

**Relações entre Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores.**

**MARCELO RODRIGUES DE VASCONCELLOS**  
FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA (FACCAMP)  
rrausini@gmail.com

**ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI**  
FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA (FACCAMP)  
eliane.pires.bianchi@terra.com.br

## Relações entre Modelos Contemporâneos de Carreira e Estilos Cognitivos para Empreendedores.

### 1. Introdução.

O contexto contemporâneo das relações de trabalho tem incentivado mais pesquisas com ênfase no indivíduo, dentro do campo de estudo da Administração. Mudanças no mercado competitivo e suas implicações nas organizações demandam reflexões e posturas diferenciadas das pessoas para que estas se mantenham economicamente ativas e produtivas buscando equilíbrio, satisfação e resultados, de forma longa. Desta forma, as pesquisas abordam tanto comportamento do indivíduo quanto o papel do profissional nas empresas e no mercado de trabalho.

Temáticas que envolvem o comportamento do profissional como carreira e estilos cognitivos não são recentes. Os estudos sobre carreira datam da década de 70 (Abrahim, 2008) e os estudos sobre estilos cognitivos remontam a década de 50 (Gimenez, 1998). Atualmente, porém, além de enfatizar aspectos individuais, os estudos evoluíram para considerar as relações dos indivíduos com as organizações, além de elementos contingenciais do cenário do trabalho.

A teoria sobre carreira evoluiu, acompanhando as mudanças organizacionais e do mercado (Harrington & Hall, 2007). Hoje, considera o indivíduo como protagonista de uma série de experiências de trabalho que ocorrem durante sua vida profissional (Arthur & Rousseau, 1996a, 1996b), e disponibiliza modelos conceituais de suporte para investigação empírica. A teoria sobre estilos cognitivos não seguiu a mesma evolução que a teoria de carreiras mas passou a ser aplicada de forma mais efetiva em estudos sobre comportamento organizacional. Estudos ainda apresentam lacunas como a relação com vocação e ocupação do indivíduo e relações com a cultura nacional (Armstrong, Cools, & Sadler-Smith, 2012). A exemplo da teoria de carreira, disponibiliza modelos conceituais de suporte para investigação empírica.

A discussão sobre o papel do profissional no mercado de trabalho também não é recente, a exemplo do empreendedorismo, que remonta ao século XVIII (Barros, Fiúsa, & Ipiranga, 2005; Degen, 2009; Ferreira, 2007; Fillion, 1999). Hoje, porém, o estudo do indivíduo empreendedor se tornou bastante relevante em função das transformações do mercado e de seu protagonismo no desenvolvimento econômico, em geral.

Desta forma, seguindo a ênfase no estudo do indivíduo e considerando a integração entre seu comportamento e papel no mercado de trabalho, esta pesquisa tem como objetivo verificar as relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e os Estilos Cognitivos para os empreendedores. Os modelos contemporâneos de carreira considerados são a carreira proteana e a carreira sem fronteiras e para estilos cognitivos utiliza-se o modelo do *continuum* adaptação-inovação de Kirton.

A literatura sobre carreiras utiliza esses modelos contemporâneos tanto no Brasil quanto no exterior, mas nunca com ênfase no indivíduo empreendedor (autores discutem o empreendedorismo como carreira considerando o conceito de autoeficácia de Bandura (exe. Wilson, Kickul, & Marlino, 2007) ou as âncoras de carreira de Schein (exe. Katz, 1992)).

Estilos cognitivos de empreendedores é uma temática mais estudada (exe. Groves, Vance, & Choi, 2011; Kickul, Gundry, Barbosa, & Whitcanack, 2009; Vidigal, Walcher, Pozo, & Nassif, 2010) mas nem todos os trabalhos utilizam o modelo de Kirton ou usam a teoria de estilos cognitivos como aproximação de perfil individual, e sim, como uma abordagem para tomada de decisão.

O estudo conjunto de modelos contemporâneos de carreira e estilos cognitivos é inédito no Brasil e apresenta análises interessantes. Além de contribuir para o campo de estudos sobre carreiras, esta pesquisa também contribui para o estudo do empreendedorismo, trazendo mais

uma perspectiva para a temática, buscando aprofundar a caracterização do indivíduo empreendedor.

## 2. Modelos Contemporâneos de Carreira.

A concepção moderna de carreira surge no final do século XX, quando a flexibilização das estruturas organizacionais passou a dificultar o delineamento das tradicionais rotas ordenadas de carreira (Hall, 1976). Até então, as pessoas desenvolviam suas carreiras em uma ou duas empresas, com progresso vertical e linear, dentro de um escopo funcional, quase sempre em movimentos sequenciais, ordenados e razoavelmente previsíveis, apoiadas na estabilidade das organizações (Brown & Brooks, 2002; Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006; McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Sullivan & Baruch, 2009).

O achatamento das estruturas organizacionais e a eliminação de níveis administrativos, trouxe consequências para pessoas e organizações. Se por um lado as organizações passaram a repensar os modelos de carreiras contando com menos estrutura e mais diversificação (Dowd & Kaplan, 2005), por outro, as pessoas passaram a pensar de forma mais fragmentada, ampliando sua visão para além dos limites das organizações (Ribeiro, 2009).

Essa situação sugeriu um novo modelo de contrato psicológico entre organização e profissionais, com negociação de expectativas (direitos e deveres) pautadas por uma visão de prazo e uso do tempo, orientação ao desempenho e análise de necessidades e oportunidades (Bailyn, 2006; Menegon & Casado, 2006; Martins, 2006; Oliveira, 2010; Sullivan & Arthur, 2006). Esse processo redirecionou o protagonismo da gestão da carreira para o indivíduo. Propósito, identidade, valores, aprendizado e mobilidade passaram a ganhar um espaço antes esquecido no encaminhamento profissional (Arthur, Khapova, & Wilderon, 2005; Hall, 1996) e foram os insumos para a concepção de modelos contemporâneos, entre eles a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.

### 2.1 Carreira Proteana.

O termo 'carreira proteana' tem seu fundamento na metáfora de significados, mais especificamente no Deus grego *Proteus* que podia mudar de forma conforme a situação demandasse e de acordo com sua vontade (Inkson, 2007). Baseado nessa propriedade, Hall (2002) teoriza o novo modelo postulando que o indivíduo é o responsável por autogerir a carreira e que os valores pessoais direcionam sua tomada de decisão.

A autonomia, o atendimento das necessidades individuais, a realização pessoal e o sucesso subjetivo são características da carreira proteana (Cordeiro & Albuquerque, 2016; Hall, 2002; Oliveira & Gomes, 2014). Em um contrato psicológico baseado no modelo de carreira proteana, o indivíduo busca experiências, desafios e situações de aprendizado para desenvolver sua identidade ao longo da vida. Nessa abordagem, o indivíduo permanece numa organização enquanto tiver suas necessidades atendidas e o vínculo fica baseado no desenvolvimento mútuo (Hall, 2002; Neves, Trevisan, & João, 2013). Nem todos os indivíduos já desenvolveram os requisitos pessoais para assumir esse modelo de carreira (Dutra, Veloso, Fischer, & Nakata, 2009). Nesse caso, eles delegarão, como nos modelos tradicionais, suas trajetórias à uma organização ou instituição.

Briscoe e Hall (2006) e Briscoe, Hall e DeMuth (2006) discutem duas dimensões para a carreira proteana e articulam, para cada dimensão, as atitudes individuais correspondentes. A Tabela 1 ilustra esse processo.

Tabela 1.

#### Dimensões e atitudes da Carreira Proteana.

Dimensão	Atitude
----------	---------

<b>Autodirecionamento</b>	Indivíduo <i>assume o controle de seu destino profissional</i> e cria oportunidades para seu <i>desenvolvimento</i> (relação com adaptabilidade e responsabilidade da gestão da própria carreira).
<b>Orientação por valores</b>	<i>Priorização de valores e objetivos pessoais</i> nas decisões de carreira. Esses valores também são utilizados para medir o sucesso, sob critérios próprios.

**Nota:** Fonte: Elaborada com base em Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4 – 18. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.002. Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30 – 47. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.003.

## 2.2 Carreira Sem Fronteiras.

O termo ‘sem fronteiras’ significa a ausência de limites de uma área ou de território ou mesmo a falta de restrição (Inkson, 2007; Arthur & Rousseau, 1996a). Arthur e Rousseau (1996b) idealizaram o conceito de carreira sem fronteiras como o oposto da carreira organizacional, aquela desenvolvida em uma única organização.

Múltiplos empregadores, empregabilidade, rede de relacionamentos, flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho são alguns dos atributos da carreira sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996b; Baruch, 2006; Silva, Balassiano, & da Silva, 2014).

Independentemente de onde estejam trabalhando, indivíduos com orientação à carreira sem fronteiras buscam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências que sejam úteis à sua atuação profissional (Ribeiro, 2013). Esses profissionais podem deixar de lado a estabilidade adquirida em uma única organização (foco na mobilidade física) com o intuito de buscar o desenvolvimento e o aprimoramento de seu desempenho (mobilidade psicológica) (Oliveira & Gomes, 2014). Surge um equilíbrio entre a objetividade e a subjetividade no conceito de sucesso de carreira (Briscoe et al, 2006; Sullivan & Arthur, 2006).

Igualmente ao realizado para a carreira proteana, Briscoe e Hall (2006) e Briscoe et al. (2006) discutem duas dimensões e atitudes individuais para a carreira sem fronteiras. A Tabela 2 retrata essas considerações.

Tabela 2.

### Dimensões e atitudes da Carreira Sem Fronteiras.

Dimensão	Atitude
<b>Mobilidade física</b>	Interesse em <i>mover-se e efetiva movimentação</i> entre diferentes empregadores/contextos.
<b>Mobilidade Psicológica</b>	Atitude geral do indivíduo em trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando <i>interesse em interagir com pessoas de fora da empresa e buscar novas experiências de trabalho e aprendizagem</i> (percepção da capacidade de ação).

**Nota:** Fonte: Elaborada com base em Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4 – 18. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.002. Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30 – 47. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.003.

## 2.3 Relação entre Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras.

Apesar da independência teórica entre os constructos (decisão individual baseada em valores e noções de limites do indivíduo) é possível estabelecer relações entre eles quando se enfatiza o comportamento do indivíduo. Por exemplo, um profissional pode ter uma atitude autônoma, com decisões autocentradas e buscar insumos e colaboração dentro de um mesmo ambiente de trabalho, enquanto outro profissional pode demonstrar uma predisposição à mobilidade, mesmo confiando numa única organização para desenvolver a sua carreira.

As relações entre as dimensões de um modelo (Sullivan & Athur, 2006) ou entre as dimensões dos dois modelos (Briscoe & Hall, 2006) podem ajudar na compreensão da diversidade do comportamento humano.

### 3. Estilos Cognitivos.

O termo ‘estilo’ está relacionado ao modo de vida, atitude e maneira de ser e ‘cognição’, enfatizando a psicologia, faz referência aos mecanismos mentais presentes na percepção, no pensamento, na memória e na resolução de problemas (Ferreira, 1999).

Estudos sobre estilos cognitivos (diferentes formas de processar informações) surgiram por volta da década de 1950, em oposição as pesquisas sobre habilidade cognitiva (nível cognitivo) (Gimenez, 1998). Allport (1937) discutindo características da personalidade do indivíduo, define estilo cognitivo como a forma individual de receber e recuperar informações memorizadas para solucionar os problemas.

O uso de determinado estilo cognitivo é quase uma resposta automática do indivíduo (Riding & Rayner, 2013) e está relacionado a aprendizagem, a tomada de decisão e ao relacionamento com outros (Armstrong et al., 2012, Ramos, Ferreira, & Gimenez, 2011). Não está associado a eficiência ou eficácia (Hayes & Allinson, 1994) embora possa ser julgado mais ou menos apropriado em determinadas situações e contextos (Camozzato, Serafim, Cavalheiro, Lizote, & Verdinelli, 2015; Gimenez, 2014; Hayes et al., 1994).

O estilo cognitivo aborda duas dimensões: a intuitiva (reação mais imediata baseada na sensação, na lembrança de uma experiência sem estrutura predefinida) e a analítica (avaliação com base no raciocínio detalhado e estruturado para solução de questões) (Hayes & Allinson, 1994; Kirton, 1976; Nascimento, Verdinelli, & Lizote, 2014; Pardo, 2014). Essas dimensões não são exclusivas, estão ligadas de forma contínua representando comportamentos extremos de uma linha única.

Kirton (1976) adaptou os conceitos e criou um modelo para análise de estilos cognitivos. Como todas as pessoas são criativas e resolvem problemas, na sua visão, o que diferencia uma pessoa da outra é o nível e estilo do uso das dimensões na solução de problemas. Assim, foi idealizado um *continuum* com dois polos: adaptação (fazer as coisas de forma melhor) e inovação (fazer as coisas de forma diferente). A Tabela 3 descreve as duas dimensões extremas do modelo de Kirton (KAI – *Kirton Adaptation/Innovation Inventory*).

Tabela 3.

#### Dimensões extremas do KAI.

Dimensão	Descrição
<i>Estilo Adaptativo</i>	Solução de problemas realizada com estrutura (métodos reconhecidos e testados), tendo paradigmas e teorias de suporte. O foco está na <b>busca pela melhor solução</b> . A ênfase está na precisão, confiabilidade, eficiência, disciplina e atenção às normas.
<i>Estilo Inovador</i>	Solução de problemas de forma menos estruturada, dando mais ênfase a como o problema é percebido. Produz-se <b>soluções menos esperadas e diferentes</b> . Não se busca a diferença, mas exercita-se a criatividade.

**Nota:** Fonte: Elaborada com base em Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45. Kirton, M. (1987). *Kirton adaptation - innovation inventory manual*. London: Occupational Research Center. Kirton, M. J. (1989). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving*. London: Routledge, 1989.

Além da ênfase na solução de problemas (formulação e geração de soluções), a predominância de um ou outro estilo cognitivo pode representar diferenças perceptíveis no comportamento geral dos indivíduos e na adaptação à políticas e momentos organizacionais (Kirton, 1989). Mesmo assim, Kirton (1987) afirma que ambos os estilos cognitivos são importantes para a sobrevivência das organizações.

### 4. Empreendedor.

O termo ‘empreendedor’ precisa ser analisado em função da evolução histórica e das abordagens teóricas que circundam o estudo do empreendedorismo.

A abordagem econômica, primeira a ser discutida, visualiza o empreendedor como um indivíduo inovador e com papel fundamental no desenvolvimento econômico das nações. Alguns nomes simbolizam características importantes dessa abordagem: Cantillon (1680 – 1734) reflete a propensão a riscos; Say (1767 – 1832) discute a disposição para a mudança e Schumpeter (1883 – 1950) caracteriza o indivíduo inovador, com novas habilidades para a utilização de recursos (Barros et al., 2005; Degen, 2009; Ferreira, 2007; Filion, 1999).

A abordagem comportamental se preocupa em analisar o comportamento do indivíduo, evidenciando aspectos psicológicos e sociais do seu perfil. McClelland, a partir de 1960, utilizou a teoria dos motivos para caracterizar o perfil empreendedor. Weber focava seus estudos na motivação e na cognição. Os estudos desses pesquisadores acabaram por definir um perfil empreendedor baseado em suas características pessoais (Filion, 1999).

Existem, ainda, pensadores e grupos de estudo que entendem o empreendedor como alguém que vislumbra oportunidades e abre seu próprio negócio (Baron & Shane, 2007; GEM, 2015; Shane & Venkataraman, 2000), além de desenvolver oportunidades em um negócio já existente (Barlach & Malvezzi, 2012).

Pode-se, então, definir o empreendedor com base em suas características pessoais e suas ações (Tabela 4), utilizando de forma conjunta as diversas abordagens de estudo.

Tabela 4.

**Características e definições sobre o empreendedor.**

Ênfase	Descrição
<b>Características Pessoais</b>	Propensão ao risco e à mudança, inovador, líder, otimista, tolerante à ambiguidade, flexível, com iniciativa, independente, com necessidade de realização, envolvimento a longo prazo, tenaz, sensível a outros, original, criativo, visionário, entre outros.
<b>Papel na Sociedade</b>	Pessoas que abre seu próprio negócio, utilizando recursos de forma otimizada, seja de forma autônoma ou conjunta. Pode, também, explorar oportunidades para melhorar algo existente.

**Nota:** Fonte: Elaborada com base em Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thompson Learning. Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2), 6-28. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi: 10.5465/AMR.2000.2791611.

## 5. Relações entre modelos de carreira, estilos cognitivos e o empreendedor.

Sustentados por bases teóricas diferentes e com propósitos também diferentes, os modelos de carreira e os estilos cognitivos são constructos que analisam o perfil do indivíduo e seu posicionamento na sociedade e, em especial, no mercado de trabalho. Desta forma, uma discussão conjunta sobre eles tem sentido e pode contribuir trazendo novos significados.

A carreira proteana pressupõe um indivíduo autônomo, autorregulado, que busca oportunidades, enfatiza a realização pessoal e desenvolve sua identidade ao longo do tempo. Essas características são muito similares as características que os comportamentalistas atribuem ao indivíduo empreendedor (Tabela 4); características essas, também reforçadas por estudos empíricos (exe. Dias & Seiva, 2014). A mobilidade, característica fundamental da carreira sem fronteiras, porém, não apresenta uma relação direta com o papel do empreendedor na sociedade: abrir o próprio negócio e comprometer-se a longo prazo (Tabela 4). Considerando essas análises, surge a primeira hipótese de pesquisa:

**H1: O Modelo de Carreira Proteana é o mais observado em empreendedores.**

Estudos empíricos (exe. Vidigal et al., 2010) realizados com empreendedores reforçam a importância da cognição na tomada de decisão. A comparação entre as características pessoais dos empreendedores e os extremos do *continuum* proposto por Kirton (1976), aponta para uma maior sintonia entre o estilo inovador e essas características. Com esta análise, surge a segunda hipótese de pesquisa:

***H2: O Estilo Cognitivo Inovador é o mais observado em empreendedores.***

Considerando a contemporaneidade de uso dos conceitos, o protagonismo do indivíduo nos dois constructos e as duas hipóteses já formuladas, pode-se aprofundar a análise das relações e estabelecer de forma expandida, uma terceira hipótese de pesquisa:

***H3: Há relação entre os Modelos Contemporâneos de Carreiras e os Estilos Cognitivos, para os empreendedores.***

## **6. Método.**

O objetivo geral da presente pesquisa é verificar as relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e os Estilos Cognitivos para empreendedores por meio dos testes das hipóteses. A abordagem de pesquisa é a quantitativa (Collis & Hussey, 2005) buscando verificar a relação entre variáveis suportadas por teoria, de forma dedutiva (Creswell, 2013; Sellitz, Wrightsman III, & Cook, 2007). Apesar de testar hipóteses, o estudo ainda é exploratório e caracteriza-se por pesquisa aplicada (Gil, 2010).

A população estudada são empreendedores/gestores de MPE (Empresas de Pequeno Porte, Micro Empresas e Microempreendedores Individuais) pertencentes a Mesorregião Macro Metropolitana de São Paulo, num total de 8.752 sujeitos que possuem CNPJ (seguindo a ênfase do papel na sociedade contido no referencial teórico).

O instrumento de pesquisa foi composto por quatro partes: escala de atitudes da carreira proteana, escala de atitudes da carreira sem fronteiras e o inventário KAI, acrescidos de dados de perfil demográfico (idade, gênero, estado civil e escolaridade). As escalas de carreira foram idealizadas por Briscoe et al. (2006) e o inventário KAI por Kirton (1976).

A escala de atitudes de carreira proteana possui 14 assertivas: 8 para analisar o autodirecionamento na gestão da carreira (AD) e 6 para verificar a orientação por valores pessoais na tomada de decisão de carreira (OV). O instrumento é respondido de acordo com uma escala likert de 5 pontos ('não me caracteriza' a 'me caracteriza totalmente'). Na versão original, em inglês, os índices de consistência interna ( $\alpha = \textit{alpha}$  de Cronbach) obtidos foram de 0,75 para a dimensão AD e de 0,70 para a dimensão OV (N = 298). Silva (2009), primeiramente, validou a escala no Brasil. Aparentemente utilizou os passos do método de Beaton, Bombardier, Guillemin e Ferraz (2000) e obteve  $\alpha = 0,714$  para as 14 assertivas (N = 426). Cordeiro e Albuquerque (2016), seguindo o mesmo procedimento obtiveram  $\alpha = 0,792$  (N= 2.376).

A escala de atitudes de carreira sem fronteiras possui 13 assertivas: 5 para verificar a preferência pela mobilidade física (MF) e 8 para verificar a mobilidade psicológica (MP) entre empregadores e funções. Segue a mesma escala de preenchimento da escala de atitudes de carreira proteana. Os índices de confiabilidade da versão original são  $\alpha = 0,74$  para a dimensão MF e  $\alpha = 0,87$  para a dimensão MP. Na validação de Silva (2009) o  $\alpha$  obtido foi 0,702 (N = 426) e na de Cordeiro e Albuquerque (2016) foi de  $\alpha = 0,818$  (N = 2.376).

O inventário KAI possui 32 itens para reflexão sobre o estilo, sempre propondo um *continuum* entre o estilo adaptativo e o inovador. O instrumento é respondido de acordo com uma escala likert de 5 pontos ('discordo totalmente' a 'concordo totalmente'). A somatória de pontos obtida na escala pode ir de 32 a 160 pontos. De acordo com Kirton (1976), um total de

até 96 pontos indicam um indivíduo com estilo adaptador e pontuações maiores indicam um indivíduo com estilo inovador. Na versão original do instrumento, a fiabilidade  $\alpha$  é de 0,88. A validação no Brasil foi realizada por Devotto (2014) e obteve um  $\alpha = 0,80$  ( $N = 161$ ), segundo os mesmos procedimentos propostos por Beaton et al. (2000).

O processo de coleta de dados ocorreu de maneira eletrônica. O questionário foi hospedado no *google forms* e o link de acesso foi enviado a cada respondente, por e-mail. No corpo do e-mail havia um convite para a participação na pesquisa. Já na primeira página do link cada respondente assinalava ciência e concordância com os termos da pesquisa (caráter confidencial da exposição e tratamento dos dados) (Creswell, 2013). Buscou-se uma amostra significativa (Martins, 2000; Martins & Theóphilo, 2009; Vergara, 2014) de 398 sujeitos (nível de confiança 95% e erro amostral 5%). Depois de um processo de coleta em três fases (comunicação por e-mail com as pessoas da população, reforço do e-mail e publicação do link em rede social), realizado durante um período de 4 meses, foram coletadas 113 respostas individuais.

Os dados foram tratados utilizando-se diferentes técnicas: estatística descritiva para os dados de perfil demográfico (média, desvio-padrão e frequências) e estatística inferencial para os testes de associações (análise das hipóteses e associações gerais com dados demográficos) dependendo do tipo de variável analisada – nominal ou ordinal (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2007; Hair, Black, Badin, Anderson & Tatham, 2009; Martins & Theóphilo, 2009; Pestana & Gageiro, 2008), utilizando-se o JMP/SAS versão 12.1.1.

## **7. Análise e Discussão dos Resultados.**

Os resultados são apresentados e discutidos na seguinte sequência: descrição da amostra, análise das hipóteses e discussão sobre os achados.

### **7.1 Perfil da Amostra.**

A amostra é composta por 113 respondentes. A maior parte dela é representada por mulheres (52,2%). Essa proporção não representa exatamente os dados da pesquisa do GEM (2015), que aponta para 46,7% de mulheres no total de empreendedores no Brasil, mas pode refletir o que argumentam Machado e Nassif (2014) sobre o empreendedorismo ser uma opção quase equiparada ao trabalho tradicional na esfera econômica atual. Quanto ao estado civil, 61,1% dos respondentes são casados ou mantêm algum tipo de união estável, proporção bastante similar a proporção encontrada pela pesquisa GEM (2015) (59,1% dos empreendedores brasileiros mantêm união estável).

Com relação a escolaridade, a amostra de pesquisa apresenta um perfil diferente do que aponta o GEM (2015). Na amostra, 85,3% dos respondentes possui ensino superior completo ou acima e uma pequena minoria (1,8%) estudou somente até o final do ensino fundamental. Para a pesquisa GEM, os dados parecem invertidos: 6% com superior completo ao acima e 50,3% estudou até o ensino fundamental. Essa discrepância está relacionada, provavelmente, às características da população estudada, em especial, região geográfica de atuação no Brasil - a Mesorregião Macro Metropolitana de São Paulo. A média de idade dos empreendedores da amostra é de 40,1 anos ( $dv = 11,3$  anos), variando entre 18 e 69 anos. A situação é similar aos dados coletados pela pesquisa GEM (2015) que aponta para média de 39,1 anos para os empreendedores brasileiros.

### **7.2 Hipótese 1: O Modelo de Carreira Proteana é o mais observado em empreendedores.**

Para descrever a pontuação dos indivíduos nos dois modelos de carreira foi utilizada a média geral das respostas para cada conjunto de assertivas, mesmo método proposto e utilizado por Briscoe et al. (2006) e Silva (2009). A amostra apresentou 54 (47,4%) respondentes

orientados à carreira proteana e 60 (52,6%) respondentes com orientação à carreira sem fronteiras (vale ressaltar que um respondente apresentou médias idênticas para os dois modelos).

Em função da proximidade das proporções obtidas, verificou-se por meio do teste Z ( $p = 0,04323$ ) que não existe diferença significativa entre as proporções e, portanto, não se pode confirmar a H1.

Em função desse resultado, foi realizado um aprofundamento na análise por meio de análise descritiva. A Tabela 5 apresenta alguns dados que suporta uma reflexão.

Tabela 5.

**Análise descritiva das dimensões dos modelos de carreira.**

Modelo	Dimensão	Média	dp	Síntese	Assertiva
C A R R E I R A  P R O T E A N A	AD	4,03	0,53	Quatro assertivas apresentam frequências maiores que 75% para: <i>me caracteriza muito ou totalmente.</i>	A1. Quando <i>oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas pela minha empresa</i> , busquei-a por mim mesmo (83,1%). A2. Sou <i>responsável</i> por meu fracasso ou meu sucesso em minha carreira (87,6%). A4. Um dos valores que mais prezo é a <i>liberdade de escolher</i> o rumo que devo dar a minha própria carreira (77,0%). A5. Sou <i>responsável</i> pela minha própria carreira (84,1%).
	OV	3,55	0,69	As frequências são relativamente distribuídas sendo que 1 assertiva apresenta mais de 25% para <i>me caracteriza nada ou pouco.</i>	A13. Em <i>minha carreira</i> , o que eu acho que está certo é mais importante do que o que a <i>minha empresa pensa</i> (28,3%).
C A R R E I R A  S E M  F R O N T E I R A S	MP	4,06	0,87	Quatro assertivas apresentam frequências maiores que 75% em: <i>me caracteriza muito ou totalmente</i> e uma assertiva apresenta mais de 25% para <i>me caracteriza nada ou pouco.</i>	A15. Procuro tarefas no meu trabalho que me permitam <i>aprender algo novo</i> (76,7%). A16. Gostaria de trabalhar em projetos com <i>pessoas de várias organizações</i> (78,8%). A22. Sinto-me <i>motivado</i> quando enfrento <i>experiências e situações novas</i> (84,0%). A21. Tenho buscado <i>oportunidades de trabalho</i> que me permitam trabalhar <i>fora da organização</i> (26,5%).
	MF	3,36	0,97	As frequências são relativamente distribuídas sendo que 1 assertiva apresenta mais de 25% para <i>me caracteriza muito ou totalmente.</i>	A23. <i>Gosto da previsibilidade</i> proveniente do <i>trabalho contínuo para uma mesma organização</i> (40,7%).

**Nota:** Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta as médias gerais e desvios das quatro dimensões de carreira analisadas e uma visão sobre as assertivas das escalas (frequência de respostas e conteúdo das mesmas). Apesar da não observação de um modelo de carreira predominante para esta amostra, pode-se verificar que duas dimensões representam melhor o grupo de respondentes: autodirecionamento e mobilidade psicológica, cada dimensão pertencente a um dos modelos. Briscoe e Hall (2006) em uma reflexão sobre possíveis inter-relações entre os dois modelos teóricos de carreira, mencionam que indivíduos com as características observadas na Tabela 5 (perfil de resultado maior para autodirecionamento e mobilidade psicológica) podem ser chamados de Homens/Mulheres Organizacionais (um dos oito arquétipos desenvolvidos para relacionar os dois modelos teóricos de carreira). Esses indivíduos podem, de certa forma, ser considerados oportunistas por associar suas necessidades individuais às das organizações. Eles evitam a mobilidade física se puderem e, continuamente, buscam o desenvolvimento com novas pessoas e novas oportunidades, reforçando o desenvolvimento de competências (Ribeiro, 2013). Quando frustradas em seus objetivos acabam por refletir melhor sobre os seus valores e podem mudar seu curso de ações ou comportamentos.

Assim, o conjunto de empreendedores dessa amostra pode ter características de autogestão e desenvolvimento sem necessariamente enfatizar a mobilidade física ou privilegiar seus valores pessoais. Como um aspecto ainda não discutido no modelo de Briscoe e Hall (2006), valeria a pena pensar em fatores contingenciais como cultura nacional e mercado de trabalho para complementar uma análise.

Foram realizados testes de associação entre as variáveis demográficas e os modelos de carreira e suas dimensões (teste de Wilcoxon para idade e modelos de carreira e testes Qui-Quadrado para gênero, estado civil e modelos de carreira). A única associação encontrada foi entre empreendedores casados e mobilidade psicológica ( $p = 0,0250 < 0,05$ ). Pode-se inferir que esses indivíduos devem buscar a empregabilidade em função dos compromissos pessoais (Sullivan & Arthur, 2006).

### **7.3 Hipótese 2: O Estilo Cognitivo Inovador é o mais observado em empreendedores.**

Para verificar o estilo cognitivo de cada respondente foi utilizado o método da somatória de pontos obtida na escala, método proposto por Kirton (1976). Dos 113 respondentes, 9 (8%) apresentaram estilo adaptativo enquanto 104 (92%) apresentaram o estilo inovador. Desta forma, pode-se confirmar a H2.

Assim, os empreendedores da amostra tendem a fazer as coisas de forma diferente, preferem situações menos estruturadas e podem ter dificuldade para demandas organizacionais que exijam rotina contínua, além de estarem preparados para exercitar mudanças (Gimenez, 1998; Kirton, 1976; Pardo; 2014).

Pode-se, também, fazer uma análise descritiva dos insumos do modelo por meio das assertivas. Das 32 assertivas, para 11 delas os respondentes apresentam concordância com frequências maiores que 75%. Estas assertivas estão relacionadas a ideias originais volumosas e compartilhadas, criatividade, novas perspectivas para solução de problemas, assertividade, adaptabilidade e prudência. Chama a atenção a assertiva ‘normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas’, com concordância de 89,5%.

Existem, também, assertivas para as quais os respondentes demonstram alta discordância: ‘não sou normalmente cuidadoso e metucioso’ (63,7%), ‘conformo-me facilmente’ (61,1%), ‘prefiro colegas que não discordem do meu ponto de vista’ (54,8%) e ‘guardo minhas ideias para mim até que elas sejam necessárias’ (51,3).

Essas 15 alternativas, apresentadas por meio de análises positivas ou negativas, reforçam as mesmas características pessoais abordadas por Baron e Shane (2007), Filion (1999) e Shane e Venkataraman (2000) para o empreendedor, na Tabela 4.

Cinco assertivas apresentaram frequências predominantes em nem concordo nem discordo: ‘sou melhor para criar algo novo ou para melhorar o que já existe’ (42,5%), ‘concordo rapidamente com a equipe no trabalho’ (41,6%), ‘em geral procuro não quebrar ou contornar regras’ (34,5%), ‘sou previsível’ (38,0%) e ‘trabalho sem desvios daquilo que foi previsto’ (37,2%). Essas respostas podem estar relacionadas a fatores contingenciais como empresa, equipe e cultura reforçando o que argumenta Kirton (1989) sobre o impacto perceptível do comportamento geral do indivíduo em especial com relação a adaptação à políticas e momentos organizacionais.

Foram realizados testes de associação entre as variáveis demográficas e os estilos cognitivos (teste de Wilcoxon para idade e estilos e testes Qui-Quadrado para gênero, estado civil e estilos cognitivos). Não foram encontradas associações entre as variáveis.

#### 7.4 Hipótese 3: Há relação entre os Modelos Contemporâneos de Carreiras e os Estilos Cognitivos, para os empreendedores.

Considerando os dados apresentados e discutidos, foi realizado o teste Qui-Quadrado para verificar a relação entre os modelos de carreira e os estilos cognitivos. Como resposta ao teste, não foi encontrada associação entre as variáveis ( $\chi^2 = 0,0702$ ,  $p = 0,4023 > 0,05$ ) e, desta forma, H3 não foi confirmada.

Para realizar uma análise confirmatória, o teste Qui-Quadrado foi novamente executado levando-se em conta as dimensões de cada modelo de carreira e os estilos. Apesar dos valores de p resultantes serem menores ( $\chi^2 = 1,6662$ ,  $p = 0,1974 > 0,05$  para as dimensões da carreira proteana e estilos e  $\chi^2 = 1,7040$ ,  $p = 0,2500 > 0,05$  para as dimensões da carreira sem fronteiras e estilos), novamente não foi confirmada nenhuma relação entre as variáveis.

De forma descritiva, a Tabela 6 apresenta a distribuição das frequências das variáveis principais testadas.

Tabela 6.

#### Frequências Distribuídas: Modelo de Carreira e Estilo Cognitivo.

Modelo de Carreira	Estilo Cognitivo		TOTAL
	<i>Adaptador</i> n (%)	<i>Inovador</i> n (%)	
<i>Proteana</i>	6 (11,1)	48 (88,9)	54 (47,4)
<i>Sem Fronteiras</i>	4 (6,7)	56 (93,3)	60 (52,6)
<b>TOTAL</b>	10 (8,8)	104 (91,2)	<b>114 (100)</b>

**Nota:** Fonte: Elaborada com base nos dados da pesquisa.

a o total de respondentes se altera para 114 em função de um respondentes apresentar respostas idênticas para modelos de carreira, sendo assim considerado duas vezes.

Considerando os argumentos dos conceitos teóricos e a distribuição das pessoas da amostra, pode-se dizer que praticamente 50% das pessoas tem a mobilidade e a criatividade como características marcantes, reforçando as características do empreendedor definidas por Say e Schumpeter (Degen, 2009; Filion, 1999).

#### 7.5 Discussão sobre os achados.

As três hipóteses foram formuladas tendo por base os constructos revisados nesse trabalho e também achados de alguns estudos empíricos. Em função dos resultados dos testes de hipóteses, alguns pontos merecem ser discutidos. A Tabela 7 sumariza os resultados dos testes e inicia uma discussão, em especial sobre as hipóteses rejeitadas.

Tabela 7.

### Resultados dos testes de hipóteses.

Hipótese	Resultado do Teste	Discussão
<i>H1: O Modelo de Carreira Proteana é o mais observado em empreendedores.</i>	Rejeitada	Apesar do resultado do teste, em função do nível de significância (diferença não significativa entre as duas proporções da amostra), é possível que a rejeição da hipótese seja um erro, erro do tipo I. Uma forma de assegurar o resultado é realizar um novo teste da hipótese com uma amostra maior. A partir da nova resposta, pode-se confirmar a hipótese ou mesmo estabelecer novas hipóteses, expandindo as reflexões incluindo as dimensões específicas dos modelos ou os arquétipos de Briscoe e Hall (2006). Vale ressaltar que estudos com as dimensões dos modelos de carreira e os arquétipos teóricos de Briscoe e Hall (2006) também são inéditos.
<i>H2: O Estilo Cognitivo Inovador é o mais observado em empreendedores.</i>	Confirmada	Com a confirmação da hipótese fica evidenciada a relação entre as características pessoais do empreendedor estabelecidas pelos estudiosos do tema e o nível e estilo do uso da criatividade na solução de problemas (Kirton, 1976), quando utilizada a abordagem comportamental.  Observando-se a abordagem econômica, esse achado está alinhado a outros estudos empíricos com empreendedores como o de Kickul et al. (2009) que verificam a preferência do uso da intuição na identificação e reconhecimento de novas oportunidades de negócios e Vidigal et al. (2011) que verificam a incidência do estilo inovador na concepção de novas estratégias de negócio.  Apesar da grande diferença na proporção dos estilos encontrada nessa amostra, existem estudos que não chegam a resultados tão significativos. Groves et al. (2011) relataram equilíbrio entre intuição e racionalidade, no processo mental de empreendedores.
<i>H3: Há relação entre os Modelos Contemporâneos de Carreiras e os Estilos Cognitivos, para os empreendedores.</i>	Rejeitada	A hipótese surge como uma consequência dos argumentos teóricos testados nas hipóteses 1 e 2. A rejeição da hipótese pode ou não estar relacionada a rejeição da hipótese 1. Se relacionada, deve ser novamente testada consideradas as condições discutidas para a hipótese 1. Existe ainda a possibilidade de nova formulação, considerando os arquétipos de Briscoe e Hall (2006) ou os atributos qualitativos que emergem da Tabela 6, como resultados desse trabalho.

**Nota:** Fonte: Elaborada com base nos dados e análises da pesquisa.

### 8. Considerações.

A verificação das relações entre os Modelos Contemporâneos de Carreira e os Estilos Cognitivos para os empreendedores apresentou algumas considerações interessantes. A primeira delas está relacionada a própria execução da pesquisa. Mesmo com o acesso a toda a população a ser estudada, foi preciso um esforço importante de coleta para a obtenção de uma amostra relativamente pequena, menor do que a projetada. Essa situação pode refletir uma falta de interesse por parte dos empreendedores para assuntos mais teóricos ou relacionados a autoconhecimento. A pesquisa demonstra, ainda, a dificuldade de acesso a múltiplos sujeitos de forma independente, sem uma instituição específica para estabelecer os relacionamentos a exemplo de uma empresa ou entidade de associação. Uma possibilidade para pesquisas com múltiplos sujeitos é a estratégia qualitativa, com acesso a grupos menores. Nessa abordagem, haveria a possibilidade de enfatizar a troca, dentro de uma relação ganha-ganha entre as partes buscando saturação de resultados. Os achados seriam diferentes, mas a possibilidade de aprofundamento do tema seria possível.

A rejeição da hipótese relacionada a qual modelo melhor representa o empreendedor pode estar relacionada a duas questões: o tamanho e especificidade da amostra (características geográficas) e uma possível interação entre os modelos de carreira. Nesse sentido, utilizar os

fatores existentes nos dois modelos ou mesmo os oito arquétipos teóricos analisados por Briscoe e Hall (2006) podem representar uma nova possibilidade de pesquisa. Um aprofundamento das interações entre os modelos existe de forma teórica, mas a análise empírica pode ser verificada tanto para o empreendedor quanto para qualquer outro perfil de profissional.

A confirmação da hipótese sobre o estilo inovador representar o perfil do empreendedor reforça as características pessoais teóricas discutidas pelos estudiosos de empreendedorismo segundo a abordagem comportamental. Porém, a lacuna de estudo sobre a interação entre estilo cognitivo e ocupação discutida por Armstrong et al. (2012) ainda não pôde ser resolvida e é uma possibilidade para novos trabalhos.

Uma discussão mais aprofundada sobre as relações e interações entre os argumentos contidos nos três modelos utilizados no estudo não foi realizada em função da rejeição da hipótese que testa a relação entre os modelos de carreira e estilos cognitivos. Algumas possíveis inferências que emergem do estudo são: a relação entre autogerenciamento e planejamento estruturado em geral, as diferenças e similaridades relacionando mudanças (abordando mobilidade física e construção e desconstrução de processos) e a priorização de valores pessoais envolvendo aspectos individuais e coletivos.

A análise descritiva das assertivas contidas nos modelos aponta para a possibilidade da influência de fatores contingenciais como características das empresas, aspectos sociais e culturais formando e adaptando o comportamento dos indivíduos.

Considerando que o estudo sobre os temas está longe de estar esgotado, recomenda-se a continuidade dos estudos aumentando e diversificando a amostra para a confirmação das hipóteses estabelecidas, além de uma investigação com abordagem qualitativa e quantitativa das inferências teóricas sugeridas por este trabalho, mesmo com outros sujeitos de pesquisa.

Os resultados deste e de futuros estudos podem contribuir com o desenvolvimento do campo de estudo de gestão de pessoas e de empreendedorismo, além de auxiliar os indivíduos no processo de autoconhecimento e posicionamento pessoal no mercado de trabalho, para manterem-se economicamente ativos e produtivos buscando equilíbrio, satisfação e resultados, de forma longeva.

## Referências.

- Abraham, G. S. (2008). *A influência dos valores humanos na determinação das âncoras de carreira*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt & Co.
- Armstrong, S. J., Cools, E., & Sadler-Smith, E. (2012). Role of Cognitive Styles in Business and Management: reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 238-262. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00315.x.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996a). A career lexicon for the 21<sup>st</sup> century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28 – 39.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996b). The boundaryless career as a new employment principle. In: M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Orgs.) *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202. doi: 10.1002/job.290.
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the Mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. New York: ILR Press.
- Barlach, L., & Malvezzi, S. (2012). Empreendedorismo interno e criação de Empresas: transição ou mudança? *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 2(2), p.2-12.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thompson Learning.

- Barros, F. S. de O., Fiúsa, L. A., & Ipiranga, A. S. R. (2005). O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 109-128.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125 – 138.
- Beaton, D., Bombardier, C. & Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4 – 18. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.002
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30 – 47. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.003
- Brown, D. (2002). Introduction to theories of career development and choice: origins, evolution, and current efforts. In: D. Brown and associates (Orgs), *Career development choice and development*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers (pp. 3-23).
- Camozzato, E. S., Serafim, F. K., Cavalheiro, C. C. M., Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2015). Estilo Cognitivo e Intenção Empreendedora dos Estudantes de Administração. *Anais do Gestão Estratégica: Tecnologia e o Impacto nas Organizações*. Ponta Grossa, PR, Brasil, 15.
- Cordeiro, H. T. D., & Albuquerque, L. G. de (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 118-137.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Lincoln: Sage.
- Degen, R. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil.
- Devotto, R. P. (2014). Validação do KAI – Kirton Adaptation/Innovation Inventory para o português e espanhol: resultados preliminares. *Pôster (resumo 151 -2) apresentado no I Congresso Brasileiro de Psicologia Positiva*. Porto Alegre, RS, Brasil, 1.
- Dias, G. M. P., & Seiva, D. C. (2014). A Carreira da Mulher Empreendedora: um estudo exploratório sobre perfil, motivações e processo decisório. *Anais do III Online Conference Business – CONVIBRA*, Brasil, 3.
- Dowd, D. M., & Kaplan, K. O. (2005). The career life of academics: bounded or boundaryless? *Human Relations*, 58(6), 699-721. doi: 10.1177/0018726705057156
- Dutra, J. de S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L. & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2007). *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferreira, A. B. de H. (1999). *Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Ferreira, J. J. M. A (2007). Orientação Estratégica Empreendedora Como Determinante de Crescimento das Pequenas Empresas da Industria Transformadora: O Caso Português. *Panorama Socioeconômico*, 25(34), 34-47.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2), 6-28.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor (2015). *Empreendedorismo no Brasil 2015 – Relatório Executivo*. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade [IBQP].

Recuperado em 12 de dezembro, 2016, de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)

- Gil, A. C. (2010). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.
- Groves, K., Vance, C., & Choi, D. (2011). Examining Entrepreneurial Cognition: an occupational analysis of balanced linear and nonlinear thinking and entrepreneurship success. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 438-466. doi: 10.1111/j.1540.627X.2011.00239.x.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica: Goodyear Pub. Co.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5(1), 53-71.
- Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). *Career Management & Work-Life Integration: using self-assessment to navigate contemporary careers*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. London: Sage.
- Katz, J. A. (1992). Modelling entrepreneurial career progressions: concepts and considerations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(2), 23-39.
- Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D., & Whitcanack, L. (2009). Intuition versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 33(2), 439-452. doi=10.1.1.476.4931.
- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V.de, & Sant'Anna A. de S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257-280.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Kirton, M. (1987). *Kirton adaption - innovation inventory manual*. London: Occupational Research Center.
- Kirton, M. J. (1989). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving*. London: Routledge, 1989.
- Machado, H. P. V., & Nassif, V. M. J. (2014). Réplica - Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 892-899.
- Martins, G. A. (2000). *Estatística geral e aplicada*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, G. de A. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, H. T. (2006). Gerenciamento da carreira proteana. In: M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas (pp. 81-93).
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). *Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector*. *Career Development International*, 10(2), 109-129. doi/abs/10.1108/13620430510588310.
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, 41(2), 125-135.
- Nascimento, S., Verdinelli, M. A., & Lizote, S. A. (2014). Relações do Estilo Cognitivo com a auto-eficiência e a intenção empreendedora de estudantes de Administração e Ciências Contábeis. *Anais do IX ANPCONT*. Curitiba, PR, Brasil, 9.

- Neves, M. M., Trevisan, L. N., & João, B. do N. (2013). Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(2), 217-232.
- Oliveira, M. Z. de (2010). *Modos reflexivos e auto relatos de profissionais sobre as carreiras proteana e sem fronteiras*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Oliveira, M. Z. de, & Gomes, W. B. (2014). Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana sem fronteiras nas organizações contemporâneas brasileiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14 (1), 105-118.
- Pardo, M. R. (2014). *Estilo Cognitivo de Gestores e Grau de Inovação em Restaurantes de Porto Velho – RO*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, RO, Brasil.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementariedade do SPSS*. Lisboa: Síbaló.
- Ramos, S. C., Ferreira, J. M., & Gimenez, F. A. P. (2011). Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 392-412.
- Ribeiro, M. A. (2009). A trajetória da carreira como construção teórico -prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), 203-216.
- Ribeiro, R. P. D. (2013). *Carreiras Proteana e Sem Fronteiras e as Âncoras de Carreira: percepções e escolhas profissionais de empregados de hospital privado de Belo Horizonte*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Minas Gerais, Brasil.
- Riding, R., & Rayner, S. (2013). *Cognitive styles and learning strategies: understanding style differences in learning and behavior*. London: Routledge.
- Selltiz, C., Wrightsman III, L. S., & Cook, S. W. (2007). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Volume 1: delineamentos de pesquisa. São Paulo: EPU.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi: 10.5465/AMR.2000.2791611.
- Silva, J. de A. (2009). *Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais, Brasil.
- Silva, J. R., Balassiano, M., & da Silva, A. R. L. (2014). Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 1 – 19.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.001.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi/abs/10.1177/0149206309350082.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vidigal, P. R., Walcher, A. M. M., Pozo, H., & Nassif, V. M. J. (2010). Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias socioambientais. *Anais do XII ENGEMA*. São Paulo, SP, Brasil, 12.
- Walsh, K., & Gordon, J. R. (2008). Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review*, 18(1), 46-61. doi:10.1016/j.hrmr.2007.09.001.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: implications for entrepreneurship education.

*Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(3), 387-406. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x