

**REVISTA DE
EMPREENDEDORISMO,
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

**Marcelo Aparecido
Alvarenga**

Doutor e Mestre em
Administração pelo PPGA –
UNINOVE, (2018 e 2013).
Especialização em Formação de
Docentes para o Ensino Superior
pela UNINOVE (2007) e em
Administração de Recursos
Humanos pela FAAP (2001) e
graduação em Psicologia pela
Universidade Paulista (1998).
Atualmente é professor de
ensino superior da UNINOVE.

Priscila Rezende da Costa

Doutora em Administração
pela FEA USP, 2012. Mestre
em Administração pela FEA
RP USP, 2007. Graduada em
Administração pela UFLA,
2005. Atualmente é diretora
do Programa de Pós-graduação
em Administração da UNINOVE.
É professora dos cursos de
Mestrado e Doutorado em
Administração, Linha de
Inovação, na UNINOVE.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
AVENIDA DOS ESTADOS, 5001
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP.
CEP 09210-580

E-MAIL: RENI@UFABC.EDU.BR

COORDENAÇÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC



GESTORES DE PROJETOS DE INOVAÇÃO E TRAJETÓRIA DE CARREIRA SOB A PERSPECTIVA PROTEANA

INNOVATION PROJECT MANAGERS AND CAREER PATHS FROM A PROTEAN PERSPECTIVE

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender como gestores de projetos de inovação constroem suas carreiras na interação com ambientes dinâmicos, considerando os elementos de uma carreira do tipo proteana. A expressão proteana associa-se ao conceito de carreira em que o indivíduo é o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira e pelas adaptações de si mesmo perante as frequentes transformações do mundo, orientando suas decisões de carreira por meio de seus valores pessoais, tendo em vista a obtenção de sucesso psicológico. Considerando a perspectiva ontológica construtivista social, o delineamento epistemológico fundamentado no interacionismo simbólico e o paradigma interpretativista, este estudo possui natureza qualitativa e adota o método *grounded theory*. Para atender ao seu objetivo, neste estudo foram entrevistados 18 gestores responsáveis por projetos inovadores, tendo sido realizadas 36 entrevistas, sendo 18 entrevistas de história oral temática e 18 entrevistas em profundidade. Como principais resultados, os gestores apresentaram trajetória aderente ao tipo de carreira proteana, principalmente, no que tange aos elementos autogerenciamento de carreira, orientação por valores pessoais e sucesso psicológico. Elementos de carreira que foram constituídos a partir das experiências pessoais e profissionais e dos capitais humano e social desenvolvidos ao longo de suas vidas e que permitiram, assim, a condução de rotinas e processos que possibilitaram às organizações adaptarem-se aos contextos em que estavam inseridos.

Palavras-chave: Inovação; Gestores de Projetos de Inovação; Trajetória de Carreira; Carreira Proteana.

ABSTRACT

This study aims to understand how innovation project managers build their careers in the interaction with dynamic environments, considering the elements of a protean career. Protean expression is associated with the concept of career in which the individual is primarily responsible for the management of his or her career and for adapting himself to the frequent changes in the world, guiding his career decisions through his personal values, taking into account psychological success. Considering the social constructivist ontological perspective, the epistemological delineation based on symbolic interactionism and the interpretative paradigm, this study has a qualitative nature and adopts the grounded theory method. In order to meet its objective, in this study, 18 managers were interviewed for innovative projects, and 36 interviews were carried out, 18 oral history interviews and 18 in-depth interviews. As the main results, the managers presented a trajectory adhering to the type of protean career, mainly in relation to the elements self-management of career, orientation by personal values and psychological success. Career elements that were built from the personal and professional experiences and the human and social capitals developed during their lives and that allowed, therefore, the conduction of routines and processes that enabled the organizations to adapt to the contexts in which they were inserted.

Keywords: Innovation; Innovation Project Managers; Career Path; Career Protean.

JEL Classification: O32

1. INTRODUÇÃO

Partindo da necessidade de as organizações e seus gestores de projetos de inovação (GPI) responderem de maneira flexível e adaptarem-se a uma nova dinâmica de mercado permeada por mudanças, ocorreram transformações na relação profissional-organização que culminaram na atribuição ao indivíduo, e não às organizações, o papel principal na gestão de sua carreira (Hall & Moss, 1998). Autogerenciamento de carreira que, ao atender às necessidades de adaptabilidade desses GPI ao mercado em que estão inseridos, favorece a construção de uma trajetória de carreira do tipo proteana. Destaca-se que a expressão carreira proteana associa-se ao termo Proteus, termo esse que representa o deus da mitologia grega que detinha a capacidade de se transformar de acordo com sua vontade. Trata-se de uma expressão associada ao conceito de carreira em que o indivíduo é o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira e pelas adaptações de si mesmo perante as frequentes mudanças pelas quais passa o mundo (Hall, 1996).

Tomando como base a responsabilidade do indivíduo pela gestão da sua própria carreira, destacam-se os elementos essenciais para o desenvolvimento do modelo de carreira proteana: (a) a carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização; (b) a carreira é uma série de experiências ao longo da vida, habilidades, aprendizados, transições e mudanças de identidade (“idade da carreira” conta, não idade cronológica); (c) o desenvolvimento é aprendizado contínuo, autodirigido, relacional, e encontrado nos desafios do trabalho; (4) o desenvolvimento não é (necessariamente) treinamento formal, reciclagem e mobilidade ascendente; (5) os ingredientes para mudanças de sucesso de saber-como para aprender-como, de segurança do trabalho para empregabilidade, de carreiras organizacionais para carreiras proteanas e do “eu trabalho” para “eu inteiro”; (6) a organização providencia: tarefas desafiadoras, relacionamentos

desenvolvedores, informação e outros recursos de desenvolvimento; (7) o objetivo principal é obtenção de sucesso psicológico (Hall & Moss, 1998). Trata-se de um modelo em que a organização é compreendida como um espaço constituído por recursos, desafios e possibilidades de desenvolvimento para esse indivíduo que se tornou o principal responsável pela gestão da sua carreira (Hall & Moss, 1998).

Partindo do pressuposto da necessidade de adaptação de indivíduos e organizações aos ambientes que ambos estão inseridos, assim como, uma perspectiva de carreira de vida inteira envolvendo os diversos papéis e experiências pessoais e profissionais vivenciadas por esse indivíduo (Super, 1980; Hall & Moss, 1998; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006), buscou-se respostas para a seguinte questão de pesquisa: Como se dá a construção da trajetória de carreira de gestores de projetos de inovação a partir de uma perspectiva proteana? Sendo assim, objetivou-se descobrir como gestores de projetos de inovação constroem suas carreiras, a partir da interação com o ambiente dinâmico que os cercam, considerando os elementos de uma carreira proteana.

Cabe explicar que, apesar da existência de alguns estudos relacionados, de certa forma, à atuação de gestores (Priem, Li, & Carr, 2012; Dobelin, 2015), grande parte desses estudos enfocam aspectos mais organizacionais, estruturais e institucionais, não contemplando, com a devida profundidade, aspectos comportamentais e atitudinais (Einsenhardt & Martin, 2000; Nobre, Tobias, & Walker, 2011; Pavlou & Sawy, 2011; Wilden, Deviney, & Dowling, 2016). Destarte, este estudo contribui para o preenchimento dessas lacunas que envolvem construtos importantes para a comunidade científica, principalmente, no que tange à ênfase nesta pesquisa sobre as capacidades e comportamentos dos GPI na construção de suas carreiras, a partir de uma perspectiva proteana, levando-se em consideração as potenciais contribuições para a adaptabilidade das organizações em relação aos ambientes dinâmicos em que

ambos estão inseridos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de uma perspectiva de carreira de vida inteira, envolvendo os diversos papéis e experiências pessoais e profissionais (Hall & Moss, 1998; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006), e de uma construção decorrente da complexa interação entre o indivíduo e o ambiente que o cerca (Veloso & Dutra, 2010; Veloso, 2012), o conceito de carreira proteana é constituído por dois componentes, a orientação e a trajetória de carreira proteana. A orientação de carreira proteana é formada por atitudes que levam o indivíduo a uma compreensão pessoal a respeito do que se constitui sucesso na carreira e, conseqüentemente, ao delineamento de uma trajetória de carreira específica (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014), que, neste estudo, incluem os papéis desempenhados e as experiências pessoais e profissionais vivenciadas ao longo da vida (Hall & Moss, 1998; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

Como componente atitudinal, a orientação de carreira proteana é constituída por elementos cognitivos, avaliativos e comportamentais. Enquanto os elementos cognitivos associam-se às crenças do indivíduo a respeito de sua carreira e os elementos avaliativos voltam-se para o julgamento do que é bom, ou não, para essa carreira, os elementos comportamentais, por sua vez, correspondem à predisposição desse indivíduo para adotar comportamentos específicos ao longo dessa mesma carreira (Briscoe & Hall, 2006).

Tomando por base as atitudes e as trajetórias de carreira, o conceito de carreira proteana pode ser compreendido também a partir de duas dimensões que o caracterizam: a carreira orientada por valores e o autogerenciamento de carreira. A carreira orientada por valores constitui alicerce para o delineamento das medidas de sucesso que guiarão as decisões de carreira do indivíduo. O autogerenciamento, por sua vez, associa-se

às necessidades de adaptação desse indivíduo às demandas contextuais por desempenho e aprendizado (Hall, 2004; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Sullivan & Baruch, 2009).

Adicionalmente, Gubler, Arnold e Coombs (2014) propuseram um refinamento do conceito de carreira proteana, de modo a enfatizar aspectos essenciais associados às dimensões: (a) carreira orientada por valores e (b) autogerenciamento de carreira. A dimensão carreira orientada por valores envolve a conscientização do indivíduo a respeito de elementos que determinam sua identidade pessoal, como, por exemplo, necessidades e interesses, motivações e valores pessoais que constituem base para orientar suas decisões e definir suas medidas de sucesso para a carreira (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014). Tais medidas vinculam-se à obtenção de sucesso psicológico e, portanto, à realização pessoal (Hall, 1996) e à satisfação com a carreira em si (De Vos & Soens, 2008).

Por outro lado, a dimensão autogerenciamento de carreira abrange tomadas de decisão centradas no próprio indivíduo, assim como, a capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente por meio de processos de aprendizagem (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014) e maior percepção de sucesso na carreira (De Vos & Soens, 2008; Volmer & Spurk, 2011). A ampliação dessa percepção de sucesso, potencialmente, se deve ao fato de essa dimensão ser responsável por intermediar as dimensões interna e externa da carreira desse indivíduo. Essa dimensão autogerenciamento possui ainda duas subdimensões: a reflexiva e a comportamental. Enquanto a primeira possibilita a geração de ideias relacionadas aos seus objetivos de carreira, a segunda incorpora comportamentos adotados por esse mesmo indivíduo ao tentar alcançar tais objetivos, como, por exemplo, o comportamento de buscar informações para tomar decisões de carreira, junto à sua rede de relacionamentos (De Vos & Soens, 2008).

De modo complementar, diante da perspectiva de que a carreira proteana exige processos contínuos e colaborativos de aprendizagem, perspectiva que é

corroborada por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), Hall (1996) destaca a adaptabilidade e o autoconhecimento do indivíduo como metacompetências que possibilitam tais processos. Tais processos envolvem a capacidade de aprender quando se está diante de desafios associados ao trabalho, de modo a se obter novas imagens sobre o mundo e sobre si mesmo. Trata-se de aprendizados que, potencialmente, têm na educação e nas experiências vivenciadas elementos favoráveis a ações empreendedoras (Williamson, Lounsbury, & Han, 2013)

De outro modo, traços de personalidade constituem elementos que proporcionam sustentação para esse modelo proteano. Dentre esses traços, uma personalidade proativa permite ao indivíduo superar possíveis restrições situacionais e posicionar-se ativamente diante do ambiente em que está inserido. Somados a esse tipo de personalidade, o lócus de controle interno para tomar decisões, a alta autoestima, o reconhecimento da capacidade de gerenciar a própria carreira e a orientação para metas de aprendizagem constituem traços condizentes com esse modelo de carreira (Fuller Jr & Marler, 2009).

Vale destacar que a compatibilidade entre o modelo de carreira proteana e as organizações consubstancia-se por meio de um contrato psicológico do tipo transacional que é estabelecido entre indivíduos que possuem atitudes de carreira proteana e seus empregadores (Hall & Moss, 1998). Tal contrato baseia-se nas expectativas desses indivíduos de que as organizações proporcionem oportunidades de desenvolvimento, o que favorece a manutenção dos níveis de empregabilidade desses indivíduos, e nas expectativas organizacionais no que tange ao atendimento de suas necessidades e de seus interesses por resultados expressivos (Hess & Jepsen, 2009).

Diante das exigências desse contexto em que indivíduos e organizações estão inseridos, Clarke (2013) propôs um novo modelo de carreira organizacional baseado no atendimento de interesses tanto do empregador, quanto do empregado. Trata-

se de um modelo híbrido que enfatiza a adaptabilidade e a flexibilidade como elementos que compõem os perfis tanto desses indivíduos, quanto das organizações. Esse modelo prevê lealdade mútua entre empregador e empregado, suporte organizacional ao planejamento individual de carreira com foco no desenvolvimento de atitudes proteanas, movimentações laterais que promovam aprendizado e satisfação pessoal, perspectiva de longo prazo e adoção de medidas de sucesso que atendam aos interesses de ambos.

Adicionalmente a essa proposta de modelo de carreira organizacional, a correspondência entre valores pessoais e valores organizacionais também constitui elemento importante para a manutenção do vínculo entre indivíduos e organizações, uma vez que a percepção de sucesso na carreira desses indivíduos é favorecida por essa correspondência (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011; Volmer & Spurk, 2011), principalmente, em contextos organizacionais que considerem autonomia e proatividade como seus valores (Volmer & Spurk, 2011). Contextos que, ao considerarem essa autonomia como valor, são favoráveis ao desenvolvimento de ações empreendedoras em contextos organizacionais já existentes (Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013). Vale ressaltar que essa correspondência entre valores pessoais e organizacionais pode ser compreendida por meio de relações de congruência ou complementaridade entre tais valores (Alvarenga & Pitombo, 2015).

Visando favorecer a maior compreensão do fenômeno carreira proteana, é preciso considerar também esse tipo de carreira à luz de fatores culturais de maior amplitude, como aqueles associados à cultura específica de um setor (Sullivan & Baruch, 2009; Baruch, 2014) ou, até mesmo, de um país (Baruch, 2014), que podem impulsionar ou impor restrições à forma como esse conceito se configura. De maneira complementar, a trajetória de carreira proteana envolve a interação indivíduo e contexto social, interação essa que pode permitir a esse mesmo indivíduo se identificar e se apropriar de novas oportunidades de mobilidade de

carreira e de desenvolvimento profissional. Geralmente, contextos permeados por eventos e estruturas que configuram situações de risco e, concomitantemente, geradoras de oportunidades de sucesso na carreira tendem a favorecer o desenvolvimento desse tipo de trajetória (Forrier, Sels, & Stynen, 2009). Adicionalmente a esses contextos cultural, setorial e social, variáveis socioeconômico-demográficas presentes nas cidades também podem contribuir para o desenvolvimento de uma carreira proteana. Dentre essas variáveis, a educação oferecida nos níveis de graduação e pós-graduação, a intensidade de atividades econômicas, os recursos financeiros e o número de empresas e de trabalhadores formais dessas cidades podem constituir elementos de um cenário favorável para esse desenvolvimento (Balassiano, Ventura, & Fontes Filho, 2004).

3. METODOLOGIA

Este estudo adota o construtivismo social como perspectiva ontológica, cuja concepção pressupõe um indivíduo que atribui significados à realidade que o cerca (Flick, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006). Partindo dessa perspectiva construtivista social, neste estudo foi considerado o interacionismo simbólico para o delineamento epistemológico que, para além do enfoque no indivíduo e na interpretação das experiências que vivencia ao longo da vida, enfatiza a estrutura como contexto para essa interpretação (Denzin, 2004). O interacionismo simbólico, por sua vez, apoia-se no paradigma interpretativista que, como forma de pensar cientificamente, compreende a realidade social por meio da subjetividade e da intersubjetividade dos indivíduos que vivenciam situações associadas a essa realidade (Morgan, 2005).

Considerando os elementos filosóficos-base para o desenvolvimento desta pesquisa, quais sejam a perspectiva ontológica construtivista social, o delineamento epistemológico fundamentado no interacionismo simbólico

e o paradigma interpretativista, este estudo possui natureza qualitativa e adotou o método *grounded theory*. Adotou-se *grounded theory* para descobrir os significados da interação entre gestores de projetos de inovação e o ambiente dinâmico que os cercam, integrando condições, ações e consequências (Corbin & Strauss, 1990). Significados que têm, ao serem decorrentes da teoria substantiva que emerge do campo de pesquisa e na revisão sistemática da literatura, a possibilidade de aumentar os seus respectivos poderes explicativos (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006).

Inicialmente foi adotado como estratégia para coleta de dados a realização de entrevistas de histórias orais de vida temáticas. Essas histórias orais de vida foram concebidas por Meihy e Ribeiro (2011) como técnica que se propõe a investigar e compreender um tema específico a partir de histórias pessoais. Como estratégia para a coleta de dados complementares, neste estudo foram realizadas entrevistas em profundidade (Mattos, 2006). Ao todo, foram entrevistados 18 sujeitos sociais (GPI), totalizando, portanto, 36 entrevistas, sendo 18 entrevistas de história oral temática e 18 entrevistas em profundidade, 1.510 minutos de duração e 609 páginas referentes às transcrições realizadas.

Na codificação e análise dos dados, adotaram-se as comparações teórica e incidente-incidente. Enquanto a primeira estabelece a necessidade de o pesquisador interpretar e codificar os dados à luz da sua sensibilidade teórica e utilizando-se de figuras de linguagem e metáforas, a segunda refere-se à possível associação entre um novo dado e algum código ou categoria já identificado anteriormente (Bandeira-de-Mello, 2002). Para tanto, nas etapas de codificação e análise dos dados foi utilizado o *software* Atlas/ti, *software* que possui aderência ao método *grounded theory*. Esse *software* possibilita “buscar, organizar, categorizar e registrar interpretações” (Bandeira-de-Mello, 2006, p. 431), integrar dados empíricos, construir e gerenciar redes conceituais, obter insights tanto no que se refere às relações entre os conceitos e as categorias identificados quanto

na identificação de elementos constitutivos.

3.1. SUJEITOS SOCIAIS E ORGANIZAÇÕES DE ATUAÇÃO

Apesar de somente os sujeitos E1, E3, E4, E10 e E13 ocuparem cargos cujas nomenclaturas associam-se formalmente à gestão de projetos, vale ressaltar que os demais sujeitos, apesar dos cargos formais ocupados, eram responsáveis pela gestão de projetos de inovação em suas respectivas áreas de atuação. Esses sujeitos tinham em média 41 anos de idade, 12 anos de experiência profissional na gestão de projetos e formação que varia entre bacharelado e doutorado completos (Tabela 1).

No que tange aos contextos organizacionais

de atuação, foi possível traçar um perfil agregado para as organizações (total de 16) em que os sujeitos sociais atuaram: 11 dessas empresas são multinacionais, 15 apresentam fins lucrativos e, baseado no número de funcionários como critério para classificá-las (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012), 11 dessas empresas são de grande porte, 3 são de pequeno porte e 2 são de médio porte. Considerando o setor de atuação dessas empresas, 12 atuam no setor de serviços, 2 no setor industrial, 1 nos setores industrial e de serviços e 1 no setor comercial.

As experiências vivenciadas pelos entrevistados como GPI ocorreram nos seguintes contextos organizacionais: 4 empresas são prestadoras de serviços no setor de desenvolvimento de softwares, 2

Tabela 1
Dados dos sujeitos sociais participantes.

Perfis dos Participantes do Estudo							
Entrevistado (código)	Cargo Atual	Idade	Experiência		Entrevistas EHOT* e EP** (minutos)	EHOT (n° de pág.)	EP (n° de pág.)
			na Gestão de Projetos	Formação			
E1	PMO	53	25	Mestrado	240	35	46
E2	Gerente de Tecnologia	31	4	Especialização	78	13	14
E3	Gerente de Projetos	31	7	Especialização	71	10	10
E4	Diretor de Marketing, Estratégia e Gestão de Projetos	57	8	Mestrado	69	11	13
E5	Controller da América do Sul	51	20	Mestrado	100	10	18
E6	Gerente de Suporte de Infraestrutura Global	43	10	Bacharelado	51	7	10
E7	Assistente de Diretoria	42	10	Doutorado	91	13	16
E8	Gerente Sênior	48	21	Especialização	81	21	15
E9	Gerente de Inovação	38	15	Especialização	40	6	9
E10	PMO	30	9	Especialização	69	13	11
E11	Analista de Sistemas Sênior	51	22	Doutorado	80	22	25
E12	Gestor Comercial	33	12	Bacharelado	75	16	14
E13	Gerente de Projetos de Soluções Digitais	41	6	Especialização	80	21	20
E14	Gerente Sênior	41	14	Especialização	63	16	17
E15	Diretor de Negócios	35	13	Bacharelado	77	18	11
E16	Diretor Geral	40	12	Mestrado	70	17	25
E17	Sócio-proprietário	39	10	Mestrado	97	38	19
E18	Gestor de Sistemas	41	5	Doutorado	78	14	15
	MÉDIA	41,4	12,4	TOTAL	1510	301	308

Nota. Legenda: EHOT* (entrevista de história oral temática) e EP** (entrevista em profundidade). Fonte: Dados da pesquisa.

são indústrias do setor de fabricação de equipamentos de transporte e componentes eletrônicos, 2 são prestadoras de serviços no setor de telecomunicações, 2 possuem centros de pesquisa e inovação próprios, 2 receberam prêmios ou certificações associadas a inovação, 2 investem em soluções inovadoras, 1 investe no desenvolvimento de tecnologias digitais e 1 é prestadora de serviços pertencente ao setor de pesquisa e desenvolvimento. Trata-se de contextos que foram considerados como critérios para validação dos GPI como participantes deste estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A codificação dos dados no Atlas Ti resultou em 859 citações vinculadas a 4 códigos, ou seja, foram identificadas 859 evidências relacionadas aos componentes de análise do estudo. Vale destacar que, dos 4 códigos evidenciados (componentes da categoria), 1 emergiu do campo (código assinalado com asterisco na Tabela 2) e 3 tinham sido previstos no protocolo de pesquisa (Tabela 2).

Considerando, portanto, a fundamentação

Tabela 2

Categoria de análise e o grau de fundamentação dos seus respectivos componentes.

Categoria de análise	Componentes (códigos)	Grau de fundamentação (quantidade de citações)
Carreira proteana	Trajatória de Carreira	685
	Gestão de Carreira*	21
	Dimensões de Carreira	94
	Objetivos de Carreira	59
Fundamentação agregada a partir de dados empíricos		859

Nota: *Novos componentes (códigos) que emergiram do campo. Fonte: Elaborada pelos autores, com auxílio do software Atlas Ti.

agregada a partir de dados empíricos, foram realizadas análises intracaso para a categoria de análise e seus componentes (parágrafos apresentados a seguir).

Ao analisar a trajetória de carreira desses sujeitos sociais entrevistados, foi possível identificar que as escolhas preliminares de carreira foram, frequentemente, inspiradas

por familiares, professores, amigos, comunidades religiosas e profissionais do mercado. Dentre os familiares, as figuras paterna e materna destacaram-se como influenciadores das escolhas de carreira dos sujeitos sociais, possivelmente, devido aos vínculos emocionais existentes entre esses sujeitos sociais e tais figuras. O incentivo do pai para que se dedicasse aos estudos constituiu, por exemplo, fator relevante para o delineamento da trajetória de carreira de E1, cujo vínculo emocional pôde ser claramente evidenciado. Diante da limitação de recursos familiares, o pai apresentou a E1 os estudos como possibilidade para ampliação desses recursos.

O meu pai sempre me incentivou muito. Meu pai sempre me dizia o seguinte “eu não vou te deixar herança, eu vou te deixar aquilo que você conseguir nos seus estudos.” [...] Meu pai, sem dúvida. Aliás, eu não gosto de falar nisso porque eu choro (E1).

Para E10, a visão de mundo da mãe demonstrou caminhos que colaboraram para a descoberta das atividades profissionais mais associadas ao seu perfil, influenciando, inclusive, a sua decisão por atuar como gestor de projetos, uma vez que ela também atuava nessa mesma área. A concepção de sucesso para a família foi fator relevante na escolha de carreira de E8, uma vez que ele e sua família viam nas realizações de alguns

de seus primos modelos a serem seguidos. De maneira semelhante, professores se apresentaram como influenciadores nas decisões de carreira dos sujeitos sociais como, por exemplo, E10 que, para além da influência materna, também reconheceu na figura de um professor fator relevante para sua decisão de atuar na gestão de projetos,

principalmente, pelo conteúdo da disciplina e pela forma como esse professor ministrava suas aulas.

E teve um outro fator também que foi um fator que foi a cereja do bolo. A matéria de OSM. Eu tinha um professor que ele era muito bom e ele falava de sistemas, métodos, processos e projetos de forma muito apaixonada. E aí eu me encantei mais pelo assunto depois da matéria também. Naquele ano quando a matéria terminou eu falei: “essa é uma área que eu quero conhecer, que eu quero trabalhar” (E10).

Além de familiares e professores, alguns amigos também foram mencionados pelos sujeitos sociais como inspiradores para suas decisões de carreira, como, por exemplo, no caso de E2 que mencionou dois amigos como relevantes para sua decisão. Um deles possibilitou a ele conhecimentos sobre programação de computadores, ainda no início da infância, que lhe foram favoráveis para identificar atividades com as quais apresentava algum tipo de afinidade. E o outro permitiu a ele que tomasse consciência a respeito da necessidade de amadurecer pessoal e profissionalmente, o que favoreceu a sua inserção no mercado de trabalho e na área em que estudava na universidade à época.

Uma pessoa que me influenciou muito, quando eu tinha 14 ou 15 anos, na minha adolescência, foi um colega meu de colégio que sabia muito mais do que eu sobre programação de computadores. A gente começou a brincar de invadir os amigos da escola, sem provocar danos materiais. E esse cara, esse meu colega que me fez interessar bastante por este lado tecnológico [...] Olhei para aquele meu colega com aquele terno e eu tive um insight: eu acho que acabou a brincadeira, acabou a hora de eu achar que a vida é só faculdade, pebolim. E foi nesse momento que eu cheguei em casa, me inscrevi no programa de estágio da empresa “x” e logo em seguida acabei indo para a empresa “x” (E2).

De forma semelhante ao que ocorreu com familiares, professores e amigos, a possibilidade de E3 participar de um grupo religioso e ser responsável pela organização e a gestão de alguns eventos constitui inspiração para suas decisões de carreira. A participação nesses eventos permitiu a ele desenvolver atividades práticas similares às realizadas por um gestor de projetos.

Durante a adolescência eu tive muito contato com a parte social da igreja católica. E sempre

ocorriam eventos e ações sociais. Então, eu tinha que fazer um documento, eu tinha que controlar dinheiro e envolver as pessoas. O que a gente tem que fazer, quando a gente tem que fazer, quem que é responsável pelo o que. E isso acabou me aproximando muito da parte de projetos (E3).

Carreiras que também foram inspiradas por profissionais que atuavam no mercado como, por exemplo, a reconhecida influência de um antigo chefe de E8 para sua capacidade de inovar e de procurar realizar atividades diferenciadas no ambiente de trabalho.

Então por exemplo, quando que eu entrei na empresa “x”, eu tive um chefe que pelo jeito dele, pela forma despojada, pelo jeito até inovador dele para o contexto que existia, me influenciou. Apesar de ele ser uma pessoa que tinha uma formação muito pequena... Eu acho que ele nem tinha terminado a faculdade. Ele era um cara inovador para aquela situação e ele me influenciou nesse sentido, teve uma influência na minha carreira lá atrás (E8).

A análise das influências de familiares, professores, amigos e profissionais do mercado permitiu identificar que as experiências vivenciadas pelos sujeitos sociais junto a essas pessoas proporcionaram aprendizados informais e relacionais (Hall & Moss, 1998; Hall, 2004) que lhes possibilitaram novas imagens sobre si mesmo e o mundo que os cercava (Hall, 1996), aprendizados característicos de uma carreira proteana. A experiência prática vivenciada por E3 em um grupo religioso corrobora a necessidade apontada por Williamson, Lounsbury e Han (2013) de os jovens adquirirem conhecimentos e colocá-los em prática para que, de fato, possam desenvolver atributos empreendedores, como aconteceu com E3, cuja experiência o permitiu atuar, posteriormente, de maneira intraempreendedora na gestão de projetos inovadores.

Após discutir as inspirações de carreira, o elemento educação presente no componente trajetórias de carreira permitiu perceber que, diante das experiências vivenciadas e das influências recebidas, vários sujeitos sociais relataram ter optado por realizar cursos técnicos, como ocorreu, por exemplo, com E5, E11, E12, E13 e E16. Mesmo alguns não tendo realizado cursos técnicos, todos esses sujeitos sociais optaram por realizar cursos

superiores, momentos que foram permeados por indecisões, seja pela afinidade individual com mais de uma carreira (evidenciado por E2) ou pela tentativa de conciliar essa escolha com o contexto organizacional em que estava inserido (evidenciado por E7). Por outro lado, após escolher e iniciar um curso superior, indecisões também se apresentaram em relação às possíveis áreas de atuação habilitadas por esses cursos (evidenciado por E4).

A minha indecisão era entre Arquitetura e Computação. Então, por que Arquitetura e Computação? Porque nos dois você cria. Eu sempre fui apaixonado por geometria por ciências exatas e arquitetura, a beleza de criar algo também me apaixonava (E2).

Dentre os cursos superiores escolhidos pelos sujeitos sociais, foi possível perceber que vários deles optaram por cursos de tecnologia em processamentos de dados (escolhidos por E2, E6, E11, E16 e E18), por administração (escolhido por E7, E8, E10 e E17) e por engenharia (escolhido por E4 e E13). Adicionalmente, as empresas em que atuaram também ofereceram cursos diversos, como preparatórios para certificações nas áreas de projetos (relatado por E1 e E16) e tecnologia da informação (relatado por E6 e E8), para o exercício da liderança (relatado por E8) e idiomas (relatado por E6). De outra maneira, as empresas por onde passaram esses sujeitos possibilitaram experiências profissionais que também se reverteram em aprendizados (evidenciado por E2).

Os aprendizados decorrentes da realização desses cursos ou dessas experiências vivenciadas no ambiente de trabalho também corroboraram as observações de Hall e Moss (1998) a respeito do aprendizado contínuo, decorrente, muitas vezes, dos desafios proporcionados pelas empresas, como característico do novo contrato de carreira proteana estabelecido entre tais empresas e os sujeitos sociais.

Considerando as ocupações e as experiências profissionais vivenciadas pelos sujeitos sociais ao longo das suas trajetórias de carreira, os diversos contextos organizacionais, nos quais os gestores de projetos inovadores estiveram inseridos, possibilitaram a vários

desses gestores desenvolverem no início de suas trajetórias atividades mais operacionais, com alto grau de estruturação (evidenciado por E3, E5, E6, E7, E10, E12, E13, E15 e E18). E, à medida que alguns desses gestores foram realizando cursos técnicos e/ou superiores, esses contextos possibilitaram também o desenvolvimento de atividades técnicas seja ocupando cargos efetivos (evidenciado por E1, E4, E5, E7, E10, E12, E14 e E15) ou atuando como estagiários (evidenciado por E4, E8, E9, E10, E13, E15 e E18).

Tomando esses contextos organizacionais como propulsores de aprendizados por meio dos cursos oferecidos pelas empresas ou das atividades desenvolvidas pelos sujeitos sociais, foi possível inferir que tais contextos, potencialmente, contribuíram para o estabelecimento de um modelo híbrido de gestão, apresentado por Clarke (2013), que, frequentemente, favorece a adaptabilidade das organizações e do indivíduo.

Além de atuarem como funcionários contratados por empresas, muitos desses gestores também se dedicaram à carreira como consultores (evidenciado por E8, E10, E16 e E17) ou manifestaram seu desejo de desenvolverem atividades de consultoria (evidenciado por E4, E9 e E11). De forma semelhante, alguns atuaram também como professores (evidenciado por E1, E8 e E11) ou manifestaram esse desejo por atuarem (evidenciado por E4, E7 e E9). Os dados revelaram ainda que seis desses gestores, para além de atividades intraempreendedoras, desenvolveram atividades empreendedoras (evidenciado por E3, E8, E10, E13, E14 e E17), sendo responsáveis, portanto, pela abertura de empresas das quais eram proprietários.

Diante do exercício ou do desejo de exercer atividades associadas a essas carreiras de consultor, professor e empreendedor, os sujeitos sociais denotaram possuir autonomia, o que, potencialmente, como salientado por Knörr, Alvarez e Urbano (2013), constitui característica favorável a atuações intraempreendedoras e ao autogerenciamento de carreira, característico de uma carreira proteana, como destacado por Hall e Moss (1998).

Ao longo de suas trajetórias de carreira, alguns sujeitos sociais relataram ter vivenciado conflitos entre a afinidade que possuíam por algumas atividades e o trabalho desenvolvido junto às empresas como, por exemplo, no caso de E5 que deixou de atuar na área de eletrônica em razão da carreira que havia iniciado em um banco. De maneira semelhante, E16 deixou de lado a atuação na área de desenvolvimento, à qual demonstrava mais afinidade, para dedicar-se à gestão. Os conflitos de natureza profissional-familiar também foram vivenciados por alguns desses sujeitos como, por exemplo, E4 que demonstrou ter vivido um dilema entre realizar cursos para sua formação e oferecer atenção à família. Atenção à família que levou E8 a também viver dilema semelhante em relação às exigências profissionais que o impediam de proporcionar essa atenção.

Somados aos conflitos vivenciados, essas trajetórias de carreira também compreenderam obstáculos às carreiras desses sujeitos sociais. Obstáculos decorrentes de características pessoais (evidenciado por E1 e E7), escassez de recursos financeiros (evidenciado por E3), frustrações (evidenciado por E2), demissões inesperadas (evidenciado por E3) e problemas de saúde em decorrência da pressão no ambiente de trabalho (evidenciado por E18).

Eu sempre era o cara que estava por trás, apresentando ideias, mas nunca era o cara que ia pra frente. Esta questão de assumir a liderança aconteceu só quando eu estava no ambiente de trabalho (E1).

Primeiro, você não está habituado e, para fazer faculdade, eu tive que trabalhar em dois empregos, eu tive que trabalhar em call center. Só pude fazer faculdade um pouco tarde, com 24 anos (E3).

Esse foi o primeiro trabalho que eu tive. Fiquei dois meses. O sistema não funcionava e isso me frustrava muito, porque eu não podia corrigir já que eu não era o programador oficial da casa, eu era helpdesk (E2).

Como provocadores de desconforto, esses conflitos e obstáculos de carreira, potencialmente, influenciaram a obtenção de sucesso psicológico por parte dos sujeitos sociais, uma vez que esse tipo de sucesso se vincula à realização (Hall, 1996) e à satisfação pessoal com a carreira (De Vos e Soens, 2008).

Na medida em que tais conflitos e obstáculos geraram frustrações, como foi mencionado por E2, e também a necessidade de os sujeitos sociais buscarem rotas alternativas para suas trajetórias de carreira, compreende-se que tais desconfortos interferiram, mesmo que momentaneamente, na obtenção de sucesso psicológico.

Finalizada a discussão do componente trajetória de carreira relacionado à categoria carreira proteana, os dados associados ao componente gestão de carreira permitiram a emergência de uma gestão de carreira do tipo orgânica, em que as decisões de carreira foram acontecendo à medida que se faziam necessárias (evidenciado por E2, E6, E8 e E12).

A gestão de carreira do tipo orgânica foi mencionada por Veloso e Dutra (2010) e Veloso (2012), como resultante de uma complexa relação entre os sujeitos sociais e o mundo que os cerca. Trata-se de um tipo de gestão que, à medida que compreende decisões de carreira, levando-se em consideração as especificidades das situações vivenciadas, potencialmente, contribuiu para a adaptabilidade desses sujeitos perante as transformações das empresas e do mercado em que estavam inseridos. Tal adaptabilidade foi apontada por Hall (1996) e Hall e Moss (1998) como característica que possibilita ao indivíduo gerenciar sua própria carreira frente a essas transformações.

Após a discussão dos componentes associados às trajetórias de carreira dos sujeitos sociais e à forma como os sujeitos sociais conduziram a gestão de suas carreiras, os dados associados ao componente dimensões de carreira possibilitaram a emergência do autogerenciamento, que atribui ao próprio indivíduo a responsabilidade por essa gestão, como uma dessas dimensões. Para E18 esse autogerenciamento envolveu a possibilidade de ele mesmo administrar desde os desafios que lhe foram apresentados pela organização, desafios que E18 assumiu como formas de obter realização pessoal, até o interesse que possuía por realizar uma transição de carreira no futuro. Já para E7, o autogerenciamento permitiu a ele desenvolver-se e preparar-se

para eventuais imprevistos e futuras decisões de carreira. No que se refere a E5, esse mesmo autogerenciamento propiciou um processo de autoavaliação, motivado por situações de insucesso na carreira, de modo a favorecer a identificação de possíveis ajustes e, assim, obter ascensão profissional.

Considerando as histórias de carreira relatadas pelos sujeitos sociais, os dados apresentaram a existência de potenciais gatilhos que favoreceram o despertar da capacidade de esses sujeitos autogerenciarem suas carreiras. Compreendendo esses gatilhos como situações vivenciadas na juventude, E7 destacou que, ao tomar decisões e projetar seu futuro profissional, lembra-se da situação que o levou a assumir a responsabilidade por gerenciar seus estudos. Situação que, segundo ele, se constituiu referência para situações em que é necessário que ele próprio tome decisões de carreira na vida adulta. Para E8, as situações adversas vivenciadas no início da adolescência, que exigiram muito esforço e dedicação de seu pai ao trabalho, levaram-no a despertar para a necessidade de ele próprio agir e conduzir sua vida pessoal e, potencialmente, sua vida profissional.

O autogerenciamento de carreira, destacado por Gubler, Arnold e Coombs (2014) como associado ao sentimento de independência do indivíduo que o permite aprender e adaptar-se às transformações do ambiente, é o que possibilitou aos sujeitos sociais refletirem e agirem (De Vos & Soens, 2008) de modo a levarem em consideração os seus próprios interesses e as transformações apresentadas pelo ambiente externo. Esse autogerenciamento se harmoniza com a autonomia requerida de profissionais que se dedicam a uma atuação do tipo intraempreendedora (Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013), como ocorreu com os sujeitos sociais participantes deste estudo.

Adicionalmente, em relação ainda ao componente dimensões de carreira, surgiram evidências da orientação por seus próprios valores como referência para as decisões de carreira desses sujeitos sociais. No caso de E14, por exemplo, apresentaram-se valores, como fé e amor, que constituíram norte

para suas decisões de carreira. Decisões que envolveram desde a escolha momentânea por aceitar, ou não, trabalhar em determinadas empresas, como ocorreu com E1, até escolhas por trajetórias futuras, como foi relatado por E9. Já no caso de E5, seus valores compuseram critérios, inclusive, para as escolhas por outros profissionais que iriam compor suas equipes de trabalho.

Fé e amor são duas palavras fortes que qualquer coisa que eu faça na minha vida, que são valores na realidade muito importantes pra mim. Qualquer coisa que eu faça na minha vida que eu dê valor pra essas duas coisas, provavelmente, vai dar certo (E14).

Já tive uma oportunidade de trabalhar na empresa "x". Eu não conhecia essa empresa e fui pesquisar. E o que eu li sobre a empresa não me agradou. Eu pensei assim: "será que eu quero trabalhar nesta empresa?" "Será que eu não vou ficar com vergonha de falar que eu trabalho na empresa "x"?" Aí eu falei assim: "olha, esta posição não é muito interessante para mim não" (E1).

De forma semelhante ao que ocorreu com a dimensão autogerenciamento, os dados evidenciaram potenciais gatilhos, situações vivenciadas na infância ou na adolescência, que possibilitaram a esses sujeitos orientarem suas carreiras por meio de seus valores pessoais. O valor respeito às pessoas, para E5, por exemplo, associou-se às experiências vivenciadas com seu pai desde a infância, já para E10, esse mesmo valor o remeteu para as experiências que vivenciou em um grupo de teatro. Por outro lado, para E7, cuidar das pessoas constituiu valor que se refletiu tanto nas suas escolhas de carreira na infância, quando apresentou um interesse inicial por cursar medicina, quanto em sua atuação profissional em uma das empresas por onde passou.

Ao reconhecerem esses valores pessoais como norteadores de suas decisões de carreira, esses sujeitos sociais demonstraram consciência a respeito de suas próprias identidades e motivações pessoais (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014). Esse valores foram destacados por Hall (2004) como referências para as medidas adotadas por esses sujeitos para determinarem o que é ter, ou não, sucesso na carreira. Sucesso cuja percepção pode ser maximizada quando da existência

de correspondência entre os valores pessoais e os valores dos contextos organizacionais em que os sujeitos atuaram (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011; Volmer & Spurk, 2011).

Após identificar as dimensões de carreira autogerenciamento e orientação por valores, características de uma carreira proteana, os dados do componente objetivos de carreira possibilitaram a identificação de adaptabilidade dos sujeitos sociais às transformações de mercado, adaptabilidade compreendida como meio para que seus objetivos de carreira pudessem ser atingidos. Essa adaptabilidade se apoiou nas transformações do ambiente profissional, e nas novas necessidades geradas por essas transformações (evidenciado por E12a), se concretizou por meio do aprendizado necessário para a atuação profissional desses sujeitos (evidenciado por E1) e, potencialmente, se delineou como elemento impulsionador para a ascensão de tais sujeitos (evidenciado por E5). Trata-se de uma adaptabilidade que, potencialmente, também teve como gatilhos situações que esses sujeitos sociais vivenciaram na infância ou na adolescência, fato esse que pôde ser evidenciado, por exemplo, pelo reconhecimento de E12b de que sua adaptabilidade provém da vivência junto à sua mãe. A adaptabilidade apresentada pelos sujeitos sociais foi delineada como ajustes que esses sujeitos realizaram em si mesmos (Hall, 1996), como aprendizados (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014) demandados pela dinâmica do mercado (Hall & Moss, 1998). A capacidade de adaptar-se a essa dinâmica foi compreendida por Hall (1996) como uma metacompetência para que os processos de aprendizagem desses sujeitos se concretizem.

Da mesma forma, os dados associados ao componente objetivos de carreira permitiram observar que os sujeitos sociais apontaram como objetivo a possibilidade de realizar atividades profissionais que lhes proporcionassem satisfação e prazer, ou seja, destacaram o sucesso psicológico como objetivo principal de carreira (evidenciado por E2, E7, E14 e E15). Objetivo que se apresentou tanto nas escolhas por um curso

superior (evidenciado por E2) quanto na busca por novas atividades e áreas de atuação dentro da empresa (evidenciado por E7).

Os relatos apresentados por E2 e por E9 denotaram ainda que, potencialmente, esse sucesso psicológico apresentou como gatilhos situações vivenciadas na infância e associadas, por exemplo, ao prazer proporcionado por jogos de computador (E2) ou por desmontar brinquedos (E9). Enquanto o relato de E2 se associou à escolha por uma carreira associada a jogos de computador e a satisfação pessoal, o relato de E9 demonstrou ainda que a situação descrita por ele na infância vinculada à curiosidade pelo funcionamento de seus brinquedos, potencialmente, guardou relação com as atividades profissionais desenvolvidas por um gerente de inovação. Relação que pode ser compreendida à medida que essa curiosidade, presente desde a infância, o leva, como gerente que atua de maneira intraempreendedora, a ir além daquilo que todos veem e, possivelmente, a criar e a inovar.

Na infância eu tinha encantamento por desmontar meus brinquedos por querer ver como eles funcionavam, como que era a fricção de um carrinho, como era a mecânica de ligar e desligar então eu sempre gostei muito de desmontar e montar os meus brinquedos (E9).

Como objetivo principal de uma carreira do tipo proteana (Hall & Moss, 1998), o delineamento do sucesso psicológico apresentado pelos sujeitos sociais baseou-se em elementos individuais e específicos atrelados às suas necessidades, interesses e valores pessoais (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014). Como elementos da dimensão interna desses sujeitos, o sucesso psicológico se configurou a partir do surgimento ou da busca por sensações de realização (Hall, 1996) e de satisfação (De Vos & Soens, 2008) proporcionadas por suas carreiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que capacidades e comportamentos individuais foram desenvolvidos ao longo da vida, envolvendo

elementos como o autogerenciamento de carreira, a orientação por valores pessoais e a obtenção de sucesso psicológico como objetivo principal, foi possível concluir que os gestores de projetos de inovação investigados construíram uma carreira do tipo proteana. Elementos de carreira que foram constituídos a partir das experiências pessoais e profissionais e dos capitais humanos e sociais desenvolvidos por esses profissionais ao longo de suas vidas e que permitiram, assim, a condução de rotinas e processos que possibilitaram às organizações adaptarem-se aos contextos em que estavam inseridos.

No que tange ao desenvolvimento de uma carreira aderente ao modelo proteano, foram também identificados gatilhos, ou seja, situações vivenciadas durante a infância ou a

adolescência, que possibilitaram aos sujeitos sociais autogerenciarem e orientarem suas carreiras por meio de seus valores pessoais, adaptarem-se às transformações ambientais e adotarem o sucesso psicológico como objetivo dessa carreira. Gatilhos que denotam que os elementos característicos de uma carreira proteana podem ser estimulados e desenvolvidos desde a infância. Considerando o construto carreira proteana e a teoria fundamentada que emergiu do campo, foi realizada, por fim, uma análise agregada dos significados da interação entre os gestores de projetos de inovação e o ambiente dinâmico que os cercam, considerando as perspectivas individual, organizacional e contextual de suas carreiras de vida inteira (Figura 1).

Este estudo restringiu-se à percepção e

Perspectivas	Propriedades	Papel e Importância
Individual	Adaptabilidade	Adequações da carreira ocorrem diante de exigências organizacionais e contextuais.
	Autogerenciamento de Carreira	O próprio indivíduo se responsabiliza pela gestão da sua carreira (gestão orgânica).
	Carreira Orientada por Valores	Valores embasam as decisões de carreira.
	Sucesso Psicológico	A subjetividade do indivíduo é critério de sucesso.
	Processos de Aprendizagem	Processos de aprendizagem possibilitam adaptabilidade do indivíduo na relação com os contextos.
	Educação	Desenvolvimento da identidade profissional e de habilidades para lidar com ambientes dinâmicos permeados por incertezas.
	Inspiração	Familiares, professores, amigos, comunidades religiosas e profissionais de mercado são fontes ativas para o desenvolvimento de carreira.
	Experiências Profissionais	Atuação em múltiplas carreiras (consultores, professores e empreendedores) em busca de sucesso psicológico.
	Gestão de Conflitos	Habilidade de lidar com conflitos envolvendo área de afinidade e contexto organizacional, bem como, demandas profissionais e questões familiares.
	Superação de Obstáculos	Resiliência para superar escassez de recursos financeiros, frustrações profissionais, demissões inesperadas e problemas de saúde.
Organizacional	Gatilhos de Carreira	Elementos característicos de uma carreira proteana são estimulados e desenvolvidos ao longo da vida, desde a infância, como o agir próprio, a condução da vida pessoal e os estudos, os valores pessoais e adaptação frente às situações do ambiente.
	Contrato Psicológico	Expectativas mútuas baseadas na entrega de competências por parte dos indivíduos e da contrapartida das organizações considerando os resultados obtidos.
	Comprometimento	Vínculo entre indivíduos e organizações baseado, principalmente, na obtenção de sucesso psicológico por parte desses indivíduos e por meio de atividades que resultam em inovação.
	Valores Organizacionais	Estabelecer e manter vínculos entre indivíduos e organizações.
	Carreira Organizacional	Intermediar interesses individuais e organizacionais e recompensar por resultados obtidos.
	Motivação	Incentivar o indivíduo a continuar desenvolvendo seu trabalho, recompensando-o e contribuindo para sua permanência na organização.
	Cultura Organizacional	Impulsionar o desenvolvimento de atividade inovadoras e a carreira proteana.

Contextual	Ambiente Acadêmico	Estrutura e suporte acadêmico possibilitam o desenvolvimento da carreira proteana por meio de processos de aprendizagem.
	Ambiente Social	Impulsionam o desenvolvimento da carreira proteana e possibilitam processos de aprendizagem formais e informais.

Figura 1: Significados da interação entre os gestores de projetos de inovação e o ambiente dinâmico que os cercam, considerando as perspectivas individual, organizacional e contextual das suas carreiras, a partir de elementos associados à carreira proteana. Fonte: Elaborado pelos autores.

aos significados atribuídos pelos 18 sujeitos sociais participantes, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos. Por fim, diante dos gatilhos associados aos elementos de uma carreira proteana (autogerenciamento, orientação por valores, adaptabilidade e sucesso psicológico), sugere-se a realização de estudos que possam compreender a configuração desses gatilhos e as possíveis ações educacionais que podem ser empreendidas para o desenvolvimento desses elementos.

6. REFERÊNCIAS

- Alvarenga, M. A., & Pitombo, N. R. (2015). O papel dos valores nas escolhas de carreira de jovens discentes/trabalhadores. *Gestão & Regionalidade*, 31(92), 86-102.
- Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes Filho, J. R. (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 99-116.
- Bandeira-de-Mello, R. (2002). Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. A. (2006). Grounded theory. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- 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.
- 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.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- De Vos A., & Soens N. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- Denzin, N. K. (2004). Symbolic interactionism. In Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Dobelin, S. (2015). Os efeitos da adoção de práticas de inovação gerencial sobre a flexibilidade organizacional. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Enache M., Sallan J.M., Simo P., & Fernandez V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. *Journal of Management & Organization*. 17(4), 459-473.
- Flick, U. (2004). Symbolic interactionism. In Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Flick, W. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S23-S40.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*,

65(1), 1-13.

Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.

Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *Demografia das Empresas: 2010*, Rio de Janeiro, RJ, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Recuperado em 20 de agosto de 2017, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv61536.pdf>.

Knörr, H., Alvarez, C., & Urbano, D. (2013). Entrepreneurs or employees: a cross-cultural cognitive analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 273-294.

Mattos, P. L. C. L. (2006). Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Meihy, J. C. S. B., & Ribeiro, S. L. S. (2011). *Guia prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias*. São Paulo: Contexto.

Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58-71.

Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2011). Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 413-432.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.

Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*, 38(1), 346-374.

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.

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

Veloso, E. F. R. (2012). *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas.

Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2010). Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In Dutra, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.

Volmer, J., & Spurk D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with

subjective and objective career success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 207-218.

Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

Williamson, J. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.