



**TRAJETÓRIAS E AUTOPERCEPÇÕES DE METÁFORAS OCUPACIONAIS: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS EM INÍCIO DE CARREIRA**

**TRAJECTORIES AND SELF-PERCEPTIONS OF OCCUPATIONAL METAPHORS: A STUDY WITH PROFESSIONALS AT THE BEGINNING OF CAREER**

**Marcelo Costa de Souza**

Universidade Fumec, MG, Brasil  
marcelo-souza1972@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-2356-7926>

**Zélia Miranda Kilimnik**

Universidade Fumec, MG, Brasil  
zeliamk@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9129-0431>

**Anderson de Souza Sant'Anna**

Fundação Getúlio Vargas, SP, Brasil  
anderson.santanna@fgv.br  
<https://orcid.org/0000-0001-6537-6314>

---

**Resumo**

Este artigo tem como propósito apresentar os resultados do estudo destinado a investigar influências demográficas em percepções de autoimagens de carreira (metáforas de Inkson) e preferências em perfis de carreiras (tradicionais e dinâmicas) junto a graduandos em Administração. O estudo realizado utilizou-se do método quantitativo com aplicação de estatística descritiva, amostragem por conveniência. Quanto aos resultados, a análise dos perfis de trajetórias ocupacionais corrobora achados de pesquisas que apontam para a influência de gênero quanto ao processo de escolha do perfil por parte dos indivíduos, tendo-se identificado junto às respondentes do sexo feminino tendência levemente superior quanto ao perfil de trajetória tradicional. Em relação às análises do construto das metáforas de carreira, tanto o fator gênero como geracional constituíram pontos de indagação, ao se especular se esses não seriam possíveis intervenientes no processo cognitivo às imagens metafóricas.

**Palavras-chaves:** Trajetórias Ocupacionais; Metáforas de Carreira; Perfis de Carreiras, Geração Y; Gênero.

### **Abstract**

*This article aimed to present the results of the study to investigate demographic influences in the perceptions of career selfimages (Inkson's metaphors) and preferences for career profiles (traditional and modern models) among undergraduates in Administration. The study carried out used the quantitative method with the application of descriptive statistics, sampling by convenience. Regarding the results, analysis of career profiles corroborates research findings that point to the influence of gender on the process of choosing the profile by the individuals, with a slightly superior female tendency to the traditional career profiles. Regarding the analysis of the construct of the career metaphors, both the gender and the generational factor were points of inquiry, when it was speculated that these would not be possible intervenients in the cognitive process regarding the metaphorical images.*

**Keywords:** Occupational Trajectories; Career Metaphors; Career Profiles, Generation Y; Genre.

## **1. Introdução**

Crescentes e aceleradas mudanças no mercado de trabalho têm impactado às trajetórias profissionais dos indivíduos nas últimas décadas, sendo elas fruto do avanço tecnológico que extingue e ao mesmo tempo faz surgir novas modalidades de carreiras, fato que tem aumentado o grau de ansiedade por parte dos trabalhadores acerca de seu futuro laboral. Mediante tais circunstâncias, quer seja por acesso à *coaches*, psicólogos ou consultores de carreiras, a busca por processos de orientação profissional também tem se elevado na mesma velocidade, e, dentre as diversas tipologias de orientação utilizadas por profissionais especializados, apresentam-se as metáforas de carreira, desenvolvidas por Keer Inkson, sendo essas um recurso de natureza lúdica capaz de suscitar novas possibilidades na forma de se avaliar e planejar as carreiras.

As metáforas representam antigos recursos de retórica de linguagem, as quais denotam expressiva carga simbólica. Segundo Jung (2008), o sentido simbólico expresso por metáforas tem a função de harmonizar a relação entre o indivíduo e o mundo, principalmente em relação a aspectos sobre os quais não se tem maior domínio de conhecimento lógico, proporcionando conforto psicológico e favorecendo maior equilíbrio entre consciente e inconsciente.

Em “Organizações de simbolismo intensivo”, Wood Jr. (2000, p. 01) sustenta o quanto

o aspecto simbólico constitui presença nas organizações da era atual: “Na virada do milênio, as organizações estão se transformando em ‘reinos mágicos’, em que o ‘espaço simbólico’ é ocupado pela retórica, pelo uso de metáforas e pela manipulação dos significados”; e acrescenta, “[...] a emergência das organizações de simbolismo intensivo constitui fenômeno associado à teatralização da experiência humana e à consolidação da ‘sociedade do espetáculo’”.

De acordo com Inkson e Amundson (2002), as representações metafóricas também se apresentam significativas na reflexão das trajetórias profissionais, quer pela inevitabilidade da metáfora no pensamento humano, quer por sua presença no discurso e teoria pertinentes às carreiras. O elemento lúdico das metáforas auxilia o pensamento comum e permite aos sujeitos um manancial de formas de expressão criativas e inovadoras. Ademais, as metáforas não só expressam pensamentos, mas também podem ajudar a estruturá-los. Detectar as metáforas evidenciadas por outras pessoas também amplia a capacidade de visão, possibilitando descrever a realidade de uma forma mais representativa e peculiar, aprimorando a capacidade perceptiva (Inkson & Amundson, 2002; Inkson, 2004).

Ao se ter em conta que é crescente o surgimento de novas tipologias que prometem auxiliar nos processos de orientação profissional, tal como as metáforas de carreira, por outro lado, deve-se considerar como questão central que também se eleva na mesma proporção o volume de novos desafios que o cenário sócio-econômico-tecnológico tem imposto às carreiras profissionais. Não obstante, o contexto contemporâneo parece dissolver as formas de carreiras tradicionais, substituindo-as por configurações mais flexíveis, denominadas proteanas e sem fronteiras. Forças como a globalização do mercado de trabalho, a terceirização, a substituição de empregos permanentes por casuais, temporários e em tempo parcial, igualmente, reduzem o espaço para os indivíduos preverem e planejarem suas carreiras, o que incita a necessidade de desenvolverem competências específicas, como capacidade adaptativa, improvisação e criatividade (Inkson, 2004).

Mediante o exposto, provavelmente, a relevância atribuída à instância da subjetividade e das possibilidades do uso de metáforas capazes de suscitar novas formas de apreensão da realidade, muito certamente, passam a envolver maior autoperсонаlização e reinvenção de trajetórias ocupacionais, ao invés de modelos pré-especificados - o que, inclusive, se considera característica marcante do atual ambiente de incertezas que perfaz a era pós-industrial (Inkson & Amundson, 2002).

Nesse cenário, o trabalho teve por objetivo apresentar os resultados do estudo destinado a investigar influências demográficas em percepções de autoimagens de carreira (metáforas de Inkson) e preferências em perfis de carreiras tradicionais e dinâmicas (proteanas e sem

fronteiras) junto a graduandos em Administração (cursistas dos dois últimos períodos). A amostra utilizada caracterizou-se por um público específico de jovens em início de suas trajetórias profissionais (geração Y), com filtro àqueles que especificamente já tenham passado por alguma experiência profissional. Para tal pesquisa, propôs-se avaliar possíveis interveniências geracionais e generativas associadas às inclinações profissionais dos pesquisados, tanto em relação às metáforas quanto aos perfis de carreiras.

Em linhas gerais, buscou-se verificar a possibilidade de influência de efeitos demográficos sobre as inclinações profissionais dos pesquisados, de forma a corroborar ou contrapor a estudos anteriores que apontam para interferências associadas às preferências no construto denominado como perfis de carreira, entre diferentes grupamentos etários e de gênero. Acrescenta-se que, em relação às análises do construto denominado como metáforas de carreira, também se investigou o mesmo quanto à possível influência relativa aos fatores demográficos, embora interveniências generativa e geracional não tenham sido evidenciadas na revisão de literatura prévia realizada.

A contribuição presumida desta pesquisa está calcada no pressuposto da possível complementaridade entre os construtos empregados (metáforas e perfis de carreiras) que operacionalizaram o processo de interseção teórica, a partir de estudos de natureza sociológica e administrativa pertinentes aos perfis de carreiras, somados aos estudos dos princípios cognitivos das metáforas e seu potencial de interferência às decisões de carreiras; em que, ocorreu avaliação de possíveis interveniências demográficas no encontro entre construtos de natureza tão diferentes, mas ambos com representativa relevância e potencial de aplicabilidade às pesquisas envoltentes do público profissional da geração Y, o qual detém tamanha participação na sociedade de trabalho contemporânea. Pretendeu-se, também, prestar contribuição gerencial ao conferir subsídios de informações aos orientadores de carreiras, fruto das conclusões deste trabalho, relativos à consideração das possibilidades de inclinações profissionais específicas de jovens trabalhadores.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Da noção de carreira tradicional às trajetórias ocupacionais dinâmicas**

As carreiras ditas tradicionais remetem aos vínculos de trabalho formal que foram incentivados logo ao amadurecimento da revolução industrial. Grandes organizações conceberam um modelo de contrato de trabalho que implicava em interdependência entre empresa e trabalhador, por meio do qual se estabeleciam relações em prazos com duração de décadas, por vezes até que o trabalhador chegasse a alcançar o estágio de aposentadoria

(Chanlat, 1995).

O modelo de carreira tradicional ainda persiste nos dias atuais. Conforme acrescenta Chanlat (1995), tal modelo se caracteriza por valorizar a estabilidade e a progressão linear vertical. Faz ressonância às sociedades que sustentam como valor a divisão sexual do trabalho e a distribuição irregular de instrução, situação propícia a que grandes empresas possam ofertar atraentes promessas de empregos e estabilidade.

A partir da década de 1990, no entanto, com o advento dos novos modelos de gestão, marcados pela flexibilização das relações de trabalho, em que se espera que cada trabalhador busque - e sustente - sua empregabilidade (Malschitzky, 2004), registram-se mudanças marcantes em relação à noção de carreira. Para Silva *et al.* (2012), às novas necessidades de competitividade e de contínuas reestruturações organizacionais implicam na quebra de acordos psicológicos tradicionalmente estabelecidos entre empregado e empregador, fundamentados na troca entre lealdade e estabilidade.

Tal contexto, retroalimentado por intensa introdução de tecnologias altamente poupadoras de mão de obra, colocaram em evidência novas formas de encarreiramento. Centrada na ideia de trajetórias profissionais múltiplas, a noção de trajetórias profissionais proteanas ganha espaço. Conforme definido por Bendassolli (2009), as trajetórias profissionais proteanas consistem em processos adaptativos por excelência, que realçam a inevitabilidade das mudanças. Segundo esse autor, as respostas flexíveis e estratégicas se dão por transformações no ambiente, cabendo ao trabalhador mobilizar atributos de competência múltiplos, o que lhe requer ampla capacidade de adaptação contínua, resiliência e versatilidade:

O termo "proteana" se inspirou no nome do deus grego Proteu, o qual possuía a capacidade de mudar sua forma de acordo com sua vontade. Em essência, a carreira proteana constitui um contrato entre um indivíduo e seu eu, em vez de um contrato estabelecido com a organização, implicando em uma diminuição do papel exercido por elas, em relação ao planejamento e gerenciamento das carreiras (Baruch, 2011, p. 16).

À noção de trajetórias profissionais proteanas somam-se às ideias das formas de carreiras em ocupabilidades sem fronteiras, as quais apontam para a capacidade de atuação fora dos limites da organização, por meio da mobilização da polivalência e a capacidade de oferta de competências no mercado aberto. Em todo caso, podendo flexibilizar as formas de contratação, valorizando-se capacidade de desterritorialização, de mobilidade e de controle sobre suas próprias atividades laborais.

Em outros termos, a superação de conceitos tradicionais de carreira revela a demanda por perfis profissionais mais independentes e autorresponsáveis por suas decisões de capacitação do exercício laboral; cada vez mais móveis e autogeridos, constituindo a carreira

sem fronteiras uma antítese da carreira organizacional (Arthur, 1994; Arthur e Rousseau, 1996). Silva *et al.* (2012) estabelecem no quadro a seguir, comparativo que sistematiza as bases teóricas e o perfil de atitudes requeridas entre as noções de carreira tradicional e as de trajetórias profissionais proteanas e sem fronteiras.

**Quadro 1.** Comparativo dos modelos de carreiras

Tipos de Carreiras	Embasamento teórico	Atitudes
Carreira Proteana	Carreira proteana é um processo que mais a pessoa, não a organização, gerencia. Implica independência de influências externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso é interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. Personalidade proativa.	Indivíduo assume o controle da sua carreira em vez de delegá-la à organização, criando suas próprias oportunidades.  Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.
Carreira sem Fronteiras	Pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos. Carreiras se movem por meio das fronteiras do empregador; discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira por razões pessoais; perceber um futuro sem fronteiras; Personalidade proativa. Mobilidade física e psicológica.	Preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa.  Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento.  Busca o aprendizado dentro e fora da empresa; Atitude proativa.
Carreira Tradicional	Predominava até os anos 80. Pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoa; aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento dentro da companhia.	Pessoa planeja manter-se na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto.  Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa; Carreira muda para atender a empresa.  Desejo de ascensão hierárquica pois leva à conquista de símbolos de poder e <i>status</i> .

Fonte: Silva *et al.* (2012, p. 148)

Dada a dinâmica contemporânea do mercado de trabalho, Peel e Inkson (2004) indicam ser importante atentar para percepções individuais, bem como para a influência das mesmas no processamento de informações associadas à história ocupacional. Isto particularmente no início da vida ativa, quando os indivíduos são mais suscetíveis a dúvidas quanto a delinear instâncias profissionais mais tradicionais, ou quanto a sucumbir a novos arranjos ocupacionais. Nessa direção, defendem que à medida que as pessoas amadurecem as impressões alteram-se, assim como as escolhas entre os arranjos mantém suas idiossincrasias.

Ressalta-se que, para autores como Briscoe, Hall, DeMuth (2006), as trajetórias profissionais proteanas e sem fronteiras são construtos independentes, embora tenham relação. Desse modo, uma pessoa pode ter atitudes proteanas sem cruzar as fronteiras da organização. Outra pode ter o *mindset* sem fronteiras, embora exerça sua vida ocupacional em uma única organização. Uma questão a ser observada, portanto, é que os construtos variam de acordo com o momento no ciclo de vida ocupacional de cada indivíduo, assim como com o contexto. Assim sendo, as trajetórias proteanas e sem fronteiras definem atitudes das pessoas; e, portanto, não são traços de personalidade ou diferenças individuais (Silva, Dias, Silva; Krakauer & Marinho, 2012).

De toda forma, como ressaltam Oliveira e Gomes (2014), a emergência de arquétipos proteanos e sem fronteiras exigem papel mais ativo dos indivíduos nas tomadas de decisão sobre suas trajetórias profissionais, tornando evidente a relevância de desenvolverem processos reflexivos mais complexos. Oliveira *et al.* (2013) partem da hipótese que as mudanças profissionais não representam apenas decisões pessoais, desejos de mudança, mas são consequências do modelo global de produção, tendo por efeito níveis cada vez maiores de competição, de demanda por desempenho e por constante atualização, comumente traduzidos em novas patologias organizacionais, como estresse, depressão e doenças psicossomáticas.

Em referência tanto às trajetórias proteanas, quanto sem fronteiras, pesquisas empíricas têm sugerido a influência de fatores geracionais à propensão por perfis específicos de trajetórias profissionais. Em decorrência, um número crescente de pesquisadores têm buscado compreender as motivações, inclinações de perfis profissionais e demais elementos que envolvem profissionais em diferentes momentos de seus ciclos de vida pessoal e ocupacional.

Em especial, experimentos têm sido realizados com representantes da geração Y. Basicamente, trata-se de indivíduos que nasceram entre os anos 1980 a 1990, envolvidos em profundas transformações tecnológicas, com influências significativas em seus modos de pensar e agir (Martin, 2005). Os resultados de tais pesquisas, em sua maioria, sugerem que os

profissionais em início de carreira têm maior preponderância a configurações profissionais proteanas e ou sem fronteiras.

Levando em conta que é junto ao público em início do ciclo de vida profissional que se delimitou o objetivo deste estudo (geração Y), tem-se, a partir dos dados constantes do Quadro 2, uma síntese dos objetivos e resultados de pesquisas nacionais sobre o tema, as quais, também para a realidade brasileira, dão mostras, de forma direta ou indireta, das propensões dos jovens brasileiros na direção de trajetórias profissionais proteanas e ou sem fronteiras.

**Quadro 2.** Perfis de trabalhadores brasileiros em início do ciclo de vida ocupacional

Autores	Objetivo da Pesquisa	Resultados da Pesquisa
Foja (2009)	Construir conhecimentos e saberes em relação ao perfil do jovem executivo pertencente à geração Y e identificar o que esse jovem valoriza na construção de vínculos com a organização, e, qual o significado do trabalho para ele.	O trabalho, para a geração Y, é só um meio para alcançar seus objetivos pessoais e não o fim. O que faz com que pessoas desse perfil se fixem nas empresas são as possibilidades de desafios cada vez mais complexos, em que possam utilizar toda sua capacidade cognitiva desenvolvida ao longo dos processos de educação e social, com estímulos múltiplos e variados.
Oliveira e Müller (2010)	Identificar o perfil motivacional e as inclinações de carreira em universitários e trabalhadores da área de T.I.	Os pesquisados, em sua maioria, trazem um perfil próximo ao dos profissionais liberais, buscam constantes desafios, satisfação pessoal e profissional, bem como procuram adequar o trabalho ao seu estilo de vida.
Santos <i>et al.</i> (2011)	Identificar como a gestão de pessoas pode dinamizar propostas e práticas que atendam à diversidade encontrada nas gerações X, Y e <i>Baby Boomers</i> , ao buscar um objetivo comum para a empresa.	A geração Y demonstrou maior procura pela estabilidade de relações desenvolvidas no ambiente corporativo, focando os desafios na criatividade e na identificação de estímulos que favoreçam o crescimento pessoal e a valorização das tarefas, sendo que a chefia imediata é identificada como aliada e não oponente. Possuem maior capacidade de iniciativa, pela própria condição individualista, instável e de falta de manutenção do vínculo profissional. Possuem menor preocupação com segurança e tranquilidade pessoal e familiar. Buscam conhecimentos fora do ambiente organizacional, valorizando em demasia a aprendizagem como foco de seu crescimento profissional. Destacam-se pela agilidade, proatividade e aumento da produtividade.
Reis <i>et al.</i> (2013)	Compreender as demandas e conflitos entre as gerações Y, X e <i>Baby Boomers</i> no ambiente de trabalho, para o aperfeiçoamento da competitividade empresarial.	Na geração Y, os conflitos começam a surgir quando eles passam a ser comandados pelo pessoal de outras gerações (influi no sentimento de autonomia e autogerenciamento). A geração Y favorece a renovação do ambiente e pode trazer um espírito de inovação às corporações (criativos e flexíveis), sendo tais características favoráveis à sobrevivência do negócio no longo prazo.



Sá et al. (2014)	Identificar os elementos presentes na expectativa de jovens profissionais quanto à carreira.	Elementos tanto das carreiras tradicionais quanto das novas configurações de carreira estão presentes nas expectativas dos jovens da geração Y.
Falaster et al. (2015)	Identificar quais os atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego.	A geração Y valoriza mais especialmente uma rotina de trabalho interessante, flexível e dinâmica; interações pessoais positivas com colegas e a gestão; busca principalmente um ambiente mais amigável; uma gestão menos autoritária.

**Fonte:** Adaptado pelos autores de Foja (2009), Oliveira e Müller (2010), Santos et al. (2011), Reis et al. (2013), Sá et al. (2014), Falaster et al. (2015).

Outros estudos apontam, igualmente, para diferenças na condução das trajetórias profissionais diretamente associadas à questão de gênero. Cyrino (2009) e Lemos et al. (2005), por exemplo, observam que os homens se orientam mais amplamente por âncoras de superação de desafios, busca de reconhecimento e recompensas, bem como tendem mais fortemente a delinear trajetórias profissionais com maior grau de autonomia de tarefas. Já as mulheres tendem a priorizar âncoras de estabilidade e qualidade de vida, refletindo maior preocupação em conciliar vida ocupacional e familiar. Em contraponto aos achados desses autores, Oliveira et al. (2000) apontam para reversões no cenário, com maior busca pelas mulheres de mais espaço na hierarquia organizacional. Já Olinto e Oliveira (2004) apontam que o pertencimento a grupos etários mais jovens e o aumento do nível de escolaridade exercem influência direta na redução das diferenças de gênero no mercado de trabalho.

Muito embora haja ausência de consenso quanto aos resultados e tendências, o fato é que hipóteses associadas a gênero apresentam-se de forma recorrente nos estudos revisados, quer envolvendo contextos de carreira tradicional, ou quer naqueles dominados por trajetórias profissionais proteanas e sem fronteiras, ou mesmo em dinâmicas envolvendo transições entre eles.

## 2.2. Metáforas de Carreira

O termo metáfora deriva do grego *metapherein*, em que *meta* significa entre ou sobre, enquanto *pherein* denota querendo carregar (Salo, 2003). Corneslissen (2004) esclarece que o uso de metáforas na teoria organizacional não é incondicional, mas apresenta valor heurístico, carregando uma bagagem semântica que envolve múltiplas projeções. Assim sendo, o indivíduo ao refletir sobre sua trajetória ocupacional, comumente as associa a metáforas, não raro, convergentes para alguns termos chave ou arquetípicos, para os quais Inkson (2004) propõe uma tipologia, conforme expressa no Quadro 3.

**Quadro 3.** Tipologia de metáforas de trajetórias ocupacionais

Trajetória Ocupacional como Jornada	É o mais utilizado conceito entre todas as metáforas de carreira, que emerge por meio consciente ou inconsciente, em variadas formas no discurso de carreira. Trata a carreira como o movimento de seus protagonistas. Algumas submetáforas, tais como “plano de carreira”, “chegar ao topo” e “escada de carreira” podem transmitir expectativas que transpareçam o sentido e a direção da jornada. Há de se considerar o atual ambiente menos estruturado das novas carreiras, indicando um constante início e término de viagens, situação da qual talvez pudesse substituir o termo metáfora da jornada por metáfora do movimento (Inkson & Amundson, 2002)
Trajetória Ocupacional como Herança	Admite-se que os passos a serem efetuados nas carreiras possam ser transmitidos pelos pais e familiares. Neste conceito, considera-se que as carreiras são transmitidas intergeracionalmente, em diversas variáveis, entre elas, herança genética, classe social, oportunidade de educação, mensagens de infância e expectativas, tradições familiares e sociais. Um exemplo, é que os pais de médicos, muitas vezes, são médicos. Pequenas empresas familiares, ainda que não sejam sucedidas pelos membros mais jovens da família, despertam nesses um espírito de atitudes empreendedoras que os impulsionam a criar novas empresas (Inkson & Amundson, 2002; Inkson, 2010)
Trajetória Ocupacional como Adaptação	De acordo com Inkson e Amundson (2002) esta metáfora sugere haver um possível ajuste entre a forma ou jeito do indivíduo aos diversos modelos de trabalho que venha a suceder durante a carreira. Considera-se que as carreiras são literalmente tentativas de encaixar pinos quadrados em orifícios que também sejam quadrados, remetendo ao sentido de ajuste. Outra analogia empregada por essa metáfora refere-se a pregos afixados a uma tábua de madeira, simbolizando a fixação das pessoas às instituições, o que pressupõe haver uma adaptação. Os autores indagam se não se deve buscar combinar o perfil pessoal em termos de habilidades, interesses e personalidades com os perfis dos postos de trabalho.
Trajetória Ocupacional como Ciclo ou Estações	A metáfora das estações, cuja representação remete alta consideração ao concurso do tempo, implica a noção de que tudo é pereene, que tudo se divide em calendários ou marcos de passagem, situação contemplada pelos teóricos de carreira há considerável período. O conceito temporal é muito antigo e faz parte do sistema da organização íntima do indivíduo, e, um exemplo que reflete tal fato, são os registros dos antigos escritos da obra de Shakespeare, as “Sete idades do homem”. Ao considerar as carreiras em termos de ciclo, os indivíduos sentem suas energias se fortalecerem ou esvanecerem em diferentes estágios de suas carreiras. Inevitavelmente, muitas imagens que se tem sobre a carreira estão ligadas às estações (Inkson, 2004).
Trajetória Ocupacional como Construção	Inkson e Amundson (2002) supõem que a carreira é uma oportunidade para cada um aprender, mudar e tornar-se mais do que já é. Consideram que o movimento de carreira reconhece de forma implícita ou explícita o constante desenvolvimento do indivíduo e a expressão de seu pleno potencial. Refletem ainda que alguns processos vivenciados, como a aprendizagem organizacional, a vivência de aprendizagem em projetos e os processos de interatividade nas esferas do trabalho e da casa, enriquecem a construção pessoal, com crescimento na carreira e demais partes da vida.

Trajetória Ocupacional como Rede	“Carreiras podem ser propriedades, não de indivíduos, mas de coletividades. As conexões de rede são reconhecidas como um tecido conjuntivo que contém muitas carreiras juntas. Além disso, as carreiras em todo o mundo são articuladas em relação ao acompanhamento de dinâmicas das relações familiares” (Inkson & Amundson, 2002, p. 10). O conceito de família difere em diversas sociedades, o que extrapola ao modelo ocidental com um núcleo central. Muitas sociedades coletivistas conceituam carreiras como entidades coletivas, mediadas por familiares. Mas, além do aspecto de intervenção da rede de familiares, a carreira moderna é pensada para a inclusão nas redes sociais, ainda que a retórica das organizações ocidentais incentive aos indivíduos uma responsabilidade individual pela carreira. Entretanto, mesmo que o desenvolvimento da carreira seja individual, itens como a participação nas redes ou a provisão de dupla carreira em casais, entre outros, fazem parte do contexto das carreiras contemporâneas (Inkson & Amundson, 2002).
Trajetória Ocupacional como Recurso	As carreiras dos indivíduos se combinam para a produção de produtos e serviços. Uma questão de ordem primária na perspectiva organizacional refere-se a alcançar o bem-estar econômico da organização, acima de quaisquer outros objetivos. Sendo assim, a gestão de recursos humanos, por meio da aquisição e combinação das habilidades de seus funcionários, visa atingir às metas organizacionais. Portanto, pode-se considerar o termo “gestão de recursos humanos” uma metáfora em potencial, visto que se apropria e transforma o capital intelectual a fim de atender os propósitos organizacionais, e, redução dos indivíduos em meros compostos a confiarem o encaminhamento de suas carreiras aos interesses da empresa. Algumas práticas organizacionais, como educação corporativa, processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, ainda que sejam oportunidades ao desenvolvimento da carreira, podem deixar em aberto a questão de a propriedade da carreira pertencer ao indivíduo ou a organização. Em consequência, possivelmente o indivíduo possa vir a ter uma visão mais restrita da carreira, limitando-a ao paradigma da provisão de recursos (Inkson & Amundson, 2002).
Trajetória Ocupacional como História	Inkson e Amundson (2002) atestam que o uso da análise do discurso na interpretação das carreiras tornou-se muito popular. Pode-se imaginar essa metáfora como histórias precisas de carreiras contadas do passado, ou ainda, uma estratégia psicológica a fim de confortar os protagonistas de carreira por meio de racionalizações tranquilizadoras, com vistas a proteger, apresentar e orientar o futuro. A carreira como uma história remete a reflexão se o indivíduo pode determinar o próprio caminho, bem como os tipos de discursos que utiliza ao comentar a própria carreira.
Trajetória Ocupacional como Papeis	Inkson (2002, 2004) e Inkson <i>et al.</i> (2014) descreve que as carreiras são como papéis interpretados no teatro da vida. Todo indivíduo assume vários papéis ao longo da vida, quer seja no campo pessoal ou profissional. Durante sua jornada, um homem possivelmente pode assumir um papel de filho, vendedor, marido, pai, advogado, atleta amador, líder comunitário, religioso, dentre outros. A sociologia presta o termo “ator social” ao homem, referindo sua capacidade de adaptação e incorporação de diferentes identidades conforme o seu ambiente ou época de vida.

**Fonte:** Adaptado de Inkson (2002, 2004, 2010); Inkson e Amundson (2002); Inkson *et al.* (2014).

Nessa direção, conselheiros de carreira possuem nas metáforas instrumento útil para incentivar as pessoas a considerarem suas próprias carreiras e outras possibilidades de carreira numa ótica bem mais criativa, expandindo a análise, com maior percepção das opções existentes, o que potencializa o processo de orientação profissional. Ao relatarem suas situações profissionais, os indivíduos costumam utilizar as metáforas para capturar as frustrações percebidas em suas carreiras. Nesse aspecto, um orientador de carreira poderá atuar de forma

mais ativa, incentivando o uso de outras perspectivas de representações metafóricas, ampliando a visão das potencialidades e novos rumos de carreiras (Inkson e Amundson, 2002).

### 3. Procedimentos Metodológicos

Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidiou os resultados desse estudo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa, envolvendo a aplicação de questionário composto por duas escalas. Uma primeira, de natureza nominal, de formulação dos autores, abrangendo nove sentenças, em relação às quais o respondente deveria se identificar com aquela mais diretamente correspondente ao tipo de metáfora de ocupação profissional, conforme proposto por Inkson (2004). Já a segunda, composta por itens da escala de valores de carreiras (Andrade, 2009) e da escala de valores de atitudes de carreira (Briscoe, Hall e DeMuth, 2006), envolvendo características de trajetórias profissionais tradicionais, proteanas e sem fronteiras. Logo após o procedimento da composição dos instrumentos ocorreu etapa de coleta e tabulação dos dados.

O questionário aplicado ao universo de 612 discentes de curso de Administração de instituição de ensino superior privada localizada na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), resultou em um total de 150 questionários completos e válidos (obrigatoriedade do pesquisado em possuir alguma experiência profissional). Cabe salientar a consideração apenas de questionários respondidos por graduandos com vínculos formais de trabalho. Em termos etários, registrou idade média dos respondentes de 25,9 anos (com limite inferior e superior de 20 a 29 anos, respectivamente). Dentre os pesquisados, 92 se declararam do sexo feminino e 58, do masculino.

Os dados, após tabulação em planilha Excel, foram submetidos a tratamento por meio do pacote estatístico SPSS 20.0, o qual permitiu o cálculo de estatísticas descritivas e análises por meio de *clusters*.

### 4. Resultados e discussões

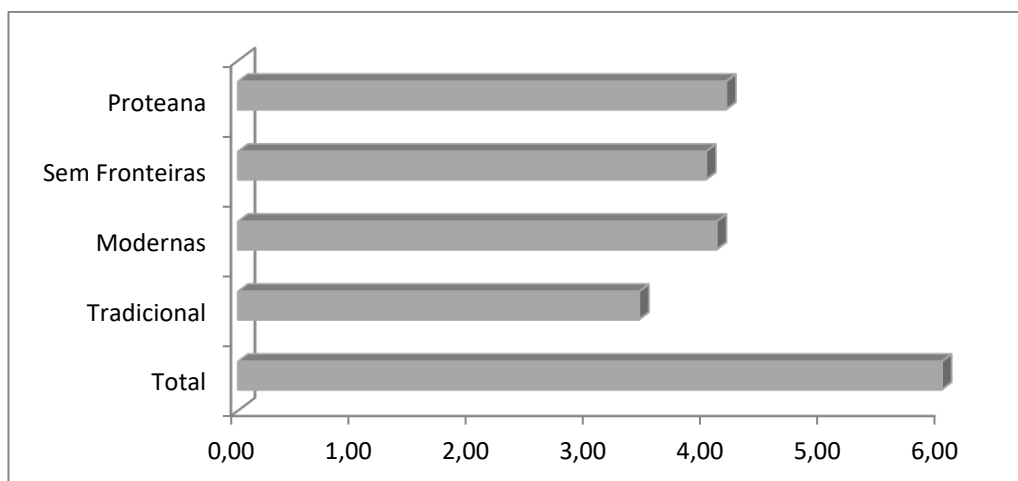
Considerando os estudos de Briscoe *et al.* (2006) e Baruch *et al.* (2015), a mensuração de atitudes individuais podem apresentar, simultaneamente, valores quanto aos três perfis de trajetórias profissionais investigados - tradicional, proteana e sem fronteiras -; isto na medida em que a preferência por determinado perfil não exclui a identificação com os outros, ainda que em menor ou maior grau. Assim sendo, por critérios metodológicos, optou-se por considerar apenas o score atribuído ao perfil com maior frequência absoluta. Nesse sentido, alguns dos gráficos, a seguir, apresentam as médias das frequências totais obtidas. Outros, as médias

referentes a idade e gênero.

Quanto aos gráficos referentes às médias de *scores* dos perfis de carreiras, optou-se também por alguns recursos didáticos, com vistas a facilitar a interpretação dos dados: 1. em tais gráficos há uma barra indicativa denominada como total, permitindo melhor visualizar os limites possíveis dos *scores* (1,00 a 6,00); 2. a presença de barra denominada como modernas, a qual é composta pela média simples entre os *scores* das trajetórias sem fronteiras e proteana, permitindo, desse modo, comparação direta dos *scores* entre o agrupamento de trajetórias profissionais modernas *versus* tradicionais.

Isto posto, pelos dados apresentados na Figura 4 pode-se constatar a predominância de trajetórias profissionais modernas (proteana e sem fronteiras) entre os jovens universitários pesquisados, corroborando dados de estudos anteriores conduzidos por Foja (2009), Oliveira e Müller (2010), Santos *et al.* (2011), Reis *et al.* (2013) e Falaster *et al.* (2015). Ressalta-se a predominância de perfil de trajetória proteana, com escore médio de 4,15; seguido do perfil sem fronteiras (3,98). Já ao perfil tradicional foi atribuído escore médio de 3,41. Os resultados corroboram, igualmente, achados de Sá *et al.* (2014), que evidenciam a presença de elementos tanto de trajetórias tradicionais quanto de modernas nas expectativas de jovens profissionais, embora com predominância dos segundos, como também verificado no presente estudo.

**Figura 4.** Distribuição dos perfis de trajetórias profissionais

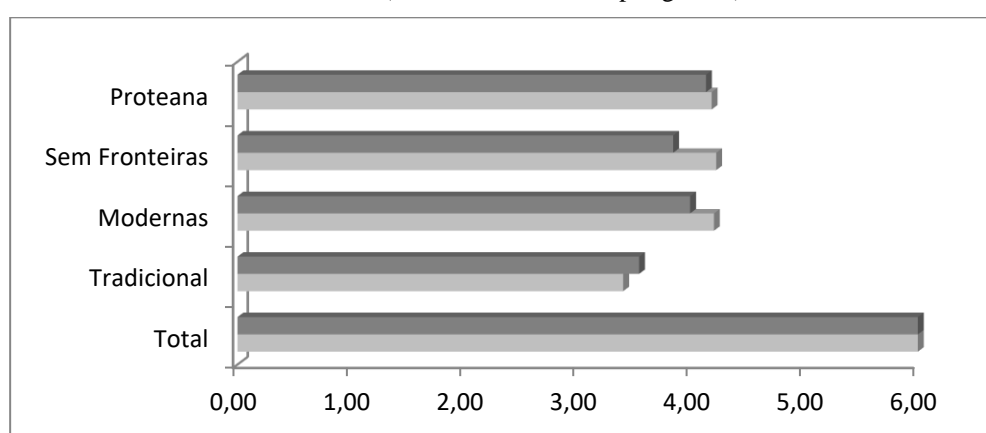


**Fonte:** dados da pesquisa

A Figura 5, por sua vez, apresenta diferenças quanto aos perfis de trajetórias profissionais em relação a gênero. Pelos dados constantes do gráfico, as mulheres apresentam maior propensão a trajetórias tradicionais (4,12), comparativamente ao perfil de trajetórias modernas. No sentido contrário, os homens apresentam maior propensão a trajetórias modernas

(5,26). Tais achados remete a resultados de pesquisa conduzida por Lemos *et al.* (2005), que indicam, no caso brasileiro, maior tendências dos homens a se orientarem para âncoras mais características de trajetórias profissionais modernas, como busca de desafios e desempenho de atividades autônomas; enquanto as mulheres tendem a se identificar mais fortemente a âncoras como estabilidade, qualidade de vida e, conciliação trabalho e vida familiar, típicas das chamadas trajetórias tradicionais. Fatores culturais e a disputa por capitais econômicos e simbólicos talvez expliquem tal composição de achados.

**Figura 5.** Distribuição de frequência dos *scores* médios de perfis de carreira (amostra estratificada por gênero)



**Legenda:** Mulheres (linha superior). Homens (linha inferior).

**Fonte:** Dados da pesquisa

Já na Figura 6, observam-se os achados associados à escala de metáforas associadas aos tipos de trajetórias profissionais investigados, os quais revelam preferências pelas metáforas de construção (21,33%) e redes (22%). Tal predominância muito provavelmente possa ser explicada ao se considerar o momento de vida dos profissionais investigados. Em sua grande maioria no início do ciclo de vida profissional, os mesmos se encontram em francos investimentos por iniciativas de formação e capacitação; isto é, na construção de base de conhecimento, bem como na formação de “redes” de relacionamento, que lhes permitam novas oportunidades de contatos socioprofissionais.

Os dados da Figura 6 chamam a atenção, também, para a participação da metáfora de herança (15,33%), o que pode sugerir estarem os pesquisados ainda em busca por referenciais próprios de identidade ocupacional, além de presença de vínculos fortes com referências herdadas em nível de instancias de socialização primária, como os pais, familiares e religião.

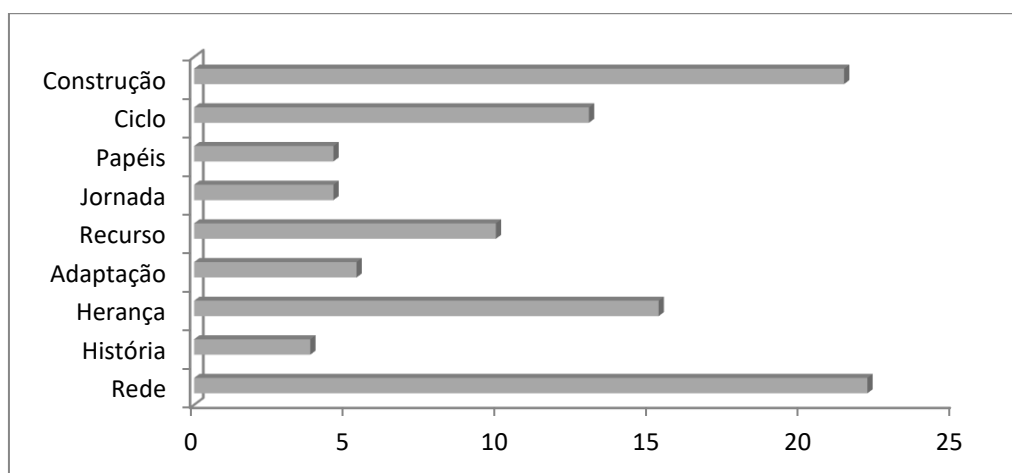
As metáforas de ciclo e recurso, por seu turno, apresentaram-se em intensidades intermediárias. Vale registrar que, na caracterização da amostra, os pesquisados relevaram ter

iniciado sua vida ocupacional bem jovens. Logo, já dispunham de alguma vivência laboral, suficiente para já terem manifestado preferências por metáforas como a de “ciclo”.

De forma similar, em relação à metáfora do recurso, também é possível inferir que tais profissionais manifestem desejo quanto ao ingresso em organizações dispostas a investir em trajetórias profissionais no seu interior, em troca da mobilização de competências e geração de resultados.

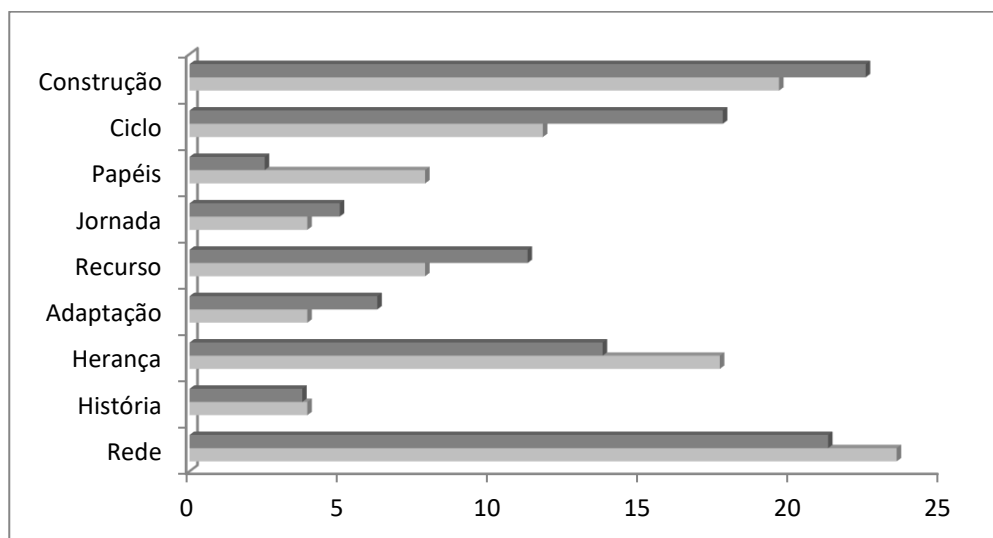
Já no que tange às demais metáforas investigadas - papéis, jornada, adaptação, história - os baixos escores apresentados muito provavelmente refletem a reduzida vivência ocupacional. Isto, considerando serem tipos mais comumente reportados por profissionais mais maduros e experientes.

**Figura 6.** Distribuição percentual das metáforas de carreira



**Fonte:** dados da pesquisa

Na Figura 7, que retrata diferenças de gênero, constatou-se que as mulheres apresentam maior preferência pelas metáforas de construção e de ciclo, enquanto junto aos homens predominam as metáforas de herança e de rede. Igualmente, observa-se os maiores *gaps* entre gêneros, em relação metáforas de papéis e ciclos. Os motivos que implica nos resultados obtidos é possível que decorram de lócus de controle mais interno por parte das mulheres, levando-as a perceber a noção de trajetória ocupacional mais intensamente como construção ou ciclo. Aspectos culturais, como a alternância entre dedicação à vida familiar e ocupacional, talvez também tenha significância na explicação dos achados obtidos. No caso masculino, por sua vez, tanto a metáfora de herança, quanto de construção parecem se pautar na influência de terceiros – pais, familiares próximos, educadores e empregadores -, sugerindo a predominância de lócus de controle mais externo.

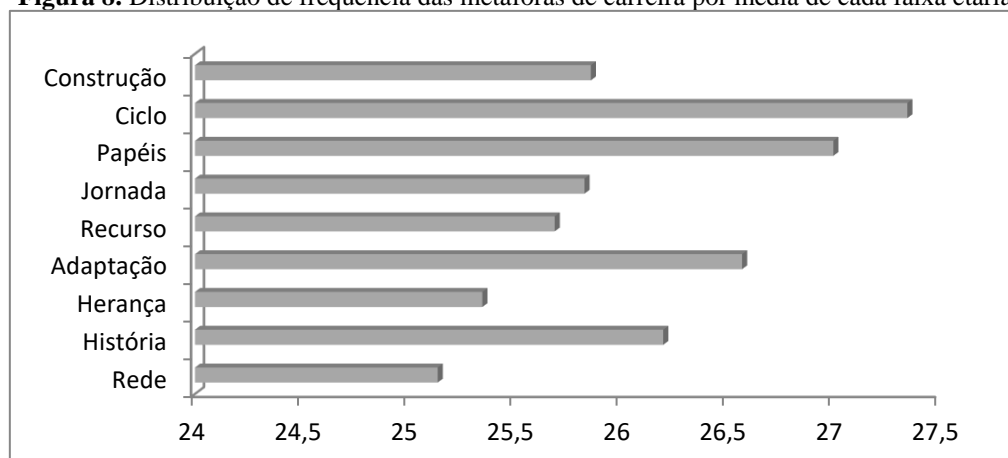
**Figura 7.** Distribuição das metáforas de carreira estratificadas por gênero

**Legenda:** Mulheres (linha superior). Homens (linha inferior).

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Embora a fundamentação teórica de Inkson (2004) não faça qualquer menção ao fator geracional, ou trate das variações de faixas etárias como elemento de influência na identificação dos indivíduos com as metáforas propostas, ainda assim, é possível, a partir do conjunto de dados obtidos, tecer algumas considerações.

Nessa direção, dados Figura 8, parecem corroborar a suposição quanto à predominância, junto a indivíduos mais velhos, de metáforas que justamente parecem exigir maior tempo de vivência laboral. São os casos das metáforas de ciclo, papéis, adaptação e história, as quais remetem à passagem do tempo, assim como às noções de perenidade, fragmentação, fases ou estágios.

**Figura 8.** Distribuição de frequência das metáforas de carreira por média de cada faixa etária

**Fonte:** Dados da pesquisa

Ainda de acordo com dados da Figura 8, diferentemente dos respondentes com mais idade,

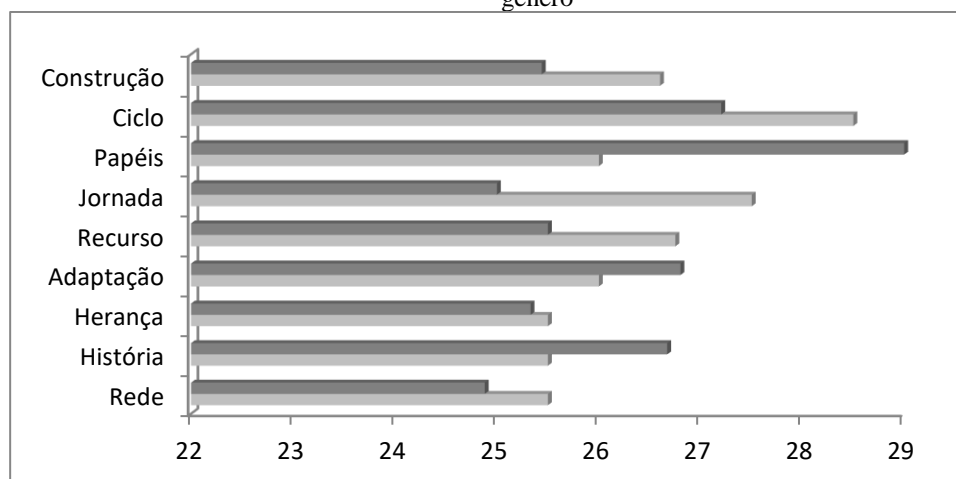


respondentes com idade em faixas intermediárias tenderam a priorizar metáforas associadas à jornada, recurso e construção. A metáfora de jornada sugere um processo de movimento contínuo, expressão que de certa forma remete à fase do ciclo de vida profissional, descrita por Super (1980), como de estabelecimento, em que o indivíduo, por volta dos 25 anos tende a se movimentar com o objetivo de estabelecer uma posição de reconhecimento em seu meio profissional.

Igualmente, nessa mesma faixa etária, os indivíduos parecem tender a focar no estabelecimento de laços sociais que lhe permitam ampliar a troca de competências por recursos financeiros e outras formas de compensação material ou simbólica. Tendem, ainda, a se identificar com a metáfora de construção, admitindo ser sua trajetória laboral oportunidade de aprender, mudar e crescer profissional e pessoalmente. Daí, nesta fase do ciclo de vida pessoal e ocupacional, a tendência à busca por desenvolvimento e aplicação de seu potencial.

Os indivíduos mais jovens, por sua vez, priorizaram metáforas associadas à herança e redes. No caso da metáfora de herança, uma vez mais corrobora-se a suposição de influência de valores herdados da família e do processo de socialização primária. Elementos que se evidenciam como estruturantes também da identidade nos níveis ocupacional, profissional e laboral. Já, no caso da metáfora de redes, supõe-se que, ávidos por se projetarem no mercado de trabalho, intensificam-se suas relações sociais, a fim de ampliar suas redes de contatos para atuais e futuras oportunidades profissionais.

Finalmente, a Figura 9 aporta resultados de cruzamentos de variáveis de interesse do estudo de gênero/faixa etária. Pelos dados, percebe-se maior senioridade das mulheres para se identificarem com a metáfora dos papéis, justo no momento em que essas se encontram por volta dos 30 anos - fase que denota maior consciência quanto à divisão entre família e trabalho, corroborando hipóteses previamente aportadas por Cyrino (2009). Situação contrária se verifica em relação à metáfora da jornada, em que os homens parecem carecer de maior período de tempo para se reconhecerem frente a essa imagem, talvez por amadurecimento psicossocial e/ou profissional mais tardio.

**Figura 9.** Distribuição de frequência das metáforas de carreira estratificadas por média de faixa etária e gênero

**Legenda:** Mulheres (linha superior). Homens (linha inferior).

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Pelos dados da Figura 9, verifica-se, também, maior precocidade dos homens quanto à adesão às metáforas de adaptação e de história. Pelos achados em relação à metáfora adaptativa, pode-se supor que os homens se apresentem mais abertos a mudanças profissionais e laborais. Já no que se refere à metáfora da história, aspectos associados a uma sociedade ainda fortemente patriarcal, levam os homens a maior estímulo quanto a ligações com o trabalho e sua centralidade na formação da identidade pessoal de forma mais precoce que as mulheres. Já estas apresentaram adesão mais precoce às metáforas de construção, ciclo e redes. Uma vez mais cogita-se um amadurecimento pessoal mais precoce, provavelmente impulsionado por sua divisão entre família e trajetória ocupacional.

## 5. Considerações finais

A partir do conjunto dos dados obtidos tem-se, corroborando achados de levantamentos empíricos anteriores, que jovens trabalhadores brasileiros, pertencentes à chamada geração Y, apresentam preferências para perfis profissionais característicos de trajetórias profissionais do tipo dinâmicas. Também se acena para a influência, ainda que discreta, de maior identificação feminina, comparativamente à masculina, ao perfil de trajetória ocupacional tradicional. As mulheres, também, se identificaram mais à metáfora de adaptação. Concluindo, em relação às metáforas de trajetórias profissionais investigadas, tanto o fator gênero, quanto geracional, constituíram pontos de diferenciação. Registra-se que tais achados não foram evidenciados na literatura prévia revisada, constituindo assim, indicação para novos estudos.

Partindo para considerações acerca de limitações da presente pesquisa, em primeiro lugar, essas se iniciam a partir dos instrumentos de coleta de dados utilizados. O instrumento

de mensuração das metáforas de carreira, formulado pelos autores, trata-se de uma escala nominal para qualificação, sendo essa incapaz de mensurar variações das intensidades de opiniões, que se dão por meio de uso da escala Likert, formato esse não utilizado no instrumento. Nesse instrumento, foi realizada apenas uma validação semântica dos itens de questionário, submetido a três pesquisadores e feita uma aplicação teste em seis indivíduos com características similares aos da amostra. Sugere-se para futuras pesquisas a composição de um instrumento quantitativo para análise das metáforas de carreira, tendo esse a submissão a testes de cargas fatoriais para sua validação, possibilitando assim verificar a relação das metáforas com outros construtos por meio de critérios estatísticos de associação entre variáveis.

Outra limitação identificada trata-se do instrumento desenvolvido por Andrade (2009), cuja escala não foi validada estatisticamente, embora essa já tenha alcançado resultados significativos em outra pesquisa ao ser comparada com escalas validadas. Sugere-se, assim, realizar a validação deste instrumento. Quanto ao uso da escala de Briscoe *et al.* (2006), informa-se que a mesma ainda não havia sido utilizada em pesquisas anteriores (pela base de dados consultada) como recurso para análise da propensão a carreiras sem fronteiras, sendo desejável que o modelo de Briscoe *et al.* (2006) na forma pela qual foi aplicado no presente trabalho, tivesse sido anteriormente testado em outras pesquisas.

Apesar das limitações, espera-se, contudo, ter contribuído ao evidenciar algumas análises generativas e geracionais em metáforas e perfis de carreira, e ensejar novos estudos que poderão ser mais esclarecedores acerca da interveniência demográfica a outros públicos.

## Referências

Andrade, G. A. (2009). Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Fumec*, 4(1).

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press on Demand.

Baruch, Y. (2011) Transformações nas Carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais, 2004, In: Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V. D., & Sant'Anna, A. D. 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.

Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20.

Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(4).

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade?(I). *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75

Cornelissen, J. P. (2004). What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor. *Organization Studies*, 25(5), 705-726.

Cyrino, R. (2009). Trabalho, temporalidade e representações sociais de gênero: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. *Sociologias*, (21), 66-92.

Falaster, C., Ferreira, M. P., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 7-31.

Foja, C. R. (2009). O sentido do trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo. Dissertação de mestrado (Pós-Graduação) – Faculdade de Administração e Economia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. 161f.

Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 96-111.

Inkson, K. (2010). The new career studies: metaphor in theory and teaching. *Career Research & Development*, (23), 9-11.

Inkson, K. (2002). Thinking creatively about careers: The use of metaphor. *Career creativity: Explorations in the remaking of work*, 15-34. 18.

Inkson, K., & Amundson, N. E. (2002). Career metaphors and their application in theory and counseling practice. *Journal of Employment Counseling*, 39(3), 98-108.

Inkson, K., Dries, N., & Arnold, J. (2014). *Understanding careers: Metaphors of working lives*. Sage.

Jung, C. G. (2008). (Org.) O homem e seus símbolos. *Rio de Janeiro: Nova Fronteira*, 2.

Lemos, C. G. D., Bueno, J. M. H., Balão, S., Silva, L. B., & Silva, P. L. D. (2005). Carreira profissional e relações de gênero: um estudo comparativo em estudantes universitários. *Boletim de Psicologia*, 55(123), 129-148.

Malschitzky, N. (2004). Empregabilidade: um modelo para a instituição de ensino superior orientar e encaminhar a carreira profissional dos acadêmicos.

Martin, Carolyn, A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.

Olinto, G., Oliveira, Z. L. C. (2004). Gênero e trabalho precário no Brasil urbano: perspectivas de mudança. *XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais*.

Oliveira, F. B., & Souto Martins Müller, E. (2010). O perfil motivacional e inclinação de carreira do estudante e do profissional da Tecnologia da Informação. *Revista ADM. MADE*, 14(1), 51-73.

Oliveira, L. C. V., Kilimnik, Z. M., & de Oliveira, R. P. (2013). Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 301-329.

Oliveira, M. Z. D., & Gomes, W. B. (2014). Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras nas organizações contemporâneas brasileiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(1), 105-118.

Peel, S., & Inkson, K. (2004). Contracting and careers: choosing between self and organizational employment. *Career Development International*, 9(6), 542-558.

Reis, P. N. C., da Silva Lucas, J., Mattos, K., de Oliveira Melo, F. A., & Silva, E. M. (2013). O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, XEY na busca da competitividade empresarial no século XXI. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, 10.

Sá, P. F., Lemos, A. H. C. & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2014). Expectativas de carreira na contemporaneidade: O que querem os jovens profissionais?. *Revista ADM. MADE*, 18(2).

Salo, P., (2003). Does it pay to grow or pick pearls in the language? Metaphors in educational research. *Kasvatustieteen Päivät*, Finland, Helsinki.

Santos, Cristiane Ferreira dos, et al. (2011). O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. *Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração*, 13.

Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145-162.

Silva, R. C., Dias, C. A. F., da Silva, M. T. G., de Castro Krakauer, P. V., & de Lourdes Marinho, B. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 2(1).

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.

Wood Jr, T. (2000). Organizações de simbolismo intensivo. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 20-28.