autonomia, aprendizado e propósito, enquanto as organizações valorizam flexibilidade, inovação e resultados (Nogueira ; Oliveira, 2024). Essa relação é complexa e exige adaptabilidade: a carreira contemporânea é marcada pela incerteza e pela necessidade de atualização constante.

Entre as características específicas da carreira contemporânea, podem-se destacar:

1. Autogestão, o profissional planeja e conduz sua própria trajetória, tomando decisões sobre rumos e estratégias (Hall, 2002; Silva, 2021);
2. Orientação por valores pessoais, o sucesso é definido internamente, de acordo com princípios individuais (Briscoe *et al.*, 2006);
3. Aprendizagem contínua e adaptabilidade, essenciais em um mercado em constante transformação (Nogueira ; Oliveira, 2024).

Esses elementos substituem os antigos pilares de estabilidade e previsibilidade, mostrando que o futuro da carreira depende mais da capacidade de aprender e se adaptar do que de seguir trajetórias predefinidas.

Como afirma Hall (2002), o sucesso psicológico é o principal indicador da carreira moderna: sentir-se bem-sucedido por viver de acordo com seus valores e metas pessoais. Essa concepção está alinhada à visão de Briscoe e Hall (2006), para quem as novas carreiras, proteana e sem fronteiras, representam modelos independentes, mas complementares, que ampliam as possibilidades de atuação profissional.

Na mesma direção, Cordeiro (2012) demonstra que jovens da geração Y, ao ingressarem no mercado, já apresentam perfis de carreira mais autônomos e flexíveis, priorizando propósito e qualidade de vida. Isso confirma a tendência de que a carreira se tornou uma construção individual e subjetiva, influenciada por aspectos socioculturais e pelas experiências de cada geração.

Em um estudo sobre trajetórias de egressos em Administração, Kilimnik e Oliveira (2014) observaram que o desenvolvimento de carreira está cada vez mais relacionado à reflexão e à aprendizagem contínua, sendo a autogestão uma competência essencial para o sucesso. Esse novo paradigma mostra que o profissional deve ser capaz de se adaptar e criar oportunidades em contextos incertos.

Briscoe, Hall e DeMuth (2006) reforçam que a carreira proteana não depende apenas da mobilidade entre empresas, mas de uma mobilidade psicológica, isto é, da disposição para mudar, aprender e redefinir objetivos ao longo do tempo. Assim, mesmo que um profissional permaneça em uma mesma organização, ele pode desenvolver uma carreira autônoma, guiada por seus valores.

Em contrapartida, a carreira sem fronteiras (Arthur ; Rousseau, 1996) enfatiza a mobilidade física e psicológica entre organizações, redes e contextos. Juntas, essas abordagens compõem o panorama das novas carreiras, que refletem a busca por liberdade e significado em um mundo de trabalho descentralizado e volátil.

De forma mais ampla, a definição de carreira também se relaciona às decisões de vida e trabalho, envolvendo planejamento, escolhas e transições (Silva, 2021). A ausência de clareza quanto aos objetivos profissionais pode gerar insegurança e desmotivação, especialmente entre estudantes universitários (Teixeira ; Gomes, 2005). Por isso, compreender o conceito de carreira é fundamental para a educação

e orientação profissional, ajudando os indivíduos a desenvolverem autoconhecimento e propósito.

Como sintetiza Dutra (2002), a carreira é o reflexo da interação entre as necessidades pessoais e as demandas organizacionais. Essa interação exige equilíbrio entre autonomia e pertencimento, liberdade e responsabilidade.

A seguir, (2002) resume bem esse entendimento, afirmando que a carreira não é mais aquilo que a organização faz por você, mas o que você faz por si mesmo. O novo contrato psicológico entre pessoa e trabalho é baseado na liberdade de escolha, na responsabilidade e na busca de sentido pessoal.

Essa definição amplia o entendimento de carreira como processo de autodesenvolvimento e adaptação contínua, conectando passado, presente e futuro na trajetória profissional de cada indivíduo.

Em síntese, o conceito de carreira evoluiu de uma estrutura rígida e organizacional para uma concepção fluida, psicológica e autodirigida, em que o indivíduo é o principal responsável pelo seu sucesso e satisfação. A carreira moderna está mais próxima de uma jornada pessoal de aprendizado e propósito, do que de um simples conjunto de cargos ou promoções.

Essa discussão também tem implicações práticas: nas universidades e nas organizações, cresce a importância de políticas que incentivem a reflexão sobre carreira, o autoconhecimento e o desenvolvimento de competências de autogestão (Silva, 2021).

Por fim, a compreensão da carreira como fenômeno individual e social abre caminho para o próximo capítulo, o estudo dos modelos contemporâneos de carreira, especialmente a carreira proteana, que aprofunda a noção de autonomia, propósito e valores pessoais no contexto profissional.

A análise desse modelo permitirá entender como o conceito de carreira se desdobra em atitudes e comportamentos específicos, e de que forma esses elementos se relacionam com a realidade do mundo do trabalho atual e nos modelos contemporâneos de carreira.

2.2 MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE CARREIRA

Durante grande parte do século XX, a carreira foi compreendida sob a lógica organizacional, caracterizada pela estabilidade, progressão linear e foco em

recompensas extrínsecas, em que o trabalhador permanecia por longos períodos em uma única organização e seu sucesso era medido principalmente por promoções e ascensão hierárquica. Chanlat (1995) afirma que a concepção tradicional de carreira estava fortemente associada à divisão social do trabalho, à previsibilidade das trajetórias profissionais e à segurança empregatícia, elementos centrais de um contexto econômico mais estável. Contudo, as transformações ocorridas a partir das décadas finais do século passado, especialmente com o avanço da globalização, das tecnologias e da reestruturação produtiva, provocaram o enfraquecimento desse modelo, exigindo novas formas de conceber a relação entre indivíduo e trabalho. Sullivan e Baruch (2009) destacam que, embora o modelo tradicional ainda esteja presente em determinados setores, especialmente no serviço público e em grandes corporações, ele deixou de ser o padrão dominante, dando lugar a modelos mais flexíveis e centrados no indivíduo.

Com a intensificação das mudanças no mundo do trabalho, novos modelos de carreira passaram a emergir como resposta às limitações das abordagens tradicionais. A literatura contemporânea aponta que, a partir da década de 1990, ocorreram importantes deslocamentos teóricos, quando autores como Hall (1996), Arthur e Rousseau (1996) passaram a enfatizar carreiras menos lineares, mais articuladas à subjetividade e à capacidade adaptativa dos indivíduos.

Segundo Wilkoszynski e Vieira (2013), os modelos mais recorrentes na produção científica nacional e internacional são: carreira proteana, carreira sem fronteiras, carreira caleidoscópica e carreira inteligente, sendo os dois primeiros os mais expressivos em termos de número de estudos e aplicações empíricas. Esses modelos possuem como ponto comum a valorização da autonomia, da aprendizagem contínua e da adaptação ao contexto, substituindo a noção de carreira organizacional por trajetórias profissionais construídas ao longo da vida e permeadas por decisões pessoais e valores subjetivos.²

Segundo Hall (2004), esse modelo caracteriza-se pelo fato de o indivíduo ser o principal responsável por sua trajetória, tomando decisões orientadas por seus próprios valores, objetivos e percepções de sucesso. Diferentemente do modelo tradicional, em que o sucesso é definido externamente, a carreira proteana prioriza o

² A carreira proteana, desenvolvida por Douglas T. Hall a partir da década de 1970, constitui um dos modelos mais influentes na literatura contemporânea sobre gestão de carreira.

sucesso psicológico, entendido como a sensação de realização pessoal e coerência entre trabalho e identidade.

Conforme afirmam Hall e Briscoe (2006), a carreira proteana é fundamentada em duas dimensões centrais: autogerenciamento e orientação por valores. Dante e Arroyo (2017) acrescentam que, embora o indivíduo seja o protagonista da própria carreira, as organizações continuam sendo responsáveis por criar condições para o desenvolvimento profissional, como oferecer experiências desafiadoras e oportunidades de aprendizagem. A adaptabilidade e o autoconhecimento tornam-se competências essenciais nesse modelo, uma vez que possibilitam decisões mais conscientes e coerentes ao longo da vida profissional.

A carreira caleidoscópica, proposta por Mainiero e Sullivan (2005), apresenta uma perspectiva dinâmica sobre as decisões de carreira, enfatizando que os indivíduos reorganizam suas trajetórias conforme mudanças pessoais e contextuais ao longo da vida. O modelo baseia-se em três parâmetros centrais: equilíbrio, autenticidade e desafio. Isso significa que, dependendo da fase da vida e das circunstâncias vivenciadas, diferentes aspectos passam a ser priorizados, como maior valorização da vida pessoal em determinados momentos, busca por realização subjetiva ou necessidade de novos desafios profissionais.

Conforme apresentado no estudo de Wilkoszynski e Vieira (2013), a carreira caleidoscópica rompe com a noção de trajetória linear ao reconhecer que as escolhas profissionais não seguem uma lógica única e estável, mas são ajustadas constantemente conforme experiências, expectativas e mudanças nos valores individuais. Dessa forma, a carreira deixa de ser um percurso rígido e passa a ser entendida como uma construção mutável, influenciada tanto por fatores internos quanto por fatores externos.

Diante desse cenário, torna-se pertinente avançar para a discussão da carreira proteana, abordagem que aprofunda a centralidade do indivíduo, do autodirecionamento e dos valores pessoais na gestão da trajetória profissional.

2.3 CARREIRA PROTEANA

O conceito de carreira proteana tem sua origem nos estudos desenvolvidos por Douglas T. Hall, que propôs uma ruptura com o modelo tradicional de carreira

organizacional ao enfatizar que o controle da trajetória profissional passava progressivamente das instituições para os próprios indivíduos. De acordo com Hall (1996; 2002; 2004), a carreira deixa de ser uma sequência previsível e hierarquizada de cargos para se tornar um processo dinâmico, guiado por escolhas pessoais, aprendizagem contínua e autorreflexão. Conforme citado por Silva (2021), a carreira proteana foca na criação de sucesso psicológico, resultante da gestão individual da carreira e não da organização, o que representa uma mudança estrutural na forma de compreender o desenvolvimento profissional. Segundo Hall (1976), os indivíduos passam a adotar critérios próprios para definir sucesso, buscando felicidade e autorrealização em detrimento da simples ascensão hierárquica, o que se evidencia quando afirma que os trabalhadores “passam a se desenvolver e encontrar desafios em todos os aspectos da experiência humana, não apenas no contexto organizacional” (Hall, 1976, p. 24).

Ainda nesse sentido, o conceito nasce nos Estados Unidos, na Universidade de Boston, e ganha relevância acadêmica na década de 1990, consolidando-se como um dos principais referenciais contemporâneos em estudos de carreira, conforme levantamento bibliométrico identificado por Neves *et al.* (2013), citado por Silva (2021), que demonstra a predominância de publicações norte-americanas sobre o tema.

A responsabilidade individual é um dos pilares centrais da carreira proteana, pois o modelo desloca o controle da trajetória profissional das organizações para o próprio indivíduo, atribuindo a ele a função de planejar, executar e avaliar sua carreira. Silva (2021) destaca que, segundo Hall (2004), o trabalhador deixa de ser dependente das estruturas organizacionais e passa a ser o principal responsável por seu desenvolvimento, o que caracteriza uma mudança profunda no contrato psicológico entre empregado e empregador. Nessa perspectiva, Dante e Albuquerque (2016) afirmam que a carreira proteana é conduzida pelo próprio indivíduo, e não pela organização, sendo orientada por suas necessidades e valores pessoais, bem como pela busca do sucesso psicológico, em detrimento de critérios externos de sucesso.

De forma complementar, observa-se que o indivíduo passa a desenvolver comportamentos ativos de gestão de carreira, buscando oportunidades, qualificações e informações de forma autônoma. Park e Rothwell (2009) afirmam que o responsável pela carreira agora é o próprio sujeito, e não mais a organização, tendência que se

intensifica em razão da instabilidade e da competitividade do mercado de trabalho atual. Assim, a carreira proteana estabelece uma nova lógica de responsabilização, na qual o trabalhador se torna empreendedor de si mesmo.

A autonomia e a flexibilidade configuram aspectos estruturais do modelo proteano, pois representam tanto a capacidade do indivíduo de dirigir sua carreira quanto sua liberdade para redefinir caminhos mediante novas oportunidades e contextos. Segundo Hall (2002), a flexibilidade é essencial para o sucesso no modelo proteano, uma vez que o indivíduo não pode mais contar com estabilidade organizacional, devendo, portanto, investir em aprendizagem contínua e adaptabilidade profissional. O autor afirma que "A organização oferece menos estabilidade, mas há mais liberdade e oportunidade de criar segurança através de habilidades e capacidade de aprender" (Hall, 2002, p. 67).

Nesse contexto, a autonomia manifesta-se no autogerenciamento da carreira, característica essencial da carreira proteana, conforme esclarecem Hall e Briscoe (2006), ao afirmarem que o indivíduo passa a assumir o controle de seus objetivos profissionais e decisões estratégicas de desenvolvimento. Além disso, a flexibilidade está diretamente relacionada à mobilidade psicológica, ou seja, à capacidade do indivíduo de mudar percepções, expectativas e estratégias ao longo do tempo, fator indispensável em um mercado volátil e incerto. A carreira proteana, portanto, transforma o trabalhador em agente ativo, livre para reorganizar seus projetos, redefinir prioridades e reconstruir sua identidade profissional.

A adaptação às mudanças constitui uma competência indispensável no modelo proteano, uma vez que o ambiente organizacional contemporâneo se caracteriza por instabilidade, inovação tecnológica e transformações constantes nas formas de trabalho. Hall (2002) afirma que a adaptabilidade e o autoconhecimento são habilidades essenciais na carreira proteana, pois orientam o indivíduo na tomada de decisões e no reposicionamento profissional contínuo. O autor destaca que a identidade funciona como guia interno para o enfrentamento das mudanças e para a redefinição de metas ao longo da trajetória ocupacional. Nesse sentido, Alvarenga (2019) constata que o desenvolvimento da atitude proteana favorece uma melhor adaptação ao contexto de competitividade nas organizações contemporâneas. Conforme descrito por Hall (2002) "A carreira passa a ser uma série de experiências

ao longo da vida: qualificações, aprendizado, transições e mudanças de identidade" (Hall, 2002, p. 65).

Dessa forma, a adaptabilidade não se limita a ajustes pontuais, mas constitui um processo contínuo de aprendizagem e reconstrução identitária, tornando o trabalhador mais preparado para enfrentar crises, transições e rupturas.

A centralidade dos valores pessoais é a característica que diferencia a carreira proteana de outros modelos contemporâneos, pois as escolhas profissionais deixam de ser orientadas predominantemente por recompensas externas e passam a ser fundamentadas em princípios, crenças e significados individuais. Silva (2021) destaca que Hall (2004) define a carreira proteana como valores-driven, na qual as decisões são orientadas por valores internos e não por critérios organizacionais ou financeiros.

Hall e Briscoe (2006) esclarecem que, no processo de definição de objetivos e tomada de decisões profissionais, o indivíduo tende a priorizar seus valores pessoais, não se orientando predominantemente por fatores externos, como recompensas financeiras ou promoções.

Além disso, o sucesso passa a ser definido em termos subjetivos, denominado por Hall (2002) como sucesso psicológico, o qual se refere à realização pessoal, ao bem-estar e ao alinhamento entre vida profissional e identidade individual. Nesse sentido, valores e identidade tornam-se ferramentas estratégicas para a construção de uma carreira sustentável e significativa. A carreira proteana, portanto, não busca somente eficácia econômica, mas, sobretudo, coerência existencial e satisfação pessoal.

2.4 ATITUDES DE CARREIRA PROTEANA

A atitude de carreira proteana refere-se à postura subjetiva e comportamental do indivíduo frente à condução da própria trajetória profissional, diferindo do conceito estrutural de carreira, pois enfatiza aspectos internos como valores, identidade e responsabilidade pessoal. Para Hall (2004), a carreira proteana representa uma nova abordagem na qual o trabalhador assume controle total sobre sua evolução profissional, orientando suas decisões com base em critérios próprios, e não em parâmetros organizacionais, o que reforça a compreensão de que a carreira deixa de ser um roteiro imposto e passa a ser um projeto pessoal.

Essa perspectiva enfatiza que possuir atitude proteana não significa necessariamente estar em uma carreira proteana, mas adotar comportamentos e crenças alinhadas a esse modelo, como autonomia, aprendizagem contínua e autorreflexão. Segundo Hall (1996), em sua obra, o autor afirma que “a carreira organizacional está morta, enquanto a carreira proteana está viva e florescente” (HALL, 1996, p. 241), indicando que a centralidade do trabalho organizacional como único eixo de desenvolvimento profissional foi substituída por trajetórias mais flexíveis e subjetivas. Nesse sentido, conforme apontado por Silva (2021), a atitude proteana emerge como resposta às mudanças estruturais do mercado de trabalho, que passou a valorizar mais a adaptabilidade e a empregabilidade do que a estabilidade profissional, reforçando assim a necessidade de o próprio sujeito tornar-se protagonista de sua carreira.

A distinção entre os termos “carreira” e “atitude” é fundamental para a compreensão da carreira proteana, uma vez que carreira diz respeito à trajetória objetiva de experiências profissionais ao longo da vida, enquanto atitude se refere à forma como o indivíduo percebe, interpreta e conduz essa trajetória. London e Stumph (*apud* DUTRA, 2002, p. 100) definem carreira como “as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”, englobando aspectos organizacionais e expectativas sociais, além das vivências individuais.

Já a atitude proteana diz respeito à orientação interna que dirige as escolhas profissionais, o que implica em compreender que dois indivíduos podem estar em cargos semelhantes, mas apresentar atitudes completamente distintas em relação à própria carreira. Conforme esclarece Hall (2002), os trabalhadores passam a interpretar a carreira como um conjunto de experiências de aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal, e não apenas como progressão hierárquica. O próprio Hall (2002) reforça essa ideia ao afirmar que “a carreira é uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizado, transições e mudanças de identidade” (Hall, 2002, p. 67). Dessa forma, observa-se que a atitude proteana corresponde à postura subjetiva que o indivíduo assume diante de sua trajetória profissional, distinguindo-se da carreira enquanto estrutura externa.

A dimensão Autodirecionamento (AD) na atitude de carreira proteana diz respeito à capacidade do indivíduo de assumir o controle da própria carreira por meio da autonomia, proatividade e planejamento pessoal, sendo esta uma das duas bases

estruturais do modelo proposto por Hall e Briscoe (2006). Segundo os autores, o autodirecionamento implica que o trabalhador seja responsável por suas escolhas e pelo desenvolvimento das próprias competências, buscando deliberadamente oportunidades de crescimento e qualificação. De acordo com Santos (2001), o planejamento pessoal envolve etapas como escolha, planejamento, implementação e avaliação da carreira, o que demonstra que o sujeito não atua de forma aleatória, mas estratégica. Tal perspectiva é reforçada por Briscoe *et al.* (2006), quando afirmam que indivíduos com atitude proteana forte apresentam “total gerenciamento sobre a própria carreira e a escolha de uma profissão baseada em valores” (BRISCOE *et al.*, 2006, p. 8). Nesse sentido, o autodirecionamento expressa não apenas liberdade, mas responsabilidade contínua, o que exige elevado nível de autoconhecimento, disciplina e capacidade de tomada de decisão.

A dimensão Orientação por Valores (OV) refere-se à tendência do indivíduo de conduzir sua carreira com base em princípios pessoais, e não em recompensas externas, como salário, status ou promoções, sendo o sucesso definido prioritariamente em termos subjetivos. Segundo Hall e Briscoe (2006), quando são estabelecidos objetivos e decisões de carreira, o indivíduo prioriza seus valores pessoais, definindo seus próprios critérios de sucesso, em detrimento das normas organizacionais tradicionais. Essa ideia coaduna-se com o conceito de sucesso psicológico, que passa a ser entendido como realização pessoal e coerência identitária. Kurt Lewin define o sucesso psicológico como “a atitude humana como elemento chave para que cada indivíduo entre em contato com suas capacidades, habilidades, necessidades e valores essenciais”. Assim, observa-se que orientar-se por valores implica alinhar trabalho e identidade, promovendo maior senso de propósito. Conforme ressaltado por Hall (2002), o foco na subjetividade torna a carreira mais significativa e sustentável ao longo do tempo, uma vez que as escolhas deixam de ser meramente estratégicas e passam a ser existenciais.

A mensuração da atitude de carreira proteana é realizada por meio da escala desenvolvida por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), composta por dois domínios: Autodirecionamento (AD) e Orientação por Valores (OV), sendo amplamente validada e adaptada para o contexto brasileiro. Segundo Silva (2021), a escala possui 14 itens para a carreira proteana, sendo que as questões de 1 a 8 estão relacionadas ao autodirecionamento, enquanto as questões de 9 a 14 avaliam a orientação por

valores, utilizando a escala Likert de cinco pontos . Briscoe *et al.* (2006) afirmam que itens como “eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira” caracterizam o eixo do autodirecionamento, enquanto “eu escolho uma carreira baseada no que é mais importante para mim” demonstra orientação por valores (BRISCOE *et al.*, 2006, p. 35).

Além disso, a autora Oliveira (2009) realizou a tradução e validação dos instrumentos no Brasil, assegurando equivalência semântica e conceitual entre as versões original e adaptada, conforme relatado por Silva (2021) .Dessa forma, a escala constitui um instrumento metodológico sólido para identificar níveis de atitude proteana em diferentes perfis profissionais.

2.5 TRANSIÇÃO UNIVERSIDADE–MERCADO

O processo de inserção profissional configura-se como uma fase crítica da trajetória de carreira, especialmente na transição universidade–mercado de trabalho, exigindo do indivíduo capacidade de adaptação, tomada de decisão e construção progressiva da identidade profissional. Santos *et al.* (2025) demonstram que essa transição é entendida como um “processo prolongado, que se inicia durante a graduação e termina com a adaptação ao papel de trabalhador”, evidenciando seu caráter dinâmico e não imediato, no qual fatores contextuais e individuais se interrelacionam.

Desse modo, a inserção não se reduz à obtenção do primeiro emprego, mas envolve a consolidação de experiências, expectativas e aprendizagens. Conforme afirmam os autores, “a transição dos estudantes universitários para o mercado de trabalho representa um momento crucial nas suas vidas, onde se deparam com uma série de decisões que impactam significativamente as suas trajetórias profissionais” (SANTOS *et al.*, 2025, p. 84).

Além disso, Vieira *et al.* (2011) destacam que esse processo ocorre em etapas interdependentes que vão desde a vivência acadêmica até a integração no ambiente organizacional, o que reforça que a inserção profissional deve ser compreendida como um percurso progressivo de ajustamento e construção de trajetória.

As experiências iniciais no mercado de trabalho tendem a ser acompanhadas por sentimentos de insegurança, frustração e instabilidade emocional, sobretudo

quando as expectativas formadas durante a graduação não correspondem às exigências reais do mundo do trabalho. Bourry (2016) demonstra, em sua pesquisa com trabalhadores demitidos na maturidade, que situações de ruptura profissional geram impactos emocionais significativos, como medo, perda de identidade e sensação de fracasso, fato que também se manifesta nos indivíduos em início de carreira, ainda que em contextos distintos. A autora relata que “a demissão é vivenciada como um processo de ruptura pessoal e profissional que afeta diretamente a autoestima e a percepção de competência do trabalhador” (Bourry, 2016, p. 31). No estudo de Santos *et al.* (2025), observou-se que recém-graduados apresentam dificuldades de adaptação inicial e baixa confiança na carreira, especialmente quando enfrentam contextos marcados por instabilidade econômica e alta competitividade.

Assim, as frustrações iniciais resultam tanto da incerteza quanto da necessidade de lidar com um mercado imprevisível, reforçando a importância do fortalecimento psicológico e do desenvolvimento de comportamentos adaptativos desde o início da trajetória profissional.

A autonomia é um elemento fundamental na gestão da carreira contemporânea, pois desloca a responsabilidade pelas escolhas profissionais da organização para o próprio indivíduo, tornando-o protagonista de sua trajetória. Conforme Veloso e Dutra (2014), as transições de carreira envolvem decisões complexas, influenciadas por múltiplas variáveis e pela capacidade de escolha consciente em momentos críticos, sendo a tomada de decisão um elemento indissociável da gestão da carreira. Para os autores, “transições de carreira envolvem decisões e decisões de carreira envolvem transições” (Veloso; Dutra, 2014, p. 217). Tal afirmação evidencia que a autonomia não é apenas liberdade, mas sobretudo responsabilidade sobre consequências e rumos profissionais. Bourry (2016) também destaca que, diante de contextos adversos, como a demissão, indivíduos com maior autonomia e planejamento conseguem lidar melhor com as mudanças e reconstruir seus projetos profissionais de forma mais consistente. Portanto, a autonomia constitui-se como fator estruturante para que o indivíduo exerça controle sobre a própria carreira, estabelecendo estratégias e objetivos congruentes com suas aspirações pessoais.

As atitudes proteanas mostram-se decisivas nos processos de transição profissional, na medida em que favorecem comportamentos proativos, autorregulação e maior alinhamento entre valores pessoais e decisões de carreira. Santos *et al.*

(2025) demonstraram empiricamente que a orientação proteana é um preditor significativo da inserção profissional, adaptação ao trabalho e confiança na carreira, evidenciando que indivíduos com essa orientação apresentam melhores resultados na transição universidade–mercado de trabalho. Segundo os autores, “a orientação proteana de carreira revela-se um preditor significativo de todas as dimensões de sucesso analisadas” (Santos *et al.*, 2025, p. 89). De modo convergente, Rizzatti *et al.* (2018) afirmam que a transição de carreira constitui um período de reflexão e autoconhecimento que exige decisões importantes, e que o planejamento e o conhecimento do mercado são fundamentais para enfrentar esse processo com maior segurança.

Assim, a atitude proteana favorece uma postura ativa diante das mudanças, promovendo maior adaptabilidade, clareza de objetivos e capacidade de enfrentamento das incertezas inerentes às transições profissionais.

2.6 INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO ACADÊMICA

A universidade exerce papel fundamental na construção da carreira, ao atuar simultaneamente como espaço de formação técnica, desenvolvimento pessoal e socialização profissional. Ambiel, Hernández e Martins (2016) demonstram que as vivências acadêmicas não apenas refletem a adaptação ao ensino superior, mas estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento de carreira dos estudantes, evidenciando que experiências institucionais, interpessoais e acadêmicas impactam decisões futuras. Os autores afirmam que “as vivências acadêmicas fazem parte da construção da carreira do estudante e é provável que elas estejam relacionadas ao desenvolvimento nesse âmbito” (Ambiel; Hernández; Martins, 2016, p. 160). Além disso, Birnfeld e Neves (2022) evidenciam que o ensino superior deixou de ser diferencial e tornou-se um requisito essencial para o ingresso no mercado de trabalho, sobretudo diante da elevada competitividade e exigência por qualificação contínua. Os autores destacam que (Birnfeld; Neves, 2022, p. 2) “Ter um curso superior, antes considerado um diferencial competitivo, atualmente é um requisito básico para o profissional que busca inserção no mercado e crescimento na carreira”

Dessa forma, a universidade configura-se como mediadora entre formação e mercado de trabalho, fornecendo não apenas conhecimentos técnicos, mas também suporte para o amadurecimento das decisões profissionais.

A formação acadêmica da universidade assume função estratégica no desenvolvimento de competências necessárias ao exercício profissional contemporâneo, sobretudo diante da complexidade e imprevisibilidade do mercado. A Resolução nº 5/2021, citada por Birnfeld e Neves (2022), reforça que os cursos superiores devem promover, de forma integrada, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem aos egressos uma atuação crítica, ética e sustentável nas organizações. Em consonância com esse entendimento, o estudo de Ambiel, Hernández e Martins (2016) mostrou correlações positivas entre adaptabilidade de carreira e dimensões acadêmicas como relacionamento interpessoal, envolvimento e preparação profissional, indicando que a formação não se limita ao conteúdo técnico. Segundo os autores: (Ambiel; Hernández; Mertins, 2016, p. 165) “a adaptação acadêmica pode ser considerada uma variável diretamente relacionada ao desenvolvimento de carreira”

Além disso, no estudo realizado com estudantes de Engenharia de Produção, Ferreira e Crisóstomo (2011) verificaram que o desempenho acadêmico apresentava relação com resultados profissionais futuros, principalmente no acesso ao mercado de trabalho e nas faixas salariais, reforçando que professores e supervisores destacaram a importância das competências desenvolvidas durante a graduação.

A cultura presente nos cursos de graduação exerce influência significativa sobre as percepções, atitudes e escolhas profissionais dos estudantes, moldando expectativas quanto ao papel social da profissão e o futuro ocupacional. Ambiel, Hernández e Martins (2016) demonstram que o nível de satisfação com o curso influencia diretamente os níveis de adaptabilidade de carreira, especialmente na dimensão “preocupação” com o futuro profissional. Nesse sentido, os autores afirmam que “a satisfação com o curso exerceu influência significativa nas correlações entre vivências acadêmicas e adaptabilidade de carreira” (Ambiel; Hernández; Martins, 2016, p. 164). Complementarmente, o estudo de Malta (2024) revela que diferentes formações acadêmicas produzem trajetórias distintas, uma vez que os ambientes formativos possuem visões próprias sobre sucesso, estabilidade e progressão de

carreira. Malta, 2024, p. 47) descreve “as narrativas dos participantes evidenciam que a formação condiciona expectativas profissionais, modos de adaptação e a forma como a mudança de carreira é percebida”.

Assim, a cultura dos cursos influencia de forma direta a construção da identidade profissional e o modo como o estudante visualiza suas possibilidades de futuro.

As áreas de formação possuem especificidades próprias que influenciam tanto o perfil dos egressos quanto suas condições de inserção no mercado de trabalho. No estudo com alunos de Administração, Birnfeld e Neves (2022) identificaram que, embora haja ampla diversidade de possibilidades profissionais, muitos estudantes relatam dificuldades iniciais para ingressar na área de formação, especialmente em virtude da concorrência e da inexperiência. Birnfeld (2022, p. 3) afirma que mesmo com várias possibilidades de atuação, os estudantes enfrentam dificuldades para inserção profissional na área de formação.

Por outro lado, em cursos de Engenharia, Ferreira e Crisóstomo (2011) observaram que os estudantes com maior rendimento acadêmico apresentavam maior empregabilidade e melhores salários, evidenciando que áreas com forte viés técnico tendem a valorizar indicadores objetivos de desempenho. Dessa forma, as áreas diferenciam-se quanto às exigências do mercado, critérios de recrutamento e ritmo de inserção profissional, refletindo impactos diretos na trajetória de carreira dos graduandos.

A formação acadêmica impacta diretamente a construção da carreira ao fornecer referências cognitivas, sociais e emocionais que influenciam escolhas, reconstruções e transições profissionais. O estudo de Malta (2024) aponta que indivíduos com nível superior vivenciam mudanças de carreira marcadas por conflitos internos, reavaliação de valores e necessidade de ressignificação profissional. De acordo com Malta (2024, p. 102) “o processo de mudança de carreira em pessoas com formação superior é marcado por dúvidas, hesitações e redefinição de objetivos”.

Em convergência, Ambiel, Hernández e Martins (2016) ressaltam que a adaptação ao ensino superior não se encerra na vida acadêmica, mas segue influenciando as decisões profissionais ao longo da carreira. Portanto, a formação acadêmica não apenas condiciona a inserção inicial no mercado, mas atua como fator

estruturante da identidade profissional e da construção contínua das trajetórias de carreira.

2.7 PROFISSIONAL DE TURISMO

O profissional de turismo caracteriza-se por uma ampla diversidade de campos de atuação, incluindo hotelaria, agenciamento de viagens, planejamento turístico, gestão pública do turismo, eventos e políticas de desenvolvimento de destinos, o que exige uma formação voltada à articulação entre teoria e prática profissional. Segundo Silveira, Gândara e Medaglia (2010, p. 128), o planejamento turístico consolidou-se como uma das áreas centrais da formação do turismólogo no Brasil, embora ainda apresente lacunas em relação à inserção profissional, uma vez que *“são muito escassas as publicações especificamente sobre a inserção profissional do turismólogo como planejador de turismo”*.

Além disso, o mercado de trabalho do turismo caracteriza-se por elevada instabilidade, em função da sazonalidade da atividade, das crises econômicas e da dependência de fatores externos, como políticas públicas e investimentos, o que exige um perfil profissional flexível e adaptável. Nesse sentido, Silva e Mota (2013) evidenciam que o setor turístico demanda profissionais capazes de atuar em ambientes dinâmicos, lidando com constantes mudanças tecnológicas e organizacionais.

De forma complementar, pesquisas nacionais indicam que o profissional de turismo deve desenvolver um conjunto de competências técnicas e comportamentais para permanecer empregável, destacando-se o domínio de línguas estrangeiras, capacidade de planejamento e habilidades interpessoais, conforme demonstrado por Silva e Mota (2013, p. 9) ao afirmarem que *“há uma demanda crescente por profissionais dinâmicos, flexíveis e adaptáveis a diferentes situações, capazes de disputar vagas cada vez mais requisitadas no mercado de trabalho”*.

Esses elementos revelam que o contexto profissional do turismo se aproxima do modelo de carreira proteana, uma vez que o indivíduo é responsável por construir sua trajetória por meio do desenvolvimento contínuo de competências e da adaptação a contextos instáveis, corroborando com as análises de Machado (2006), que

evidencia a dificuldade de inserção profissional dos egressos, sobretudo quando não há planejamento de carreira e investimento contínuo em qualificação formal e prática.

2.8 PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

O profissional de Administração caracteriza-se por uma formação generalista, voltada ao desenvolvimento de competências em múltiplas áreas organizacionais, como gestão de pessoas, finanças, marketing, logística e planejamento estratégico, o que lhe proporciona maior amplitude no mercado de trabalho, tanto em organizações públicas quanto privadas.

Amatucci (2000) destaca que o administrador contemporâneo deve ser preparado para lidar com contextos complexos, influenciados pela globalização, pela inovação tecnológica e pela competitividade, o que exige capacidades analíticas, tomada de decisões e visão sistêmica das organizações. Nesse sentido, o autor enfatiza que a formação não deve se limitar à transmissão de conteúdos técnicos, mas deve contemplar o desenvolvimento de competências de formação que integrem atitudes, valores e conhecimentos, pois o profissional precisa ser capaz de se adaptar a ambientes organizacionais instáveis e competitivos.

Ao analisar o comportamento dos universitários de Administração, Oliveira (2011) identificou que a carreira tradicional ainda é fortemente valorizada entre os estudantes, porém há uma crescente percepção da necessidade de investimento contínuo em qualificação, sendo este considerado o principal meio de acesso ao mercado de trabalho. Conforme observa a autora, “*o investimento em qualificação é visto como a principal estratégia de inserção profissional*” (Oliveira, 2011, p. 83). Além disso, Miano e Vieira (2012) demonstram que grande parte dos estudantes não realiza planejamento formal de carreira, apesar de reconhecer sua importância, o que evidencia fragilidade na gestão da própria trajetória profissional. Esses aspectos reforçam a relação entre o perfil do administrador e a dimensão do autodirecionamento da atitude proteana, visto que o profissional é constantemente instado a tomar decisões autônomas sobre sua carreira, a buscar aprendizado contínuo e a se responsabilizar por seu desenvolvimento pessoal e profissional em contextos cada vez mais instáveis e exigentes.

2.9 PROFISSIONAL DE HISTÓRIA

O profissional de História possui sua atuação tradicionalmente vinculada ao campo educacional, especialmente ao ensino básico e superior, mas também a arquivos, museus, centros de memória, editoras e assessorias culturais, o que revela uma identidade profissional múltipla e em constante redefinição. De acordo com Oliveira e Freitas (2014), a formação do historiador está diretamente relacionada à construção de sua identidade profissional, que se constitui tanto no processo acadêmico quanto na inserção social do indivíduo em espaços institucionais.

Os Oliveira e Freitas (2014, p. 110), afirmam que “*é historiador toda pessoa que se identifica como tal e, ao mesmo tempo, é identificada como um igual pelas instituições da área*”, o que evidencia que a profissão não se limita a um diploma formal, mas envolve reconhecimento social e produção de conhecimento legitimado. Todavia, o mercado de trabalho para historiadores é restrito quando comparado a outras áreas, uma vez que as oportunidades se concentram majoritariamente no setor público e educacional, o que contribui para instabilidade e insegurança profissional. Essa realidade exige elevada orientação por valores, como compromisso ético, responsabilidade social e valorização do conhecimento histórico como instrumento de transformação social.

Ainda segundo Oliveira e Freitas (2014), o historiador frequentemente atua em contextos em que o retorno financeiro não corresponde ao investimento formativo, o que reforça a centralidade de valores simbólicos e culturais na escolha e permanência na profissão. Assim, a carreira em História aproxima-se principalmente da dimensão de orientação por valores da atitude proteana, na medida em que o sucesso profissional é frequentemente interpretado a partir de critérios subjetivos, como realização pessoal, contribuição social e vínculo com a prática educativa e cultural.

2.10 PROFISSIONAL DE LETRAS

O profissional de Letras atua prioritariamente nas áreas de ensino e comunicação, abrangendo atividades como docência, produção textual, revisão, tradução, pesquisa e atuação em projetos culturais, o que exige formação sólida em linguagem, literatura e práticas pedagógicas. A identidade profissional dos licenciados em Letras é marcada por ambiguidades, especialmente pela desvalorização social da

docência, o que impacta diretamente a motivação e o sentimento de pertencimento à profissão. Carvalho e Montenegro (2012) apontam que muitos estudantes de Letras demonstram insatisfação com o curso e com as condições de exercício profissional, sobretudo em relação à baixa remuneração e às precárias condições de trabalho na Educação Básica, afirmando que “os resultados demonstraram um estudante de Letras insatisfeito com seu curso e significativamente desmotivado para atuação na docência” (Carvalho; Montenegro, 2012, p. 48).

Além disso, Silva (2013) problematiza os limites da formação cultural nos cursos de Letras e questiona a restrição do campo de atuação profissional, defendendo a ampliação das possibilidades do exercício profissional para além da docência tradicional. Segundo a autora, o curso de Letras não deve limitar-se à formação técnica, mas deve contribuir para a construção crítica, cultural e política do indivíduo, pois “o curso de Letras pode muito!” (Silva, 2013, p. 48).

Esses elementos reforçam que a escolha pela área está profundamente relacionada a valores pessoais e vocacionais, evidenciando forte conexão com a dimensão de orientação por valores da atitude proteana, visto que a permanência na carreira depende mais de satisfação subjetiva e identificação simbólica com a profissão do que da estabilidade financeira oferecida pelo mercado de trabalho.

2.11 MERCADO DE TRABALHO PARA UNIVERSITÁRIOS

A empregabilidade dos jovens universitários tem sido compreendida, predominantemente, como uma responsabilidade individual, vinculada à capacidade de desenvolver competências que atendam às exigências do mercado de trabalho, entretanto, essa concepção vem sendo questionada por pesquisas recentes que apontam fatores estruturais determinantes no processo de inserção profissional. Segundo Oliveira (2011), o modelo mais difundido de empregabilidade atribui exclusivamente ao indivíduo a responsabilidade por sua permanência ou exclusão do mercado, enfatizando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes como elementos centrais da inserção profissional. A autora destaca que, embora tais atributos sejam relevantes, eles não podem ser analisados isoladamente das condições socioeconômicas, pois “a origem social do jovem é tão ou mais importante na determinação de sua posição futura do que esforços individuais em torno da qualificação formal” (BOURDIEU, 2008).

Nessa perspectiva, a posse de capital cultural, econômico e social influencia diretamente as possibilidades de inserção profissional, revelando que o diploma universitário, por si só, não assegura empregabilidade. Estudos com universitários brasileiros indicam, ainda, que os jovens percebem a necessidade de investimento contínuo em qualificação, como cursos extracurriculares e domínio de línguas estrangeiras, como estratégia fundamental para enfrentar a elevada competitividade do mercado, o que reforça a intensificação da responsabilização individual pela carreira, mesmo em um contexto marcado por desigualdades estruturais e instabilidade ocupacional.

O desalinhamento entre a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho constitui uma das principais fontes de insegurança entre os universitários em processo de transição para a vida profissional, sobretudo em razão da indefinição quanto ao perfil profissional demandado pelas organizações. Gondim (2002) constatou, por meio de pesquisa com estudantes concluintes, que não há clareza quanto às competências exigidas pelo mercado, o que compromete a elaboração de projetos profissionais mais consistentes e aumenta a percepção de despreparo. Conforme a autora, *“não há clara definição do perfil profissional exigido no mercado de trabalho, o que dificulta a elaboração de planos futuros mais definidos”* (GONDIM, 2002, p. 299).

Além disso, o estudo aponta que as deficiências na qualidade dos estágios curriculares contribuem significativamente para esse desalinhamento, uma vez que muitos estudantes consideram as experiências práticas insuficientes para prepará-los para a realidade profissional. Em complemento, Dias e Soares (2012) argumentam que o universitário se encontra na convergência entre o sistema educativo e o produtivo, vivenciando um processo de transição marcado por incertezas e mudanças constantes, sendo pressionado a realizar escolhas profissionais em meio a informações limitadas e expectativas pouco realistas sobre o mundo do trabalho. Esse cenário evidencia a fragilidade da articulação entre universidade e mercado, ao mesmo tempo em que reforça a necessidade de políticas educacionais voltadas ao desenvolvimento de competências alinhadas às demandas contemporâneas, sem reduzir a formação superior a uma mera preparação técnica.

O crescimento da informalidade entre jovens universitários revela uma mudança significativa no modo como trabalho e formação acadêmica se articulam na

contemporaneidade, rompendo com a concepção tradicional de que estudo e trabalho seriam esferas incompatíveis. Pesquisa de Cardoso e Sampaio (2001) demonstra que mais de 50% dos universitários brasileiros trabalham durante a graduação, muitas vezes de forma precária e sem vínculo formal, o que desafia a ideia de que a formação superior garante inserção em ocupações de prestígio. De acordo com as autoras, *“hoje, mais de 50% dos estudantes universitários trabalham, mesmo que esse trabalho seja muitas vezes esporádico”* (Cardoso; Sampaio, 2001, p. 17).

A disseminação do trabalho estudantil está relacionada não apenas a fatores econômicos, mas também a transformações culturais que associam o trabalho ao consumo e à construção da identidade juvenil. Ainda segundo as autoras, o trabalho do estudante raramente é visto como uma escolha voluntária, mas como uma imposição ligada a condicionantes socioeconômicas, sendo frequentemente realizado em ocupações de baixa qualificação e remuneração. Nesse contexto, a informalidade aparece como alternativa de sobrevivência, mas também como expressão da precarização das relações de trabalho, o que impacta diretamente a formação acadêmica, o desempenho universitário e a construção da identidade profissional. Dessa forma, a experiência laboral precoce, embora contribua para o desenvolvimento de competências práticas, também expõe o universitário a condições instáveis, reforçando a vulnerabilidade no ingresso no mercado formal após a conclusão do curso.

Diante da instabilidade do mercado de trabalho e da redução das garantias de ocupação contínua, a carreira autodirigida emerge como uma alternativa estratégica para os universitários que ingressam no mundo do trabalho em um contexto marcado por incertezas e competitividade. Embora o conceito de carreira proteana tenha ganhado espaço na literatura internacional, Oliveira (2011) constatou que esse modelo ainda não foi plenamente incorporado pelos jovens brasileiros, que continuam valorizando fortemente o emprego formal e a permanência em uma única organização. Esse comportamento é consistente com Akkermans et al. (2020), que destacam que, diante das pressões e incertezas do mercado de trabalho contemporâneo, muitos jovens concentram seus esforços no desenvolvimento de competências técnicas voltadas à empregabilidade imediata, relegando a segundo plano aspectos subjetivos como autoconhecimento, identidade profissional e construção de redes de relacionamento.

Apesar disso, os entrevistados reconhecem a necessidade de investir continuamente em qualificação como estratégia de enfrentamento da instabilidade, priorizando o desenvolvimento técnico em detrimento de dimensões como autoconhecimento e redes de relacionamento. Esse dado revela que, embora a lógica da carreira autogerida esteja presente no discurso da empregabilidade, sua efetivação ainda ocorre de forma limitada e, muitas vezes, instrumentalizada. Ao mesmo tempo, observa-se que os jovens percebem que o diploma não é suficiente para garantir boas oportunidades profissionais, sendo necessário combiná-lo com experiências práticas, formação complementar e capital social. Assim, a carreira autogerida configura-se como uma exigência cada vez mais presente, ainda que contraditória, na medida em que transfere ao indivíduo a responsabilidade pela própria trajetória em um cenário estruturalmente desigual e instável.

Diante do exposto neste capítulo, observa-se que a carreira na contemporaneidade é marcada por instabilidade, exigindo do indivíduo maior autonomia, capacidade de adaptação e responsabilidade pela própria trajetória profissional. Assim, a carreira proteana apresenta-se como um referencial teórico pertinente para compreender as experiências e atitudes dos universitários frente ao mercado de trabalho atual, servindo de base para a análise desenvolvida no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Marconi e Lakatos (2003, p. 83), definem o método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”.

Segundo Selltiz *et al.* (1975), a finalidade central da pesquisa científica é buscar respostas para questões formuladas pelo investigador, utilizando procedimentos sistemáticos. Os autores destacam que tais procedimentos são elaborados para aumentar a probabilidade de que as informações obtidas sejam realmente relevantes para o problema estudado e apresentem rigor, precisão e ausência de vieses.

Desta forma, as seções seguintes apresentarão a caracterização metodológica desta pesquisa, descrevendo sua natureza, objetivos, abordagem, procedimentos técnicos, participantes, instrumentos adotados, processo de coleta e métodos empregados para análise dos dados, assegurando transparência e replicabilidade à investigação.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de campo, de natureza explicativa - exploratória, uma vez que busca levantar informações sobre o fenômeno estudado e descrever as características e padrões apresentados pelos participantes, sem a pretensão de estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis analisadas, adotando-se uma abordagem quantitativa com relação a análise dos dados.

De acordo com Cervo e Bervian (1996), o tipo de investigação explicativa- exploratória visa registrar, observar, analisar e correlacionar fenômenos e fatos sem manipulá-los, sem qualquer tipo de manipulação, procurando identificar, com maior precisão possível, a frequência com que ocorrem, bem como compreender as situações, contextos e relações presentes na vida social, acadêmica e profissional dos participantes. Esse procedimento contribui para uma compreensão mais ampla e sistemática do fenômeno investigado.

A escolha por essa natureza justifica-se porque o estudo busca levantar e descrever as características dos estudantes participantes, bem como identificar padrões iniciais relacionados às atitudes proteanas de carreira, permitindo uma análise inicial e, ao mesmo tempo, aprofundada das variáveis relacionadas às atitudes proteanas de carreira.

Além disso, trata-se de uma pesquisa de campo, que é definida por ser realizada no ambiente natural onde os fenômenos ocorrem, sem interferência do pesquisador. A coleta de dados é feita por meio da observação direta ou de instrumentos como questionários, entrevistas e formulários (Severino, 2017). Esse tipo de pesquisa possibilita a obtenção de dados reais e contextualizados.

Também se utilizou a pesquisa bibliográfica como suporte teórico e metodológico, uma vez que o estudo se fundamenta em livros, artigos e dissertações que discutem carreiras contemporâneas e atitudes proteanas.

Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Quanto à abordagem, adotou-se o método quantitativo, que, segundo Chizzotti (2006), visa à mensuração de variáveis previamente definidas, utilizando instrumentos padronizados e técnicas estatísticas para interpretação dos dados. O mesmo autor afirma que pesquisas quantitativas buscam verificar e explicar a influência de determinadas variáveis sobre outras, por meio da análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas (Chizzotti, 2001). Dessa forma, esse tipo de abordagem permite ao pesquisador descrever, explicar e até prever comportamentos ou tendências com base nos dados coletados.

Essa escolha é adequada ao presente estudo, pois possibilita identificar padrões numéricos relacionados às atitudes proteanas de carreira, comparar grupos e analisar relações estatísticas entre variáveis acadêmicas, sociodemográficas e profissionais, atendendo ao objetivo de compreender o comportamento dos estudantes frente à gestão de suas carreiras.

3.2 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA

A população-alvo deste estudo é composta por estudantes matriculados nos cursos de Administração, Letras, História e Turismo, ofertados no Campus XVIII da Universidade do Estado da Bahia. A escolha dessa população deve-se ao fato de que esses cursos representam a totalidade das graduações presenciais do campus e reúnem estudantes com trajetórias acadêmicas e profissionais diversas, o que torna esse grupo relevante para investigar atitudes proteanas de carreira.

A amostra foi definida por conveniência, modalidade utilizada quando o acesso aos participantes depende de disponibilidade, aceitação espontânea e facilidade de contato. Esse tipo de amostragem é recomendado quando não é possível garantir o acesso à totalidade da população, ou quando a coleta depende da acessibilidade e adesão voluntária dos participantes (Cooper; Schindler, 2003). A amostra final foi composta por 66 participantes, número considerado suficiente para atender aos objetivos exploratórios e descritivos da pesquisa.

Os critérios de inclusão adotados foram:

- estar regularmente matriculado em um dos cursos citados;
- ter idade mínima de 18 anos.

Foram excluídos participantes que não concluíram o questionário, apresentaram respostas incompletas ou inconsistentes, a fim de garantir a qualidade e a consistência do banco de dados.

A coleta ocorreu por meio de um formulário eletrônico elaborado no Google Forms, estruturado em duas partes principais: (a) questionário sociodemográfico e (b) escala de atitudes proteanas. O processo de divulgação do instrumento ocorreu em múltiplas etapas, visando alcançar o maior número possível de estudantes do campus.

Inicialmente, foi solicitada à direção da unidade, via e-mail institucional, a lista de e-mails dos estudantes regularmente matriculados. Contudo, os dados não puderam ser disponibilizados diretamente, em conformidade com as normas internas de proteção de informações pessoais. Diante disso, a própria direção, juntamente com cada colegiado, realizou a primeira etapa de divulgação, encaminhando o link do questionário por e-mail aos estudantes.

Posteriormente, a pesquisadora intensificou a divulgação por meio de estratégias complementares. Primeiramente, compartilhou o formulário nos grupos de

WhatsApp do campus e do próprio curso, alcançando estudantes ativos em canais informais de comunicação. Em seguida, enviou individualmente, para cada colegiado, um e-mail solicitando apoio na continuidade da divulgação entre turmas, docentes e representantes estudantis.

Além dos meios digitais, também foram realizadas ações presenciais. Em dias alternados, a pesquisadora visitou todas as salas de aula dos quatro cursos, explicando o objetivo da pesquisa, reforçando os critérios éticos e convidando os estudantes a participarem voluntariamente. Nessas visitas, foram fixados cartazes contendo um QR Code para acesso imediato ao formulário, permitindo que os estudantes respondessem no próprio horário de aula ou posteriormente.

O período de coleta ocorreu entre 23/10/2025 e 12/11/2025, intervalo suficiente para ampla circulação do link entre os estudantes e para a realização das ações presenciais de divulgação.

Antes de responder ao instrumento, os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo informações sobre os objetivos, procedimentos, sigilo e voluntariedade. Somente após o aceite no TCLE foi permitido o acesso ao questionário, garantindo conformidade com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) Lei 13709/2018.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

De acordo com Cervo *et al.* (2007, p. 53), o formulário é “[...] uma lista, catálogo ou inventário, destinado à coleta de dados resultantes, quer de observações quer de interrogações, e seu preenchimento é feito pelo próprio investigador.” Neste estudo, o instrumento foi disponibilizado em formato digital, por meio do Google Forms, o que facilitou o acesso dos estudantes e ampliou o alcance da coleta.

O formulário utilizado foi estruturado em duas seções principais, elaboradas para atender aos objetivos do estudo e permitir tanto a caracterização dos participantes quanto a mensuração das atitudes proteanas.

a) Questionário sociodemográfico

A primeira seção reuniu variáveis como idade, gênero, curso, semestre, vínculo empregatício, renda e experiência profissional. O objetivo dessa etapa foi

caracterizar o perfil dos participantes, possibilitando análises comparativas entre grupos e uma contextualização adequada dos resultados.

b) Escala de Atitudes de Carreira Proteana

A segunda seção correspondeu à Escala de Atitudes de Carreira Proteana, desenvolvida por Briscoe, Hall e DeMuth (2006) e validada no Brasil por Oliveira *et al.* (2009). A escala é composta por 14 itens, distribuídos em duas dimensões fundamentais que definem a carreira proteana:

1. Autodirecionamento (AD) – dimensão que avalia o grau em que o indivíduo conduz proativamente sua própria trajetória profissional, tomando decisões de carreira de forma autônoma e independente.
2. Orientação por Valores (OV) – dimensão que avalia a importância atribuída pelo indivíduo ao alinhamento entre valores pessoais e escolhas profissionais, priorizando coerência interna e significado no trabalho.

As respostas foram registradas por meio de uma escala do tipo Likert, amplamente empregada em pesquisas das Ciências Humanas e Sociais. Esse tipo de escala apresenta afirmações sobre determinado fenômeno, e o respondente seleciona o grau que melhor representa sua percepção. Habitualmente, o modelo Likert utiliza cinco categorias ordenadas, variando de “*discordo totalmente*” a “*concordo totalmente*”, incluindo uma opção intermediária de neutralidade (Aguiar *et al.*, 2011). A utilização desse formato permite captar nuances de opinião e medir atitudes de maneira sistemática.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a etapa de coleta, os dados foram organizados inicialmente em planilhas do Microsoft Excel, nas quais foram verificadas possíveis inconsistências, incluindo respostas incompletas, duplicadas ou incoerentes. Em seguida, o banco de dados foi exportado para o software JASP, utilizado para todas as análises estatísticas.

A análise dos dados foi conduzida em três etapas principais, conforme orientação metodológica adotada em estudos quantitativos semelhantes.

a) Estatística descritiva

A primeira etapa consistiu na realização de estatística descritiva para caracterização da amostra e compreensão inicial do comportamento das variáveis. Foram calculadas médias, desvios-padrão, frequências absolutas e relativas, permitindo uma visualização preliminar dos dados sociodemográficos e dos escores das dimensões da escala de atitudes proteanas.

b) Verificação de pressupostos

A segunda etapa envolveu a verificação dos pressupostos necessários para determinar quais testes estatísticos seriam aplicados posteriormente.

Normalidade dos dados: A normalidade das variáveis foi testada por meio do teste de Shapiro–Wilk, adequado para amostras pequenas e médias. Valores de $p < 0,05$ foram interpretados como indicativos de violação da normalidade, conforme recomendação clássica dos testes de hipóteses. Como complemento, foram analisados os valores de assimetria e curtose, considerando-se desvios superiores a $|z| > 1,96$ como indicativos de não normalidade a 5% de significância.

Confiabilidade interna: A consistência interna das dimensões da escala de atitudes proteanas foi avaliada utilizando-se o Alfa de Cronbach, seguindo a recomendação de Hair et al. (2009). Valores de $\alpha \geq 0,70$ foram considerados aceitáveis e indicativos de boa confiabilidade. Esse procedimento permitiu verificar se os participantes responderam de forma consciente e coerente aos itens, evitando respostas aleatórias.

c) Testes inferenciais

A terceira etapa contemplou os testes inferenciais, selecionados de acordo com o comportamento das variáveis e o atendimento (ou não) aos pressupostos identificados previamente.

Correlação:

Para investigar associações entre variáveis, adotou-se o seguinte critério:

- Correlação de Pearson, quando as variáveis apresentaram distribuição normal;

- Correlação de Spearman com bootstrap de 5.000 reamostragens e intervalo de confiança (IC) de 95%, quando a normalidade foi violada. Esse procedimento possibilitou estimativas mais robustas dos coeficientes de associação, aumentando a precisão dos intervalos de confiança.

Comparação entre grupos: para verificar diferenças entre grupos sociodemográficos e acadêmicos (como curso, semestre, gênero, intenções profissionais etc.), foram utilizados testes distintos conforme o comportamento da variável dependente:

- ANOVA one-way, aplicada quando os dados apresentaram distribuição normal. O teste permitiu comparar as médias dos escores de atitudes proteanas entre diferentes grupos. Em caso de significância ($p < 0,05$), seriam realizados testes post-hoc para identificar entre quais grupos ocorreram as diferenças.

- Kruskal–Wallis, utilizado quando a variável dependente não atendeu ao pressuposto de normalidade. Esse teste compara os postos das respostas entre os grupos, constituindo a alternativa não paramétrica da ANOVA. Quando significativo, seriam empregados testes post-hoc de Dunn, com correção para comparações múltiplas.

A escolha desses procedimentos fundamentou-se no objetivo de verificar diferenças entre grupos e identificar possíveis associações entre variáveis acadêmicas, profissionais e sociodemográficas, atendendo às proposições do estudo.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A pesquisa seguiu a Resolução nº 510/2016, garantindo anonimato, sigilo e participação voluntária. O estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa sob parecer nº 7.902.240 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 91743325.5.0000.0057, assegurando cumprimento dos princípios éticos aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação do questionário. Primeiramente, será descrito o perfil sociodemográfico dos participantes. Em seguida, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis investigadas e, por fim, os testes estatísticos que avaliaram as diferenças e relações entre os grupos analisados por meio do questionário de atitudes de carreira proteana.

4.1 CARACTERÍSTICA SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

Para fins de resultados quantitativos desta monografia utilizou uma amostragem não probabilística por adesão voluntária, na qual a meta foi atingir um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Desta forma, a amostra deste estudo foi composta por 66 participantes, distribuídos entre os cursos de Administração, Letras, História e Turismo.

Tabela 1 - Distribuição sociodemográfica dos participantes

Gênero	Frequência	(%)	Faixa etária	Frequência	(%)
Feminino	46	(69,70%)	18 a 20 anos	13	(19,70%)
Masculino	19	(28,79%)	21 a 25 anos	25	(37,88%)
Outro	1	(1,52%)	26 a 30 anos	10	(15,15%)
-	-	-	31 a 40 anos	8	(12,12%)
-	-	-	Acima de 40 anos	10	(15,15%)
Total	66	(100%)	Total	66	(100%)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Conforme apresentado na Tabela 1, os respondentes distribuem-se entre os gêneros feminino, masculino e outro, abrangendo uma variedade de faixas etárias que vão de 18 a 20 anos até mais de 40 anos, caracterizando um conjunto heterogêneo de participantes.

Conforme apresentado na Tabela 1, observa-se que a maior parte dos participantes da pesquisa se identificou com o gênero feminino, representando 69,7% da amostra. Em seguida, aparecem os estudantes do gênero masculino (28,8%) e, em menor proporção, aqueles que se identificaram como outro gênero (1,5%). Essa predominância feminina é compatível com a composição frequentemente encontrada em cursos de graduação de instituições públicas, sobretudo em áreas como Letras e História, que tradicionalmente apresentam maior participação de mulheres.

No que se refere à idade, verifica-se que a maior concentração de estudantes está situada na faixa entre 21 e 25 anos (37,88%), seguida pelas faixas 18 a 20 anos (19,70%), 26 a 30 anos (15,15%), acima de 40 anos (15,15%) e 31 a 40 anos (12,12%). Esses dados refletem a diversidade etária característica do Campus XVIII da UNEB, onde estão presentes estudantes que ingressam logo após a conclusão do ensino médio e outros que retomam sua formação acadêmica em fases posteriores da vida, seja por motivos profissionais, pessoais ou de reinserção no mercado.

Outros dados demonstram a composição acadêmica da amostra, indicando tanto a diversidade de cursos quanto os diferentes estágios de formação dos participantes.

Tabela 2 - Frequência e percentuais por curso e semestre

Curso	Frequência	(%)	Semestre	Frequência	(%)
Administração	35	(53,03%)	2º	13	(19,70%)
Letras	15	(22,73%)	4º	19	(28,79%)
História	14	(21,21%)	5º	1	(1,52%)
Turismo	2	(3,03%)	6º	11	(16,67%)
			7º	1	(1,52%)
			8º	21	(31,82%)
Total	66	(100%)	Total	66	(100%)

Fonte: elaborada pelos autores (2025)

Conforme apresentado na Tabela 2, observa-se que a maior parte dos participantes pertence ao curso de Administração, representando 53,03% da amostra. Em seguida, aparecem os estudantes dos cursos de Letras (22,73%) e História (21,21%), enquanto o curso de Turismo compõe 3,03% dos respondentes. Essa distribuição reflete o cenário institucional do Campus XVIII, no qual o curso de Administração possui o maior número de matriculados entre as licenciaturas e bacharelados ofertados.

Em relação ao semestre, verifica-se que os estudantes encontram-se distribuídos entre diferentes etapas da graduação, variando do 2º ao 8º semestre. A maior concentração foi registrada no 8º semestre (31,82%), seguido pelo 4º semestre

(28,79%) e pelo 2º semestre (19,70%). Os demais semestres apresentam menor representatividade na amostra.

Antes da apresentação dos dados relacionados ao vínculo profissional e aos objetivos após a graduação, destaca-se que os participantes desta pesquisa encontram-se em diferentes contextos de trabalho, conciliando estudo com emprego formal, estágio ou ausência de atividade profissional. Além disso, os respondentes também declararam distintas intenções profissionais para o período pós-graduação, variando entre prestar concurso público, trabalhar na iniciativa privada, empreender ou ainda não terem definido seus planos. Esses dados são detalhados na Tabela 3.

Tabela 3 - Frequência e percentuais por ocupação atual e semestre pretensão após a graduação

Ocupação atual	Frequência	(%)	Pretensão após a graduação	Frequência	(%)
Não exerce atividade profissional	11	(16,67%)	Ainda não sabe	12	(18,18%)
Estágio	11	(16,67%)	Empreender	6	(9,09%)
Trabalho com carteira assinada	44	(66,67%)	Prestar concurso público	40	(60,61%)
			Trabalhar na iniciativa privada	8	(12,12%)
Total	66	(100%)	Total	66	(100%)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Conforme apresentado na Tabela 3, observa-se que a maior parte dos participantes exerce atividade profissional com carteira assinada, representando 66,67% da amostra. Em seguida, aparecem os estudantes que estão estagiando (16,67%) ou que não desempenham atividade profissional no momento (16,67%). Essa distribuição reflete diferentes realidades vivenciadas pelos alunos, incluindo aqueles que conciliam trabalho e estudo e aqueles que estão exclusivamente dedicados à formação acadêmica.

No que diz respeito às pretensões após a conclusão da graduação, verifica-se que a maioria dos respondentes pretende prestar concurso público (60,61%), enquanto uma parcela dos estudantes ainda não definiu seus planos (18,18%).

Também se destacam aqueles que desejam trabalhar na iniciativa privada (12,12%) e aqueles que têm intenção de empreender (9,09%). Esses dados evidenciam a variedade de expectativas profissionais presentes na amostra, que reúne estudantes com diferentes perspectivas e objetivos de carreira.

4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA ESCALA PROTEANA (AD, OV, AP)

Como apresentado na seção metodológica, utilizando os dados obtidos por meio do questionário sociodemográfico e da Escala de Atitudes de Carreira Proteana, esta seção reúne as análises estatísticas realizadas com o objetivo de descrever o perfil dos participantes e examinar o comportamento das variáveis relacionadas às dimensões de autodirecionamento (AD), orientação por valores (OV) e o escore total de atitudes proteanas (AP).

Inicialmente, foram conduzidos os testes de confiabilidade interna, estatísticas descritivas e análises dos pressupostos estatísticos, incluindo o teste de normalidade de Shapiro-Wilk. A partir da verificação desses pressupostos, aplicaram-se os testes inferenciais adequados: ANOVA one-way para variáveis com distribuição normal e Kruskal-Wallis para variáveis que não atenderam aos critérios de normalidade. Além disso, foram realizadas correlações bivariadas, utilizando o coeficiente de Pearson para dados normais e o coeficiente de Spearman com bootstrap de 5.000 reamostragens e intervalo de confiança de 95% para dados não normais.

4.3 TESTE DE NORMALIDADE

Para verificar a confiabilidade interna dos itens da Escala de Atitudes de Carreira Proteana utilizada nesta pesquisa, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach, considerando cada uma das dimensões do instrumento (Autodirecionamento – AD; Orientação por Valores – OV; e o escore total da escala – AP). Segundo Hair *et al.* (2009), o Alfa de Cronbach expressa o grau de consistência interna entre os itens de um instrumento, representando a correlação média entre os itens que compõem cada dimensão da escala.

Landis e Koch (1977) afirmam que o coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo interpretado conforme os intervalos: entre 0 e 0,20 indica confiabilidade *pequena*;

entre 0,21 e 0,40, *razoável*; entre 0,41 e 0,60, *moderada*; entre 0,61 e 0,80, *substancial*; e valores entre 0,81 e 1,00, *quase perfeita*.

Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstraram níveis adequados de confiabilidade, conforme o tabela 4.

Tabela 4 - Coeficiente Alfa de Cronbach das Dimensões da Escala Proteana

Dimensão	Alfa de Cronbach (α)	Erro-padrão	IC 95% (Inferior)	IC 95% (Superior)
AP (Questões 1 a 14)	0,761	0,044	0,676	0,847
OV (Questões 9 a 14)	0,730	0,052	0,628	0,833
AD (Questões 1 a 8)	0,755	0,045	0,667	0,842

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os valores obtidos indicam que todas as dimensões da escala AD, OV e AP apresentaram índices de confiabilidade classificados como substanciais segundo a taxonomia de Landis e Koch (1977). Isso demonstra que os itens que compõem cada dimensão avaliam o mesmo construto de forma coerente e consistente, indicando que os participantes responderam ao instrumento de maneira estável e consciente, sem padrões aleatórios.

Dessa forma, a Escala de Atitudes de Carreira Proteana mostrou-se adequada para a mensuração das atitudes dos estudantes participantes deste estudo, fornecendo suporte psicométrico suficiente para a realização das análises subsequentes, tais como os testes de normalidade, correlações e comparações entre grupos.

4.4 TESTE DE NORMALIDADE

A normalidade dos dados relacionados às variáveis de Autodirecionamento de Carreira (AD), Orientação por Valores (OV) e os escores totais da Atitude Proteana (AP) foi avaliada por meio do teste de Shapiro–Wilk, bem como pela análise dos valores de assimetria e curtose. De acordo com os critérios adotados, valores de $p < 0,05$ no teste de Shapiro–Wilk indicam violação da normalidade, enquanto valores

padronizados de assimetria e curtose acima de $\pm 1,96$ sugerem desvio significativo a 5%. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 5 - Teste de normalidade das variáveis AD, OV e AP

Variável	SW	p	Assimetria (z)	Curtose (z)
AD	0,983	0,511	0,19	-1,00
OV	0,977	0,273	-0,78	-0,90
AP	0,985	0,622	0,89	-0,70

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No caso do Autodirecionamento (AD), observou-se que os dados não violam o pressuposto de normalidade ($SW(66) = 0,983$, $p = 0,511$). Os valores padronizados de assimetria ($z = 0,19$) e curtose ($z = -1,00$) também se mantiveram dentro do intervalo aceito, indicando que a distribuição dos escores de AD pode ser considerada normal.

Para a variável Orientação por Valores (OV), verificou-se igualmente que não houve violação da normalidade ($SW(66) = 0,977$, $p = 0,273$). Os valores de assimetria ($z = -0,78$) e curtose ($z = -0,90$) confirmam esse padrão, indicando leve tendência negativa, mas estatisticamente adequada.

Por fim, o escore total de Atitude Proteana (AP) também apresentou distribuição compatível com a normalidade ($SW(66) = 0,985$, $p = 0,622$). A análise da assimetria ($z = 0,89$) e da curtose ($z = -0,70$) reforça a ausência de violações, demonstrando que os dados se alinham ao padrão esperado de distribuição normal.

Assim, considerando simultaneamente o Shapiro-Wilk, a assimetria e a curtose, conclui-se que as variáveis AD, OV e AP atendem ao pressuposto de normalidade, possibilitando o uso de testes paramétricos como a ANOVA e a correlação de Pearson, quando aplicável.

4.5 CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS AD, OV E AP

A verificação das associações entre as dimensões da Escala de Atitudes de Carreira Proteana, Autodirecionamento (AD), Orientação por Valores (OV) e Atitude Proteana Total (AP), foi realizada por meio do coeficiente de correlação de Pearson, uma vez que, conforme demonstrado na seção anterior, todas as variáveis atenderam ao pressuposto de normalidade.

Conforme orientação metodológica, além dos valores de correlação (r), também foram consideradas a significância estatística (p) e a magnitude das associações.

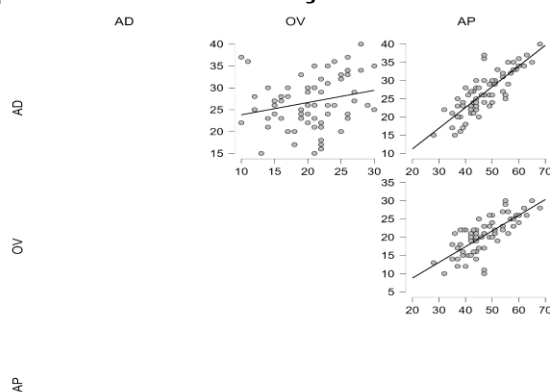
Para a interpretação da força das correlações, adotou-se a classificação tradicional baseada nos critérios de tamanho de efeito propostos por Cohen e difundidos por Field (2009), segundo os quais correlações em torno de $r = 0,10$ são consideradas fracas, valores próximos a $r = 0,30$ indicam magnitude moderada e coeficientes iguais ou superiores a $r = 0,50$ indicam associações fortes. A Tabela 6 e a gráfico1 apresentam os resultados obtidos.

Tabela 6 - **Correlações entre AD, OV e AP**

Variáveis	AD	OV	AP
AD	—	$r = \mathbf{0.236}$, $p = 0.057$	$r = \mathbf{0.826^*}$, $p < .001$
OV		—	$r = \mathbf{0.743^*}$, $p < .001$
AP			—

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Gráfico 1 - **Gráfico de dispersão entre correlações**



Fonte: Elaborada pela autora (2025) por meio do software JASP

A associação entre Autodirecionamento e Orientação por Valores foi fraca e apresentou significância marginal ($p = 0.057$). Isso indica que existe uma tendência

de relação entre as variáveis, mas a força da associação é limitada. Esse resultado sugere que, embora estudantes com maior autodirecionamento tendam levemente a apresentar maior orientação por valores, essa relação ainda é discreta.

Esse padrão está alinhado ao que a literatura aponta: as dimensões são relacionadas, mas não necessariamente caminham juntas em intensidade semelhante.

A correlação entre Autodirecionamento e Atitude Proteana Total foi forte e estatisticamente significativa. Esse achado é esperado, uma vez que o escore total da atitude proteana é composto pelas dimensões AD e OV. Assim, quanto maior o autodirecionamento, maior tende a ser o escore total AP. Essa relação mostra consistência teórica e confirma a estrutura do instrumento.

A associação entre Orientação por Valores e Atitude Proteana Total também foi forte e significativa, indicando que estudantes mais guiados por seus valores pessoais apresentam maiores escores gerais de atitude proteana.

Essa relação reforça o papel central dos valores pessoais na definição de carreiras mais autônomas e autorreguladas.

Em síntese, os resultados demonstram que:

- $AD \leftrightarrow OV \rightarrow$ correlação fraca e marginal
- $AD \leftrightarrow AP \rightarrow$ correlação forte e significativa
- $OV \leftrightarrow AP \rightarrow$ correlação forte e significativa

Os resultados encontrados convergem com a teoria de Briscoe, Hall e DeMuth (2006), reforçando que as dimensões de atitude proteana são inter-relacionadas, mas exercem intensidades diferentes entre si.

4.6 CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E ATITUDES PROTEANAS

Para analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e os escores de atitude proteana, foram realizadas correlações utilizando o coeficiente rho de Spearman, método adequado para dados que não atendem plenamente ao

pressuposto de normalidade. As correlações foram estimadas com *bootstrap* de 5.000 reamostragens e intervalo de confiança de 95%, conforme recomendado para análises com variáveis não paramétricas.

A Tabela 7 apresenta os coeficientes de correlação encontrados, os respectivos intervalos de confiança e a interpretação da força das associações.

Tabela 7 - Correlações entre variáveis sociodemográficas e atitudes proteanas

Variáveis	rho	IC 95%	p-valor	Interpretação
Curso × OV	-0,262	[-0,48; -0,02]	0,034	Correlação negativa, fraca e significativa
Curso × AP	-0,265	[-0,47; -0,02]	0,031	Correlação negativa, fraca e significativa
Semestre × OV	0,253	[0,01; 0,48]	0,041	Correlação positiva, fraca e significativa
Semestre × Idade	0,259	[0,01; 0,49]	0,036	Correlação positiva, fraca e significativa
Vínculo × Curso	0,277	[0,04; 0,50]	0,024	Correlação positiva, fraca e significativa

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Em relação às variáveis acadêmicas, observaram-se associações relevantes:

- Curso × OV mostrou correlação negativa e fraca ($\rho = -0,262$; $p = 0,034$).
- Curso × AP também apresentou correlação negativa e fraca ($\rho = -0,265$; $p = 0,031$).

Os resultados indicaram a existência de uma correlação negativa entre a variável curso e as dimensões OV e AP, indicando que cursos com códigos mais elevados apresentaram escores inferiores nessas dimensões. Diferentemente da variável semestre, que possui natureza ordinal e crescente, a variável curso é categórica e, portanto, exigiu uma codificação numérica para possibilitar a realização da análise estatística. Neste estudo, os cursos foram codificados da seguinte forma: Administração (1), História (2), Letras (3) e Turismo (4). Dessa forma, a correlação negativa observada indica que, à medida que se avança nessa ordem de codificação, ocorre redução nos escores das atitudes proteanas avaliadas. Assim, estudantes de Letras e Turismo, por apresentarem os maiores valores numéricos, tenderam a apresentar menores níveis de orientação por valores e autogestão da carreira quando comparados aos estudantes de Administração e História, que possuem os menores códigos.

Em relação à variável semestre, observou-se correlação positiva e fraca com a dimensão OV ($\rho = 0,253$; $p = 0,041$), indicando que estudantes em períodos mais avançados da graduação tendem a apresentar maior orientação por valores. Diferentemente da variável curso, a variável semestre apresenta ordem natural de progressão, o que permite interpretação direta da correlação. Esse efeito pode refletir maior maturidade acadêmica e maior clareza quanto aos próprios objetivos profissionais.

Além disso, Idade correlacionou-se positivamente com Semestre ($\rho = 0,259$; $p = 0,036$), um achado esperado, já que estudantes mais velhos tendem naturalmente a estar em semestres mais avançados.

Por fim, observou-se que Vínculo empregatício \times Curso apresentou correlação positiva e fraca ($\rho = 0,277$; $p = 0,024$), indicando que alguns cursos possuem maior proporção de estudantes que trabalham, especialmente Administração e Turismo.

Variáveis como gênero e objetivo profissional não apresentaram associações significativas com AD, OV ou AP, sugerindo que essas características não influenciaram diretamente as atitudes proteanas entre os participantes.

4.7 ANOVA / KRUSKAL-WALLIS

Como descrito na seção metodológica, a ANOVA foi utilizada para comparar os escores médios das variáveis AD, OV e AP entre diferentes grupos da amostra.

Inicialmente, foi realizado o teste de Levene para verificar a suposição de homogeneidade de variâncias. O teste indicou que as variâncias de OV, AD e AP são homogêneas ($p > 0,05$) entre todos os grupos das análises que se seguem, atendendo ao pressuposto para a realização da ANOVA de uma via. Não obstante, todas as variáveis – OV, AD e AP – também atenderam o requisito de normalidade de dados ($p > 0,05$), tornando-se viável a realização da ANOVA.

4.7.1 ANOVA entre gênero

Para o fator gênero (masculino e feminino), o tamanho da amostra foi definido a priori com o software G*Power 3.1.9.7, considerando um modelo de ANOVA de uma via com dois grupos. Foram utilizados os seguintes parâmetros: effect size $f = 0,25$

(efeito médio), $\alpha = 0,05$, power $(1-\beta) = 0,80$ e number of groups = 2, resultando em um tamanho amostral estimado de 128 participantes para comparar as médias entre homens e mulheres. Todavia, como é sabido, o tamanho da amostra desta pesquisa ($n = 66$) não atingiu os parâmetros para garantir poder amostral suficiente.

No que se refere aos resultados empíricos, a análise de variância indicou que não houve diferença estatisticamente significativa nas médias de autodirecionamento de carreira (AD) entre homens e mulheres, $F(1, 63) = 1,259$, $p = .266$, $\eta p^2 = .02$. Isso sugere que o nível de autodirecionamento de carreira é muito semelhante entre os gêneros, com apenas cerca de 2% da variação de AD associada ao gênero, o que corresponde a um efeito pequeno, praticamente nulo do ponto de vista prático.

De forma semelhante, não foram observadas diferenças significativas nas médias de orientação por valores (OV) entre homens e mulheres, $F(1, 63) = 0,158$, $p = .692$, $\eta p^2 = .003$. Na prática, isso indica que a OV é praticamente a mesma para estudantes de ambos os gêneros, e que o gênero explica menos de 1% da variação dessa variável.

Por fim, também não houve diferença estatisticamente significativa nas médias de atitude proteana (AP) entre homens e mulheres, $F(1, 63) = 1,029$, $p = .314$, $\eta p^2 = .016$. Assim como nas demais variáveis, os resultados apontam que o gênero tem pouquíssima influência sobre os níveis de AP, com cerca de 1,6% da variância explicada, também caracterizando um efeito muito pequeno.

4.7.2 ANOVA entre idade

Para o fator idade, o cálculo amostral foi realizado a priori no G*Power 3.1.9.7, considerando um modelo de ANOVA de uma via com cinco grupos etários. Foram utilizados os mesmos parâmetros das demais análises: effect size $f = 0,25$ (efeito médio), $\alpha = 0,05$, power $(1-\beta) = 0,80$ e number of groups = 5, o que indicou a necessidade de um tamanho amostral de 200 participantes. Entretanto, na pesquisa empírica, a amostra efetivamente obtida para essa análise foi de 66 participantes, o que reduz o poder estatístico do teste e constitui uma limitação importante do estudo.

A ANOVA de uma via indicou que os escores de autodirecionamento de carreira (AD) não diferiram significativamente entre os grupos de idade, $F(4, 60) = 1,46$, $p = .226$, $\eta p^2 = .089$. Em termos práticos, isso sugere que, dentro desta amostra, os níveis

de AD são relativamente semelhantes nas diferentes faixas etárias. O eta quadrado parcial indica que cerca de 8,9% da variância em AD está associada à idade, valor que pode ser interpretado como um efeito de pequena a moderada magnitude, porém estatisticamente não significativo nas condições amostrais do presente estudo.

A análise de variância revelou que houve diferença estatisticamente significativa nos escores de OV entre as faixas etárias, $F(4, 60) = 2,912$, $p = .029$, $\eta p^2 = .163$. Isso indica que cerca de 16,3% da variância em OV está associada às diferenças de idade, o que corresponde a um efeito de magnitude moderada.

Para identificar entre quais grupos etários essas diferenças ocorrem, foram realizados testes post hoc de Tukey e Bonferroni. Ambos indicaram que houve diferença estatisticamente significativa entre o grupo de 18 a 20 anos e o grupo de 21 a 25 anos (diferença média = 4,83 pontos; $p_{\text{Tukey}} = .030$; $p_{\text{Bonf}} = .038$). Em termos práticos, isso significa que estudantes de 21 a 25 anos apresentam escores de orientação por valores significativamente maiores do que aqueles de 18 a 20 anos. As demais comparações entre faixas etárias não alcançaram significância estatística após as correções de Tukey e Bonferroni.

Esses resultados podem ser observados na tabela 8 e gráfico 2.

Tabela 8 - Teste Post Hoc (Bonferroni) para Idade \times OV

Faixa etária (A)	Faixa etária (B)	Diferença de Médias	Erro Padrão (SE)	gl (df)	t	p (Bonf.)	p (Holm)
18 a 20 anos	21 a 25 anos	-4,833	1,603	60	-3,015	0,030	0,038
18 a 20 anos	26 a 30 anos	-0,900	1,958	60	-0,460	0,991	1,000
18 a 20 anos	31 a 40 anos	-2,750	2,092	60	-1,315	0,683	1,000
18 a 20 anos	Acima de 40 anos	-1,300	1,958	60	-0,664	0,963	1,000
21 a 25 anos	26 a 30 anos	3,933	1,752	60	2,245	0,178	0,285
21 a 25 anos	31 a 40 anos	2,083	1,900	60	1,096	0,808	1,000
21 a 25 anos	Acima de 40 anos	3,533	1,752	60	2,017	0,271	0,482
26 a 30 anos	31 a 40 anos	-1,850	2,208	60	-0,838	0,918	1,000
26 a 30 anos	Acima de 40 anos	-0,400	2,082	60	-0,192	1,000	1,000

31 a 40 anos	Acima de 40 anos	1,450	2,208	60	0,657	0,965	1,000
--------------	------------------	-------	-------	----	-------	-------	-------

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise de variância revelou que houve diferença estatisticamente significativa nas médias de AP entre as faixas etárias, $F(4, 60) = 2,599$, $p = .045$, $\eta^2 = .148$. Isso indica que cerca de 14,8% da variância em atitude proteana está associada às diferenças de idade, correspondendo a um efeito de magnitude moderada.

Entretanto, os testes post hoc de Tukey (HSD) e Bonferroni não identificaram nenhuma comparação par a par estatisticamente significativa entre as faixas etárias (todos os p_{Tukey} e $p_{\text{Bonf}} > .05$). Em termos práticos, isso significa que, embora o teste global da ANOVA aponte para diferenças entre os grupos de idade em AP, não foi possível localizar com segurança quais pares de grupos diferem entre si quando se aplica a correção para múltiplas comparações. Conforme é apresentado na tabela 9.

Tabela 9 - Comparações Post Hoc (Bonferroni) entre faixas etárias para os escores de AP

Comparação entre grupos etários	Diferença de Médias	SE	gl	t	p (Tukey)	p (Bonferroni)
18 a 20 anos vs 21 a 25 anos	-6,936	2,770	60	-2,504	0,103	0,150
18 a 20 anos vs 26 a 30 anos	0,731	3,384	60	0,216	1,000	1,000
18 a 20 anos vs 31 a 40 anos	-5,894	3,615	60	-1,631	0,484	1,000
18 a 20 anos vs Acima de 40 anos	-4,769	3,384	60	-1,409	0,624	1,000
21 a 25 anos vs 26 a 30 anos	7,667	3,028	60	2,532	0,097	0,140
21 a 25 anos vs 31 a 40 anos	1,042	3,284	60	0,317	0,998	1,000
21 a 25 anos vs Acima de 40 anos	2,167	3,028	60	0,716	0,952	1,000
26 a 30 anos vs 31 a 40 anos	-6,625	3,816	60	-1,736	0,420	0,877
26 a 30 anos vs Acima de 40 anos	-5,500	3,598	60	-1,529	0,548	1,000
31 a 40 anos vs Acima de 40 anos	1,125	3,816	60	0,295	0,998	1,000

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Dessa forma, os resultados sugerem um possível efeito da idade sobre a atitude proteana em nível global, mas as diferenças específicas entre faixas etárias devem ser interpretadas com cautela, pois não alcançaram significância estatística nos testes post hoc.

4.7.3 ANOVA entre os semestres

Para a variável semestre, inicialmente foram excluídos um respondente do quinto semestre e outro do sétimo semestre, uma vez que havia apenas um participante em cada uma dessas categorias, e a ANOVA requer pelo menos dois casos por grupo. Assim, as análises consideraram apenas estudantes do 2º, 4º, 6º e 8º semestres.

Os resultados da ANOVA indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas entre os semestres nos escores de autodirecionamento de carreira (AD), $F(3, 59) = 0,158, p = .924$. De forma semelhante, não foram observadas diferenças significativas em orientação por valores (OV) entre os semestres, $F(3, 59) = 1,708, p = .175$, nem em atitude proteana (AP), $F(3, 59) = 0,387, p = .763$.

Em termos práticos, esses resultados sugerem que, na amostra considerada, o semestre em que o estudante se encontra não se associa de maneira relevante aos níveis de AD, OV ou AP, isto é, os escores médios dessas variáveis são muito semelhantes entre alunos do 2º, 4º, 6º e 8º semestres.

4.7.4 ANOVA entre os vínculos empregatícios

No que se refere ao vínculo empregatício, foram conduzidas ANOVAs de uma via para verificar possíveis diferenças nos escores de autodirecionamento de carreira (AD), orientação por valores (OV) e atitude proteana (AP) entre os diferentes tipos de vínculo.

Os resultados indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas em AD entre os grupos de vínculo empregatício, $F(2, 60) = 0,40, p = .672, \eta^2 = .013$. De modo semelhante, não foram observadas diferenças significativas em OV, $F(2, 60) = 0,74, p = .482, \eta^2 = .024$, nem em AP, $F(2, 60) = 0,35, p = .709, \eta^2 = .011$.

Em termos práticos, esses resultados sugerem que, na amostra analisada, o tipo de vínculo empregatício não se associa de forma relevante aos níveis de autodirecionamento de carreira, orientação por valores ou atitude proteana, uma vez que as médias das três variáveis são muito semelhantes entre os grupos e a proporção de variância explicada pelo vínculo é inferior a 2,5% em todos os casos (efeitos muito pequenos).

4.7.5 ANOVA entre os objetivos após conclusão da faculdade

Em relação ao objetivo após o término da graduação, as análises de variância indicaram apenas tendências (resultados marginalmente significativos) para autodirecionamento de carreira e atitude proteana, e ausência de efeito para orientação por valores.

Para autodirecionamento de carreira (AD), a ANOVA de uma via apresentou resultado marginalmente significativo, $F(3, 59) = 2,274$, $p = .089$. Os testes post hoc de Tukey e Bonferroni mostraram uma diferença marginal entre o grupo que pretende prestar concurso público e aquele que pretende trabalhar na iniciativa privada (diferença de médias = $-5,79$; $t(59) = -2,579$; $p_{\text{Tukey}} = .058$; $p_{\text{Bonf}} = .075$). Em termos práticos, isso sugere que estudantes cujo objetivo é prestar concurso público tendem a apresentar escores ligeiramente menores de autodirecionamento de carreira em comparação aos que desejam trabalhar na iniciativa privada, embora essa diferença deva ser interpretada com cautela por se situar apenas em nível marginal de significância. Tais resultados podem estar descritos na tabela 10.

Tabela 10 - Comparações Post Hoc (Bonferroni) – Objetivo após o término da graduação × Autodirecionamento (AD)

Comparação entre Grupos	Diferença de Médias	SE	gl	t	p (Tukey)	p (Bonferroni)
Ainda não sei vs Empreender (abrir um negócio próprio)	0,200	2,986	59	0,067	1,000	1,000
Ainda não sei vs Prestar concurso público	1,738	2,050	59	0,848	0,831	1,000
Ainda não sei vs Trabalhar na iniciativa privada	-4,050	2,743	59	-1,477	0,458	0,871
Empreender (abrir um negócio próprio) vs Prestar concurso público	1,538	2,536	59	0,607	0,930	1,000

Empreender (abrir um negócio próprio) vs Trabalhar na iniciativa privada	-4,250	3,123	59	-1,360	0,519	1,000
Prestar concurso público vs Trabalhar na iniciativa privada	-5,788	2,244	59	-2,579	0,058	0,075

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Para atitude proteana (AP), também houve um resultado marginalmente significativo na ANOVA, $F(3, 59) = 2,572$, $p = .063$; contudo, os testes post hoc de Tukey e Bonferroni não identificaram diferenças estatisticamente significativas entre pares de grupos (todos os $p > .05$), indicando que o padrão global sugerido pela ANOVA não se traduz em contrastes claros entre objetivos específicos.

Já para orientação por valores (OV), não foi observado efeito significativo do objetivo após a graduação, $F(3, 59) = 0,853$, $p = .470$, o que indica que os escores médios de OV são semelhantes entre estudantes que ainda não sabem o que farão, aqueles que desejam empreender, prestar concurso público ou trabalhar na iniciativa privada.

4.7.6 ANOVA entre cursos

No que se refere às variáveis atitude proteana e autodirecionamento de carreira, a análise de variância de um fator indicou que não houve diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos cursos ($p > .05$). Em termos práticos, isso sugere que estudantes de Administração, Letras, História e Turismo apresentam níveis muito semelhantes de atitude proteana e de autodirecionamento de carreira, ou seja, essas dimensões de carreira parecem ser relativamente estáveis independentemente do curso em que o estudante está matriculado.

Por outro lado, observou-se um padrão diferente para a variável orientação por valores (OV). ANOVA de um fator indicou que houve diferença significativa nas médias de OV entre os cursos, $F(3, 62) = 2,84$, $p = .045$, $\eta^2 = .12$. A tabela 11 apresenta a ANOVA para Orientação por Valores.

Tabela 11 - ANOVA para OV (Orientação por Valores)

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p	η^2p
Curso	193,988	3	64,663	2,835	0,045	0,121
Resíduos	1414,133	62	22,809	—	—	—

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O eta quadrado parcial (η^2p) indica que cerca de 12% da variância em OV é explicada pelo curso, o que corresponde a um efeito de magnitude pequena a moderada.

Para identificar onde estavam essas diferenças, foi realizado o teste post hoc de Bonferroni. Conforme a tabela 12 os resultados mostraram que houve diferença estatisticamente significativa entre os cursos de Administração e Letras (diferença de médias = 4,21; $t(62) = 2,86$; $p_{\text{bonf}} = .035$).

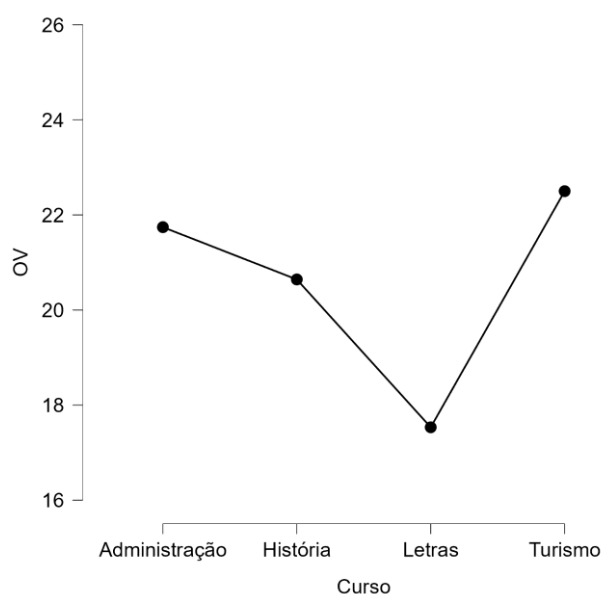
Tabela 12 - Teste Post Hoc (Bonferroni) – Comparações múltiplas para Curso x OV

Comparação entre Cursos	Diferença de Médias	SE	gl	t	p_bonf
Administração – História	1,100	1,510	62	0,728	1,000
Administração – Letras	4,210	1,474	62	2,856	0,035
Administração – Turismo	-0,757	3,472	62	-0,218	1,000
História – Letras	3,110	1,775	62	1,752	0,508
História – Turismo	-1,857	3,610	62	-0,514	1,000
Letras – Turismo	-4,967	3,595	62	-1,382	1,000

Fonte: Elaborado pela autora

Especificamente, Letras apresentou média de OV de 17,53 e Administração apresentou média de OV de 21,74. Isso indica que estudantes de Administração tendem a apresentar níveis mais elevados de orientação por valores em comparação aos estudantes de Letras. As demais comparações entre cursos (Administração vs. História; Administração vs. Turismo; História vs. Letras; História vs. Turismo; Letras vs. Turismo) não apresentaram diferenças estatisticamente significativas após correção de Bonferroni ($p_{\text{bonf}} > .05$). O gráfico abaixo apresenta a média dos diferentes cursos em relação à dimensão de orientação por valores.

Gráfico 2 - Média dos diferentes cursos em relação à dimensão de orientação por valores



Fonte: Elaborada pela autora (2025) por meio da software JASP

Em síntese, enquanto atitude proteana e autodirecionamento de carreira não variam de forma significativa entre os cursos, a orientação por valores é sensível ao curso de formação, com destaque para a diferença entre Administração e Letras.

O tamanho da amostra foi definido a priori com auxílio do software G*Power 3.1.9.7, considerando um modelo de ANOVA de uma via com quatro grupos (quatro cursos). Os parâmetros utilizados foram: tamanho de efeito $f = 0,25$ (efeito médio), $\alpha = 0,05$, power $(1-\beta) = 0,80$ e número de grupos = 4, resultando em um tamanho amostral de 180 participantes.

Nesse sentido, ainda que os resultados da ANOVA tenham indicado diferenças entre os cursos nas variáveis analisadas, não é possível generalizar esses achados para todos os estudantes desses cursos ou de outras instituições. Os resultados dizem respeito apenas à amostra específica que participou da pesquisa ($n = 66$). Além disso, trata-se de um estudo não experimental, o que implica que as diferenças observadas entre os cursos não podem ser interpretadas como relações de causa e efeito, mas

apenas como associações ou evidências empíricas derivadas da amostra considerada.

Dessa forma, tanto a limitação amostral (alcance restrito da amostra e do contexto investigado) quanto a ausência de delineamento causal configuram importantes limitações do estudo. Os resultados devem, portanto, ser interpretados com cautela, servindo como indícios e não como afirmações generalizáveis ou causais sobre a relação entre curso e as variáveis de carreira avaliadas.

4.8 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam que os estudantes participantes apresentam perfis diversos no que se refere à idade, curso, vínculo empregatício e expectativas profissionais, configurando uma amostra heterogênea e representativa da realidade do ensino superior público.

Assim observa-se que conforme Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua demonstram, que, mesmo com crescimento no número de jovens ocupados (aproximadamente 14,5 milhões entre 14 e 24 anos no último trimestre de 2024) e redução das taxas de desemprego juvenil, a informalidade e a precariedade ainda marcam a inserção dos jovens no mercado de trabalho brasileiro. Nesse cenário de incerteza ocupacional, observado também pelo fato de que cerca de 12,7 milhões de jovens entre 15 e 29 anos estavam fora tanto do estudo quanto do trabalho em 2021, a busca por estabilidade passa a ser um valor central para muitos estudantes, o que pode explicar o elevado interesse por concursos públicos e outros caminhos percebidos como formalmente seguros.

No que se refere às atitudes de carreira proteana, os resultados demonstraram que a Escala apresentou níveis adequados de confiabilidade, permitindo a análise consistente das dimensões de Autodirecionamento (AD) e Orientação por Valores (OV). As correlações encontradas indicaram que, embora as duas dimensões estejam relacionadas, elas não se manifestam necessariamente com a mesma intensidade nos indivíduos, o que confirma a compreensão teórica de que a carreira proteana é composta por dimensões distintas, ainda que integradas. As fortes correlações entre as dimensões e o escore geral da atitude proteana reforçam a consistência estrutural do instrumento.

A ausência de diferenças significativas entre homens e mulheres e entre tipos de vínculo empregatício sugere que variáveis sociodemográficas tradicionais não exercem influência determinante sobre a atitude proteana, indicando que tais atitudes estão mais relacionadas a fatores subjetivos e identitários do que propriamente a características demográficas. Por outro lado, a variável idade mostrou-se associada à orientação por valores e à atitude proteana total, evidenciando que a maturidade pode favorecer maior clareza quanto aos próprios princípios e metas profissionais. Briscoe e Hall (2006) destacam que as atitudes proteanas derivam fundamentalmente de processos subjetivos, como identidade profissional, reflexão pessoal e internalização de valores, sendo pouco explicadas por características sociodemográficas. Em estudos mais recentes, os autores reforçam que a maturidade tende a favorecer maior clareza sobre prioridades pessoais e metas de carreira.

Embora o semestre cursado não tenha apresentado associação significativa com os escores proteanos, observa-se que o avanço acadêmico, por si só, não é suficiente para promover atitudes de autodirecionamento e orientação valorativa, o que indica a necessidade de políticas universitárias mais efetivas de orientação profissional e educação para a carreira. Resultados semelhantes foram observados quanto ao vínculo empregatício, que não se mostrou determinante para o desenvolvimento das atitudes proteanas.

O achado mais relevante diz respeito às diferenças entre cursos na dimensão orientação por valores, especialmente entre Administração e Letras. Essa diferença sugere que a formação acadêmica pode influenciar não apenas competências técnicas, mas também o modo como os estudantes orientam suas decisões profissionais em relação aos valores pessoais. Tal resultado está alinhado ao referencial teórico que sustenta que diferentes culturas formativas produzem disposições distintas em relação à carreira. Segundo Bourdieu (1990), os diferentes contextos formativos produzem hábitos específicos que orientam disposições, valores e modos de ação, influenciando também as escolhas de carreira.

Reconhece-se, contudo, que a pesquisa apresenta limitações relacionadas ao tamanho da amostra e ao caráter não experimental do estudo, o que impede inferências causais e generalizações amplas. Ainda assim, os dados oferecem evidências relevantes sobre o perfil de atitudes de carreira entre universitários e fortalecem a aplicabilidade da teoria da carreira proteana no contexto brasileiro.

Em síntese, os resultados indicam que as atitudes proteanas estão presentes entre os estudantes, mas se manifestam de maneira heterogênea, sendo influenciadas sobretudo por fatores formativos e identitários. Dessa forma, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre o desenvolvimento de carreira no ensino superior e reforça a importância de programas institucionais que promovam autonomia, reflexão e planejamento profissional.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito investigar em que medida os estudantes da Universidade do Estado da Bahia – Campus XVIII apresentam atitudes proteanas de carreira e de que maneira as especificidades dos cursos de Administração, Letras, História e Turismo influenciam a manifestação dessas atitudes. A partir desse problema de pesquisa, buscou-se compreender como os universitários vêm construindo suas trajetórias profissionais em um contexto marcado por instabilidade, incertezas e crescente responsabilização individual pela carreira.

De modo geral, os resultados obtidos permitem afirmar que o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que foi possível identificar a presença da atitude proteana entre os estudantes participantes, bem como analisar suas variações conforme características individuais e formativas. Observou-se que as atitudes de autodirecionamento e orientação por valores estão presentes, ainda que de forma desigual, evidenciando que os estudantes já demonstram sinais de protagonismo na condução de suas carreiras, porém em níveis heterogêneos.

No que se refere à interpretação dos principais resultados, constatou-se que variáveis sociodemográficas tradicionais, como gênero e vínculo empregatício, não apresentaram influência significativa sobre as atitudes proteanas, indicando que tais dimensões estão mais associadas a fatores subjetivos e identitários do que a condições objetivas. Em contrapartida, verificou-se relação significativa entre idade e orientação por valores, sugerindo que a maturidade pode favorecer maior clareza quanto aos princípios pessoais e às metas profissionais. Adicionalmente, foram identificadas diferenças estatisticamente relevantes entre os cursos na dimensão orientação por valores, especialmente entre Administração e Letras, o que reforça a influência da formação acadêmica e da cultura institucional na construção da carreira.

Quanto às hipóteses levantadas, os achados indicam confirmação parcial das proposições iniciais. A suposição de que cursos associados a valores simbólicos e culturais apresentariam maior orientação por valores foi corroborada, especialmente no caso dos estudantes de Letras. Entretanto, a ideia de que cursos com maior diversidade de oportunidades profissionais apresentariam níveis mais elevados de autodirecionamento não foi plenamente confirmada, pois não se observaram diferenças significativas consistentes nessa dimensão entre todos os cursos analisados.

Reconhecem-se, contudo, limitações importantes neste estudo, sobretudo no que se refere ao tamanho da amostra e ao uso da amostragem por conveniência, o que restringe a possibilidade de generalizações amplas. Além disso, o delineamento transversal e não experimental impede a formulação de inferências de caráter causal, limitando a análise às relações associativas identificadas.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes e incluam outras instituições de ensino superior, a fim de possibilitar análises comparativas mais robustas. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos longitudinais que permitam acompanhar o desenvolvimento das atitudes de carreira ao longo da formação acadêmica, bem como investigações qualitativas que aprofundem a compreensão dos significados atribuídos pelos estudantes às suas escolhas profissionais.

Por fim, conclui-se que a carreira proteana constitui um referencial teórico relevante para a compreensão das trajetórias profissionais no contexto universitário contemporâneo, evidenciando a necessidade de que as instituições de ensino superior assumam papel mais ativo na orientação de carreira. A promoção de ações institucionais voltadas ao desenvolvimento da autonomia, do planejamento e da reflexão crítica sobre a vida profissional mostra-se fundamental para a formação de indivíduos mais conscientes, responsáveis e preparados para lidar com os desafios do mundo do trabalho contemporâneo.

Nesse sentido, espera-se que os achados deste estudo possam contribuir como base teórica e empírica para futuras investigações sobre atitudes proteanas de carreira no contexto universitário. Ao evidenciar relações entre formação acadêmica, valores pessoais e construção da trajetória profissional, a pesquisa oferece subsídios para que outros autores aprofundem, ampliem ou revisitem o tema a partir de diferentes recortes metodológicos, amostrais e institucionais. Assim, reforça-se o caráter não conclusivo, mas contributivo deste trabalho, que se propõe a integrar o debate acadêmico e estimular novas produções científicas sobre carreiras contemporâneas.

6 REFERÊNCIAS

ALVARENGA, L. et al. **Atitudes de carreira proteana e adaptação profissional ao contexto organizacional contemporâneo.**

AKKERMANS, J.; NAYIR, D. Z.; KUBASCH, S. **Sustainable careers in the age of uncertainty: Understanding the role of adaptability and learning.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 117, p. 1–13, 2020.

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico.** 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-08112010-174044/publico/TeseMarcosAmatucci.pdf>. Acesso em: 9 out. 2025.

AMBIEL, R. A. M.; HERNÁNDEZ, D. N.; MARTINS, G. H. **Relações entre adaptabilidade de carreira e vivências acadêmicas no ensino superior.** *Psicología desde el Caribe*, v. 33, n. 2, p. 158–168, 2016. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-417X2016000200158&script=sci_arttext. Acesso em: 23 ago. 2025.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARTHUR, M. B. **The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry.** *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295–306, 1994.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Org.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.** New York: Oxford University Press, 1996.

BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirectional career paths — organizational and individual perspectives.** *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58–73, 2004.

BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear pathways to multidirectional paths.** *Career Development International*, v. 21, n. 1, p. 2–9, 2016.

BEZERRA, S. Q. et al. **Dimensões do desenvolvimento profissional do administrador: de práticas didáticas ativas e interdisciplinares.** *Revista Internacional de Educação, Saúde e Ambiente*, v. 2, n. 1, p. 25–42, 2019. Disponível em: <https://ciencia.ucp.pt/en/publications/dimensions-of-the-administrators-professional-development-of-acti/>. Acesso em: 5 out. 2025.

BIRNFELD, C.; NEVES, L. F. C. **A influência do curso de Administração na carreira profissional dos alunos de uma instituição de ensino superior do Vale do Paranhana-RS.** *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, n. 18, p. 51–69, 2023.

Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/3042>. Acesso em: 25 out. 2025.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.

BOURRY, Marie. **Rupturas profissionais e identidade no trabalho: impactos subjetivos da demissão**. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

BOURRY, E. C. M. S. **Transição de carreira após a demissão: uma pesquisa com trabalhadores na maturidade**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – IBMEC, Rio de Janeiro, 2016.

BOURRY, E. C. M. S.; OLIVEIRA, L. B. **Transição de carreira após a demissão: uma pesquisa com trabalhadores na maturidade**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: NAPAD, 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Apresentação: Os jovens e o futuro do trabalho**, abril 2025. Disponível em: <gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/Apresentao.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2025

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Jovens ganham espaço no mercado de trabalho e impulsionam queda no desemprego e na informalidade**, 30 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/jovens-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho-e-impulsionam-queda-no-desemprego-e-na-informalidade>. Acesso em: 11 dez. 2025

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. **The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications**. Journal of Vocational Behavior, v. 69, n. 1, p. 4–18, 2006.

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.

CARDOSO, R. C. L.; SAMPAIO, H. **Estudantes universitários e o trabalho**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 26, n. 9, p. 30–50, 1994. Disponível em: https://www.kufunda.net/publicdocs/rbcs26_03.pdf. Acesso em: 29 out. 2025.

CARDOSO, R.; SAMPAIO, H. **Estudantes universitários e o trabalho**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2001.

CARVALHO, D. B. de; MONTENEGRO, M. E. **O perfil do estudante do curso de licenciatura em Letras e sua preparação para o exercício da docência**. *Universitas Humanas, Brasília*, v. 9, n. 1, p. 47–52, jan./jun. 2012. DOI: 10.5102/univhum.v9i1.2084. Disponível em: <https://www.uhumanas.uniceub.br/universitashumanas/article/view/2084>. Acesso em: 8 out. 2025.

CHANLAT, J.-F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez. 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CHUDZIKOWSKI, Katharina. **Career transitions and career success in the 'new career' era**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 79, n. 2, p. 298–306, 2011.

COELHO, Fernando et al. **Juventude, trabalho e educação no Brasil contemporâneo**. *Revista Brasileira de Educação*, v. 13, n. 38, p. 159–173, 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, H. T. D. **Carreira e geração Y: perspectivas e desafios nas organizações contemporâneas**. *Revista de Administração da UFSM*, v. 5, n. 3, p. 514–530, 2012.

DANTE, L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão de carreira: novas perspectivas para as organizações**. São Paulo: Atlas, 2016.

DANTE, L.; ARROYO, J. **Autogestão da carreira e sucesso psicológico: implicações da carreira proteana**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 2, p. 145–162, 2017.

DANTE, R.; ARROYO, M. de F. B. **Carreira proteana e inserção profissional: desafios e perspectivas no mundo do trabalho contemporâneo**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 17, n. 3, p. 173–181, 2017.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. **The boundaryless career: a competency-based perspective**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 307–324, 1994.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. **Sustainable careers: Towards a conceptual model**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 117, p. 103–124, 2020.

DIAS, M. S. de L.; SOARES, D. H. P. **A escolha profissional no direcionamento da carreira dos universitários**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 32, n. 2, p. 272–283, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/33KF7yskTFtPcQpBDmX95Zg/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 2 set. 2025.

DIAS, M. S.; SOARES, D. H. P. **Jovens universitários e a transição universidade-trabalho: expectativas e projetos profissionais**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 79–94, 2012.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Carreira, gestão de pessoas e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: diálogos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, A.; CRISÓSTOMO, J. **A influência do desempenho acadêmico na carreira profissional: um estudo de caso em um curso de engenharia**. Revista de Ensino de Engenharia, v. 30, n. 1, p. 35–44, 2011. Disponível em: <https://revista.abenge.org.br/index.php/abenge/article/view/96>. Acesso em: 20 ago. 2025.

FERREIRA, J. M. **Planejamento de carreira e desenvolvimento profissional**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GONDIM, S. M. G. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários**. Estudos de Psicologia (Natal), Natal, v. 7, n. 2, p. 299–309, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/qY3vsNBv5N4PWF3LQT3Twsz/?lang=pt>. Acesso em: 11 set. 2025.

HALL, D. T. **Careers in organizations**. Santa Monica: Goodyear, 1976.

HALL, D. T. **The career is dead: long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

HALL, D. T. **The protean career: a quarter-century journey**. Journal of Vocational Behavior, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004.

HALL, D. T.; BRISCOE, J. P. **The protean orientation: creating the adaptable workforce**. In: BURKE, R.; COOPER, C. (Org.). The changing context of careers. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 89–104.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. **The new career contract**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, L. B. **As trajetórias de egressos em Administração na perspectiva da carreira proteana e sem fronteiras**. Revista Gestão & Planejamento, v. 15, n. 1, p. 104–128, 2014.

KOSTAL, J. W.; WIERNIK, B. M. **The evolving concept of careers: psychological theories and future directions**. Journal of Career Development, v. 44, n. 2, p. 109–121, 2017.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. **The measurement of observer agreement for categorical data**. *Biometrics*, v. 33, p. 159–168, [19–?].

LEWIN, K. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix, 1977.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

MACHADO, F. **Atuação profissional dos egressos dos cursos de Turismo: estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior de Belo Horizonte**. In: AGUIAR, M. de F.; BAHL, M. (Org.). Competência profissional no turismo e compromisso social. São Paulo: Roca, 2006.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the “opt-out” revolution**. Academy of Management Executive, v. 19, n. 1, p. 106–123, 2005.

MALTA, C. A. N. dos S. **Narrativas sobre a experiência de mudança de carreira em pessoas com formação acadêmica superior**. 2024. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstreams/0e11be8c-35c6-46b4-b2fa-3c268edeed71/download>. Acesso em: 12 out. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MC DONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. **Have traditional career paths given way to protean careers?** Career Development International, v. 10, n. 2, p. 109–129, 2005.

MIANO, V. Y.; VIEIRA, F. de O. **Perspectivas de carreira dos formandos de Administração de uma IFES**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6, n. 1, p. 72–90, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742844006.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025.

NEIVA, K. M. C. **Fim dos estudos universitários: efeitos das dificuldades do mercado de trabalho na representação do futuro profissional e no estabelecimento de projetos pós-universitários dos estudantes**. Psicologia USP, v. 7, n. 1–2, p. 203–224, 1996. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1678-51771996000100010&script=sci_arttext. Acesso em: 5 set. 2025.

NEVES, D. R.; TREVISAN, L. N.; CARVALHO, R. J. **Carreira proteana: análise da produção científica internacional**. Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 1–15, 2013.

NOGUEIRA, R. A.; OLIVEIRA, L. B. **Perfis de carreira de profissionais brasileiros: explorando a relação entre as atitudes proteanas e sem fronteiras**. Revista de Administração Mackenzie, v. 25, n. 3, p. 1–27, 2024.

OLIVEIRA, L. B.; GOMES, A. F. **A gestão da carreira: análise da produção científica brasileira no período de 2000 a 2010**. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 1, p. 134–163, 2014.

OLIVEIRA, Luciana Barbosa de. **Validação da escala de atitudes de carreira proteana no contexto brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

OLIVEIRA, Marina; FREITAS, Marcos. **Identidade profissional do historiador e mercado de trabalho**. Revista História & Ensino, v. 20, n. 2, p. 101–118, 2014.

NOGUEIRA, Maria Cecília; OLIVEIRA, Luciana Barbosa de. **Carreiras contemporâneas e identidade profissional**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, n. 1, p. 1–12, 2024.

OLIVEIRA, L. B. de. **Percepções e estratégias de inserção no trabalho de universitários de Administração**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 12, n. 1, p. 83–95, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2030/203018660010.pdf>. Acesso em: 1º out. 2025.

OLIVEIRA, M. A. R. de G. **Percepções e estratégias de inserção no trabalho de universitários de Administração**. Revista de Administração da Unimep, Piracicaba, v. 9, n. 2, p. 61–86, maio/ago. 2011.

OLIVEIRA, M. M. D. de; FREITAS, I. **Formação do profissional de História na contemporaneidade**. Mouseion, Canoas, n. 19, p. 109–125, dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Mouseion/article/view/1835>. Acesso em: 15 out. 2025.

OLIVEIRA, M. Z. de et al. **Adaptação e validação das escalas de carreira proteana e carreira sem fronteiras para o contexto brasileiro**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, p. 1–18, 2009.

OLIVEIRA, M. Z. de et al. **Validação das escalas de carreira proteana e carreira sem fronteiras no Brasil**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 10, n. 1, p. 1–17, 2010.

PAIXÃO, M. R.; SILVEIRA, A. **Gestão de pessoas e planejamento de carreira nas organizações contemporâneas**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 3, p. 460–477, 2017.

PARK, Y.; ROTHWELL, W. J. **The effects of career planning on turnover intention**. Human Resource Development Quarterly, v. 20, n. 3, p. 279–303, 2009.

PARK, Sung-Min; ROTHWELL, William J. **The effects of organizational learning climate on career self-management**. Human Resource Development Quarterly, v. 20, n. 3, p. 327–345, 2009.

PEDRO, M. L. **Os modelos de competências e o seu contributo para a gestão de carreiras**. ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade, v. 4, n. 1, p. 110–122, 2014. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1225/0>. Acesso em: 3 set. 2025.

Planejamento, atitudes e âncoras de carreira de militares e ex-militares do Comando de Aviação do Exército. Taubaté, 2021.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicologia das carreiras: uma proposta integrativa**. São Paulo: Vetor, 2013.

RIBEIRO, M. A. **O conceito de carreira: uma análise sob a perspectiva histórico-social**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 14, n. 1, p. 25–36, 2013.

RIZZATTI, D. B. et al. **Transição de carreira em adultos brasileiros: um levantamento da literatura científica**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 153–173, 2018.

RIZZATTI, Giseli et al. **Planejamento de carreira e transições profissionais**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 18, n. 3, p. 456–465, 2018.

ROSSO, S. A. **Tecnologia, trabalho e carreira na era digital**. São Paulo: Cortez, 2015.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, E. M. **Planejamento de carreira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, G. et al. **Orientação proteana e sucesso na transição universidade–mercado de trabalho**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 26, n. 1, p. 83–90, jan./jun. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SEWANYBRICKER, C. L. **Carreira sem fronteiras e mercado de trabalho contemporâneo: limites e possibilidades**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 19, n. 2, p. 211–223, 2018.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5. ed. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: [s. n.], 1975.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SILVA, A. R.; MOTA, K. C. N. **Competências para o mercado de trabalho em turismo e hotelaria: perfil dos profissionais requerido em Fortaleza**. Conexões: Ciência e Tecnologia, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 9–30, mar. 2013. Disponível em: <https://conexoes.ifce.edu.br/index.php/conexoes/article/view/541>. Acesso em: 15 out. 2025.

SILVA, E. T. da. **Formação em políticas públicas culturais: desafios para o perfil profissional de Letras**. In: SEMINÁRIO INTERLINHAS 2013.1 – FÁBRICA DE LETRAS, 2013, Salvador. Anais [...]. Salvador: UNEB, 2013.

SILVA, G. A. F.; SANTANA, J. V. S.; PEREIRA NETO, J. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise [em linha]**. 2013. Disponível em: [https://www.fabex.edu.br/acervo_digital/art%20\(30\).pdf](https://www.fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(30).pdf). Acesso em: 22 set. 2025.

SILVA, Maria Aparecida. **Formação cultural e identidade profissional nos cursos de Letras**. Revista Educação & Linguagem, v. 16, n. 1, p. 45–60, 2013.

SILVA, Rafael; MOTA, Keila. **Competências profissionais no setor de turismo**. Revista Turismo em Análise, v. 24, n. 1, p. 1–15, 2013.

SILVA, V. B. **Atitudes proteanas de carreira: um estudo com estudantes universitários de Administração**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

SILVEIRA, C. E.; GÂNDARA, J. M. G.; MEDAGLIA, J. **Reflexões sobre a atuação profissional dos turismólogos e o planejamento do turismo**: pesquisa com os egressos dos Cursos de Turismo de Curitiba, Paraná, Brasil. Turismo & Sociedade, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 123–146, out. 2010.

TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W. B. **Decisão de carreira: o papel da família, dos pais e de experiências de trabalho na percepção de jovens brasileiros**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 6, n. 1, p. 45–56, 2005.

TEIXEIRA, Marco Antônio; GOMES, William Barbosa. **Decisão de carreira e identidade profissional**. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 18, n. 2, p. 195–203, 2005.

SILVEIRA, Marcos Aurélio; GÂNDARA, José Manoel; MEDAGLIA, Juliana. **Planejamento turístico e formação profissional**. Revista Turismo & Sociedade, v. 3, n. 2, p. 123–140, 2010.

TAVARES, A. C. et al. **Sucesso psicológico e carreira: uma análise sob a perspectiva da carreira proteana**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VASCONCELLOS, M. R. de; BIANCHI, E. M. P. G. **Modelos contemporâneos de carreira e estilos cognitivos: possibilidades de associação teórica para o**

profissional empreendedor. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 66–80, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6570278>. Acesso em: 20 out. 2025.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Carreiras sem fronteiras e transições profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

VELOSO, E. F. R. **Gestão de carreiras: a contribuição das teorias organizacionais.** Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 4, p. 405–418, 2009.

VELOSO, E. F. R. **Carreira e competitividade no mercado global.** São Paulo: Atlas, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. **Carreiras e relações de trabalho na contemporaneidade.** São Paulo: Atlas, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. **A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos.** Revista Administração em Diálogo, v. 16, n. 2, p. 216–245, 2014.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Gestão de carreiras no Brasil: fundamentos e práticas.** São Paulo: Atlas, 2018.

VELOSO, E. F. R. et al. **Transições de carreira de profissionais de ensino: uma revisão de escopo da literatura.** Revista Intersaberes, v. 20, p. e25tl412–e25tl412, 2025. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/2706>. Acesso em: 20 out. 2025.

VIEIRA, Diana et al. **Transição universidade–trabalho e inserção profissional.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 11, n. 2, p. 35–50, 2011.

WILKOSZYNSKI, C. do C.; VIEIRA, F. de O. **Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho.** Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 2, n. 1, p. 39–58, 2013. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1045>. Acesso em: 13 nov. 2025.

WILKOSZYNSKI, C. L.; VIEIRA, F. de O. **Modelos contemporâneos de carreira e estilos cognitivos.** Revista de Administração Contemporânea, v. 17, n. 3, p. 236–255, 2013.