



Matheus de Moura Côrtes Coutinho

As âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro,
abril de 2023.



Matheus de Moura Côrtes Coutinho

As âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Filipe Augusto Silveira de Souza

FGV/SP

Rio de Janeiro, 28 de abril de 2023.

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial, do trabalho é proibida sem autorização da universidade, do autor e da orientadora

Matheus de Moura Côrtes Coutinho

Graduou-se em Administração de empresas na Escola Superior de Propaganda e Marketing em 2020.

Ficha Catalográfica

Coutinho, Matheus de Moura Côrtes

As âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy / Matheus de Moura Côrtes Coutinho ; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2023.

122 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2023.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Carreira. 3. Gig Economy. 4. Âncoras de carreira. 5. Orientações profissionais. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais

Agradecimentos

À professora Ana Heloísa Lemos, pela atenção, carinho e incentivo na realização desta dissertação, bem como nas suas aulas do mestrado.

Aos professores Marco Aurélio Ribeiro e Ana Cláudia Oliveira que são fontes de inspiração no estudo de Administração.

À professora Patrícia Tomei, pelas conversas, considerações e atenção em suas disciplinas no mestrado.

Aos meus irmãos, com quem sempre posso contar e me lembram insistentemente o prazer que é estudar.

A todos os participantes e envolvidos nesta pesquisa, trabalhadores Gig, de muita coragem e determinação, pela qual eu admiro e dedico este trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Coutinho, Matheus de Moura Côrtes; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **As âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy**. Rio de Janeiro, 2023. 122p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Mudanças nas últimas décadas no contexto do trabalho levaram ao delineamento de novos modelos de carreira que não são mais ancorados nas organizações, mas no próprio trabalhador. As organizações e funcionários se tornaram menos dependentes e comprometidos um com os outros. Um dos arranjos alternativos de trabalho, que surgiram e cresceram nesse cenário, foi a Gig Economy, caracterizada por relações de trabalho intermediadas por plataformas, temporárias e sob contrato. A recente ascensão, impacto no mercado de trabalho, novas características, experiências e habilidades de trabalho da Gig Economy evidenciam a importância de se entender as orientações profissionais desses trabalhadores. Partindo do entendimento de que essas mudanças no contexto do trabalho tendem a se intensificar, nos próximos anos, o objetivo deste trabalho foi identificar as principais âncoras de carreira dos profissionais da Gig Economy. Para isso, foi aplicado o inventário de Schein (1996) a 211 trabalhadores “Gig” das categorias de transporte por aplicativo, entregas por aplicativo, guia turístico e redator/designer, a fim de identificar as suas motivações, habilidades e valores de trabalho. As duas âncoras predominantes encontradas foram “Estilo de vida” e “Competência Técnico-Funcional”, enquanto a âncora menos predominante foi “Competência Gerencial”.

Palavras-chave

Carreira; Gig Economy; Âncoras de carreira; Orientações profissionais

Abstract

Coutinho, Matheus de Moura Côrtes; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **The career anchors of Gig Economy workers.** Rio de Janeiro, 2023. 122p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In recent decades, changes in the work environment have led to the establishment of new career models that are no longer based on organizations, but on the worker themselves. Organizations and employees have become less dependent on and committed to each other. One of the alternative work arrangements that have emerged and grown in this scenario is the Gig Economy, characterized by work relationships mediated by platforms, temporary and contract-based. The recent rise, impact on the labor market, new characteristics, experiences, and work skills of the Gig Economy highlight the importance of understanding the professional orientations of these workers. Based on the understanding that these shifts in the work context are poised to intensify in the near future, the objective of this research was to determine the key career anchors of professionals in the Gig Economy. To accomplish this, Schein's inventory (1996) was administered to 211 "Gig" workers in the categories of ride-sharing, delivery services, tour guides, and writer/designers, to identify their work motivations, skills, and values. The two predominant career anchors identified were "Lifestyle" and "Technical/Functional Competence" while the least predominant anchor was "General Managerial Competence".

Keywords

Career; Gig Economy; Career Anchors; Professional Orientations

Sumário

1 O problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivo final	15
1.3. Objetivos Intermediários	15
1.4. Delimitação do estudo	16
1.5. Relevância do estudo	17
2 Referencial teórico	20
2.1. Gig Economy	20
2.1.1. A ascensão da economia Gig	20
2.1.2. O trabalho Gig	25
2.1.3. Visões concorrentes: “ <i>good Gig, bad Gig</i> ”	37
2.2. Desenvolvimento de carreira	39
2.2.1. Carreira tradicional	39
2.2.2. Carreira sem fronteira	40
2.2.3. Carreira proteana	41
2.2.4. As novas modalidades de carreira	42
2.3. Âncoras de carreira	43
2.3.1. O surgimento e consolidação do conceito de “âncoras de carreira”	43
2.3.2. A descrição das 8 âncoras de carreira	46
2.3.3. Âncoras de carreira sob perspectivas: questionamentos e críticas	52
2.3.4. As âncoras de carreira no século XXI	57
3 Metodologia	20
3.1. Tipo de pesquisa	20
3.2. Universo e amostra	20
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	64
3.4. Tratamento dos dados	64
3.5. Limitações do estudo	65
4 . Análise dos resultados	63

4.1. Descrição da amostra	63
4.2. Perfil sociodemográfico dos respondentes	68
4.3. As âncoras de carreira da Gig Economy	74
4.4. As âncoras de carreira por categoria de trabalho Gig	78
4.5. Perfil sociodemográfico e âncoras de carreira	84
5 Discussão dos Resultados	67
5.1. As motivações para uma carreira Gig	67
5.2. O comportamento das âncoras de carreira no século XXI	97
6 Considerações finais e recomendações	93
7 Referências Bibliográficas	103
8 Anexo 1: Questionário de pesquisa	118

Lista de tabelas

Tabela 1: Teste ANOVA entre categorias de trabalho Gig

82

Lista de gráficos

Gráfico 1: Qual o seu gênero?	69
Gráfico 2: Qual a sua idade?	69
Gráfico 3: Qual região você reside?	70
Gráfico 4: Qual o seu nível de escolaridade?	70
Gráfico 5: Qual o nível de escolaridade da sua mãe?	71
Gráfico 6: Qual a sua faixa de renda mensal?	72
Gráfico 7: Além do trabalho Gig, você tem outra atividade que provem renda?	72

Lista de quadros

Quadro 1: Primeiras âncoras de carreira	44
Quadro 2: Outras possíveis âncoras de carreira	45
Quadro 3: Três últimas âncoras de carreira	45
Quadro 4: Complementariedade e exclusividade das âncoras de carreira	55
Quadro 5: Descrição da amostra	68
Quadro 6: Principal item de análise por categoria de trabalho	73
Quadro 7: Análise individual de preferências	74
Quadro 8: Ranking geral das âncoras de carreira	75
Quadro 9: Habilidades, motivações e valores do trabalho Gig	77
Quadro 10: Ranking transporte por aplicativo das âncoras de carreira	79
Quadro 11: Ranking entregas por aplicativo das âncoras de carreira	80
Quadro 12: Ranking guia de turismo das âncoras de carreira	80
Quadro 13: Ranking designer/redator das âncoras de carreira	81
Quadro 14: Comparativo das âncoras por categoria de trabalho	84
Quadro 15: Âncoras de carreira por gênero	85
Quadro 16: Âncoras de carreira por faixa etária	86
Quadro 17: Âncoras de carreira por faixa de renda	87
Quadro 18: Âncoras de carreira por nível de escolaridade	88
Quadro 19: Âncoras de carreira e outras atividades de fonte de renda	89

1 O problema

1.1.Introdução

Mudanças recentes na ordem tecnológica, social e político-econômica no mercado de trabalho (Wallis, 2018) desafiam a relevância dos modelos tradicionais de carreira. O acirramento da concorrência a nível global vem mudando a forma como as organizações conduzem seus negócios e gerenciam seus recursos humanos (Cappelli, 1999). Este longo processo de mudança moldou o estado atual da relação de emprego. A organização e os trabalhadores se tornaram menos dependentes e comprometidos uns com os outros (Ashford et al., 2018).

Grande parte da força de trabalho no mundo não está mais em empregos tradicionais, com contratos de longo prazo. Em vez disso, aderiram a novas modalidades de vínculos laborais, dentre os quais se destacam os contratos por acordos “flexíveis”, mediante os quais o trabalhador executa uma tarefa específica por um tempo determinado (Friedman, 2014). Esse modelo de trabalho vem sendo chamado – em uma classificação ampla do termo – de Gig Economy: “uma forma emergente de organização do trabalho, na qual trabalhadores prestam serviços de forma temporária, geralmente através de plataformas digitais, sem vínculos formais com as organizações que os contratam” (Mäntymäki et. al., 2019).

O trabalho sem vínculo empregatício, temporário e por projeto não é nenhuma novidade. A grande diferença do trabalho Gig é a utilização da plataforma, como uma ruptura significativa com o passado (Srnicek, 2017). A Uber é, sem dúvidas, a plataforma mais proeminente da Gig Economy, que contribuiu para popularizar o seu modelo de negócio. Apesar disso, várias plataformas avançaram para diversos mercados, surgindo vários tipos de trabalho Gig sob condições heterogêneas.

Mesmo diante das estimativas mais conservadoras, é inegável que o trabalho Gig é um fenômeno mundial. Não se pode ignorar que provavelmente dezenas de milhões de pessoas estão buscando trabalho em plataformas digitais em diferentes países do mundo (Heeks, 2017). Nos EUA, a Bureau de Estatísticas do Trabalho (2018) estimou a

participação de 10,1% americanos em empregos alternativos em 2017. No Brasil, o Ipea realizou uma pesquisa inédita estimando 1,4 milhões de trabalhadores Gig no setor de transportes em 2020, representando um crescimento de 60% em 5 anos.

O trabalho Gig, portanto, não só é diferente do emprego tradicional, como é uma modalidade específica de trabalho autônomo. As características comuns definidoras do trabalho Gig estão relacionadas a utilização da plataforma digital como intermediária da transação (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019), fragmentação do trabalho (Aloisi, 2015; de Stefano, 2016), contratos independentes (Berg, 2016) e a avaliação digital dos processos de trabalho (Gillespie, 2014). Essas particularidades concedem a uma carreira Gig experiências diferentes de uma carreira tradicional, sendo a primeira caracterizada por insegurança financeira e no trabalho (Ashford et al., 2018), alto nível de autonomia e independência (Donovan, Bradley & Shimabukuro, 2016; Kunda et al., 2002; Petriglieri et al., 2018), estilo de vida com maior liberdade de escolha (Ashford et al., 2007; Spreitzer et al., 2017), transitoriedade do trabalho (Ibarra & Obodaru, 2016) e solidão (Kunda et al., 2002). As habilidades e comportamentos necessários para ter sucesso na carreira Gig são identificados pelos autores como: a reputação e construção de uma marca pessoal (Wood et. al., 2018; Ashford et. al., 2018; McGovern, 2017;), organização no trabalho e elaboração de uma rotina produtiva (Ashford et. al., 2018; Petriglieri et. al., 2018; Wood et. al., 2018; Oppong, 2018; Mizhari, 2018), interação e relacionamento com uma comunidade que compartilhe experiências (Petriglieri et. al., 2018; McGovern, 2017; Ashford et. al., 2018; Wood et. al., 2018) e domínio técnico e aprendizado contínuo (Ashford et. al., 2018; Wood et. al., 2018).

A ascensão recente, impacto no mercado de trabalho e novas características e experiências de trabalho da Gig Economy contribuíram para fortalecer o seu caráter controverso (Wheatley, 2020). Enquanto alguns autores consideram aspectos positivos como maior liberdade, flexibilidade e satisfação no trabalho (Greenwald 2012; Greenwald & Katz 2012; Wentrup et al., 2019), outros ressaltam aspectos negativos, como insegurança, instabilidade e insatisfação no trabalho (Diener, 2000; Keyes, 2002). Apesar dessas visões concorrentes, um questionamento continua a ser importante e comum às duas percepções: quais são as motivações dos trabalhadores para se engajar na Gig Economy?

Para buscar respostas a essa indagação, diferentes caminhos conceituais são possíveis. Dentre as alternativas disponíveis, as âncoras de

carreira (Schein, 1996) se apresentam como uma opção capaz de mapear motivações individuais para a dedicação ao trabalho. As âncoras de carreira são uma ferramenta desenvolvida para capturar a auto percepção relativa a talentos e habilidades, motivações e necessidades, e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou buscam desenvolver (Kilimnik et al., 2007). O conceito sugere as âncoras predominantes agem como um conjunto de forças “dentro” das pessoas que movem e restringem suas decisões de carreira (Schein, 1978). As 8 âncoras identificadas por Schein (1996) são: “Competência Técnico-Funcional”, “Competência Gerencial”, “Segurança/Estabilidade”, “Autonomia/Independência”, “Criatividade Empreendedora”, “Dedicação a uma Causa”, “Puro Desafio” e “Estilo de Vida”.

As âncoras de carreira foram amplamente testadas por meio de centenas de pesquisas em diferentes países, incluindo diversas profissões, mostrando a validade e consistência do modelo (Schein, 2006).

Diante do exposto, acredita-se que é relevante entender quais são as orientações profissionais dos trabalhadores da Gig Economy. Portanto, a questão principal de pesquisa deste trabalho é a seguinte: quais as principais âncoras de carreira dos profissionais da Gig Economy?

Para responder a essa indagação foi realizado um levantamento junto a 211 trabalhadores que atuam na Gig Economy em diferentes modalidades, usando como instrumento de pesquisa o questionário de âncoras de carreira elaborado por Schein (1996).

1.2. Objetivo final

Este trabalho pretendeu identificar – com base modelo proposto por Schein (1996) – as principais âncoras de carreira dos profissionais da Gig Economy.

1.3. Objetivos Intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo teve como objetivos intermediários:

- ✓ Identificar as principais categorias dos profissionais da Gig Economy;

Os tipos de trabalhos Gig são profundamente variados. Nem toda oportunidade de trabalho Gig apresenta os mesmos interesses profissionais

(Friedman, 2014). Portanto, um primeiro objetivo foi definir as categorias de trabalho pesquisadas. A literatura conta com algumas diferentes classificações (Ashford et al., 2007; Woodcock & Graham, 2019; Barley e Kunda, 2006; Cameron, 2018; Spreitzer et al., 2017; Caza et al., 2018; Friedman, 2014), sendo preciso entender quais são os atributos mais importantes para a pesquisa em questão.

- ✓ Identificar as âncoras de carreira dos profissionais da Gig Economy;

Uma vez identificado as variadas classificações e definido as categorias de trabalho a serem pesquisadas, foi aplicado o questionário de âncoras de carreira (Schein, 1996). Esse instrumento permite identificar a âncora predominante de cada categoria, sendo aquela cujo trabalhador não abrirá mão quando diante de uma situação de decisão profissional (Schein, 1993). As 8 âncoras de carreira são: “Competência Técnico-Funcional”, “Competência Gerencial”, “Autonomia/Independência”, “Segurança/Estabilidade”, “Criatividade Empreendedora”, “Dedicação a uma Causa”, “Puro Desafio” e “Estilo de Vida”.

- ✓ Identificar os valores, motivações e habilidades associados às âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy;

A partir da identificação das principais âncoras de carreira das categorias de trabalho Gig foi possível identificar (1) os talentos e habilidades individuais; (2) motivações, objetivos e expectativas para a carreira profissional; e (3) valores irrenunciáveis em relação à vida profissional (Schein, 1993).

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo aborda os orientadores profissionais dos trabalhadores da Gig Economy sob o ponto de vista específico das âncoras de carreira (Schein, 1996). Tal ângulo de análise se justifica porque consiste em um modelo de âncoras maduro e atual (Schein, 2007), de um novo formato de trabalho do século XXI.

Dessa forma, vale ressaltar que o estudo se limita em identificar as principais âncoras de carreira de algumas categorias profissionais da Gig Economy. Além disso, conta com alguns recortes espaciais, temporais e conceituais.

O estudo foi aplicado em trabalhadores brasileiros da Gig Economy. O estudo foi aplicado em 2022, identificando as âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy presentes em dado momento da carreira desses profissionais. Segundo Schein (2007), as âncoras de carreira evoluem conforme se ganha experiência profissional. No entanto, uma vez formado o autoconceito da carreira, funciona como uma força orientadora das decisões profissionais.

O estudo foi aplicado a determinadas categorias de trabalho Gig selecionadas: transporte por aplicativo, entregas por aplicativo, guia de turismo e designer/redator. Os tipos de trabalho Gig são profundamente variados. A literatura conta com algumas diferentes classificações (Ashford et al., 2007; Woodcock & Graham, 2019; Barley e Kunda, 2006; Cameron, 2018; Spreitzer et al., 2017; Caza et al., 2018; Friedman, 2014). Por isso, a necessidade de escolher uma categorização.

Embora relevante, não se pretende explicar os orientadores profissionais desses trabalhadores, explorando as causas e implicações das âncoras de carreira. Optou-se por uma pesquisa puramente descritiva pelos motivos explicados na metodologia.

Também não é um estudo sobre trajetória de carreira. Não se pretendeu analisar a carreira dos trabalhadores da Gig Economy, entendendo o caminho que foi feito para se chegar àquela ocupação. Optou-se por uma pesquisa descritiva pelos motivos que serão explicados no capítulo metodológico.

1.5. Relevância do estudo

Grande parte da força de trabalho não está mais inserida em empregos tradicionais, com uma relação de longo prazo estabelecida com a organização. Em vez disso, aderiram contratos por acordos “flexíveis”, trabalhando em uma tarefa específica por tempo determinado (Friedman, 2014). Recentemente, esse modelo de trabalho foi classificado como Gig Economy.

A BLS (Bureau of Labor Statistics) dos Estados Unidos indica a participação de 10,1% da força de trabalho americana presente em trabalhos alternativos em 2017. No Brasil, o Ipea realizou uma pesquisa inédita estimando 1,4 milhões de trabalhadores Gig no setor de transportes em 2020, representando um crescimento de 60% em 5 anos.

Embora o trabalho Gig não seja algo novo (Gleim et. al., 2019), o fenômeno se mostra relevante porque conta com uma ascensão a partir do século XXI (Friedman, 2014) e apresenta novas características no modelo de

trabalho Gig (Ashford et al., 2018). Portanto, para permanecer atual, as pesquisas sobre orientação profissional e carreira devem considerar esse modelo de trabalho.

A atenção dada ao recente fenômeno contribui para fortalecer o seu caráter controverso (Wheatley, 2020). Enquanto alguns autores percebem as vantagens que os trabalhadores podem obter nesse modelo (Greenwald 2012; Greenwald e Katz 2012), outros condicionam o fenômeno à precarização do trabalho (Kalleberg, 2009). Apesar dessas visões concorrentes, um fator continua a ser importante e comum às duas percepções: quais são as motivações dos trabalhadores para se engajar na Gig Economy?

O presente estudo teve o objetivo de identificar as principais âncoras de carreira dos profissionais da Gig Economy. A escolha do inventário de Schein (1993) se mostra relevante porque é um modelo consolidado desde a década de 90, com ampla aplicação em pesquisas e especialmente aplicável no século XXI (Schein, 2007).

Além disso, para Schein (2007), é esperado que o conteúdo das âncoras, frente a um novo contexto de trabalho nas organizações, tenha mudado no século XXI: “quais serão essas mudanças e evidências de tais mudanças?”. Portanto, acredita-se que o estudo em questão também é relevante para a literatura de âncoras de carreira, porque tem como tema central um modelo de trabalho característico do século XXI: o trabalho Gig.

A âncora de carreira é um conceito formulado com base na relação tradicional entre organização-funcionário. No século XXI, a centralidade da carreira está cada vez mais se deslocando das organizações para o indivíduo (Marshall & Bonner, 2003). A partir disso, é interessante investigar se as âncoras de carreira mudam estruturalmente em trabalhos intermediados por plataformas (Taylor & Joshi, 2016). Assim, os resultados da presente investigação podem contribuir para a atualização do debate sobre âncoras de carreira.

As informações que este estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para os trabalhadores da Gig Economy, pois a identificação das principais âncoras de carreira é um exercício de autoconhecimento que contribui para melhorar as decisões profissionais. Muitas pessoas não sabem quais são as suas âncoras até serem expostas a elas (Schein, 2007).

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para os profissionais de Recursos Humanos, posto que, entendendo as motivações, valores e habilidades dos trabalhadores da Gig Economy, conseguem criar planos de carreira mais ajustados a realidade dos profissionais.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados os aspectos teóricos e os estudos relacionados ao tema de investigação. Esta seção está dividida em três partes que abordam, respectivamente, a Gig Economy e o trabalho Gig, o conceito de carreira e o seu desenvolvimento e as âncoras de carreira.

2.1. Gig Economy

A Gig Economy surge como uma nova modalidade de trabalho do século XXI, na qual as plataformas digitais intermediam relações de trabalhos sem vínculo empregatício, flexíveis e temporárias (Mäntymäki, 2019). A ascensão da economia Gig está relacionada a uma série de mudanças na ordem tecnológica, social e político-econômica no mercado de trabalho (Wallis, 2018) que contrinuíram para que o fenômeno atingisse dezenas de milhões de pessoas em todo o mundo (Heeks, 2017).

A natureza do trabalho Gig apresenta novas características, experiências e habilidades (Woodcock & Graham, 2019) que a tornam um tipo trabalho autônomo específico e particular (Srniczek, 2017).

O recente e promissor campo de estudos, com início em 2016, será desdobrado a seguir com ênfase no desenvolvimento da Gig Economy e no trabalho Gig.

2.1.1. A ascensão da economia Gig

2.1.1.1. Definições do conceito de Gig Economy

O termo “Gig” remete a contratação de músicos para realizar uma participação pontual em um show. Ele começa a ser empregado para caracterizar um arranjo típico de trabalho que ainda guarda alguma semelhança com a sua origem: trabalho curto, temporário e incerto (Woodcock & Graham, 2019). No entanto, a economia Gig é muito diferente de shows musicais. Algumas definições relevantes do conceito de “Gig Economy” são:

Um conjunto de mercados que combinam provedores a consumidores em uma base Gig (ou trabalho) em suporte ao comércio sob demanda. No modelo básico, os trabalhadores Gig entram em acordos formais com empresas de serviços sob demanda para prestar serviços aos clientes da empresa. Clientes em potencial solicitam serviços por meio de uma plataforma tecnológica (...) (Donovan, Bradley & Shimabukuro 2016, p. 1-2).

(...) mão-de-obra de mercados que são caracterizados por contratação independente que acontece via plataformas digitais. O tipo de trabalho que se oferece é contingente: trabalho ocasional e não permanente (Woodcock & Graham, 2019, p. 10).

De uma forma geral, as definições variam de propostas mais amplas, como um mercado de trabalho que profissionais autônomos transacionam com organizações e consumidores finais (Ashford et al., 2018), até propostas mais específicas, que se referem a uma modalidade de trabalho de serviços contratados, sem vínculo empregatício, via plataforma (Wood et al., 2019).

Nas diferentes definições do conceito (Dreeben & Kuruvilla, 2019; Krueger, 2017; Mulcahy, 2018), pode-se notar a presença de três elementos importantes: trabalhos sem vínculo empregatício, temporário e via plataformas digitais; bem ilustrados na definição que Mäntymäki et al. (2019) propõe:

(...) uma forma emergente de organização do trabalho, na qual trabalhadores prestam serviços de forma temporária, geralmente através de plataformas digitais, sem vínculos formais com as organizações que os contratam (Mäntymäki et al., 2019, p. 2)

2.1.1.2. Contextualização histórica da economia Gig

O surgimento e crescimento da economia Gig pode ser atribuído a mudanças de ordem tecnológica, social e político-econômica no mercado de trabalho (Woodcock & Graham, 2019). Um conjunto de fatores nos contextos do ambiente institucional, dinâmicas organizacionais e decisões de carreira individual foram responsáveis pelo fenômeno (Tomlinson et al., 2018).

Desde a década de 1980, a globalização dos mercados, desenvolvimento de tecnologias da informação e mudanças nas políticas econômicas provocaram mudanças na competitividade do mercado (Wallis, 2018). A difusão e compartilhamento de estruturas tecnológicas possibilitou o deslocamento do

trabalho e comércio para diferentes partes do mundo (Barbrook & Cameron, 1996). Somado a isso, a estratégia político-econômica de desregulamentação dos mercados de trabalho e promoção de um baixo salário, como forma de atrair investimento externo, acirraram a concorrência a nível global (Woodcock & Graham, 2019).

Este longo período de mudança moldou o estado atual da relação de emprego. Pode-se notar uma tendência global de flexibilização do trabalho. Muitas empresas enxugaram seus quadros de trabalho e recorreram a contratações temporárias e terceirizações para aumentar sua eficiência e competitividade (Wallis, 2018). Impulsionadas pelas crises econômicas de 1981-1982 e 2008 (Cappelli, 1999; Friedman, 2014), aceleraram o movimento de buscar reduzir os custos trabalhistas (Raess & Burgoon, 2015).

Essa tendência teve um impacto significativo no trabalho: diminuição do poder de barganha dos trabalhadores, desregulamentação dos direitos trabalhistas, diminuição da qualidade do trabalho, precarização da mão de obra, ausência de benefícios e salários mais baixos (Wheatley, 2020).

Dessa forma, a relação entre organização-funcionário é afetada. Enquanto as organizações se tornaram avessas a estabelecer relações de longo prazo com os funcionários (Handy, 1989), os funcionários passaram a construir carreiras independentes (Arthur & Rousseau, 1996). A organização e os trabalhadores se tornaram menos dependentes e comprometidos uns com os outros (Ashford et al., 2018).

Em paralelo, a disseminação da internet proporciona um acesso amplo e barato aos meios de comunicação. Contribui para a alfabetização digital massiva e criação de demandas de consumo correspondentes à prestação de serviços imediatos (Woodcock & Graham, 2019). Segundo a União Internacional das Telecomunicações (UIT), de 2007 a 2022, a conectividade da internet passou de 15% da população mundial para 66% dela, representando 5,3 bilhões de pessoas com acesso à rede.

A popularização dos *smartphones* e desenvolvimento das plataformas digitais consolidam novos modelos de negócio digitais (Mäntymäki et al., 2019). Os avanços dessas tecnologias da informação reduzem os custos de transação das atividades econômicas (Parker et al., 2016), bem como diminuem a barreira de entrada aos trabalhos, aumentando a competitividade dos negócios digitais (Mäntymäki et al., 2019).

As novas atividades econômicas exercidas no ambiente digital oferecem aos trabalhadores a possibilidade de comercialização do seu conhecimento

técnico (Graham et al., 2017) e maior liberdade de tempo e autonomia no trabalho (da Rocha, 2021). Mesmo que muitos trabalhadores reclamem da precarização do trabalho, também apreciam e desejam alguns aspectos da sua flexibilização (Woodcock & Graham, 2019). Não se pode ignorar o senso de agência dessas pessoas nas suas carreiras.

Muitas empresas nascem nesse contexto e se tornam gigantes corporativos, como a Uber, iFood e TaskRabbit. A Uber, em especial, pode ser considerado um marco fundamental, uma vez que ajudou a popularizar o modelo de trabalho em todo o mundo (Wheatley, 2020).

Em suma, o contingente de pessoas afetadas pela flexibilização do trabalho encontra nas plataformas digitais a oportunidade de trabalhar de forma independente, usando suas habilidades para fornecer serviços a outras pessoas ou empresas, sem o compromisso de um emprego formal e permanente (Osborne & Frey, 2016).

Trabalhos *freelancers*, temporários e autônomos sempre existiram. A diferença dos trabalhadores da Gig Economy em relação aos demais está relacionada às novas formas de relações sociais e contratos de trabalho (Friedman, 2014). Para alguns autores, a intermediação do trabalho realizada via plataforma é um fator determinante (Friedman, 2014; Dreeben & Sarosh, 2018; Kuruvilla, 2019; Woodcock & Graham, 2019), porque não só apresenta novas características no modelo de trabalho (Ashford et al., 2018), como também promove uma ascensão dessa economia sob demanda a partir do século XXI (Friedman, 2014).

2.1.1.3. O cenário atual

A economia Gig não é apenas uma extensão dos trabalhos autônomos que sempre existiram. Ela é resultado de um conjunto de fatores que criaram um formato de trabalho intermediado por plataformas de trabalho digitais, baseado em contratos temporários e sob demanda. Portanto, pode ser considerado um novo fenômeno no mercado de trabalho (Friedman, 2014; Healy et al., 2017).

O mercado de trabalho parece estar passando por mudanças massivas. Não é mais comum comprometer-se exclusivamente com uma empresa ao longo de toda a sua carreira (Horowitz, 2011). Mesmo assim, é preciso entender a relevância da economia Gig diante dessas transformações. O trabalho Gig é realmente relevante? Já é algo consolidado? Qual o cenário atual?

De uma perspectiva, alguns autores destacam que grande parte da força de trabalho já não está mais em empregos tradicionais. Em vez disso, adotam um modelo de trabalho flexível, em serviços temporários (Friedman, 2014). Um número crescente de trabalhadores adere a economia Gig (Ashford et al., 2018; Mäntymäki et al., 2019). E, se a tendência para esse formato de trabalho continuar, mudará a natureza do mercado de trabalho (Friedman, 2014). Para Horowitz (2011), a ascensão da economia Gig é uma revolução no mercado de trabalho, tão importante quanto foi a passagem de uma economia agrícola para uma economia industrial. Isso é justificado pelas consequências da desvinculação entre trabalhadores e organizações nas relações de trabalho.

Por outra perspectiva, a maior parte da força de trabalho ainda está em empregos tradicionais, com horários fixos, em esquemas presenciais e com segurança no emprego (Houseman 2001; Bureau of Labor Statistics 2001; 2005). Além disso, o aumento significativo dos trabalhos autônomos aconteceu no início dos anos 2000 (Dube & Kaplan, 2010). Há indícios de que os trabalhos temporários diminuíram em momentos de aquecimento econômico, com ampla oferta de empregos (Bureau of Labor Statistics 2001; 2005). Nesse sentido, o fenômeno da economia Gig seria cada vez menor (Bureau of Labor Statistics 2018).

A partir dessas duas perspectivas, pode-se notar a dificuldade de avaliar o fenômeno da Gig Economy. A mensuração do seu tamanho enfrenta dois desafios. Primeiro, definir de forma consistente o termo, conseguindo alcançar a ampla gama de trabalhos diferentes que podem ser classificados dessa forma. Segundo, a coleta, disponibilização e acesso a dados relacionados ao mercado, que ainda é escasso e privado às empresas do setor (Woodcock & Graham, 2019). Isso faz com que o contraste das perspectivas seja refletido no dimensionamento do mercado.

Nos EUA, enquanto algumas estimativas relatam um contingente de trabalhadores da Gig Economy no mercado norte-americano maior que 30% do total da força de trabalho (MacDonald & Giazitzoglu, 2019), outras apontam algo em torno de 0,5% (Fleming, 2017). A Bureau de Estatísticas do Trabalho (2018), instituto norte-americano responsável, estimou a participação de 10,1% americanos em empregos alternativos em 2017, número que caiu 0,7% desde 2005.

A Gig Economy como fenômeno global pode ser observado nas diversas pesquisas conduzidas em diferentes países. Heeks (2017) estima

que tenha entre 30 a 40 milhões de trabalhadores de plataformas no hemisfério sul (representando em torno de 1,5% da força de trabalho). Herman et al. (2019) chegou a uma estatística semelhante em sete países africanos: cerca de 1,3% dos adultos nesses países ganharam renda de uma plataforma. No hemisfério norte, há grandes variações nas medições do número de trabalhadores de plataforma (OCDE, 2019). Um estudo da McKinsey com 8.000 trabalhadores na França, Alemanha, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos constataram que 1,5% dos entrevistados obtiveram renda de plataformas (Manyika et al., 2016). Na Grã-Bretanha, Lepanjuuri et al. (2018) constataram que 4,4% dos adultos trabalham na economia Gig. Um estudo de Huws et al. (2016) em sete países europeus encontraram números muito maiores: indicam que pelo menos 9% da força de trabalho tinha rendimentos de plataformas no Reino Unido e 19% na Áustria. O Eurobarômetro também descobriu que os trabalhadores da plataforma incluíam menos de 1% da população em Malta e 11% na França.

Heeks (2017) estima que até 70 milhões de pessoas no mundo estão cadastradas em plataformas online de terceirização. Um índice que mede a utilização de plataformas *online* de trabalho sugere que seu uso está crescendo a uma taxa anual de 26% (Kässi & Lehdonvirta, 2016). No entanto, considera que apenas uma parcela está ativa no trabalho e, ainda, uma mesma pessoa pode ser duplamente contada, já que pode se cadastrar em dois aplicativos diferentes.

No Brasil, o Ipea realizou uma pesquisa inédita estimando 1,4 milhões de trabalhadores Gig no setor de transportes em 2020 (1,3% da força de trabalho). Isso representou um crescimento de 60% em 5 anos. O estudo considerou o setor de transporte de passageiros e de mercadorias, trabalhando no regime de conta própria (PNAD Contínua e PNAD Covid-19).

Diante do exposto, pode-se notar a dificuldade de dimensionar o tamanho da economia Gig. Alguns autores evidenciam as transformações do modelo de trabalho, outros desacreditam delas. Em alguns casos, a variação estatística chega a ser extremamente grosseira. Mesmo assim, por mais que seja considerado as estimativas conservadoras, ainda se trata de um fenômeno global. Não se pode ignorar que provavelmente dezenas de milhões de pessoas estão buscando trabalho em plataformas digitais em diferentes países do mundo (Woodcock & Graham, 2019).

Mesmo que a tendência do modelo de trabalho seja limitada, a economia Gig merece atenção da academia, porque ainda assim pode impactar o mercado de trabalho (Healy et al., 2017). Isso leva a uma questão central: como o trabalho Gig funciona?

2.1.2. O trabalho Gig

2.1.2.1. As plataformas de trabalho digitais

O trabalho autônomo é resultado de um ambiente onde empresas buscam reduzir os custos trabalhistas para permanecer competitiva no mercado. O caráter sem vínculo empregatício, temporário e por projeto não é nenhuma novidade. A grande diferença do trabalho Gig é a utilização da plataforma, como uma ruptura significativa com o passado (Srnicek, 2017).

Em termos gerais, a plataforma é novo tipo de empresa. A economia de plataforma pode ser considerada uma destruição criativa Schumpeteriana nos seus respectivos mercados (Vallas & Schor, 2020). Elas são caracterizadas por intermediar dois grupos de usuários, compradores e vendedores, centralizando as informações e governando as relações comerciais e de trabalho (Srnicek, 2017).

2.1.2.1.1. O modelo de negócio das plataformas de trabalho digitais

As plataformas digitais de trabalho são definidas como:

(...) empresas com fins lucrativos que usam a tecnologia para facilitar o preenchimento de necessidades imediatas de mão de obra de serviço de curto prazo, remotamente ou pessoalmente, com trabalhadores oficialmente considerados contratantes independentes (Kuhn & Maleki, 2017, p. 4).

É uma infraestrutura digital, com regras e processos que permitem a troca de recursos entre produtores externos e consumidores (Reuver et al., 2018; Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019). As empresas de plataforma de trabalho *online* são mais do que apenas locais de comunicação, são terceiros importantes para a relação entre o trabalhador e o cliente. A característica presente em todas as plataformas é a capacidade de juntar oferta e demanda (Graham & Woodcock, 2018). Apesar de se apresentarem como empresas de tecnologia, operam como novos participantes em um setor dinâmico de

contratação temporária. A plataforma funciona, portanto, como uma espécie de intermediário para o trabalho (Doorn, 2017).

Vale ressaltar que, embora as plataformas de trabalho digitais existam há muitos anos, o debate se intensificou com o surgimento da economia compartilhada em 2008. A ideia era que as plataformas mobilizassem recursos ociosos para compartilhar os seus momentos de uso, aumentando a eficiência e utilização dos bens (Frenken & Schor 2019). A economia compartilhada também é usada para descrever plataformas como Etsy e Airbnb que fornecem bens em vez de serviços e que, portanto, não se enquadram na definição de plataformas de trabalho digitais, embora às vezes sejam agrupadas (Sundararajan, 2014).

O modelo de negócio das plataformas de trabalho digitais é cobrar taxas pela conexão de pessoas que oferecem serviços com consumidores e empresas dispostas a pagar por eles (Kuhn & Maleki, 2017). Srnicek (2017, p. 49) descreve como as “plataformas enxutas” funcionam: “tentam reduzir sua propriedade de ativos a um mínimo e lucrar reduzindo os custos tanto quanto possível”. Usam o trabalho autônomo para se livrar de regulamentos trabalhistas e reduzem a propriedade de ativos àquilo que realmente importa (Kuhn & Maleki, 2017; Srnicek, 2017).

Como Goodwin (2015, p. 1) aponta: a “Uber, a maior empresa de táxi do mundo, não possui veículos”. E complementa: “a interface é onde está o lucro”. Os elementos que são retidos pela empresa estão na interface: métodos para extrair, analisar e usar dados. Esses aspectos não são terceirizados para qualquer outra empresa. Em vez disso, os dados são acumulados e garantem vantagem competitiva para o negócio (Woodcock & Graham, 2019).

Como intermediário, a reputação institucional também é outra preocupação das plataformas. A percepção dos compradores de que as transações são apoiadas por mecanismos eficazes e seguros de terceiros promove a confiança do comprador na comunidade de vendedores (Pavlou & Gefen, 2004). Em tese, as plataformas reduzem os riscos envolvidos em possíveis perdas de natureza financeiras (Sundararajan, 2016). Com sistemas de pagamento seguros e verificação de antecedentes dos trabalhadores, fornecem um ambiente de confiança para que a transação ocorra (Isaac, 2014).

As interações entre trabalhadores e usuários são passageiras, limitadas à utilização da plataforma. A interface oculta o acesso a essas informações. É precisamente a natureza multifacetada da plataforma, com múltiplas possibilidades de conectar trabalhadores e usuários, que representam a oferta de valor para os dois clientes. Portanto, faz pouco sentido para usuários e

trabalhadores tentarem desintermediar a plataforma, repetindo sua interação, mas sem a plataforma se conectar a eles (Woodcock & Graham, 2019).

O modelo de negócios faz com que as plataformas sejam dependentes de efeitos de rede. Quanto mais trabalhadores e usuários estiverem cadastrados nela, maior a oferta de valor (Srnicek, 2017). Por isso, a estratégia de crescimento exponencial praticada (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019). A expansão é impulsionada pela publicidade eficaz e quantidade de trabalhadores disponíveis. Combinando esses fatores, as plataformas crescem vertiginosamente (Srnicek, 2017).

Muitas plataformas baseiam seu sucesso na escalabilidade rápida de mão de obra de baixo custo (Gillespie, 2014). Operam com baixas barreiras de entrada de trabalhadores, que raramente precisam demonstrar qualificações formais para se cadastrarem (Kuhn & Maleki, 2017). Assim, as plataformas podem aumentar rapidamente suas forças de trabalho quando necessário.

Para as pessoas que fazem o trabalho, a plataforma digital é o principal ponto de contato que substitui interações com um empregador. A onipresença da plataforma digital afeta em muitos aspectos as relações de trabalho (Woodcock & Graham, 2019). Um dos principais aspectos é o alto grau de controle exercido nos trabalhadores, sob diferentes meios e formas (Moisander et al., 2018; Shibata, 2020; Wood et al., 2019).

O controle espacial ou geográfico se refere ao direcionamento que as plataformas exercem sobre onde os trabalhadores fazem seu trabalho. Trabalhadores domésticos, entregadores e motoristas, têm níveis baixos de autonomia espacial. Eles são direcionados a quais casas limpar, para quais casas entregar e até quais rotas pegar. Em outros casos, como designers, roteiristas e programadores, possuem alto nível de autonomia espacial. Podem trabalhar de qualquer lugar do planeta desde que tenham uma conexão de internet estável (Woodcock & Graham, 2019).

De forma mais sutil é o controle temporal. Pode parecer que as plataformas não exercem nenhum controle sobre quando os trabalhadores trabalham. Apesar deles serem livres para escolher seus horários, na prática, as plataformas usam uma variedade de maneiras de encorajar os trabalhadores a ficarem ativos em determinados momentos. Usam taxas variáveis para aumentar a força de trabalho disponível nos horários de pico, rastreiam o trabalhador para garantir que a entrega seja feita e estabelecem limites de entrega do serviço (Woodcock & Graham, 2019).

Outro controle é a avaliação digital dos processos de trabalho (Reich, 2015). Essas ferramentas atuam com o objetivo de garantir um padrão mínimo de qualidade dos serviços prestados (Kuhn & Amir, 2017). Como a barreira de entrada ao trabalho é baixa, os feedbacks dos clientes servem para mensurar o valor do trabalho prestado, contribuindo para manutenção da reputação da plataforma (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019).

Os recursos das plataformas que caracterizam o seu modelo de negócio de intermediação comercial são a base de dados e a reputação institucional. Essas capacidades não só garantem vantagem competitiva para o negócio, como também apresentam novas características ao trabalho. Distinguem o caráter do trabalho mediado por plataforma dos outros trabalhos autônomos comuns (Kuhn & Amir, 2017).

2.1.2.1.2. Tipos de plataformas e seus respectivos trabalhos

A expansão do modelo de negócios das plataformas de trabalho digitais para diferentes mercados proporcionou um rápido crescimento em todo o mundo dos tipos de trabalhos Gig (Vallas & Schor, 2020), também contribuindo para a heterogeneidade das suas condições (Friedman, 2014). Portanto, é fundamental conhecer os variados tipos de plataformas e trabalhos para entender melhor o fenômeno.

A Uber é, sem dúvidas, a plataforma digital mais proeminente da Gig Economy. Fundada em 2008, está presente em mais de 700 cidades, atingindo o patamar de US\$ 100 bilhões de valor de mercado em 2021. Possui, 110 milhões de usuários ativos em todo o mundo e mais de 6 milhões de motoristas parceiros. Sua receita em 2021 foi de 14,2 bilhões de dólares (Relatório Uber investidores, 2021).

Em essência, a Uber fornece um serviço simples. A ideia de transportar pessoas de um lugar para o outro não é nova. A Uber oferece um aplicativo que conecta motoristas e passageiros e cobra uma taxa pela viagem. Não inventou o papel do motorista, nem a necessidade de deslocamento do passageiro, mas uma nova forma de conectá-los. A Uber fornece uma nova forma de intermediar a relação entre motorista e passageiro (Woodcock & Graham, 2019).

O cliente agora pode acionar uma corrida pelo *smartphone* e em questão de poucos minutos é atendido pelo motorista parceiro. Tem a confiança na instituição para entrar em um carro de alguém completamente desconhecido e pode pagar direto no sistema do aplicativo. O motorista, por sua vez, é

direcionado a várias corridas ao longo do dia e recebe o pagamento diretamente pelo seu cadastro do aplicativo.

Para isso funcionar, a Uber se vale de mão de obra autônoma, evitando o custo trabalhista (Felstiner, 2011). Se aproveita de lacunas regulatórias para crescer a sombra da lei, transferindo parte dos riscos do negócio aos trabalhadores (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019). Dentre suas estratégias de crescimento, pode-se pontuar a baixa barreira de entrada ao trabalho, aceitando motoristas parceiros com baixas qualificações e pagamento de taxas inferiores ao mercado (comparado aos táxis, por exemplo). Também investe em muitas propagandas institucionais para reforçar a reputação da marca; e faz *lobby* político para se instalar no país (Borkholder et al., 2018, Collier et al., 2018). Diante das pressões institucionais sofridas, utiliza a mobilização dos usuários e a dependência dos seus serviços como força política. Torna-se rapidamente uma grande corporação naquela região a ponto de ser “*too big to ban*” (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019).

Apesar da inegável oferta de valor para o passageiro e motorista, a Uber também é criticada pela precarização do trabalho, o que contribuiu para formação do seu caráter controverso (Wheatley, 2020). Como uma das primeiras plataformas de sucesso global, começou a ser usada como sinônimo de novas ideias de plataforma (Srnicek, 2017). O termo “*to Uberize*” significa “mudar o mercado de um serviço, introduzindo uma forma diferente de comprar ou usando-o, especialmente usando tecnologia móvel” (Dicionário de Cambridge). Da mesma forma, o termo “*Uberization*” é amplamente usado para descrever a tendência de empresas contratarem trabalhadores independentes ou terceirizados, geralmente através de plataformas digitais, muito associado a noção de precarização da mão de obra (Fleming, 2017).

A referência da Uber popularizou o conceito do trabalho intermediado por plataforma, fazendo muita das suas características fossem generalizadas para outras plataformas digitais. Por um lado, facilitou entendimento do modelo de negócio, mas, por outro lado, ofuscou as particularidades de cada plataforma. Além do transporte de passageiros com a Uber – mas também com 99 Táxi, Lyft e Didi, por exemplo –, outros mercados se destacam no cenário da Gig Economy.

O *delivery* de comida, com plataformas como Uber Eats, GrubHub, e IFood, permitem que os usuários solicitem entregas de comida de restaurantes locais. Os serviços domésticos, com plataformas como TaskRabbit, Handy e Thumbtack, conectam pessoas com prestadores de serviços para tarefas

domésticas, como limpeza, jardinagem e manutenção. O trabalho *freelance*, com plataformas como Upwork, Fiverr e 99 Jobs, conectam profissionais *freelancers* com empresas ou pessoas que precisam de serviços, como design gráfico, redação e codificação. Cuidados com animais com plataformas como Rover, Wag! e Fetch!, conectam donos de animais com cuidadores de animais de estimação para serviços como passeios, hospedagem e visitas ao domicílio. Na construção civil, plataformas como Handy, Thumbtack e TaskRabbit estão conectando contratantes com prestadores de serviços na construção civil para projetos menores, como reformas e reparos, enquanto plataformas como Pro.com e BuildZoom estão ajudando os proprietários de imóveis a encontrar e contratar contratantes de construção para projetos maiores.

Para dar sentido aos diferentes tipos de plataformas digitais, Woodcock e Graham (2019) propuseram distingui-las em função do seu relativo controle espacial, controle temporal, capacidade dos trabalhadores para definir taxas de pagamento, descrição de tarefas, legibilidade digital, barreiras à entrada, complexidade do processo de trabalho e grau de coordenação explícita e assimetria de poder exercidos. Os autores chegaram a classificar três tipos de plataformas a partir da relação de trabalho estabelecida.

Tomando como base o trabalho tradicional, onde coexistem um alto nível de temporalidade (jornadas longas de trabalho) e alto nível de aderência geográfica (o trabalho precisa ser feito em um local específico), pode-se desdobrar os demais tipos. No extremo oposto, a *cloudwork microwork* tem baixos níveis de temporalidade e aderência geográfica. São trabalhos de curta duração que podem ser feitos em qualquer lugar do mundo com uma conexão com a internet. A *cloudwork freelance online* já tem maior potencial para trabalhos de longa duração. As plataformas hospedam os pedidos de trabalho e concedem ao trabalhador autonomia na escolha e determinações do contrato, normalmente estabelecendo serviços de maior valor agregado. Por fim, a geograficamente conectada exige que os trabalhadores estejam em um lugar particular, exercendo maior controle no trabalho (Woodcock e Graham, 2019).

As plataformas avançam em diferentes mercados, atingindo uma série de tipos de serviços. O trabalho Gig passa a contemplar tanto diaristas de serviços domésticos de baixa qualificação, quanto profissionais de sistemas da informação de projetos extremamente complexos. As pesquisas construíram tipologias de trabalhadores de plataforma com base em níveis de habilidade requeridos e na natureza do trabalho que está sendo feito, seja ele executado *online* ou *offline*, enraizado em uma determinada localidade ou globalmente

disperso e o tipo de produto que está sendo produzido (Frenken & Schor 2017, Irani, 2015, Kenney & Zysman 2019, Kuhn & Maleki 2017, Vallas 2019). Com base nessas taxonomias, Vallas e Schor (2020) identificam cinco tipos de trabalho, reconhecendo sobreposições e limites variados entre eles.

A primeira categoria inclui os arquitetos da plataforma, sejam eles fundadores ou funcionários contratados, que constroem e mantêm as infraestruturas digitais das plataformas. Outra categoria de trabalhadores nas plataformas são os consultores *freelancers*, que oferecem seus serviços através da plataforma como usuários independentes. Eles geralmente atuam em áreas como design gráfico, programação ou jornalismo e obtêm renda estabelecendo uma carteira de clientes (Christin 2018, Osnowitz 2011). A terceira categoria é formada por trabalhadores temporários cujos serviços são contratados pela plataforma para serem realizados *offline*, como corrida de carro, entrega de comida, reparos domésticos e trabalhos de saúde e cuidado. Embora esses trabalhadores tenham flexibilidade de horário e autonomia, eles também são responsáveis por alguns custos e riscos operacionais, sem ter as mesmas proteções trabalhistas (Ravenelle 2019, Rosenblat 2018, Schor, 2020). O quarto tipo de trabalho realizado na plataforma é totalmente *online* e se refere às microtarefas, que geralmente exigem menos treinamento e experiência do que o trabalho dos consultores e *freelancers*. Exemplos incluem descrição ou classificação de imagens, edição de texto gerado por computador, validação de contas em mídias sociais ou transcrição de áudios curtos (Wood et al., 2018). Por fim, há uma quinta categoria de trabalhadores de plataforma, que se encontram na penumbra da mídia social e incluem criadores de conteúdo e influenciadores. Este tipo de trabalho é muitas vezes realizado sem remuneração, na esperança de obter destaque suficiente na economia da atenção para estabelecer uma fonte de renda regular (Marwick, 2013).

O rápido crescimento levou as plataformas a surgirem em todo o mundo, em diferentes tipos de trabalho. Para o trabalhador, não significa que o conteúdo do seu trabalho tenha mudado (Kuhn & Maleki, 2017), um motorista da Uber continua desempenhando as funções de um motorista, mas promoveu significativas alterações na natureza do seu trabalho (Woodcock & Graham, 2019).

2.1.2.2. A natureza do trabalho Gig

Os tipos de trabalho realizados nas plataformas digitais variam muito em relação as habilidades exigidas, tempo de duração, modo de execução do serviço, remuneração e entre outras condições. Seria possível, então, caracterizar a essência do trabalho Gig? Identificar o conjunto de características comuns presentes em todos os trabalhos Gig?

A primeira característica típica do trabalho Gig é a utilização da plataforma digital como intermediária na transação comercial (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019). As plataformas não só se apresentam como novas empresas, criando o trabalho Gig, como também reconfiguraram a natureza do trabalho, sendo parte intrínseca dele (Vallas & Schor, 2020).

Uma segunda característica se refere a fragmentação do trabalho em microtarefas, de caráter hipertemporário, monótono e fortemente delimitado (Aloisi, 2015; de Stefano, 2016). A utilização de um robusto banco de dados permite a exploração de um *pool* de trabalho em um curto período de tempo, pressionando a redução do escopo de atuação de cada trabalho (Lehdonvirta, 2016). Junto a limitação das oportunidades, a remuneração também é afetada. Como Howcroft e Bergvall-Kåreborn (2019, p. 4) pontuam: “mesmo em relação ao trabalho mais qualificado, a remuneração é comparativamente menor do que o equivalente não baseado em plataforma”. Isso fez com que o trabalho Gig fosse encarado como um “novo avatar do taylorismo” (Aloisi, 2015). O modelo de linha de montagem estaria sendo substituído por uma ampla gama de sistemas de produção digitais (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019).

A terceira característica se refere ao modelo de contrato de trabalho temporário. A maioria das plataformas classificam os colaboradores externos como “contratantes independentes” (Berg, 2016) com status de autônomo. Eles trabalham em projetos sob demanda, as vezes em curtíssimo prazo (Cappelli & Keller, 2013), para um cliente que provavelmente não voltarão a atender mais (Woodcock & Graham, 2019).

Por fim, a avaliação digital dos processos de trabalho. A qualidade do serviço prestado é avaliada por complexos algoritmos do *software* (Gillespie, 2014). Os feedbacks do cliente são usados em muitos casos para avaliar o valor do trabalho prestado. Substituindo a figura da empresa no emprego tradicional, o trabalho passa a ser gerenciado, em certa medida, por essas métricas desenvolvidas e impostas pela plataforma (Kuhn & Amir, 2017).

Embora a mídia popular e a academia, muitas vezes, se referenciem as pessoas que fazem o trabalho como *freelancers* (Kokkodis et al., 2015), empreendedores (Sundararajan, 2014), *crowdworkers* (Deng et al., 2016), motoristas parceiros (Hall & Krueger, 2015), prestadores de serviços (Allon et al., 2012), agentes (Gurvich et al., 2015), ou vendedores (Moreno & Terwiesch, 2014), nenhum dos termos traduz exatamente o sentido do trabalho Gig. O conjunto das quatro características comuns definem o que se pode chamar de trabalho Gig (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019).

Com base nas características do trabalho Gig, pode-se notar diferenças na experiência do trabalho entre os profissionais que decidem seguir uma carreira Gig em comparação com aqueles em carreiras tradicionais (Ashford et al., 2018). Essas diferenças mostram o impacto da estrutura do trabalho nos trabalhadores.

A primeira diferença se refere aos trabalhadores Gig terem mais instabilidade financeira e insegurança no trabalho. Com trabalhos sob contratos, de curta duração e com remunerações inferiores à média do mercado, a renda se torna altamente variável e imprevisível, sendo fruto de uma preocupação constante (Ashford et al., 2018). Mesmo que empregos tradicionais também possuam insegurança no trabalho (Lee et al., 2018), esse é um atributo típico do trabalho Gig.

Em segundo, os trabalhadores Gig nutrem de maiores níveis de autonomia e independência no trabalho (Donovan et al., 2016; Kunda et al., 2002; Petriglieri et al., 2018). Por conta dos trabalhados serem temporários, sob contratos e sem supervisão de chefes ou procedimentos, possuem alguma liberdade de escolher os trabalhos que desejam fazer, os momentos que desejam trabalhar e como vão operar (Caza et al., 2018). É claro que a autonomia não é absoluta. Ainda precisam cumprir contratos (Kunda et al., 2002), sob as normas da plataforma e com uma frequência suficiente para se sustentarem (Kuhn & Amir, 2017). Mas, dentro desses limites, as pessoas ainda experimentam maior nível de liberdade em comparação ao emprego tradicional (Petriglieri et al., 2018). Esse estilo de vida é um dos principais motivos que levam as pessoas a se envolverem e permanecerem no trabalho Gig (Ashford et al., 2007; Spreitzer et al., 2017).

Uma terceira diferença é a falta de um plano de carreira estruturado. As organizações e as profissões liberais fornecem alguma orientação sobre o que se espera da progressão da carreira do indivíduo, seja por meio de referências ou planos personalizados (Tolbert, 1996). Como os trabalhos nas plataformas

digitais são recentes, ainda não é possível entender se e como os indivíduos podem viver de dessa maneira. Para além disso, como os trabalhos sob contratos são simultâneos e variados, não é possível saber se a noção de trajetória e progressão é relevante para esses indivíduos (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019).

Uma quarta diferença é a transitoriedade do trabalho. Por mais que carreiras de longa duração em uma organização sejam cada vez mais incomuns (Horowitz, 2011), o emprego tradicional ainda resguarda uma expectativa de continuidade no trabalho. Pelo contrário, os trabalhos Gig se baseiam em contratos temporários de curto prazo, sem a expectativa de manter um relacionamento depois do serviço prestado (Woodcock & Graham, 2019).

Por fim, o trabalho Gig é frequentemente feito sozinho, fisicamente separado dos outros (Kunda et. Al., 2002). Mesmo que ainda ocorra uma interação entre trabalhadores Gig, como troca de experiências (Rockmann & Pratt, 2015), elas ainda são limitadas e geograficamente separados. A separação física afeta o desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores, que muitas vezes carecem de referências no trabalho (Grugulis & Stoyanova, 2011). Por outro lado, a solidão é apreciada por permitir a fuga de conflitos políticos e desgastes no relacionamento profissional.

2.1.2.3. Prosperando na carreira Gig: habilidades e comportamentos necessários

A natureza do trabalho Gig, com suas características e experiências diferentes do trabalho tradicional, exige dos trabalhadores habilidades e comportamentos específicos para conseguir prosperar em uma carreira Gig bem-sucedida. Diversos estudos, prescritivos (McGovern, 2017; Oppong, 2018; Mizhari, 2018) e descritivos (Ashford et. al., 2018; Petriglieri et. al., 2018; Wood et. al., 2018), se dedicaram em entender o que faz os trabalhadores Gig obterem sucesso nas suas carreiras.

Vale ressaltar que a noção de sucesso na carreira trabalhada pelos autores, em sua maioria, parte de uma perspectiva subjetiva – e não objetiva, como remuneração obtida, títulos e posições alcançados (Savickas, 2012). O próprio indivíduo avalia a sua trajetória de carreira, atribuindo valor aos comportamentos e habilidades aprendidos para proporcionar as mudanças positivas ou negativas na sua carreira (Gunz & Peter, 2005).

As conclusões das pesquisas são semelhantes quando comparadas entre si. É perceptível que muitos comportamentos e habilidades se repetem, mostrando uma certa congruência entre os autores. Na tentativa de agrupá-los, os mais citados são: a reputação e construção de uma marca pessoal (Wood et. al., 2018; Ashford et. al., 2018; McGovern, 2017;), organização no trabalho e elaboração de uma rotina produtiva (Ashford et. al., 2018; Petriglieri et. al., 2018; Wood et. al., 2018; Oppong, 2018; Mizhari, 2018), interação e relacionamento com uma comunidade que compartilhe experiências (Petriglieri et. al., 2018; McGovern, 2017; Ashford et. al., 2018; Wood et. al., 2018) e domínio técnico e aprendizado contínuo (Ashford et. al., 2018; Wood et. al., 2018). A seguir, será desdobrado cada um dos temas.

A autonomia e independência de poder escolher, em certa medida, quando e onde trabalhar são aspectos muito valorizados pelos trabalhadores Gig. Mas, junto a isso, vem a necessidade de ter disciplina no trabalho (Wood et. al., 2018). A capacidade de lidar com a logística de condução do trabalho e criar rotinas produtivas quando ninguém está cobrando pela execução do trabalho aumenta a competitividade do trabalhador (Ashford et. al., 2018; Petriglieri et. al., 2018).

A liberdade no trabalho deve vir acompanhada de uma organização metódica da agenda, com listas de projetos, tarefas e *deadlines*, de modo que a gestão do tempo seja bem empreendida (Mizhari, 2018). Uma rotina produtiva significa ter foco na produção, criar hábitos saudáveis e não cair em distrações (Oppong, 2018). Assim, as entregas seguem um fluxo eficiente, obtendo sucesso em lidar com as demandas do dia a dia. Essa capacidade de autogerenciamento e produtividade é o que faz os trabalhadores se afastarem da precariedade das condições de trabalho e prosperarem (Petriglieri et. al., 2018).

Por mais que os contratos com cada cliente sejam temporários e que trabalhador e cliente dificilmente voltarão a se encontrar, a construção de uma reputação no ambiente de trabalho Gig é o que sustenta os trabalhadores a poderem desenvolver carreiras de longo prazo (Ashford et. al., 2018). A intermediação da plataforma com os seus mecanismos de avaliação digital do algoritmo privilegia aqueles altamente classificados (Wood et. al., 2018). O reconhecimento por prestar um bom trabalho gera mais indicação e os melhores trabalhos. Trabalhadores que carecem desses recursos sofrem de baixos rendimentos e insegurança financeira (Wood et. al., 2018).

O trabalho Gig é um tipo específico de trabalho autônomo. O trabalhador não está representando nenhuma organização por trás dele. Por isso, na

ausência de uma empresa, se faz necessária a construção de uma marca pessoal independente, com uma proposta de valor única e clara (McGovern, 2017). Na prática, a construção da marca pessoal passa por reforçar via mídias sociais questões-chaves da autoimagem do indivíduo (Oppong, 2018).

O caráter de isolamento no trabalho e a falta de um plano de carreira estruturado são supridos pela busca de conexão com grupos que compartilham das mesmas experiências. Esse contato social é importante, não apenas para a saúde mental do trabalhador, mas também para dar incentivo na execução das tarefas (Wood et. al., 2018; Petriglieri et. al., 2018).

O ecossistema Gig funciona por meio de programas mentorias, grupos nas redes sociais, encontros presenciais e eventos do setor de trabalho. É um mecanismo de suporte, no qual os trabalhadores lidam desde questões emocionais, como ansiedade e estresse, até o ensino e aprendizado de novas técnicas de trabalho (Ashford et. al., 2018; McGovern, 2017). A participação desses grupos possibilita o relacionamento com outros trabalhadores em condições semelhantes, construindo uma atmosfera de solidariedade (Ashford et. al., 2018).

A fragmentação do trabalho faz com que o trabalho Gig seja essencialmente técnico. As tarefas de trabalho são bem executadas quando aplicado conhecimento técnico sob medida. Ao mesmo tempo que é importante buscar qualificação profissional, aperfeiçoando o ofício do trabalho (Ashford et. al., 2018), também é importante manter-se atualizado nas novas habilidades requeridas (Wood et. al., 2018).

A aprendizagem contínua é indispensável, porque muitos trabalhos Gig são baseados em tecnologias que podem ser substituídas rapidamente. Sem um acompanhamento dos novos conhecimentos produzidos, o trabalhador pode ser tornar obsoleto rapidamente (Ashford et. al., 2018). Uma carreira Gig de sucesso exige preparo e renovação constantes.

Essas quatro habilidades e comportamentos são um ponto em comum na literatura como necessárias para os trabalhadores Gig desenvolverem uma carreira de sucesso. Outras habilidades e comportamentos menos citados complementam o ponto de vista particular de cada autor. Por exemplo, a importância do gerenciamento das finanças pessoais, para equilibrar os ganhos em períodos de sazonalidade na demanda de trabalho (Oppong, 2018), a resiliência para superar situações não favoráveis, se aproveitando de uma melhor utilização dos recursos que dispõe (Ashford et. al., 2018) e a construção de um portfólio autêntico (Oppong, 2018).

2.1.3. Visões concorrentes: “*good Gig, bad Gig*”

A ascensão da Gig Economy, promovendo um modelo de trabalho com características diferentes do tradicional, incitou o debate em torno dos seus benefícios e riscos (Graham et al., 2017). Alguns autores destacam a Gig Economy como uma fonte de empreendedorismo, com trabalhos que oferecem flexibilidade, autonomia, equilíbrio na vida pessoal e a oportunidade de complementar a renda. Em contraste, outros apontam para a insegurança no trabalho, baixa remuneração, isolamento físico-mental e desvalorização do serviço, como aspectos da precarização do trabalho (Sundararajan, 2016; Wentrup et al., 2019).

Os autores que evidenciam os aspectos positivos da Gig Economy exaltam a flexibilidade e as diferentes possibilidades geradas de trabalho. Os trabalhadores possuem liberdade para escolher quando e onde trabalhar, conferindo autonomia na organização da sua rotina. Além disso, pessoas que estão desempregadas ou em busca de complementar a renda podem se engajar em diversas oportunidades (Greenwald 2012; Greenwald & Katz 2012; Wentrup et al., 2019).

Os autores que evidenciam os aspectos negativos da Gig Economy relatam a falta de segurança e proteção trabalhista. Os trabalhadores não são formalmente empregados, eles não têm acesso a benefícios como férias, licença-maternidade, seguro-saúde, direito a aposentadoria e proteção contra demissão. Denunciam, portanto, a exploração na relação de trabalho promovida pelas plataformas de trabalho (Diener, 2000; Keyes, 2002).

É notável que as divergências dos discursos são fruto dos diferentes focos de análise. Enquanto os autores que evidenciam os aspectos positivos ressaltam o poder de agência do indivíduo, com as suas motivações de ordem intrínsecas (Petriglieri et al., 2019), os autores que evidenciam os aspectos negativos ressaltam um viés estruturalista, com as motivações de ordem extrínseca (Anwar & Graham, 2021). Isso pode ser interpretado como diferentes visões de mundo dos autores (Morgan, 2005).

A evidente polarização das percepções é explicada por Kalleberg e Dunn (2016, p. 3) de modo mais direto: “o que torna um trabalho ‘bom’ ou ‘ruim’ depende das características do indivíduo, bem como do trabalho”. Portanto, a qualidade do trabalho Gig varia em função dos mercados que estão inseridos (Kalleberg & Dunn, 2016), tipos de plataformas de trabalho (Kalleberg & Dunn,

2016; Wood et. al., 2018; Jager et. al., 2019; Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019) e das características e habilidades dos trabalhadores (Ashford et al., 2018; Wood et. al., 2018). E concluem: “a economia Gig produz bons e maus trabalhos”.

Outra questão controversa do trabalho Gig é a sua capacidade de gerar inclusão econômica ou exclusão e discriminação. As evidências dos estudos apontam exemplos de ambos os lados (Wood et al., 2016; Lehdonvirta et al., 2016).

Os trabalhadores podem ser discriminados pelo algoritmo da plataforma digital, com base na religião, etnia ou deficiência (Reskin, 2000), a até mesmo segregados em certos segmentos do mercado com base em seu gênero ou etnia (Maume, 1999). O controle exercido pela plataforma tem o poder de escolha, reproduzindo certos preconceitos sociais (Graham et. al., 2017). De outro lado, relatos de trabalhadores que não foram absorvidos pelo mercado de trabalho formal, encontraram no trabalho Gig uma oportunidade de renda para viverem (Graham et. al., 2017).

De um ponto de vista internacional, a Gig Economy também gera debates controversos. Seu crescimento em países de alta renda é encarado como uma ameaça ao desenvolvimento do trabalho formal, provocando fragmentação e precarização nas principais economias do mundo (De Stefano, 2016). Mas, ao analisar os dados das plataformas, por mais que a maioria da demanda venha do hemisfério norte, a maioria do trabalho é realizada em países de baixa renda (Graham et. al., 2017).

O desenvolvimento das plataformas de trabalho digital em países de baixa e média renda é encarado como uma onda de terceirização *online* que implicou o crescimento do emprego e redução da pobreza nesses locais (Fundação Rockefeller, 2013; UNDP, 2016; Banco Mundial, 2016). As plataformas estariam possibilitando às pessoas em países pobres acesso a compradores em países ricos (Wood et. al., 2018).

A Gig Economy é sem dúvida um fenômeno controverso. O trabalho Gig oferece maior liberdade e flexibilidade, inclusão econômica e distribuição de riqueza entre países ou é agente de precarização do trabalho, controle e exploração do trabalhador, exclusão e discriminação? Apesar dessas visões concorrentes, um questionamento continua a ser importante e comum às duas percepções: quais são as motivações dos trabalhadores para se engajar na Gig Economy?

2.2. Desenvolvimento de carreira

O conceito de carreira sofreu ajustes e modificações no tempo com o objetivo de permanecer atual, refletindo a realidade das relações entre os indivíduos e o seu trabalho. A seguir, uma perspectiva do desenvolvimento do conceito de carreira.

2.2.1. Carreira tradicional

As primeiras concepções sobre carreira surgem com o advento da Revolução Industrial, como forma de orientar os profissionais a conseguirem trabalho e progredirem nos novos empregos que emergiam no início do século XX (Savickas, 2010).

A partir da ampliação das relações de comércio e estabelecimento do ofício das profissões, Super (1957) propõe um novo conceito. Sua contribuição da concepção de carreira como uma sequência de posições ou papéis que o profissional exerce (Super, 1980) instaurou um novo paradigma presente até os dias de hoje. A “Teoria do Desenvolvimento de Carreira” (Super, 1957) aborda os conceitos de estágio de desenvolvimento, papéis assumidos e maturidade de carreira (Savickas, 2001). Eles consolidam a ideia tradicional de progressão linear do funcionário dentro de uma organização.

O consagrado modelo tradicional de desenvolvimento de carreira pressupõe que os indivíduos passam por cinco estágios de carreira durante sua trajetória profissional (Super, 1957). No estágio de crescimento, as pessoas adquirem habilidades e interesses. No estágio de exploração, elas exploram opções de carreira. No estágio de estabelecimento, elas escolhem e entram em uma carreira. No estágio de manutenção, elas se estabilizam e buscam avanços na carreira. No estágio de declínio, elas começam a se preparar para a aposentadoria e deixar o mercado de trabalho. Esses estágios são influenciados por fatores internos e externos, como a personalidade, a educação, a cultura e as condições econômicas.

No final do século XX, em um ambiente de mercado mais dinâmico, com pluralidade de perspectivas profissionais, o paradigma adotado começa a não ser mais suficiente para entender a realidade. Alguns aspectos da “Teoria do Desenvolvimento de Carreira” começam a ser questionados. A padronização da ocupação de papéis definidos passa a ser visto mais como uma prescrição pouco moderna, do que como uma descrição dos fatos (Savickas, 2012). A

limitação da carreira ao ambiente organizacional não traduz mais um mercado de trabalho marcado por incertezas e mudanças (Savickas, 2015).

A década de 90 é marcada pela proposta de novos modelos de carreiras, com ênfase na capacidade de o indivíduo traçar a sua trajetória profissional desvinculada da organização. A nova lógica produtiva não comporta mais o antigo paradigma tradicional. Nesse contexto, se destacam dois modelos de carreira opostos ao paradigma tradicional: carreira sem fronteira (Arthur & Rousseau, 1996) e carreira proteana (Briscoe & Hall, 2006).

2.2.2. Carreira sem fronteira

O conceito de carreira sem fronteira é derivado de um contexto de recessão econômica, flexibilização do trabalho, desenvolvimento tecnológico e mudança dos valores do trabalho (Cappelli, 1999; Handy, 1989). As organizações se tornaram mais desestruturadas, fruto do enxugamento do quadro de funcionários e terceirização dos serviços (Cappelli, 1999). Todos esses efeitos alteraram a relação entre funcionário e empresa.

Nesse sentido, as perspectivas de carreiras são impactadas, dando-se ênfase para movimentos fora da organização. Para entender a modalidade de carreira sem fronteira é importante passar por suas diferentes definições. Pode-se destacar cinco principais variações do significado de carreira sem fronteira. A primeira faz oposição a ideia de carreira tradicional, contrastando uma trajetória organizacional a uma sem vínculo linear organizacional. São carreiras independentes de organizações, isto é, não tem sua trajetória influenciada pela hierarquia interna (Arthur & Rousseau, 1996). A segunda destaca a multiplicidade de formatos que ela pode assumir, em oposição a uma carreira no formato vertical (Arthur & Rousseau, 1996). Apesar do foco dado a mobilidade inter organizacional, existem outros movimentos profissionais possíveis: mudar de área organizacional, área de conhecimento, ramo de negócio e entre outros. A terceira chama a atenção para o acúmulo de competência como fator de mobilidade do profissional. O domínio de uma função permite o indivíduo navegar entre posições profissionais distintas (Baker & Aldridge, 1996). As fronteiras ficam menos rígidas, uma vez que o conhecimento pode servir a mais de uma profissão e podem ser aplicadas por mais de um tipo de profissional. A quarta a descreve como uma sequência variada de funções, tarefas, posições ou organizações podem existir (Bird, 1994). Qualquer mudança em um desses fatores, representaria a quebra de fronteiras na carreira do profissional. A última

ressalta uma condição importante que deve haver na mobilidade profissional: a vontade pessoal, onde a escolha é possível (Weick, 1996). Não se considera mobilidade uma situação que o profissional é levado por fatores sociais e econômicos a mudar.

As diferentes definições revelam as principais características da carreira sem fronteira. Em todas elas, duas dimensões se destacam: mobilidade e competência (Briscoe & Hall, 2006). A dimensão mobilidade implica a disposição de deslocamento e adaptação ao ambiente do indivíduo, enquanto a dimensão competência está relacionada às habilidades, conhecimentos e experiências que um indivíduo precisa possuir para se destacar no trabalho (Arthur & Rousseau, 1996).

A carreira sem fronteira possui diferentes tipos de mobilidades (Arthur & Rousseau, 1996). Mobilidade organizacional (movimentações intra e inter organizacionais), física (movimentações pelo território), psicológicas (movimentações no contrato psicológico de trabalho), hierárquica (movimentações sob uma progressão de papéis), formas de emprego (movimentações por tipo de trabalho) e entre outras. A mobilidade representa a ausência de fronteiras para esses tipos de carreira. Profissionais de carreiras sem fronteiras não veem limites para o seu desenvolvimento profissional (Arthur & Rousseau, 1996).

Já as competências, impulsionam o profissional a cruzar as fronteiras. Elas habilitam o indivíduo a se sentir capaz de praticar a mudança (Arthur & Rousseau, 1996). Pode-se caracterizar as competências em três tipos: como a capacidade de escolher a carreira como uma extensão da sua identidade – saber porquê –, deter conhecimento exercer o trabalho – saber como – e estabelecer redes de informação e influência – saber quem (Arthur et al., 1999).

2.2.3. Carreira proteana

No mesmo contexto emergente de carreira sem fronteira, a carreira proteana surge como uma tentativa de se entender o novo contrato psicológico que se firmava entre empresa e empregado (Greenhaus, 2002). A ideia tradicional de primeiro se trabalha duro, entrega resultado e depois recebe da empresa a recompensa foi substituída pela ideia de um contrato baseado no aprendizado contínuo e na concepção do trabalho como o significado da vida (Hall, 1996).

Em referência ao Deus da mitologia grega Proteu, esse tipo de carreira se caracteriza pela multiplicidade de formas que pode assumir. É uma trajetória dominada pelo indivíduo e não mais por qualquer instituição que detém a lógica de progressão (Hall, 1976). São trajetórias profundamente flexíveis e adaptáveis (Inkson, 2006), assumindo novos formatos conforme a pessoa e o ambiente mudam. O objetivo da carreira transborda a tradicional ascensão vertical na organização, passando a representar a sensação de sucesso profissional do próprio indivíduo. O sucesso psicológico, descrito como realização e felicidade, é o estágio final da carreira (Hall, 1996).

Outra questão importante é considerar que os estágios da carreira não mais são medidos por cargos e papéis definidos. A noção de progressão está associada ao nível de conhecimento adquirido. A aprendizagem contínua passa a ser um aspecto fundamental para mensurar o estágio da carreira (Hall, 1996).

A carreira proteana têm duas principais dimensões: auto direcionamento e valores pessoais (Briscoe & Hall, 2006). Ela se comporta como uma carreira autodirigida, onde o indivíduo é responsável pelas ações tomadas no seu curso. A responsabilidade de escolher qual caminho seguir recai somente sobre ele (Briscoe & Hall, 2006). Além disso, essas decisões são pautadas em valores pessoais que tocam o indivíduo. Eles atendem os objetivos pessoais, ligados a noção de sucesso psicológico (Briscoe & Hall, 2006).

2.2.4. As novas modalidades de carreira

Vale ressaltar que o conceito de carreira proteana sobrepõe a carreira sem fronteiras, mas é distinto (Briscoe & Hall, 2006). Ambos estão imersos no mesmo contexto da década de 80 e 90 e refletem condições de mercado sob a mesma perspectiva. Apesar disso, tratam de aspectos diferentes de uma carreira.

Como semelhança, destaca-se a oposição que ambas fazem a carreira tradicional ou organizacional (Briscoe & Hall, 2006). Elas são um contraponto ao paradigma dominante até então, no qual tratava a carreira como algo essencialmente vinculado a uma organização. Como diferença, tem-se que a carreira proteana aborda uma orientação, atitude ou abordagem do indivíduo; já a carreira sem fronteira como a sua trajetória se desenvolve (Briscoe & Hall, 2006). A carreira proteana ressalta os aspectos comportamentais da carreira do indivíduo, enquanto a carreira sem fronteira se concentra nas possibilidades de caminhos profissionais.

É perceptível que o conceito de carreira buscou acompanhar a realidade do mercado e a relação do indivíduo com sua trajetória profissional. Sofreu ajustes, contribuições e propostas de novos modelos ao longo do tempo. A carreira sem fronteira e a carreira proteana surgem para ajudar a entender melhor os movimentos de carreiras que os modelos tradicionais não representavam.

Frente ao século XXI, é plausível questionar se esses modelos de carreira continuam sendo atuais. Novas propostas de trabalho surgem oriundas de transformações tecnológicas que desafiam mais uma vez a literatura de carreira. Um desses principais fenômenos é a Gig Economy.

2.3. Âncoras de carreira

Schein (1993) define âncora de carreira como o conjunto de auto percepções relativas a talentos e habilidades, motivações e necessidades, e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou buscam desenvolver (tradução de Kilimnik et al. 2007).

Como habilidades, entende-se as áreas de competência, forças e fraquezas de alguém. Como motivações, os principais objetivos na vida, o que realmente se deseja alcançar e o que não se faz tanta questão. Como valores, o principal critério usado para julgar o que se está fazendo, responsável por gerar a sensação de satisfação, orgulho ou vergonha no trabalho (Schein, 1993).

As âncoras de carreira representam a essência do trabalhador. Pode ser utilizada para explicar sua trajetória profissional, enriquecer seu autoconhecimento, guiar e balizar suas escolhas profissionais e predizer suas movimentações no mercado de trabalho (Kilimnik et al. 2007).

Para explorar a literatura sobre âncoras de carreira, o trabalho em questão relembra o surgimento e consolidação do conceito, descreve as 8 âncoras de carreira, desdobra os questionamentos e críticas sobre o trabalho e analisa o seu comportamento no século XXI.

2.3.1. O surgimento e consolidação do conceito de “âncoras de carreira”

O conceito de âncoras de carreira surgiu a partir de um estudo com o objetivo de entender como as pessoas aprendem os valores socializados nas organizações que trabalham: “de que maneira e por quais meios os valores de nossos alunos seriam influenciados por suas experiências organizacionais? ”

(Schein, 1974, p. 2). Esta foi a pergunta de pesquisa que conduziu o estudo longitudinal com 44 ex-alunos do programa de mestrado da *Sloan School of Management*, do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

Inicialmente, o painel de alunos selecionados foi entrevistado ao longo dos anos de 1961, 1962 e 1963 para entender a origem dos seus valores e interesses de carreira. Em 1973, depois dos participantes terem de 10 a 12 anos de carreira, as entrevistas foram retomadas para entender como a sua trajetória profissional foi trilhada. Eles foram perguntados sobre as decisões importantes que tomaram e porque seguiram suas escolhas profissionais.

A análise dos resultados de pesquisa revelou temas comuns entre os participantes responsáveis por guiar a sua trajetória profissional. Esses temas comuns deram origem a 5 âncoras de carreira - competência gerencial, competência técnica, segurança, criatividade e autonomia/independência -, sendo os participantes classificados de forma consistente nesses grupos, com base nas razões das suas escolhas de carreira.

Quadro 1: Primeiras âncoras de carreira

Âncoras de carreira	Descrição
Competência gerencial	Tais pessoas consideram que sua motivação fundamental é ser competente no complexo conjunto de atividades que compõem a ideia de "gestão". Elas buscam subir na organização, alcançando níveis cada vez mais altos de responsabilidade.
Competência técnica	Tais pessoas são motivadas pelo trabalho real que executam, relacionado a sua área funcional em questão. Elas buscam se aprofundar na área técnica em que atuam, rejeitando promoções que as afastem disso.
Segurança	Tais pessoas buscam estabilizar a sua carreira, vinculando-a a uma determinada organização. Elas possuem uma aversão a insegurança profissional e por isso abrem mão de um certo grau de liberdade, permanecendo fiel a organização.
Criatividade	Tais pessoas possuem uma forte necessidade de criar algo próprio. Elas buscam construir seus próprios negócios e empreendimentos, sendo extremamente comprometidas no sucesso dele.
Autonomia e Independência	Tais pessoas são preocupadas com o próprio senso de liberdade e autonomia. Elas acreditam que a carreira organizacional é restritiva, preferindo optar por oportunidades que conseguem conciliar a vida pessoal e profissional.

Fonte: *Career anchors and career paths* (1974)

Os resultados do estudo forneceram indícios da existência de um conjunto de forças “dentro” das pessoas, que movem e restringem suas decisões de carreira (Schein, 1978). Elas se mostram presentes ao longo da trajetória profissional do indivíduo, sendo responsáveis por “puxa-lo de volta”, caso se afaste do que realmente deseja – por isso a metáfora de “âncora”. O conceito de âncoras de carreira, portanto, foi apresentado como as motivações, atitudes e

valores estáveis da personalidade do indivíduo que guiam a sua carreira (Schein, 1974).

Em seguida, o conceito foi testado em diferentes perfis de profissionais, revelando não só a consistência das âncoras de carreira descobertas (Hopkins, 1976), mas também a possibilidade de existirem mais (Van Maanen & Schein, 1977; Schein, 1978). Ao questionar se essas seriam as únicas âncoras, Schein (1978) indica a possibilidade de existirem outras relacionadas a identidade básica, vontade de servir aos outros, poder e variedade:

Quadro 2: Outras possíveis âncoras de carreira

Outras possíveis âncoras	Descrição
Identidade básica	Tais pessoas procuram cargos em que seu papel é afirmado por meio de títulos, uniformes, distintivos ou outros meios de grande visibilidade, ainda que tais símbolos externos tenham relativamente pouco a ver com o trabalho que executam.
Servir aos outros	Tais pessoas expressam suas necessidades básicas, talentos e valores por meio de ações sociais, sendo a ajuda ao próximo a finalidade das suas motivações.
Poder	Tais pessoas buscam exercer o controle e a influência sobre os outros.
Variedade	Tais pessoas buscam solucionar problemas e sua carreira é orientada pelos desafios em que são expostos. São naturalmente inquietos e flexíveis a novas oportunidades.

Fonte: *Career dynamics: matching individual and organizational needs* (1978)

Por fim, Schein (1993) consolida o seu trabalho, apresentando 8 âncoras de carreiras. Além das 5 âncoras originalmente identificadas, acrescentam-se 3 novas, derivadas de alguns estudos complementares (Derr, 1980; DeLong, 1982) e das possibilidades levantadas anteriormente (Schein, 1978): dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida.

Quadro 3: Três últimas âncoras de carreira

Âncoras de carreira	Descrição
Dedicação a uma causa	Tais pessoas são orientadas profissionalmente pelos seus valores pessoais. Suas carreiras são construídas com base em uma causa pela qual desejam servir para melhorar o mundo.
Puro desafio	Tais pessoas somente são estimuladas profissionalmente por resolver problemas impossíveis, superar obstáculos difíceis e vencer fortes oponentes. Sempre estão em busca de um desafio mais difícil para enfrentar.
Estilo de vida	Tais pessoas fazem suas escolhas profissionais com base no estilo de vida que desejam ter. Valorizam mais sua esfera pessoal e familiar do que o trabalho.

Fonte: *Career anchors: discovering yours real values* (1993)

As 8 âncoras de carreiras foram amplamente testadas por meio de centenas de pesquisas em diferentes países, incluindo diversas profissões, mostrando a validade e consistência do modelo (Schein, 2006). Vários estudos utilizaram o conceito e prestaram importantes contribuições à literatura.

Yarnall (1998), por exemplo, conduziu uma pesquisa com 374 profissionais do Reino Unido, mostrando que idade, sexo e tempo de serviço não têm efeito significativo na distribuição de âncoras de carreira. O estudo descreve ainda a importância de as organizações utilizarem o modelo para gerenciamento da sua força de trabalho.

Danzinger e Valency (2006) conduziram uma pesquisa com 1.847 profissionais israelitas, de categorias de trabalho heterogêneas, mostrando que a congruência entre o trabalho de uma pessoa e sua âncora de carreira tem um impacto positivo em sua satisfação no trabalho.

Indo além, Coetzee e Schreuder (2014) conduziram uma pesquisa com 318 profissionais sul-africanos de recursos humanos mostrando que a relação entre engajamento no trabalho e compromisso com o trabalho podem ser moderadas pela âncora de carreira predominante das pessoas.

No Brasil, pode-se citar algumas pesquisas importantes com profissionais de recursos humanos (Kilimnik, 2000), professores do ensino fundamental (Sombrio, 2003), profissionais com formações superiores diferentes (Knabem, 2005), profissionais de administração (Kilimnik, 2007), alunos universitários (Santos & Abraham, 2008) e de diferentes gerações (Vasconcelos, 2010; Dante & Arroyo, 2017).

2.3.2. A descrição das 8 âncoras de carreira

Em *Carrer Anchors: discovering your real values* (1993), Schein consolidou seu trabalho apresentando 8 âncoras de carreira:

- Competência Técnico-Funcional
- Competência Gerencial
- Autonomia/Independência
- Segurança/Estabilidade
- Criatividade Empreendedora
- Dedicação a uma Causa
- Puro Desafio
- Estilo de Vida

Para o autor, qualquer pessoa é passível de ter em certo grau um pouco de cada uma delas. O termo âncora de carreira, porém, indica qual categoria o indivíduo deposita maior importância, possuindo maior influência na sua trajetória profissional. A determinação da âncora de carreira é feita por meio da aplicação do questionário Inventário de Orientação de Carreira (em anexo).

Buscou-se descrever as características de cada âncora, incluindo o tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistemas de promoção e reconhecimento preferidos pelas pessoas daquela determinada âncora de carreira. A seguir, os textos foram traduzidos e adaptados de “*Career anchors: discovering yours real values*” (Schein, 1993, p. 20-32).

2.3.2.1. Competência Técnico-Funcional

Pessoas com a âncora de carreira de Competência Técnico-Funcional são altamente motivadas e habilidosas em uma determinada área de trabalho. O que as move são a prática do seu talento e a satisfação de serem experts no que fazem. Isso pode ser aplicado a qualquer tipo de trabalho.

Conforme essas pessoas seguem suas carreiras, percebem que não se sentem à vontade em outras áreas onde possuem menos habilidades. Elas constroem um senso de identidade no conteúdo do seu trabalho, na área técnica e funcional que são bem-sucedidas.

A âncora Competência Técnico-Funcional compromete o indivíduo a um caminho de especialização em detrimento a escalada gerencial, apesar de poder tornar-se gerente, desde que permaneça na sua área funcional. Mesmo que grande parte das pessoas iniciem a sua carreira com alguma orientação Técnico-Funcional, nem todos permanecem assim a medida que se especializam.

Pessoas com essa âncora preferem trabalhos que sejam capazes de testar suas habilidades e exercitarem seus talentos. Elas não se preocupam com o contexto do trabalho, mas propriamente com seu conteúdo. Uma vez comprometida com uma meta, demandam máxima autonomia na execução e acesso total a equipamentos, recursos e orçamentos que as permitam performar.

Trilhar um caminho nessa direção, com um trabalho que seja sempre desafiador para a pessoa e viável para a organização, pode ser uma tarefa difícil ao longo de toda trajetória profissional. Por isso, muitas pessoas dessa âncora se tornam tutores dos mais jovens, assumem um trabalho liberal ou ocupam uma posição gerencial que lhes permita exercitar suas habilidades.

Pessoas com essa âncora desejam ser remuneradas de acordo com o nível das suas habilidades, definidas pelo grau de escolaridade ou tempo de experiência. Elas constantemente comparam seus ganhos com outras pessoas da mesma área técnica, seja dentro ou fora da sua organização. O pagamento para elas é uma espécie de reconhecimento pelo seu talento.

A promoção para pessoas com essa âncora não precisa ser na hierarquia organizacional. Caso o ambiente competitivo permita, pode ser em termos de aumento do escopo do trabalho e responsabilidades, maior alocação de recursos, orçamentos, equipe de trabalho e, até mesmo, maior participação nas decisões organizacionais de alto nível.

Para pessoas com essa âncora, o reconhecimento valorizado está em oportunidades para aprofundar o aprendizado e o autodesenvolvimento em sua especialidade. Além disso, preferem o reconhecimento formal diante dos seus colegas, para serem claramente distinguidos pelas suas habilidades.

2.3.2.2. Competência Gerencial

Pessoas com a âncora de carreira de Competência Gerencial descobrem no decorrer das suas carreiras que possuem as competências requeridas para serem gerentes e a ambição para subir os níveis organizacionais, onde são responsáveis por decisões importantes.

Grande parte das pessoas, ao entrarem nas organizações, aspiram alcançar posições gerenciais de alto nível, mas poucos possuem o talento, motivação e valores para chegar ao topo. Conforme ganham experiência, pessoas com essa âncora entendem que a ambição não é suficiente para levá-las a altos níveis gerenciais, é preciso uma mistura de talentos e habilidades em basicamente três áreas: competência analítica, competência interpessoal e intrapessoal e competência emocional.

A competência analítica se refere a habilidade de identificar, analisar, sintetizar e resolver problemas sob condições ambíguas e incertas. A competência interpessoal e intrapessoal se refere a habilidade de influenciar, supervisionar, liderar e controlar pessoas de todas as áreas organizacionais em direção aos seus objetivos. Já a competência emocional se refere a capacidade de ser estimulado por emoções e questões interpessoais, ao invés sugado por elas; suportar alto níveis de responsabilidade sem ser paralisado; e habilidade de exercer o poder, tomando decisões duras.

Pessoas com essa âncora preferem trabalhos que demandam alto nível de responsabilidade, desafio e variedade; oportunidades de liderança e contribuição para o sucesso da organização. Podem ser consideradas “pessoas organizacionais” que buscam posições capazes de gerenciar de forma eficaz.

Pessoas com essa âncora comparam-se de acordo com o seu nível de renda e esperam ser muito bem remuneradas. Elas desejam ser substancialmente melhores remuneradas do que níveis organizacionais abaixo. Também gostam de recompensas de curto-prazo e bônus por atingir metas organizacionais. A promoção para pessoas dessa âncora deve ser com base no mérito, de acordo com a performance e resultados obtidos.

O maior reconhecimento para pessoas com essa âncora são promoções a posições de alto nível de responsabilidade. Elas avaliam suas posições por uma combinação de títulos, salários, número de subordinados, tamanho do orçamento e outros símbolos de poder organizacional.

2.3.2.3. Autonomia/Independência

Pessoas com a âncora de carreira Autonomia/Independência descobrem no decorrer da sua carreira que não gostam de ser limitadas por regras, procedimentos, horário de trabalho e outras normas presentes em basicamente qualquer tipo de organização. Elas preferem fazer as coisas da sua própria maneira, no seu tempo e nos seus próprios padrões.

Pessoas com essa âncora acham a “vida organizacional” restritiva, irracional e intrusiva na sua vida pessoal. Elas preferem se manter em um trabalho que permita esse nível de independência do que escolher um trabalho melhor, mas que abram mão da sua autonomia.

O trabalho para pessoas com essa âncora deve ser claramente definido, sob contrato ou projeto de trabalho, podendo ser a jornada de trabalho de meio período, tempo integral ou temporário. O importante é que os objetivos a serem atingidos sejam previamente definidos e que não haja supervisão durante o trabalho.

A remuneração para pessoas com essa âncora deve ser com base no mérito, pela performance apresentada, e bônus, ganhos extras ou outras formas de compensação pagos imediatamente. Elas preferem receber benefícios que permitam escolher a opção que melhor se encaixa com a sua situação naquele determinado momento da vida.

A promoção para pessoas com essa âncora deve leva-los a posições com maior liberdade, autonomia e independência. Ganhar mais responsabilidade pode ser considerado uma ameaça para esse tipo de pessoa, por entender que perderia autonomia no seu trabalho. Por isso, pessoas com essa âncora preferem receber reconhecimentos imediatos: medalhas, títulos, carta de recomendação, bônus.

2.3.2.4. Segurança/Estabilidade

Grande parte das pessoas pensam em segurança e estabilidade no trabalho. Mesmo assim, para pessoas com essa âncora, essas preocupações são predominantes nas suas decisões de carreira e guiam e restringem a sua trajetória profissional.

Alguns trabalhos insatisfatórios, árduos, estressantes e ruins podem ser suportados caso a organização ofereça estabilidade no emprego. Para pessoas com essa âncora, não importa o nível hierárquico da posição atingida, desde que o trabalho garanta estabilidade.

Pessoas com esse tipo de âncora preferem trabalhos previsíveis e estão mais preocupadas com o contexto do emprego do que com seu conteúdo. Enriquecimento do trabalho, desafios e outras ferramentas de motivação intrínseca são dispensáveis nesse caso.

Pessoas com esse tipo de âncora preferem remunerações incrementais e previsíveis com base no tempo de serviço. Os benefícios preferidos estão relacionados a bons programas de aposentadoria, seguro e assistência pessoal. O sistema de promoção deve ser previamente estabelecido e com base no tempo de serviço. Também gostam de ser reconhecidas pela sua lealdade a organização e consistência no trabalho ao longo do tempo de carreira.

2.3.2.5. Criatividade Empreendedora

Pessoas com a âncora de carreira Criatividade Empreendedora possuem a necessidade de criar novos negócios por conta própria, desenvolvendo novos produtos ou serviços, construir novas organizações ou comprar organizações existentes e adaptá-las às suas especificações.

Muitas pessoas sonham em ter seu próprio negócio por conta da possibilidade de autonomia e independência. Apesar disso, pessoas com a âncora empreendedora acreditam na importância de entregar aquilo que estão

trabalhando à sociedade, chegando a sacrificar sua liberdade nos estágios iniciais do negócio.

Elas descobrem, normalmente no início da carreira, que possuem o talento e motivação para criar algo próprio. Podem passar algum tempo da carreira juntando recursos financeiros que lhes permitam investir no novo negócio, podendo ocupar posições organizacionais nesse momento.

Pessoas com esse tipo de âncora são obcecadas pela necessidade de criar e ficam entediadas com facilidade. Eles podem continuar criando nos seus próprios negócios ou criar outros novos negócios.

Para pessoas com essa âncora a sua propriedade é a questão mais importante. Mesmo que não sejam frequentemente remuneradas, nada é mais importante do que o controle sob sua organização. A remuneração para elas é a prova do sucesso do negócio.

Empreendedores desejam um cenário no qual possam estar onde precisam estar, alcançar o poder e a liberdade de se mover para posições que consideram chave naquele momento ou simplesmente poder se afastar do negócio para se dedicar a outras criações.

O reconhecimento para pessoas com esse tipo de âncora é refletido na fortuna que acumulam e no tamanho das organizações que criaram. Esses são os dois principais indicadores de sucesso.

2.3.2.6. Dedicção a uma Causa

Pessoas com a âncora de carreira Dedicção a uma Causa ocupam posições compatíveis com os valores centrais que desejam no seu trabalho, e não consideram muito os talentos ou competências envolvidas. A sua carreira é orientada com base no desejo de melhorar o mundo em algum aspecto.

Pessoas com essa âncora desejam trabalhos que lhes permitam influenciar a sua organização ou políticas sociais em direção aos seus valores. O dinheiro por si próprio não é importante. A remuneração deve ser apenas justa pelas suas contribuições.

Mais importante do que a remuneração é o sistema de promoção, que reconheça as contribuições do seu serviço prestado e a coloque em posições com maior influência e liberdade de operar de forma autônoma.

O reconhecimento para pessoas com essa âncora é demonstrado pelo suporte dos seus pares e superiores, mostrando que os seus valores são compartilhados por todos.

2.3.2.7. Puro Desafio

Pessoas com a âncora Puro Desafio têm a percepção de que podem conquistar qualquer coisa. Eles definem sucesso como a superação de obstáculos impossíveis, resolução de problemas insolúveis ou vitória em cima de um oponente importante. Conforme progridem na carreira, buscam desafios cada vez maiores.

Grande parte das pessoas são estimuladas por certo nível de desafio, mas para pessoas com essa âncora é o que realmente importa. A área de trabalho, o tipo de organização, sistema de remuneração, promoção e reconhecimentos estão subordinadas a capacidade que o trabalho tem de prover constantes oportunidades para elas se testarem.

2.3.2.8. Estilo de Vida

À primeira vista esse conceito parece contraditório, uma vez que as pessoas que organizam sua trajetória pelo estilo de vida que vão ter estão, por um lado, dizendo que sua carreira é menos importante para elas e que, portanto, não teriam uma âncora de carreira. Apesar disso, podemos considerar Estilo de Vida uma âncora, já que cada vez mais pessoas estão fazendo escolhas de trabalho que conseguem ser integrados às suas necessidades individuais.

Pessoas com essa âncora desejam flexibilidade no trabalho a cima de qualquer coisa e, diferente daqueles com a âncora de autonomia e independência, querem a flexibilidade para integrar sua vida pessoal, familiar e carreira, evitando atritos entre essas áreas.

Não é certo qual tipo de trabalho específico pessoas com essa âncora preferem, porque vai depender do seu próprio estilo de vida almejado. O trabalho deve ser adaptado à sua vida e não o contrário. Elas preferem abrir mão de oportunidades de trabalho incompatíveis com sua vida pessoal e familiar do que aceitar ofertas de emprego que comprometa a sua vida.

2.3.3. Âncoras de carreira sob perspectivas: questionamentos e críticas

A âncora de carreira predominante do indivíduo é formada pela tendência à congruência das suas habilidades, motivações e valores em torno de um dos temas. Uma vez formada, é parte estável da personalidade do indivíduo, não

sendo suscetível a grandes alterações durante a trajetória profissional. O conceito foi testado, apresentando variedade entre as ocupações e consistência de forma individual (Schein, 2006).

Com base nas proposições de Schein, existem questionamentos e críticas inevitáveis sobre o conceito de âncoras de carreira. Elas são suficientes? Uma pessoa pode ter mais de uma âncora? As âncoras mudam no decorrer da carreira?

A partir de questionamentos levantados pelo próprio autor e críticas apontadas por outros pesquisadores, buscou-se pôr sob perspectiva o conceito de âncoras de carreira neste tópico e dialogar com considerações opostas.

2.3.3.1. As 8 âncoras de carreira são suficientes?

As 8 âncoras de carreira são suficientes para descrever qualquer tipo de pessoa em qualquer modelo de trabalho? Poderia existir alguma outra âncora para ser descoberta? Poderia existir um indivíduo ou posição que não se identifique com nenhuma dessas âncoras?

Pode-se citar alguns estudos importantes que divergiram em algum sentido do modelo de Schein, encontrando outras âncoras, como “Internacionalismo” (Kniveton, 2004; Lazarova et. al., 2014); separando “Criatividade Empreendedora” em duas âncoras diferentes (Marshall & Bonner's, 2003; Danziger & Valency, 2006); e propondo âncoras já mencionadas por Schein (1978) em seus trabalhos, como variedade, poder e identidade (Ramakrishna & Potosky, 2002).

Apesar disso, não há evidências suficientes para criação de uma nova âncora, uma vez que as propostas apresentadas parecem ser aspectos de outras âncoras existentes, sendo manifestadas de formas diferentes em cada uma delas (Schein, 1993; Schein, 2006).

Outro questionamento importante é a possibilidade de alguém não se identificar com nenhuma âncora de carreira. Seja porque não se encaixa em nenhum dos oito temas propostos ou porque não manifesta nenhuma âncora na sua atividade profissional.

Para Schein (1993), todas as pessoas possuem uma âncora predominante, mesmo que não haja uma identificação imediata com suas descrições. É possível que o indivíduo não tenha tempo de carreira suficiente para ter desenvolvido uma âncora ou que ocupe um trabalho com baixa profissionalização e muito operacionais, onde nenhuma âncora consiga se

manifestar em serviço (Schein, 1990). Isso também não significa que esses trabalhadores não possuem âncoras, mas que encontram situações fora do trabalho formal para expressá-las, como em *hobbies* (Schieen, 1993).

De forma geral, as pesquisas indicam que a maioria das pessoas podem ser descritas nos termos das 8 âncoras de carreiras presentes (Schein, 1993). Essas âncoras foram encontradas em uma variedade extensa de modelos de trabalho e nacionalidades (Schein, 1990), como policiais americanos (Van Maanen, 1973), médicos chineses (Wei & Zhang, 2019), gerentes globais (Kniveton, 2004), professores brasileiros (Sombrio, 2003), profissionais de sistema da informação de Singapura (Hwee-Hoon & Boon-Choo, 2001) e até mesmo no trabalho doméstico (Schein, 1993).

2.3.3.2. Uma pessoa pode ter mais de uma âncora?

Todas as escolhas profissionais de alguém podem ser explicadas à luz de uma única âncora predominante? Apenas uma âncora é suficiente para descrever um indivíduo ou uma categoria de trabalho? Uma pessoa não poderia ter mais de uma âncora de carreira?

A ideia de alguém poder apresentar mais de uma âncora de carreira é baseada em duas premissas. Primeiro, porque as âncoras de carreira levam em consideração as motivações, habilidades e valores individuais. Por não serem restritas a questões relacionadas à carreira, o indivíduo poderia ter, por exemplo, as competências da âncora “Competência Técnico-Funcional” e os valores da âncora de “Segurança/Estabilidade”. Segundo, os indivíduos também podem apresentar alto nível de ambiguidade profissional, seja porque possuem objetivos diferentes igualmente atraentes ou a possibilidade de seguirem diferentes rumos profissionais sem nenhuma distinção de preferência (Feldman & Bolino, 1996).

Nesse sentido, pode-se citar importantes estudos que corroboram com essa perspectiva. Na própria pesquisa original de Schein (1978) alguns participantes da sua amostra de 44 ex-alunos alegaram ter duas âncoras igualmente fortes (23%) e outros até três âncoras igualmente fortes (9%). Feldman e Bolino (1996) revisam o conceito de âncoras de carreira sugerindo alguns ajustes, dentre eles a hipótese de um indivíduo poder apresentar mais de uma âncora de carreira. Para os autores, forçar os profissionais a se encaixarem em uma única âncora poderia distorcer a realidade das respostas dadas. Ademais, Ramakrishna e Potosky (2002) testam a hipótese levantada,

confirmando a importância de considerar um grupo de âncoras em alguns indivíduos.

Wils e Tremblay (2010), além de encontrarem evidências de múltiplas âncoras em indivíduos, identificam relações complementares e exclusivas entre as âncoras predominantes. Ou seja, algumas âncoras possuem características que podem combinar e outras que são excludentes. Como resultado, as âncoras de auto aprimoramento (“Competência Gerencial” e “Identidade”) estão negativamente relacionadas às âncoras de auto transcendência (“Dedicação a uma Causa” e “Competência Técnico-Funcional”); e as âncoras de abertura à mudança (“Puro Desafio” e “Criatividade Empreendedora”) estão negativamente relacionadas às âncoras conservadoras (“Segurança/Estabilidade” e “Estilo de Vida”).

Chapman e Brown (2014) também encontraram evidências de múltiplas âncoras em indivíduos, apesar da relação de complementariedade e exclusividade diferentes. A seguir, podemos conferir cada uma das relações traçadas com seu respectivo grau:

Quadro 4: Complementariedade e exclusividade das âncoras de carreira

Complementariedade		%	Excludentes		%
Dedicação a uma causa	Estilo de vida	31	Puro desafio	Segurança/Estabilidade	38
Competência Técnica/Funcional	Criatividade empreendedora	22	Dedicação a uma causa	Puro desafio	37
Autonomia/Independência	Estilo de vida	21	Competência Técnica/Funcional	Dedicação a uma causa	32
Puro desafio	Criatividade empreendedora	19	Estilo de vida	Competência gerencial	31
Segurança Estabilidade	Estilo de vida	18	Autonomia/Independência	Competência gerencial	31
Puro desafio	Competência Gerencial	16	Segurança/Estabilidade	Puro desafio	31
			Autonomia/Independência	Dedicação a uma causa	29
			Estilo de vida	Puro desafio	28
			Criatividade empreendedora	Segurança/Estabilidade	26

Fonte: *An empirical study of the career anchors that govern career decisions*

A âncora de carreira é definida como aquilo que o indivíduo não abre mão em uma escolha profissional. Por isso, Schein (1993) é categórico ao afirmar que, por definição do conceito, uma pessoa somente pode ter uma única âncora de carreira. Isso permitiria o indivíduo se desenvolver de forma coerente na sua carreira. Alguns estudos suportam essa hipótese, mostrando que a congruência entre o trabalho da pessoa e sua âncora predominante tem um impacto positivo na satisfação no trabalho (James & Gary, 1999; Danziger & Valency, 2006; Coetzee & Schreuder, 2011).

O autor considera, porém, que nos casos de ambiguidade nas respostas, o indivíduo pode estar em uma transição de uma âncora para outra ou ainda no processo de formação da sua âncora de carreira (Schein, 1978); o que explica

uma maioria sempre apresentar uma única âncora de carreira nas pesquisas, enquanto um terço da amostra apresenta mais do que uma (Feldman & Bolino, 1996).

Além disso, Schein explica que certas ocupações tendem a atrair indivíduos com determinadas âncoras de carreira, por mais que em algumas profissões seja manifestada diversas dela (Schein, 1993). Por exemplo, indivíduos com a âncora de “Competência Gerencial” tendem a ocupar posições de gerenciamento dentro de organizações (Suutari & Taka, 2004; Kniveton, 2004; Guan et. al, 2014). Ao mesmo tempo, foi verificado que profissionais de sistema da informação, costumam ter como âncoras predominantes a “Competência Técnico-Funcional”, “Competência Gerencial” ou “Segurança/Estabilidade” (Igbaria, Greenhaus & Parasuraman, 1991; Crepeau et. al., 1992).

2.3.3.3. As âncoras mudam no decorrer da carreira?

Uma âncora predominante acompanha o indivíduo ao longo de toda a sua carreira? A âncora predominante poderia mudar durante o desenvolvimento da carreira de alguém? Nos diferentes estágios do desenvolvimento da carreira, o indivíduo pode apresentar diferentes âncoras?

Algumas pesquisas encontraram indícios de que as âncoras de um indivíduo podem mudar pelas condições de mercado e ao longo do desenvolvimento da sua própria trajetória profissional. Movimentos da indústria, como a terceirização e desenvolvimento tecnológico, mudam o relacionamento entre funcionário e organização (Agarwal & Ferratt, 2000) podendo alterar o desejo e perspectiva sobre a carreira dos profissionais (Agarwal & Ferratt, 2000; Beecham et. al., 2008). Da mesma forma, no decorrer da carreira, o indivíduo pode ter uma mudança de preferência, ocasionando ajustes na sua âncora (Igbarria et. al., 1999).

Estudos empíricos também investigaram esse tema, observando que, apesar das principais âncoras identificadas manterem-se estáveis durante a trajetória profissional do indivíduo, alguns ajustes nas âncoras acontecem no decorrer da carreira (Kilimnik et. al., 2008; Chang et. al., 2010). Chang (2010), por exemplo, identificou que enquanto “Competência Técnico-Funcional” e “Segurança/Estabilidade” são importantes em todos os estágios da carreira do profissional de sistema de informação, “Competência Gerencial” e “Autonomia/Independência” são mais importantes nos últimos estágios.

Gubler et al (2015), por outro lado, estudaram a trajetória de gerentes suíços durante 15 anos e demonstram como a âncora predominante dos indivíduos é responsável por determinar a sua trajetória profissional. Em especial, pessoas com as âncoras de “Estilo de Vida” e “Competência Gerencial” tomam caminhos substancialmente diferentes.

Para Schein (1993), a âncora de carreira é um conceito estável presente na personalidade do indivíduo e, portanto, uma vez formado, não teria a tendência de sofrer alterações. Mesmo assim, deixa em aberto a possibilidade da auto percepção da carreira interna do indivíduo sofrer alterações a partir de mudanças significativas da carreira externa. Em suma, para o autor, ainda não é possível verificar, de forma conclusiva, se as âncoras de carreira mudam, por conta da falta de pesquisas longitudinais que compreendam todos os estágios da carreira dos indivíduos.

2.3.4. As âncoras de carreira no século XXI

O conceito de âncoras de carreira foi desenvolvido por pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), em um painel de ex-alunos, dando origem às 5 primeiras âncoras de carreira (Schein, 1974). Em seguida, depois de alguns testes, foram acrescentadas 3 novas âncoras de carreira (Schein, 1993). Desde então, mesmo com alguns questionamentos e críticas ao modelo, pesquisas sistemáticas foram realizadas sobre o conceito e o seu Inventário de Orientação de Carreira (em anexo), atestando a consistência e validade do conceito (Schein, 2006).

Apesar disso, o conceito seria aplicável à realidade do século XXI? As mudanças organizacionais observadas alteram em algum sentido o conceito? As âncoras sofrem algum ajuste para se adequarem à nova realidade? Como seria a aplicação do conceito frente a novas modalidades de trabalhos?

As organizações passaram por um processo de *downsizing* (Ashford et. al., 1989; DeMuse et. al., 1994; Heckscher, 1995) em diversos setores. Essas mudanças no ambiente organizacional mostraram implicações no relacionamento funcionário-organização (Brockner et. al., 1986; Noer, 1993) e no desenvolvimento da carreira (Bonner, 1997; Brockner & Lee, 1995; Feldman, 1996). As organizações evitam relações de longo prazo com funcionários (Handy, 1989), tornando a relação entre as duas partes menos dependente um do outro (Ashford et al., 2018). Carreiras organizacionais deram lugar a outras modalidades, como carreira sem fronteira (Arthur & Rousseau, 1996) e carreira

proteana (Hall, 1976), que oferecem uma alternativa à trajetória linear de carreira dentro de uma mesma organização.

Nesse sentido, o conceito de âncoras de carreira ainda consegue ser relevante? Para Schein (2007), o conceito torna-se especialmente importante e aplicável no ambiente de mercado atual. Isso porque com o aumento de mudanças na carreira externa – ocupações, posições, empregos, trabalhos, profissões –, os indivíduos devem conhecer melhor a sua carreira interna – valores, habilidades e motivações – para tomar melhores decisões.

Marshall e Bonner (2003) apontam que as mudanças no ambiente de trabalho ocasionaram mudanças nas âncoras de carreira dos indivíduos. Seus achados relatam, por exemplo, que grande parte dos indivíduos que sofreram mudanças drásticas de carreira passaram a ter a âncora “Estilo de Vida” como a predominante e a âncora “Segurança/Estabilidade” como uma das mais baixas. Para os autores, o conceito de Schein permanece válido e atual, mas talvez a centralidade das âncoras de carreira tenha se deslocado da organização para o indivíduo.

Também se pode esperar que o conteúdo das âncoras de carreira tenha sofrido algum ajuste no século XXI (Schein, 2007); a forma que cada âncora se manifesta não seria a mesma da década de 90. A seguir, será exposto as principais mudanças estruturais esperadas em cada uma das âncoras (traduzido e adaptado de Schein, 2007, p. 2-5).

A âncora Competência Técnico-Funcional é preocupante em um ambiente de mercado profundamente dinâmico, onde o conhecimento e habilidade se tornam rapidamente obsoletos. Permanecer especialista em um assunto vai exigir constante atualização e reaprendizado em um mundo com fracas relações entre organização e funcionário. A responsabilidade de reaprender vai recair cada vez mais sob indivíduo, podendo ser exaustivo do ponto de vista financeiro e intelectual suportar essa situação.

A âncora Competência Gerencial será cada vez mais exigida, sobretudo, nos níveis mais baixos da organização. À medida que o trabalho se torna tecnicamente mais complexo e as organizações sofrem um processo de achatamento dos níveis gerenciais, requer maior coordenação e integração dos níveis mais baixos.

A âncora Autonomia/Independência encontra no mercado de trabalho um lugar mais fácil para navegar. Ela está alinhada com o novo paradigma das políticas organizacionais, onde não é esperado que o funcionário siga uma trajetória de carreira linear dentro da organização. É evidente que, para muitas

peças, conforme envelhecem, a necessidade de autonomia aumenta. O que não está claro é se a capacidade de ser autônomo depende de uma linha de base de segurança. O trabalhador demitido no meio da carreira pode se dar ao luxo de querer mais liberdade ou esse comportamento fica restrito ao aposentado com uma boa pensão? De forma geral, pessoas com essa âncora estarão bem adaptados no século XXI.

A âncora Segurança/Estabilidade, por outro lado, sente os problemas da mudança das políticas organizacionais e a dificuldade de as organizações garantirem estabilidade no emprego. A oportunidade de aprender e ganhar experiência é uma das poucas coisas que se pode esperar da organização. Isso significa que, para pessoas com essa âncora, a base de segurança tem que mudar da dependência da organização para a dependência de si.

A âncora Criatividade Empreendedora não apenas atrai muitas pessoas pela ideia de desenvolver seu próprio negócio, como também oferece muitas oportunidades em um mundo cada vez mais complexo. A necessidade de novos produtos e serviços é latente e a dinâmica das indústrias vão premiar a criatividade na formação dos novos negócios da economia do conhecimento.

A âncora Dedicção a uma Causa também vem atraindo muitas pessoas, frente a exposição a uma série de problemas sociais e ambientais de escala global. As pessoas com essa âncora relatam a vontade de não apenas manter uma determinada renda, mas de fazer algo significativo em um contexto maior. Seja empreendendo ou trabalhando em organizações, esse perfil de pessoas vem aumentando.

A âncora Puro Desafio sempre encontrou uma ampla variedade de problemas para se engajar. Agora não é diferente. Mesmo que, historicamente nas pesquisas, essa âncora tenha sido limitada a um número pequeno de pessoas, parece que está aumentando. A esse efeito, ainda não está claro se cada vez mais pessoas realmente entram na força de trabalho com essa predisposição ou estão sendo forçadas a adaptar-se aos crescentes desafios organizacionais.

A âncora Estilo de Vida foi a que sofreu maior adaptação desde a sua concepção. É perceptível o aumento dos valores sociais e familiares em detrimento ao profissional, de forma que as pessoas tenham optado por uma carreira que se encaixe no seu estilo de vida e não o contrário. Como a lealdade a organização não é mais algo esperado e demonstrado, as pessoas estão mais livres para escolher por posições que satisfaçam suas necessidades individuais. Para reter os melhores funcionários, então, as organizações apostam em

benefícios que forneçam autossuficiência ao funcionário. É notável uma mudança gradual no formato do trabalho, à medida que o limite entre emprego, organização, trabalho e família se tornam mais fluidos e ambíguos.

De forma geral, percebe-se que cada uma das âncoras descritas atraem um número de pessoas e permanecem atuais no século XXI (Schein, 2007). O principal efeito notado, decorrente do enfraquecimento das relações organização-funcionários, é a centralização da carreira no indivíduo e não mais na organização (Schein, 2007). Nesse contexto, nota-se a vantagem de âncoras como “Estilo de Vida”, “Autonomia/Independência” e “Criatividade Empreendedora”; e a desvantagem de âncoras como “Segurança/Estabilidade” e “Competência Técnico-Funcional”. Já as âncoras “Puro Desafio” e “Dedicação a uma Causa” oferecem maiores oportunidades e problemas complexos a serem resolvidos. A âncora de “Competência Gerencial” sofreu uma alteração, enfatizando mais os níveis operacionais da organização (Schein, 2007). O século XXI ressalta a necessidade de analisar os valores, habilidades e motivações para tomar uma escolha profissional consciente.

Outra implicação no ambiente de trabalho do século XXI, especialmente importante para este trabalho, é o surgimento de novas modalidades de carreira, onde a identidade do empregado e suas possibilidades futuras estão ancoradas nele próprio, e não mais na organização em que trabalha (Arthur & Rousseau, 1996).

A economia sob demanda, ou Gig Economy, representa um desses modelos de trabalho que já acumula 1,4 milhões de trabalhadores brasileiros (IBGE, 2021) e está em crescimento constante (Florentine, 2015; Kaganer et. al., 2013). Alguns especialistas especulam que os trabalhadores contratados representarão metade da força de trabalho na próxima década (Noguchi, 2018).

A Gig Economy representa um ambiente de trabalho que, em muitos aspectos, difere do emprego tradicional. As plataformas de intermediação não consideram os parceiros como empregados, atuando sem relação formal de trabalho. Dessa forma, o conceito de âncoras de carreira pode precisar evoluir para incluir essa nova realidade (Taylor & Joshi, 2016).

Nesse novo ambiente, âncoras como “Competência Gerencial” e “Segurança/Estabilidade” podem não fazer tanto sentido; ao passo que âncoras como “Criatividade Empreendedora”, “Autonomia/Independência” e “Puro Desafio” podem ser mais relevantes (Taylor & Joshi, 2016).

Embora alguns pesquisadores argumentem que esses trabalhadores estão temporariamente inseridos nesse modelo de trabalho por falta de oportunidades

em empregos tradicionais (Eichhorst et al., 2017), não explicaria por completo a disposição de aderirem em massa às plataformas de intermediação.

Um estudo realizado com trabalhadores de tecnologia da informação em plataformas de *Crowdsourcing* revelou que a motivação para aderir ao trabalho sob demanda é consistente com a maioria das âncoras de carreira (Taylor & Joshi, 2016). A única âncora não contemplada pelos trabalhadores foi “Dedicação a uma Causa”. Além disso, a pesquisa identificou uma motivação não associada às âncoras de carreira, denominada “Acesso ao Emprego”. Alguns trabalhadores sentem que não poderiam fazer parte do mercado de trabalho sem a oportunidade oferecida pelas plataformas (Taylor & Joshi, 2016).

3 Metodologia

O presente trabalho de pesquisa teve o objetivo de identificar as principais âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy. Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa que foi utilizada na elaboração desta dissertação. Os itens abordados são: tipo de pesquisa, universo e amostra, procedimento de coleta de dados e tratamento dos dados.

3.1. Tipo de pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa quantitativa. Segundo Creswell (2009), este tipo de pesquisa é uma forma utilizada para testar teorias objetivas, por meio do exame de relações entre variáveis, utilizando-se procedimentos estatísticos.

A pesquisa também é descritiva, pois busca a resolução de problemas por meio da análise, observação e descrição objetiva. São expostas as características de uma determinada população ou fenômeno, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

A pesquisa utilizou como meio para a coleta de dados o inventário de âncoras de carreira do Schein (1993) para a identificação: (1) dos talentos e habilidades individuais, (2) motivações, objetivos e expectativas para a carreira profissional e (3) valores irrenunciáveis em relação à vida profissional.

3.2. Universo e amostra

O universo desta pesquisa é composto pelos trabalhadores da Gig Economy no Brasil. A definição de trabalho Gig utilizada compreende trabalhos sob demanda, intermediados por plataformas online, sem vínculo empregatício (Mäntymäki et al., 2019).

Dessa maneira, a natureza do trabalho Gig ainda é muito variada. Por isso, foram selecionadas quatro categorias principais de trabalhos Gig para compor a amostra: transporte por aplicativo, entregas por aplicativo, guia de turismo e

designer/redator. Acredita-se que esses trabalhos são representativos da Gig Economy e, ao mesmo tempo, heterogêneos entre si para enriquecer os resultados obtidos.

A escolha das categorias tem o objetivo de contemplar os três tipos de modelos de plataformas descritos por Woodcock e Graham (2019). Nesse sentido, a categoria de designer/redator representa a *cloudwork microwork*, a categoria de guia de turismo representa a *cloudwork freelance online* e as categorias de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo representam a geograficamente conectada.

Também se optou pela escolha das categorias de trabalho de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo por serem as únicas categorias de trabalho Gig representadas no Brasil em um estudo inédito do Ipea (PNAD, 2020).

Para compor a amostra, além de precisar se encaixar na definição de trabalho Gig e atuar em pelo menos uma das quatro categorias de trabalho selecionadas, o respondente ainda precisa ter atuado pelo menos um ano naquela ocupação. Acredita-se que, assim, as respostas obtidas tenham mais consistência com a realidade.

O processo de amostragem privilegiou a amostra do tipo por conveniência, pela facilidade de acesso aos indivíduos. Não houve qualquer incentivo à participação para não ferir a confidencialidade, impessoalidade e veracidade das respostas. No final, foram obtidas 211 respostas, sendo 54 de trabalhadores de transporte por aplicativo, 56 entregadores por aplicativo, 55 designers/redatores e 54 guias de turismo. Vale lembrar que a soma individual das categorias não totaliza o número de respostas, porque um respondente pode selecionar mais de uma categoria de trabalho.

A estratégia inicial para obter as respostas consistiu em enviar o *link* do questionário em grupos de redes sociais sobre o tema para atingir o maior número de trabalhadores possíveis. Depois de duas semanas atuando dessa forma, foi preciso mudar a abordagem de autopreenchimento do respondente, porque nenhuma resposta foi obtida.

A estratégia que se mostrou eficaz foi aplicar o questionário via telefone para os respondentes, com preenchimento exclusivo do pesquisador. Cada ligação durava em torno de 15 minutos, totalizando 2 meses de coleta de respostas. Acredita-se que assim foi possível melhorar o grau de entendimento dos entrevistados sobre as perguntas, ter controle sobre a veracidade das

respostas obtidas e, ainda, proporcionar percepções qualitativas sobre as respostas.

3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

Para a identificação das âncoras de carreira foi utilizado o instrumento elaborado por Schein (1993), denominado Inventário das Orientações de Carreira – *Career Anchors Self-Assessment*. Trata-se, também, de um instrumento validado (Schein 1993), composto de 40 itens. O respondente classifica o quanto considera verdadeiro cada um dos itens descritos, atribuindo-lhe um número de 1 a 6, em uma escala do tipo Likert. Quanto mais verdadeiro for o item, maior o número a ser atribuído a este. Ao final, somam-se os itens correspondentes e a âncora com maior pontuação é considerada predominante na carreira (Anexo 1).

O inventário de âncoras de carreira foi escolhido porque é capaz de identificar os orientadores profissionais de alguém por meio das motivações, habilidades e valores daquele indivíduo. Além disso, se trata de um instrumento de pesquisa consolidado desde a década de 90, com ampla aplicação em diferentes países e profissões (por exemplo: Kilimnik, 2000; Sombrio, 2003; Knabem, 2005; Kilimnik, 2007; Santos & Abraham, 2008; Vasconcelos, 2010; Dante & Arroyo, 2017).

Para Schein (2007), o inventário de âncoras de carreira é especialmente aplicável no século XXI porque as âncoras das pessoas ficam mais evidentes e se tornam mais importantes em momentos de mudança na carreira. Segundo o autor, o século XXI é marcado por essas mudanças no mercado de trabalho, também ressaltadas por outros autores (Cappelli, 1999; Friedman, 2014; Greenhaus, 2002; Rousseau, 1995).

3.4. Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi realizado por meio do *software* de estatística SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Com o auxílio deste *software*, foi possível realizar testes estatísticos diversos que permitiram responder à pergunta da pesquisa, conforme será demonstrado no capítulo dedicado à análise dos resultados.

3.5. Limitações do estudo

O modelo de âncoras de carreira (Schein, 1993) escolhido, por um lado, permite identificar as motivações, valores e habilidades presentes nas escolhas profissionais de um grupo, por outro lado, não é adequado para explicar as causas ou implicações desses fenômenos.

O modelo proposto tem somente o objetivo de identificar quais são as âncoras de carreiras mais e menos predominantes para um grupo, levando em consideração as oito âncoras propostas. Associado a cada âncora, estão as motivações, valores e habilidades correspondentes.

4. Análise dos resultados

O presente trabalho de pesquisa teve o objetivo de identificar as principais âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy. Este capítulo apresenta os resultados obtidos do questionário sociodemográfico e Inventário de Orientação de Carreira (em anexo), travando um diálogo dos achados com a literatura de carreira, Gig Economy e âncoras de carreira.

4.1. Descrição da amostra

A amostra foi composta por 211 respostas de trabalhadores da Gig Economy classificados em quatro categorias de trabalho Gig: 54 trabalhadores de transporte por aplicativo, 56 trabalhadores de entregas por aplicativo, 55 designers/redatores e 54 guias de turismo.

A escolha das categorias de trabalho levou em consideração o conceito comum de trabalho Gig, descrito como serviços de forma temporária, intermediados por plataformas digitais, sem vínculos formais com as organizações (Mäntymäki, 2019). E, ao mesmo tempo, os variados formatos de trabalhos Gig que existem (Friedman, 2014), contemplando as três classificações de trabalho Gig descritas por Woodcock e Graham (2019).

A categoria transporte por aplicativo é baseada em plataformas digitais, como Uber, 99 Táxi e Lyft, que conectam motoristas independentes e passageiros que precisam se deslocar de um ponto a outro. O usuário solicita o serviço através do aplicativo, informando sua localização e destino desejado. Em seguida, a plataforma busca um motorista disponível na região e envia a solicitação para ele. O motorista recebe as informações do passageiro e pode optar por aceitar ou rejeitar a corrida. Após a aceitação, o motorista se dirige ao ponto de partida do passageiro e o transporta até o destino desejado. Ao final da corrida, o valor da tarifa é calculado automaticamente e o pagamento é feito através da própria plataforma, que cobra uma comissão pelos seus serviços.

A categoria entregas por aplicativo é baseada em plataformas digitais, como, Ifood, Rappi e Uber Eats, que conectam entregadores independentes e clientes que desejam enviar ou receber mercadorias. O processo começa com o cliente solicitando o serviço através do aplicativo, informando a origem e o

destino da entrega, bem como as informações da mercadoria a ser transportada. Em seguida, a plataforma busca um entregador disponível na região e envia a solicitação para ele. O entregador recebe as informações da entrega e pode optar por aceitar ou rejeitar o serviço. Após a aceitação, o entregador se dirige ao ponto de origem da mercadoria, realiza a coleta e a transporta até o destino desejado. Ao final da entrega, o valor da tarifa é calculado automaticamente e o pagamento é feito através da própria plataforma, que cobra uma comissão pelos seus serviços.

As categorias de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo representam a classificação geograficamente conectada (Woodcock & Graham, 2019), com alto nível de aderência geográfica e baixo nível de temporalidade. Exige que os trabalhadores estejam em um lugar específico, mas os contratos são de curta duração.

A categoria de designer/redator é baseada em plataformas digitais, como Fiverr, 99 Jobs e 99 Freelas, que conectam designers e redatores independentes e cliente. O processo começa com o cliente solicitando o serviço, informando o tipo de serviço de design ou redação que precisa, o prazo e o orçamento disponível. Em seguida, a plataforma busca profissionais compatíveis em qualquer região do mundo e envia a solicitação para eles. Os designers/redatores recebem as informações do cliente e podem optar por enviar uma proposta de trabalho ou não. Eles podem prestar uma variedade de serviços simples, como elaboração de logomarca, diagramação, revisão de texto, *copy right* e entre outros. Após a seleção do designer/redator pelo cliente, o trabalho é realizado de forma remota, com as trocas de informações e arquivos sendo feitas através da própria plataforma. Ao final do trabalho, o valor da tarifa é calculado automaticamente e o pagamento é feito através da plataforma, que cobra uma comissão pelos seus serviços.

A categoria de designer/redator representa a classificação *cloudwork microwork* (Woodcock & Graham, 2019), com baixos níveis de temporalidade e aderência geográfica, uma vez que são trabalhos de curta duração que podem ser feitos em qualquer lugar do mundo com uma conexão a internet.

A categoria de guia de turismo é baseada em plataformas digitais, como a Sympla e sites de turismo de cidades, que conectam guias turísticos independentes e turistas que precisam de seus serviços. O processo começa com o guia postando os passeios que oferece, informando os pacotes e datas disponíveis. Ao entrar no site, os clientes podem escolher que tipo de passeio desejam e reservar os pacotes. O guia de turismo tem pouca variedade de

serviços, uma vez que o guiamento exige um conhecimento específico sobre um tema ou região. Os passeios costumam ter uma duração que vai de um final de semana, podendo chegar até uma semana. Após a seleção, o passeio é realizado presencialmente, com o guia acompanhando o turista e apresentando os pontos turísticos da região. Ao final do passeio, o valor da tarifa é calculado automaticamente e o pagamento é feito através da plataforma, que cobra uma comissão pelos seus serviços.

A categoria de guia de turismo representa a classificação *cloudwork freelance online* (Woodcock & Graham, 2019), com alto nível de temporalidade e baixo nível de aderência geográfica, uma vez que os trabalhos são de longa duração e possuem maior flexibilidade de local.

Como mostra a quadro 5, buscou-se por trabalhos inseridos na economia Gig que são heterogêneos entre si.

Quadro 5: Descrição da amostra

Categorias de trabalho	Transporte por aplicativo	Entregas por aplicativo	Designer/Redator	Guias de turismo
Quantidade de respondentes	54	56	55	54
Plataformas digitais	Uber, 99Táxi e Lyft	Ifood, Rappi e Uber Eats	Fiverr, 99Jobs e 99Freelas	Sympla e sites de prefeitura
Classificação de trabalho	geograficamente conectado	geograficamente conectado	<i>cloudwork microwork</i>	<i>cloudwork freelancer online</i>
Nível de aderência geográfica	alto	alto	baixo	baixo
Nível de temporalidade	baixo	baixo	baixo	alto

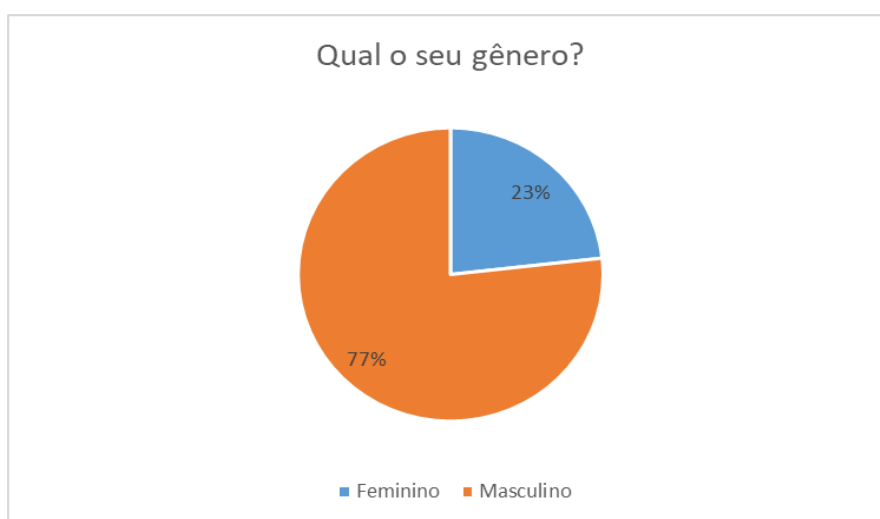
Fonte: próprio autor

4.2. Perfil sociodemográfico dos respondentes

As variáveis sociodemográficas são mecanismos de controle importantes para observar em uma amostra. Com o objetivo de entender melhor o perfil do trabalhador Gig foram perguntadas questões sociodemográficas aos respondentes. A seguir, elas são apresentadas em gráficos e quadros. Todos os resultados são derivados das 211 respostas obtidas.

A maior parte dos respondentes são homens (77%). Por mais que a diferença seja expressiva, pode-se notar que esse fator é sensível à categoria de trabalho selecionada. Nas categorias de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo a diferença é ainda maior, 95% são homens e apenas 5% são mulheres. Nas categorias de guia de turismo e designer/redator a diferença é menor, 59% são homens e 41% são mulheres.

Gráfico 1: Qual o seu gênero?



Quantidade de respondentes: 211

A média de idade dos respondentes é de 35 anos de idade. 45% dos respondentes tinham idade entre 31 e 40 anos, enquanto 30% deles têm entre 18 e 30 anos. A idade mínima dos respondentes foi de 18 anos e a máxima de 65 anos.

Gráfico 2: Qual a sua idade?

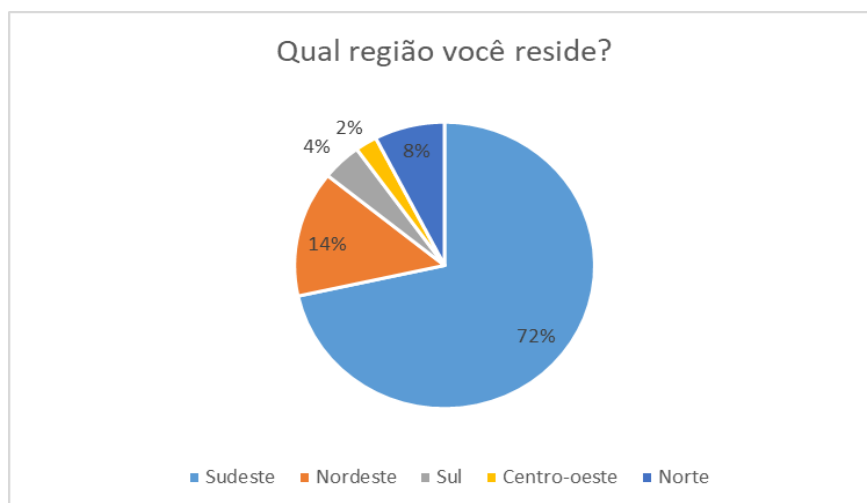


Quantidade de respondentes: 211

A maior parte dos respondentes residem na região Sudeste (72%). Isso se deve a amostragem por conveniência adotada na pesquisa. Apesar disso, o

estudo do Ipea indicou que a região Sudeste tem 51% dos trabalhadores Gig do país, representados restritamente por transporte por aplicativo e entregadores por aplicativo (PNAD, 2020).

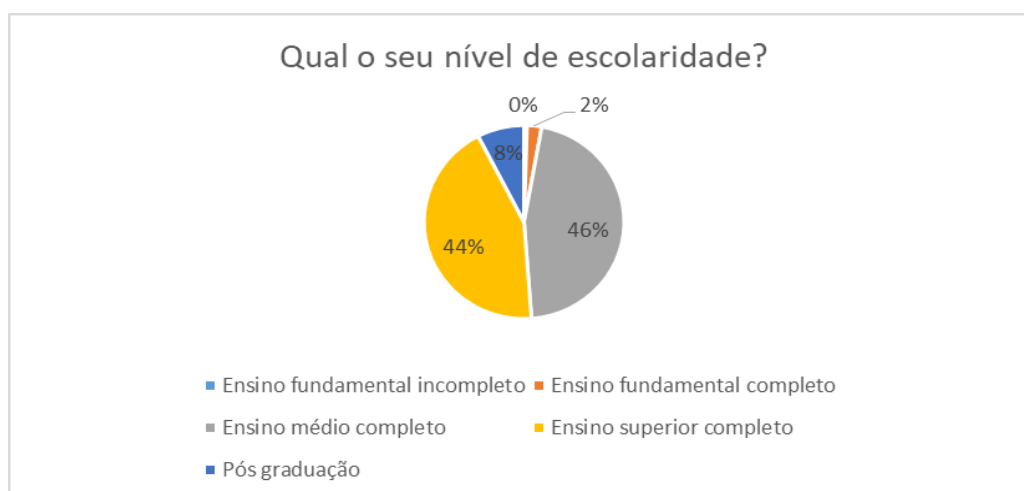
Gráfico 3: Qual região você reside?



Quantidade de respondentes: 211

Em termos de nível de escolaridade, é interessante notar que 52% da amostra possui pelo menos ensino superior completo, enquanto 46% possui ensino médio completo e 2% ensino fundamental completo. Daqueles com pelo menos ensino superior completo, 50% são designers/redatores e 33% são guias de turismo.

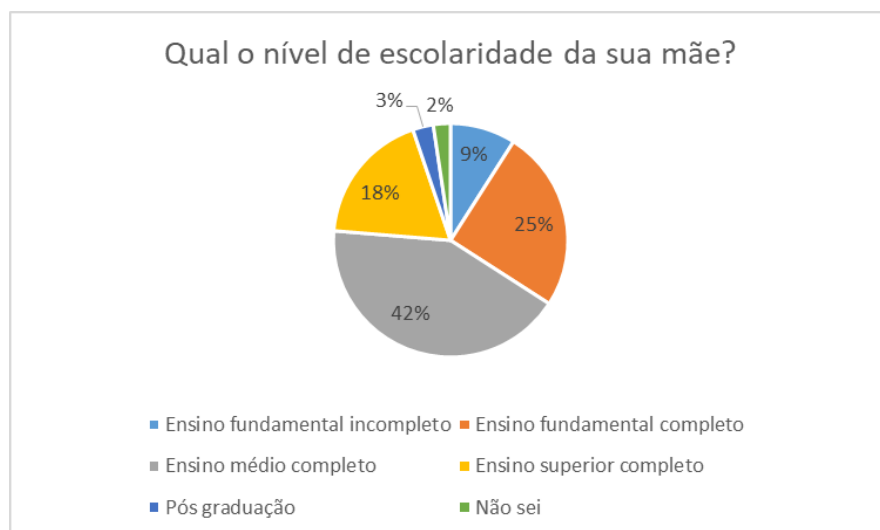
Gráfico 4: Qual o seu nível de escolaridade?



Quantidade de respondentes: 211

Também foi perguntado aos respondentes qual o nível de escolaridade da mãe deles, por ser um forte indicativo da classe social. Somente 27% das mães possuem pelo menos ensino superior completo, enquanto 76% das mães não possuem graduação. 2% não soube responder.

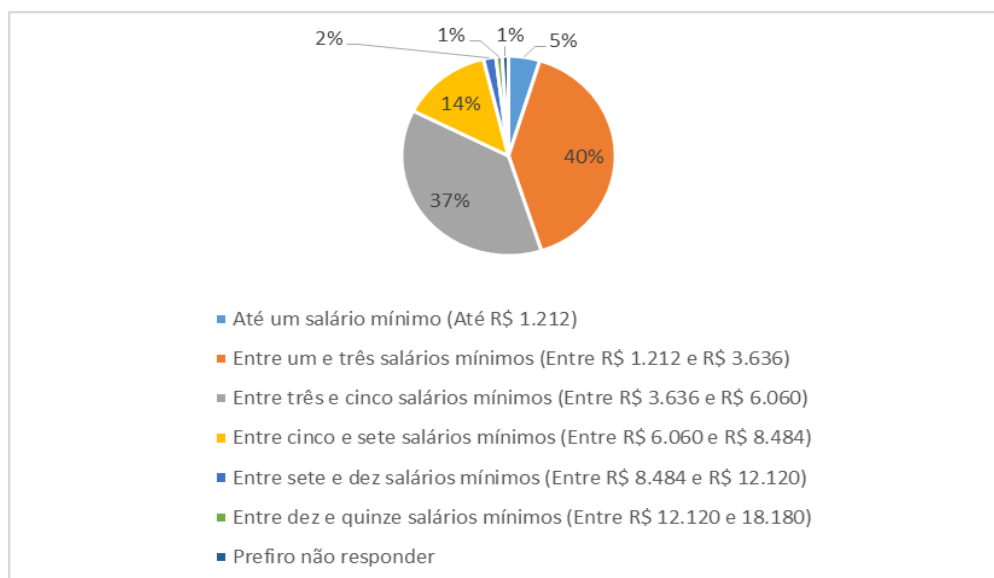
Gráfico 5: Qual o nível de escolaridade da sua mãe?



Quantidade de respondentes: 211

A faixa de renda mensal dos entrevistados está, em sua maioria, entre um e três salários mínimos (40%). Apesar disso, é interessante notar que 55% dos entrevistados afirmam ganhar mais do que três salários mínimos. Em especial, existe um contingente de 18% de entrevistados ganhando mais do que cinco salários mínimos. Daqueles que afirmam ganhar mais do que três salários mínimos, 75% possuem pelo menos ensino superior completo. Além disso, 39% são designers/redatores e 32% são guias de turismo.

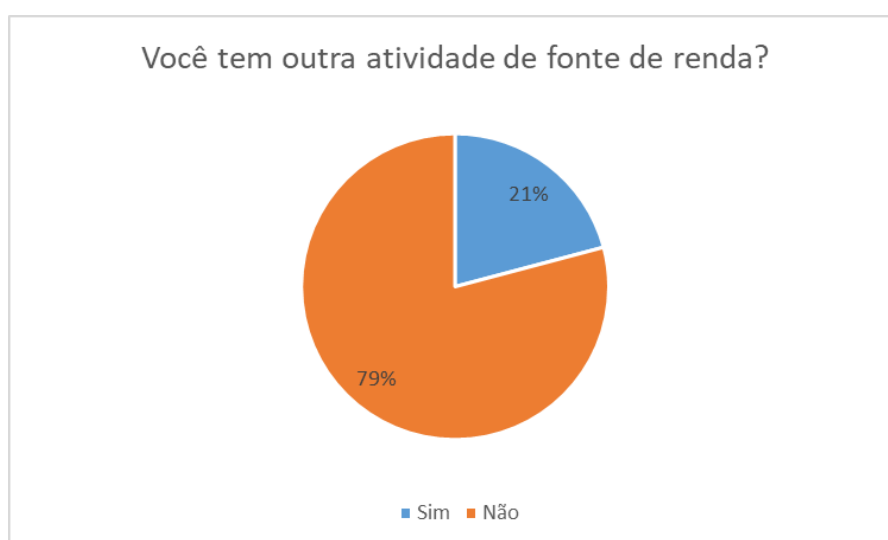
Gráfico 6: Qual a sua faixa de renda mensal?



Quantidade de respondentes: 211

Somente 21% dos respondentes possuem outra atividade além do trabalho Gig que provem fonte de renda. Dentre essas atividades, 48% é trabalho sem vínculo empregatício/informal e 22% é de carteira assinada.

Gráfico 7: Além do trabalho Gig, você tem outra atividade que provem renda?



Quantidade de respondentes: 211

Ao analisar o perfil geral dos respondentes, é notável que as categorias de trabalho Gig apresentam diferenças sociodemográficas entre si. Em especial,

as características relacionadas a gênero, nível de escolaridade e faixa de renda. O quadro a seguir foi montada com o principal grupo de cada item de análise.

Quadro 6: Principal item de análise por categoria de trabalho

	Classificação	Transportes por aplicativo	Entregas por aplicativo	Guia de turismo	Designer/Redator
Gênero	Homens	91%	100%	44%	74%
	Mulheres	9%	-	56%	26%
Nível de escolaridade	Ensino fundamental incompleto	-	2%	-	-
	Ensino fundamental completo	2%	7%	-	-
	Ensino médio completo	74%	91%	13%	5%
	Ensino superior completo	19%	-	72%	80%
	Pós graduação	6%	-	15%	11%
Faixa de renda	Até um salário mínimo	2%	11%	4%	2%
	Entre um e três salários mínimos	50%	73%	26%	15%
	Entre três e cinco salários mínimos	30%	13%	44%	61%
	Entre cinco e sete salários mínimos	15%	4%	19%	20%
	Entre sete e dez salários mínimos	2%	-	6%	-
	Mais do que dez salários mínimos	2%	-	-	2%

Quantidade de respondentes: 211

Esses achados vão ao encontro com a ideia de que as condições dos trabalhos Gig são heterogêneas (Friedman, 2014). A expansão do modelo de negócios das plataformas de trabalho digitais para diferentes mercados contribuiu para o surgimento de trabalhos Gig com diferentes condições (Vallas & Schor, 2020), atraindo perfis sociodemográficos diferentes.

A diferença de renda que existe entre os tipos de trabalho suporta a ideia de Kalleberg e Dunn (2016) que a qualidade do trabalho Gig varia em função dos mercados que estão inseridos. Poderia a Gig, segundo os autores, produzir bons e maus trabalhos.

Outro ponto interessante do perfil geral é que somente 21% dos respondentes têm outra atividade que é fonte de renda para ele. 79% dos respondentes têm como única fonte de renda os ganhos com o trabalho Gig. Não parece que o trabalho Gig é encarado como uma oportunidade de complementar a renda, como sugerem alguns autores (Sundararajan, 2015; Wentrup et al., 2019). Parece que ele é a única alternativa de renda para essas pessoas.

Um último destaque é que 80% dos respondentes que possuem pelo menos ensino superior completo, ganham mais do que três salários mínimos. Isso corrobora a ideia de que o trabalho Gig é essencialmente técnico e que a qualificação profissional tem impacto no sucesso da carreira Gig (Ashford et. al., 2018).

4.3. As âncoras de carreira da Gig Economy

Schein (1993) define âncora de carreira como o conjunto de auto percepções relativas aos talentos, habilidades, motivações, necessidades, atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou buscam desenvolver (Schein, 1993, apud Kilimnik et al. 2007).

Na análise do quadro 7 buscou-se identificar quais são as principais âncoras de carreira de cada respondente e medir a frequência com que elas aparecem em cada posição de preferência. Essa perspectiva privilegia a análise individual dos respondentes, segundo a noção de que a âncora de carreira é individual para cada pessoa (Schein, 1996).

As âncoras predominantes dos respondentes são “Competência Técnico-Funcional” e “Estilo de Vida”, cada uma sendo a principal âncora de carreira para 23% da amostra da pesquisa.

É interessante notar que a âncora “Competência Técnico-Funcional” está entre as três principais âncoras para 76% dos respondentes, mostrando-se mais relevante neste ponto do que “Estilo de Vida”, que está entre as três principais âncoras para 50% dos respondentes.

A âncora “Criatividade Empreendedora” aparece em terceiro, sendo a âncora predominante para 16% dos respondentes. Mas, ao mesmo tempo, 13% dos respondentes possuem a âncora como a menos predominante.

A âncora “Competência Gerencial” é a última âncora de carreira dos respondentes, sendo a menos relevante para 47% dos respondentes. Além disso, somente 5% dos respondentes possuem essa âncora como uma das três principais.

Quadro 7: Análise individual de preferências

Quadro geral				
Âncoras de carreira	1ª âncora	2ª âncora	3ª âncora	Menor âncora
Competência Técnico-Funcional	23%	25%	26%	2%
Estilo de Vida	23%	10%	8%	2%
Criatividade Empreendedora	16%	14%	11%	13%
Segurança/Estabilidade	13%	18%	12%	9%
Autonomia/Independência	12%	18%	15%	13%
Dedicação a uma Causa	9%	9%	14%	5%
Puro Desafio	4%	5%	10%	9%
Competência Gerencial	0%	1%	4%	47%

Quantidade de respondentes: 211

No quadro 8, buscou-se identificar a pontuação média geral de cada âncora nas respostas obtidas. A pontuação pode variar de 1 até 6, de acordo com a média das respostas de cada pergunta. Essa perspectiva privilegia a análise do grupo dos respondentes, considerando a noção que âncora de carreira também pode representar um grupo profissional (Schein, 1996).

A âncora “Estilo de Vida” aparece em primeiro com uma pontuação média de 4,66, seguida pela “Competência Técnico-Funcional” com 4,51. Nessa perspectiva, “Estilo de Vida” prevalece como principal âncora de carreira dos respondentes.

A “Competência Técnico-Funcional” possui o menor desvio-padrão (0,65) das âncoras de carreira. Esse resultado demonstra menor diferença de percepção entre os respondentes no que se refere às perguntas do questionário relacionadas à esta âncora, o que pode ser explicado pelo fato de que, como pode ser observado no quadro 7, 76% dos respondentes possuem essa âncora como uma das três principais.

A âncora “Dedicação a uma Causa” aparece em terceiro somando 4,21 pontos, seguida de “Segurança/Estabilidade” com 4,20 pontos e “Criatividade Empreendedora” com 4,13 pontos.

A âncora “Competência Gerencial” é a última colocada, com 3,28 pontos e um desvio padrão de 0,86, o que reforça o distanciamento dos respondentes dessa âncora.

As âncoras de “Criatividade Empreendedora” e “Autonomia/Independência” possuem os maiores desvios-padrões, respectivamente 1,01 e 0,96, o que demonstra que os respondentes possuem maior divergências em relação a essas âncoras.

Quadro 8: Ranking geral das âncoras de carreira

Ranking	Âncora de carreira	Média	Desvio-padrão
1º	Estilo de Vida	4,66	0,89
2º	Competência Técnico-Funcional	4,51	0,65
3º	Dedicação a uma Causa	4,21	0,86
4º	Segurança/Estabilidade	4,20	0,93
5º	Criatividade Empreendedora	4,13	1,01
6º	Puro Desafio	4,07	0,88
7º	Autonomia/Independência	4,05	0,96
8º	Competência Gerencial	3,28	0,86

Quantidade de respondentes: 211

Os resultados encontrados mostram as âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” como predominantes, enquanto a âncora “Competência Gerencial” como a menos relevante.

O fato de se tratar de um trabalho autônomo mediado por uma plataforma digital, sem vínculo formal com uma organização pode explicar o predomínio da âncora “Competência Técnico-Funcional, o que sugere que o trabalhador aplica seus conhecimentos e habilidades para a execução dos seus trabalhos temporários. Por outro lado, a rotina de horários flexíveis, que permite conciliar melhor sua vida profissional, pessoal e familiar, pode explicar “Estilo de Vida” como a outra âncora predominante, revelando que os resultados obtidos, por meio da presente pesquisa, mostram-se congruentes.

A âncora “Estilo de Vida” reforça a característica de liberdade profissional da Gig Economy (Donovan et al., 2016; Kunda et al., 2002; Petriglieri et al., 2018), que permite aos trabalhadores terem alguma liberdade de escolher os trabalhos que desejam fazer, os momentos que desejam trabalhar e como vão operar (Caza et al., 2018). Mesmo que não seja uma liberdade completa, já que estão sujeitos ao controle da plataforma e aos contratos que firma, os trabalhadores parecem experimentar maior nível de autonomia em comparação ao emprego tradicional (Petriglieri et al., 2018).

Todavia, por mais que seja compreensível a predominância da âncora “Estilo de Vida”, ela não parece ser uma característica particular do trabalho Gig. Foi registrado um aumento crescente dessa âncora nas pesquisas (Schein, 1993), descrevendo-a como a âncora do século XXI (Schein, 2007). Esse movimento transcende a Gig Economy e parece ser uma tendência do presente século.

A valorização da âncora “Competência Técnico-Funcional” reforça a noção de que o trabalho Gig é essencialmente técnico (Ashford et. al., 2018). Pessoas com essa âncora preferem trabalhos que sejam capazes de testar suas habilidades e exercitar seus talentos (Schein, 1993). Os trabalhadores ganham sua renda ao aplicar recursos, como suas habilidades e conhecimentos, nos contratos de trabalho temporários (Sundararajan, 2015). A qualificação profissional permite ao indivíduo cobrar mais pelos seus serviços e oferecer serviços com maior valor agregado (Ashford et. al., 2018; Wood et. al., 2018). Pessoas com essa âncora desejam ser remuneradas de acordo com o nível das suas habilidades, definidas pelo grau de escolaridade ou tempo de experiência (Schein, 1993).

O quadro 9 resume as habilidades, motivações e valores das âncoras predominantes “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” relacionadas ao trabalho Gig. Essas são as forças que agem “dentro” das pessoas, que movem e restringem suas decisões de carreira (Schein, 1978). Elas representam a essência do trabalhador. Podem ser utilizadas para explicar sua trajetória profissional, enriquecer seu autoconhecimento, guiar e balizar suas escolhas profissionais e prever suas movimentações no mercado de trabalho (Kilimnik et al., 2007).

Quadro 9: Habilidades, motivações e valores do trabalho Gig

Âncoras de carreira	Habilidades	Motivações	Valores
Estilo de vida	Capacidade de equilibrar diferentes áreas da vida	Integração vida pessoal, familiar e profissional	Bem-estar
	Adaptação a diferentes locais	Qualidade de vida	Vida pessoal
		Satisfação pessoal	
Técnico-Funcional	Especialização em uma área	Prática do seu talento	Autodesenvolvimento em sua especialidade
	Técnicas da área de especialização	Reconhecimento formal	Senso de identidade no conteúdo do seu trabalho
		Autonomia na execução	

Fonte: próprio autor

A âncora “Competência Gerencial” como última colocada em ambas as análises, reforça a característica de o trabalho Gig ser fragmentado, baseado em microtarefas (Aloisi, 2015; de Stefano, 2016), sob contratos de trabalho temporários e sem supervisão de chefes ou procedimentos (Caza et al., 2018). As pessoas com essa âncora predominante aspiram alcançar posições gerenciais de alto nível dentro das organizações (Schein, 1993), o que não parece representar o trabalho Gig.

A âncora “Criatividade Empreendedora” é particularmente interessante de analisar. O quadro 7 mostra que 16% dos respondentes possuem ela como âncora predominante, enquanto 13% possuem como âncora menos relevante. Além disso, no quadro 8 ela aparece com o maior desvio-padrão (1,01) entre as âncoras de carreira. O sonho de ter o próprio negócio (Schein, 1993) não parece ser consensual entre os respondentes, apesar de existir uma vasta literatura que associa essa motivação de forma ampla à categoria de profissionais da Gig Economy (Sundararajan, 2016; Wentrup et al., 2019).

Outra âncora interessante de analisar é “Dedicação a uma Causa”. A âncora aparece como surpresa na terceira posição no ranking no quadro 8, mesmo sendo a âncora predominante para somente 9% dos respondentes, no quadro 7. O que explica isso é o fato de somente 5% dos respondentes terem essa âncora como a menos predominante. O desejo de melhorar o mundo por

meio do seu trabalho e seguir valores universais na carreira (Schein, 1993), mesmo não sendo predominante para a maioria dos respondetes, é uma das motivações menos rejeitadas por eles, o que faz a âncora pontuar no ranking do quadro 8. Isso pode ser um reflexo da crescente visibilidade para assuntos sociais e humanitários (Schein, 2007). As pessoas passam a ter, no mínimo, uma preocupação com causas sociais, por mais que não estejam efetivamente engajadas em um trabalho relacionado.

Indo além na análise das respostas e considerando a hipótese de um indivíduo poder apresentar mais de uma âncora de carreira (Feldman & Bolino, 1996), podem-se estabelecer relações complementares e exclusivas entre as âncoras de carreira, com o objetivo de entender melhor a congruência dos resultados.

Na perspectiva de Wils e Tremblay (2010), as âncoras de auto transcendência “Competência Técnico-Funcional” e “Dedicação a uma Causa” são complementares, explicando a terceira posição desta última. As âncoras “Estilo de Vida” e “Segurança/Estabilidade” são complementares, explicando a quarta posição desta última. Além disso, a âncora de auto transcendência “Competência Técnico-Funcional” estaria negativamente relacionada a âncora de auto aprimoramento “Competência Gerencial”, mostrando que a oposição entre elas, respectiva segunda e última posição, é congruente.

Na perspectiva de Chapman e Brown (2014), a âncora “Estilo de Vida” e “Dedicação a uma Causa” são complementares, explicando a terceira posição desta última. A âncora “Estilo de Vida” também é complementar à “Segurança/Estabilidade”, explicando a quarta posição desta última. Além disso, a âncora “Estilo de Vida” estaria negativamente relacionada a âncora “Competência Gerencial”, mostrando, mais uma vez, congruência com os resultados.

4.4. As âncoras de carreira por categoria de trabalho Gig

As categorias de trabalho selecionadas representam as três classificações de trabalho Gig de Woodcock e Graham (2019), apresentando condições de trabalho distintas entre si. Por isso, é interessante analisar o comportamento das âncoras de carreira em cada uma das categorias de trabalho pesquisadas. Como a perspectiva em questão é de grupo, foi utilizada a análise de ranking de pontuação médio.

A categoria transporte por aplicativo tem “Estilo de Vida” como principal âncora de carreira, com 4,58 pontos, seguida de “Segurança/Estabilidade”, com 4,49 pontos. A âncora “Competência Gerencial” é a última colocada, com 3,42 pontos. A âncora de “Criatividade Empreendedora” tem o maior desvio-padrão (1,02), indicando maior nível de divergência entre os respondentes sobre essa âncora. A primeira âncora e a última são iguais ao ranking geral. A âncora “Competência Técnico-Funcional” aparece na terceira posição, com 4,47 pontos.

Quadro 10: Ranking transporte por aplicativo das âncoras de carreira

Ranking	Âncoras de carreira	Média	Desvio-padrão
1º	Estilo de Vida	4,58	0,97
2º	Segurança/Estabilidade	4,49	0,89
3º	Competência Técnico-Funcional	4,47	0,66
4º	Dedicação a uma Causa	4,28	0,86
5º	Puro Desafio	4,28	0,95
6º	Criatividade Empreendedora	4,21	1,02
7º	Autonomia/Independência	4,17	0,87
8º	Competência Gerencial	3,42	0,91

Quantidade de respondentes: 54

A categoria entregas por aplicativo tem “Estilo de Vida” como principal âncora de carreira, com 4,66 pontos, seguida de “Competência Técnico-Funcional”, com 4,41 pontos. A âncora “Competência Gerencial” é a última colocada, com 3,18 pontos. A âncora de “Criatividade Empreendedora” tem o maior desvio-padrão (1,22), indicando maior nível de divergência entre os respondentes sobre essa âncora. As duas primeiras âncoras e a última são iguais ao ranking geral. A maior mudança é a terceira posição, com “Segurança/Estabilidade”.

O desvio-padrão das âncoras de carreira da categoria entregas por aplicativo são maiores do que o ranking geral, com destaque para “Criatividade Empreendedora” (1,22), “Estilo de Vida” (1,10) e “Autonomia/Independência” (1,09), o que sugere que os trabalhadores de entregas por aplicativo tendem a divergir mais no que tange às âncoras de carreira.

A divergência dessas âncoras é interpretada por Schein (1993) como carência da autopercepção dos respondentes. Segundo o autor, o fato do

trabalho de transporte por aplicativo ser monótono e limitado, faz com que os trabalhadores não manifestem sua âncora no serviço, mas em outras atividades paralelas desempenhadas, como *hobbies* (Schein, 1993).

Quadro 11: Ranking entregas por aplicativo das âncoras de carreira

Ranking	Âncoras de carreira	Média	Desvio-padrão
1º	Estilo de Vida	4,66	1,10
2º	Competência Técnico-Funcional	4,41	0,80
3º	Segurança/Estabilidade	4,29	1,04
4º	Puro Desafio	4,11	0,97
5º	Criatividade Empreendedora	3,94	1,22
6º	Dedicação a uma Causa	3,94	0,99
7º	Autonomia/Independência	3,88	1,09
8º	Competência Gerencial	3,18	0,92

Quantidade de respondentes: 56

A categoria de guia de turismo tem “Estilo de Vida” como principal âncora de carreira, com 4,45 pontos, seguida de “Competência Técnico-Funcional”, com 4,45 pontos. A âncora de “Competência Gerencial” é a última colocada, com 3,36 pontos. A âncora de “Puro Desafio” tem o maior desvio-padrão (0,93), indicando maior nível de divergência entre os respondentes sobre essa âncora. A ordem das três primeiras âncoras e da última âncora são iguais ao ranking geral.

Quadro 12: Ranking guia de turismo das âncoras de carreira

Ranking	Âncoras de carreira	Média	Desvio-padrão
1º	Estilo de Vida	4,45	0,68
2º	Competência Técnico-Funcional	4,45	0,65
3º	Dedicação a uma Causa	4,44	0,85
4º	Criatividade Empreendedora	4,21	0,81
5º	Autonomia/Independência	4,05	0,84
6º	Segurança/Estabilidade	3,95	0,89
7º	Puro Desafio	3,93	0,93
8º	Competência Gerencial	3,36	0,87

Quantidade de respondentes: 55

A categoria de designer/redator tem “Estilo de Vida” como principal âncora de carreira, com 4,95 pontos, seguida de “Competência Técnico-Funcional”, com 4,69 pontos. A âncora de “Competência Gerencial” é a última colocada, com 3,17 pontos. A âncora de “Criatividade Empreendedora” tem o maior desvio-padrão (0,98), indicando maior nível de divergência entre os respondentes sobre essa âncora. A ordem das três primeiras âncoras e da última âncora são iguais ao ranking geral.

Quadro 13: Ranking designer/redator das âncoras de carreira

Ranking	Âncoras de carreira	Média	Desvio-padrão
1º	Estilo de Vida	4,95	0,72
2º	Competência Técnico-Funcional	4,69	0,54
3º	Dedicação a uma Causa	4,25	0,71
4º	Criatividade Empreendedora	4,24	0,93
5º	Autonomia/Independência	4,15	0,98
6º	Segurança/Estabilidade	4,12	0,86
7º	Puro Desafio	4,08	0,67
8º	Competência Gerencial	3,17	0,77

Quantidade de respondentes: 54

A tabela 1 apresenta a comparação das âncoras de carreira entre as categorias de trabalho Gig. A ANOVA é uma técnica estatística utilizada para avaliar se há diferenças significativas entre as médias de três ou mais grupos independentes. Nesse caso, a ANOVA identificou que apenas as âncoras "Segurança/Estabilidade" ($p = 0,010$) e "Dedicação a uma Causa" ($p = 0,015$) apresentam diferenças significativas entre os grupos, porque p é menor que 0,05. Esses valores indicam que há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula de que não há diferenças significativas nas médias das âncoras entre os grupos, e aceitar a hipótese alternativa de que há pelo menos uma diferença significativa.

Tabela 1: Teste ANOVA entre categorias de trabalho Gig

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Técnico Funcional	Entre Grupos	1,085	2	,542	1,195	,305
	Nos grupos	97,983	216	,454		
	Total	99,068	218			
Competência Gerencial	Entre Grupos	1,743	2	,872	1,150	,319
	Nos grupos	163,794	216	,758		
	Total	165,538	218			
Autonomia e Independência	Entre Grupos	2,657	2	1,328	1,469	,233
	Nos grupos	195,363	216	,904		
	Total	198,020	218			
Segurança e Estabilidade	Entre Grupos	7,935	2	3,968	4,662	,010
	Nos grupos	183,824	216	,851		
	Total	191,759	218			
Empreendedorismo	Entre Grupos	3,195	2	1,597	1,569	,211
	Nos grupos	219,912	216	1,018		
	Total	223,107	218			
Dedicação a uma causa	Entre Grupos	6,339	2	3,169	4,285	,015
	Nos grupos	159,758	216	,740		
	Total	166,097	218			
Puro Desafio	Entre Grupos	2,762	2	1,381	1,762	,174
	Nos grupos	169,347	216	,784		
	Total	172,109	218			
Estilo de Vida	Entre Grupos	,515	2	,258	,315	,730
	Nos grupos	176,800	216	,819		
	Total	177,315	218			

Fonte: própria

De modo geral, os rankings por categoria de trabalho são bem semelhantes ao ranking geral. Em todas as quatro categorias a âncora “Estilo de Vida” é a principal. A última posição também é igual nas quatro categorias, com a âncora “Competência Gerencial”. A âncora “Competência Técnico-Funcional” aparece em segundo nas categorias de trabalho de entregas por aplicativo, guia de turismo e designer/redator e em terceiro na categoria de trabalho transporte por aplicativo. Nenhuma âncora predominante tem diferença significativa entre as categorias.

Essa semelhança entre as categorias de trabalho, mesmo com as diferenças identificadas entre elas no perfil sociodemográfico dos respondentes e nas condições inerentes ao seu tipo de trabalho, indica que os respondentes têm uma unidade nas suas âncoras de carreira. Por mais que o conteúdo do trabalho Gig seja o mesmo do seu correspondente tradicional (Kuhn & Maleki, 2017), a intermediação da plataforma parece ser um elo significativo na natureza desses trabalhos (Woodcock & Graham, 2019).

Em relação às diferenças entre as categorias de trabalho, o comportamento das âncoras de carreira “Segurança/Estabilidade” e “Autonomia/Independência” é particularmente interessante. Nos rankings de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo, “Segurança/Estabilidade” ocupa, respectivamente, a segunda e terceira posição e “Autonomia/Independência” ocupa a sétima posição em ambas categorias. Nos rankings de guia de turismo e designer/redator, “Segurança/Estabilidade” ocupa a sexta posição em ambas as categorias e “Autonomia/Independência” ocupa a quinta posição em ambas.

A maior importância da âncora “Segurança/Estabilidade” e menor importância da âncora “Autonomia/Independência” nas categorias de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo pode ser um sintoma das condições de trabalho dessas categorias. As plataformas exercem maior controle espacial e de tempo, são baseadas em tarefas de curto prazo e tendem a fornecer remuneração inferior (dado o menor nível de renda identificado nos respondentes dessas categorias). A renda pode se tornar altamente variável e imprevisível, sendo fruto de uma preocupação constante (Ashford et al., 2018). Essas âncoras menos congruentes com as características do trabalho podem ser interpretadas como menor satisfação dessas categorias de trabalho Gig (James & Gary, 1999; Danziger & Valency, 2006; Coetzee & Schreuder, 2011), como reflexos de mais instabilidade financeira e insegurança no trabalho dessas categorias.

Outra interpretação possível seria que essa âncora pode estar indicando uma aspiração do trabalhador, algo que ele valoriza justamente porque não tem em seu trabalho, na contramão da concepção original de Schein (1993) que entende “âncora” como uma “força interna” que determina as escolhas profissionais. Nessa interpretação, não seria a âncora que determinou o curso de carreira do profissional, mas as condições do trabalho que modificaram o seu sistema de habilidades, motivações e valores.

A menor importância da âncora “Segurança/Estabilidade” e maior importância da âncora “Autonomia/Independência” nas categorias designer/redator e guias de turismo também pode ser um sintoma das condições de trabalho dessas categorias, nesse sentido em linha com a concepção original de Schein (1996). As plataformas exercem pouco ou nenhum controle espacial. Parece que essas categorias possuem mais liberdade de escolher os trabalhos que desejam fazer e os momentos que desejam trabalhar e, talvez por isso, se ressentam menos da falta de segurança (Caza et al., 2018).

Outra diferença significativa notada é na âncora “Dedicação a uma Causa”. Ela ocupa a quarta e sexta posição, respectivamente, nos rankings de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo, enquanto ocupa a terceira posição nas categorias de designer/redator e guia de turismo. Essa diferença pode estar associada a maior facilidade dos trabalhos de designer, redator e guia de turismo relacionarem a amplitude de atuação das suas tarefas a uma causa, do que a experiência limitada de tarefas que podem ser executadas por entregadores e motoristas de aplicativo.

Os resultados das categorias de transporte por aplicativo e entregas por aplicativo possuem alta correlação entre as respostas obtidas (0,96), sendo a maior registrada entre as categorias, o que indica maior semelhança na média de pontuação das âncoras de carreira. Por pertencerem a mesma classificação de trabalho Gig, geograficamente conectada, sugerem que os fatores de classificação “nível de temporalidade” e “nível de aderência geográfica” são importantes na categorização dos trabalhos Gig (Woodcock & Graham, 2019).

Quadro 14: Comparativo das âncoras por categoria de trabalho

Âncoras de carreira	Transporte por aplicativo	Entregas por aplicativo	Guia de turismo	Designer/Redator
Estilo de Vida	4,58	4,66	4,45	4,95
Competência Técnico-Funcional	4,47	4,41	4,45	4,69
Dedicação a uma Causa	4,28	3,94	4,44	4,25
Segurança/Estabilidade	4,49	4,29	3,95	4,12
Criatividade Empreendedora	4,21	3,94	4,21	4,24
Puro Desafio	4,28	4,11	3,93	4,08
Autonomia/Independência	4,17	3,88	4,05	4,15
Competência Gerencial	3,42	3,18	3,36	3,17

Quantidade de respondentes: 211

4.5. Perfil sociodemográfico e âncoras de carreira

Nesse tópico buscou-se analisar as âncoras de carreira de acordo com o perfil sociodemográfico da amostra. A seguir, as análises dos itens mais relevantes identificados: gênero, faixa etária, faixa de renda, nível de escolaridade e se o respondente possui outra atividade de fonte de renda.

No quadro 15, comparando as âncoras de carreira por gênero, é perceptível que a média de pontuação é semelhante entre os respondentes do gênero masculino e feminino. As âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” continuam na primeira e segunda posição, respectivamente, e “Competência Gerencial” em último no ranking. As pequenas diferenças estão

nas âncoras “Puro Desafio” e “Dedicação a uma Causa”, sendo a pontuação média maior para os homens na primeira e maior para as mulheres na segunda.

Quadro 15: Âncoras de carreira por gênero

Âncoras de carreira	Ranking	Gênero	Média	Desvio-padrão
Estilo de Vida	1º	masculino	4,66	0,94
	1º	feminino	4,65	0,70
Competência Técnico-Funcional	2º	masculino	4,51	0,65
	2º	feminino	4,53	0,64
Dedicação a uma Causa	4º	masculino	4,17	0,88
	3º	feminino	4,34	0,81
Segurança/Estabilidade	3º	masculino	4,19	0,96
	4º	feminino	4,24	0,81
Criatividade Empreendedora	5º	masculino	4,14	1,04
	5º	feminino	4,07	0,90
Puro Desafio	6º	masculino	4,14	0,87
	7º	feminino	3,83	0,88
Autonomia/Independência	7º	masculino	4,04	0,97
	6º	feminino	4,07	0,92
Competência Gerencial	8º	masculino	3,30	0,88
	8º	feminino	3,19	0,81

Quantidade de respondentes: masculino = 162 e feminino = 49

No quadro 16 foram comparadas as âncoras de carreira com as faixas etárias da amostra. A pontuação média das principais âncoras de carreira é semelhante entre as três faixas etárias, com “Estilo de Vida” na primeira posição do ranking e “Competência Gerencial” na última posição do ranking para todas. “Competência Técnico-Funcional” aparece na segunda posição para as faixas etárias de 18 até 30 anos e de 31 até 40 anos, e em terceira posição para a faixa etária de 41 até 65 anos, mostrando uma pequena mudança.

A diferença mais significativa está na âncora “Criatividade Empreendedora”, já que ela aparece na sétima e sexta posição no ranking para, respectivamente, as faixas etárias de 18 até 30 anos e 41 até 65 anos; e na terceira posição no ranking para a faixa de 31 até 40 anos. A faixa etária de 31 até 40 anos parece ter uma perspectiva mais empreendedora do que as demais.

Outra pequena diferença está na âncora “Dedicação a uma Causa”, que aparece na quarta posição no ranking para as faixas etárias de 18 até 30 anos e 31 até 40 anos e na segunda posição no ranking para a faixa etária de 41 até 65 anos. A porção da amostra com idade superior a 41 anos parece ter maior aspiração de engajamento em causas sociais.

Quadro 16: Âncoras de carreira por faixa etária

Âncora de carreira	Ranking	Faixa etária	Média	Desvio-padrão
Estilo de Vida	1º	18 até 30 anos	4,70	0,96
	1º	31 até 40 anos	4,68	0,87
	1º	41 até 65	4,58	0,81
Competência Técnico-Funcional	2º	18 até 30 anos	4,44	0,64
	2º	31 até 40 anos	4,63	0,70
	3º	41 até 65	4,40	0,53
Dedicação a uma Causa	4º	18 até 30 anos	4,03	0,95
	4º	31 até 40 anos	4,22	0,80
	2º	41 até 65	4,43	0,82
Segurança/Estabilidade	3º	18 até 30 anos	4,23	0,94
	5º	31 até 40 anos	4,20	0,89
	4º	41 até 65	4,18	0,99
Criatividade Empreendedora	7º	18 até 30 anos	3,89	1,19
	3º	31 até 40 anos	4,29	0,92
	6º	41 até 65	4,16	0,84
Puro Desafio	5º	18 até 30 anos	4,02	0,93
	6º	31 até 40 anos	4,09	0,72
	7º	41 até 65	4,10	1,07
Autonomia/Independência	6º	18 até 30 anos	3,96	1,08
	7º	31 até 40 anos	4,04	0,96
	5º	41 até 65	4,18	0,76
Competência Gerencial	8º	18 até 30 anos	3,13	0,74
	8º	31 até 40 anos	3,41	0,90
	8º	41 até 65	3,25	0,94

Quantidade de respondentes: 18 até 30 anos = 70; 31 até 40 anos = 90; 41 até 65 anos = 51

No quadro 17 foram comparadas as âncoras de carreira com a faixa de renda da amostra. A pontuação média das principais âncoras de carreira entre as faixas de renda são semelhantes. As âncoras de “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” permanecem, respectivamente, na primeira e segunda posição do ranking para todas as faixas; e a âncora “Competência Gerencial” permanece na última posição do ranking para todas as faixas.

As diferenças mais significativas estão nas âncoras “Segurança/Estabilidade” e “Autonomia/Independência”. “Segurança/Estabilidade” ocupa a terceira, quarta e quinta posição do ranking, respectivamente, para as faixas de renda “menos do que 3 SM”, “de 3 até 5 SM” e “mais do que 5 SM”. Essa âncora parece ser mais importante para as faixas de renda menores, o que reforça a ideia de que a âncora pode ter um caráter aspiracional, conforme anteriormente comentado, sobretudo quando o trabalho se mostra precário. “Autonomia/Independência”, por sua vez, ocupa a sétima posição no ranking

para as faixas “menos do que 3 SM” e “de 3 até 5 SM” e a terceira posição no ranking para a faixa “mais do que 5 SM”, o que sugere que as aspirações referentes a essa âncora são mais elitizadas.

Quadro 17: Âncoras de carreira por faixa de renda

Âncoras de carreira	Ranking	Faixa de renda	Média	Desvio-padrão
Estilo de Vida	1º	Menos do que 3 SM	4,58	1,00
	1º	de 3 até 5 SM	4,68	0,79
	1º	Mais do que 5 SM	4,84	0,74
Competência Técnico-Funcional	2º	Menos do que 3 SM	4,43	0,72
	2º	de 3 até 5 SM	4,55	0,60
	2º	Mais do que 5 SM	4,65	0,53
Dedicação a uma Causa	4º	Menos do que 3 SM	4,09	0,91
	3º	de 3 até 5 SM	4,26	0,74
	5º	Mais do que 5 SM	4,34	0,95
Segurança/Estabilidade	3º	Menos do que 3 SM	4,20	0,96
	4º	de 3 até 5 SM	4,21	0,87
	6º	Mais do que 5 SM	4,19	1,01
Criatividade Empreendedora	6º	Menos do que 3 SM	3,97	1,08
	5º	de 3 até 5 SM	4,15	0,92
	4º	Mais do que 5 SM	4,38	0,92
Puro Desafio	5º	Menos do que 3 SM	4,03	0,96
	6º	de 3 até 5 SM	4,10	0,77
	7º	Mais do que 5 SM	4,11	0,94
Autonomia/Independência	7º	Menos do que 3 SM	3,93	1,04
	7º	de 3 até 5 SM	3,99	0,83
	3º	Mais do que 5 SM	4,46	0,90
Competência Gerencial	8º	Menos do que 3 SM	3,20	0,88
	8º	de 3 até 5 SM	3,31	0,76
	8º	Mais do que 5 SM	3,42	1,04

Quantidade de respondentes: menos do que 3 SM = 95; de 3 até 5 SM = 79; mais do que 5 SM = 35; e prefiro não responder = 2

No quadro 18 foram comparadas as âncoras de carreira com o nível de escolaridade da amostra. A pontuação média das principais âncoras de carreira entre os níveis de escolaridade são semelhantes. As âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” ocupam, respectivamente, a primeira e segunda posição no ranking para os dois níveis de escolaridade; e a âncora “Competência Gerencial” ocupa a última posição no ranking para os dois níveis de escolaridade.

A diferença mais significativa está na âncora “Segurança/Estabilidade”, que ocupa a terceira e sexta posição no ranking, respectivamente, para os níveis “até ensino médio” e “pelo menos ensino superior”. Parece que os respondentes com menor nível educacional se importam mais com a âncora “Segurança/Estabilidade”, o que é congruente com a valorização dessa âncora

por aqueles de menor renda, já comentada, pois os indivíduos com escolaridade menor tendem a ganhar menos.

Também foram notadas outras pequenas diferenças, como nas âncoras de “Criatividade Empreendedora”, que ocupa a sexta e quarta posição no ranking, respectivamente, para os níveis “até ensino médio” e “pelo menos ensino superior”; “Puro Desafio”, que ocupa a quinta e sétima posição no ranking, respectivamente, para os níveis “até ensino médio” e “pelo menos ensino superior”; e “Autonomia/Independência”, que ocupa a sétima e quinta posição no ranking, respectivamente, para os níveis “até ensino médio” e “pelo menos ensino superior”. Parece que os respondentes com maior nível educacional se importam mais com “Criatividade Empreendedora” e “Autonomia/Independência” e os respondentes com menor nível educacional com “Puro Desafio”.

Quadro 18: Âncoras de carreira por nível de escolaridade

Âncoras de carreira	Ranking	Nível de escolaridade	Média	Desvio-padrão
Estilo de Vida	1º	até ensino médio	4,64	1,02
	1º	pelo menos ensino superior	4,68	0,75
Competência Técnico-Funcional	2º	até ensino médio	4,47	0,74
	2º	pelo menos ensino superior	4,55	0,55
Dedicação a uma causa	4º	até ensino médio	4,11	0,91
	3º	pelo menos ensino superior	4,29	0,81
Segurança/Estabilidade	3º	até ensino médio	4,35	0,96
	6º	pelo menos ensino superior	4,07	0,88
Criatividade Empreendedora	6º	até ensino médio	4,04	1,16
	4º	pelo menos ensino superior	4,20	0,84
Puro Desafio	5º	até ensino médio	4,11	0,94
	7º	pelo menos ensino superior	4,03	0,83
Autonomia/Independência	7º	até ensino médio	4,02	0,98
	5º	pelo menos ensino superior	4,07	0,94
Competência Gerencial	8º	até ensino médio	3,23	0,92
	8º	pelo menos ensino superior	3,33	0,80

Quantidade de respondentes: até ensino médio = 103; pelo menos ensino superior = 108

No quadro 19 foram comparadas as âncoras de carreira com os grupos que realizam e não realizam outra atividade que provem fonte de renda. A pontuação médias das principais âncoras de carreira entre os grupos são semelhantes. As âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” ocupam, respectivamente, a primeira e segunda posição no ranking nos dois grupos; e a âncora “Competência Gerencial” ocupa a última posição no ranking nos dois grupos.

A diferença mais significativa está na âncora “Segurança/Estabilidade”, que ocupa a terceira e sexta posição no ranking, respectivamente, para os sem e com outra fonte de renda. Parece que os respondentes que encaram o trabalho Gig como uma renda complementar atribuem menor importância à âncora “Segurança/Estabilidade”.

Também foram notadas outras pequenas diferenças, como nas âncoras de “Criatividade Empreendedora”, que ocupa a quinta e sétima posição no ranking, respectivamente, para os grupos sem e com outra fonte de renda; “Puro Desafio”, que ocupa a sexta e quarta posição no ranking, respectivamente, para os grupos sem e com outra fonte de renda; e “Autonomia/Independência”, que ocupa a sétima e quinta posição no ranking, respectivamente, para os grupos sem e com outra fonte de renda. Aparentemente os respondentes que encaram o trabalho Gig como fonte de renda complementar atribuem menor importância a “Criatividade Empreendedora” e maior importância a “Autonomia/Independência” e “Puro Desafio”.

Quadro 19: Âncoras de carreira e outras atividades de fonte de renda

Âncoras de carreira	Ranking	Possui outra fonte de renda?	Média	Desvio-padrão
Estilo de Vida	1º	não	4,63	0,91
	1º	sim	4,75	0,81
Competência Técnico-Funcional	2º	não	4,52	0,66
	2º	sim	4,47	0,60
Dedicação a uma Causa	4º	não	4,14	0,82
	3º	sim	4,46	0,97
Segurança/Estabilidade	3º	não	4,18	0,92
	6º	sim	4,29	0,95
Criatividade Empreendedora	5º	não	4,09	1,01
	7º	sim	4,25	1,00
Puro Desafio	6º	não	4,00	0,84
	4º	sim	4,35	0,98
Autonomia/Independência	7º	não	3,97	0,98
	5º	sim	4,34	0,83
Competência Gerencial	8º	não	3,27	0,85
	8º	sim	3,29	0,91

Quantidade de respondentes: não = 167 e sim = 44

De forma geral, os resultados do cruzamento entre as âncoras de carreira e as variáveis sociodemográficas mostram que as principais âncoras de carreira não sofrem alterações significativas nas estratificações. As âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” permaneceram, respectivamente, na primeira e segunda posição no ranking em quase todas as estratificações; e a âncora “Competência Gerencial” permaneceu em último em todas as estratificações. Parece que, independentemente das variáveis sociodemográficas, a percepção dos respondentes é semelhante em razão das

principais âncoras de carreira, sendo as eventuais diferenças identificadas apenas nas âncoras de menor importância.

Esses resultados corroboram com a pesquisa de Yarnall (1998), que verificou que variáveis demográficas como idade e sexo não têm efeito significativo na distribuição das principais âncoras de carreira de um grupo de profissionais. Parece que é mais relevante o fato de os respondentes estarem inseridos na Gig Economy do que fatores como idade, gênero, faixa de renda, nível de escolaridade.

Algumas diferenças nas variáveis sociodemográficas foram identificadas em âncoras que não são predominantes. Para faixa de renda, nível de escolaridade e outras atividades de fonte de renda, a diferença mais significativa estão relacionadas as âncoras “Segurança/Estabilidade” e “Autonomia /Independência”.

“Segurança/Estabilidade” parece ser mais importante para pessoas com menores rendas, menores níveis educacionais e que têm o trabalho Gig como única fonte de renda, o que pode ser interpretado como uma preocupação desse grupo com a vulnerabilidade a qual estão expostos, representada pela instabilidade financeira e insegurança no trabalho (Ashford et al., 2018). De acordo com essa interpretação, a ausência de condições de segurança no trabalho estimula o surgimento da âncora como um aspecto aspiracional, contrariando o conceito de Schein (1993) que entende “âncora” como uma força “interna” definidora dos rumos profissionais.

Já “Autonomia/Independência” parece ser mais importante para pessoas com rendas maiores, maiores níveis educacionais e que têm o trabalho Gig como fonte de renda extra. Essas condições podem ser interpretadas como características daqueles que têm condições sócio-econômicas mais favoráveis que têm maiores possibilidade de seguir a carreira nos seus próprios termos, de forma mais independente. A “Autonomia/Independência”, que não é uma característica própria do trabalho Gig, dado que as plataformas de trabalho exercem controle sob as condições geográficas, temporais e de qualidade do trabalho (Woodcock & Graham, 2019; Kuhn & Amir, 2017; Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019), aparece como terceira âncora de pessoas que ganham mais de 5 SM, o que sugere que o fator renda pode ser um determinante para a capacidade do indivíduo alcançar maior liberdade no trabalho Gig, independentemente das condições de controle exercidas pelas plataformas de trabalho.

Outra diferença significativa notada foi na âncora “Criatividade Empreendedora” por faixa etária. A faixa etária de 31 até 40 anos parece ter uma perspectiva mais empreendedora do que as demais, o que pode estar associado ao momento profissional vivido, pois são indivíduos que estão no meio de sua carreira. Em contrapartida, aqueles que estão iniciando suas trajetórias, apesar de terem mais possibilidades de escolha, não parecem ter, ao menos nesse momento, um interesse específico de empreender em uma área. Os trabalhadores Gig mais velhos, em geral com menos possibilidade de escolha, também não têm esse desejo. Apenas as pessoas na metade da carreira parecem interessadas em abrir seu próprio negócio.

5 Discussão dos Resultados

Os resultados de pesquisa apresentados identificaram que as âncoras de carreira predominantes dos respondentes são “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional”. As duas âncoras prevaleceram tanto nas análises individuais quanto nas grupais (Schein, 1993). Os resultados das âncoras foram congruentes, alinhados com as características do trabalho Gig, e consistentes, sem demonstrar diferenças significativas entre as quatro categorias de trabalho Gig e à luz das variáveis sociodemográficas.

A partir dos resultados de pesquisa foi possível relacionar os achados com as literaturas sobre Gig Economy e sobre âncoras de carreira com vistas a apontar as contribuições deste trabalho. Assim, a discussão dos resultados foi estruturada em torno de dois temas importantes: (1) as motivações para uma carreira Gig e (2) o comportamento das âncoras de carreira no século XXI.

5.1. As motivações para uma carreira Gig

A ascensão da Gig Economy para diversos mercados contribuiu para o surgimento de uma variedade de tipos de trabalho Gig. As plataformas digitais fazem a intermediação dos trabalhos de programadores de *softwares* até os serviços de diaristas, por exemplo. Mesmo que esses trabalhos apresentem condições completamente distintas, ambos estariam enquadrados na definição de Gig Economy. Diante dessa amplitude de categorias de trabalho é relevante entender se existe algo em comum entre elas.

Os resultados de pesquisa mostram a consistência das âncoras de carreiras predominantes entre as quatro categorias de trabalho selecionadas, indicando que os trabalhos identificados como Gig possuem pontos em comum. Trabalhadores de transporte por aplicativo, entregas por aplicativo, designer/redator e guia de turismo possuem motivações, valores e habilidades semelhantes sob o ponto de vista das âncoras de carreira. Esses resultados estão alinhados com os postulados de autores como Woodcock e Graham (2019), Howcroft e Bergvall-Kåreborn (2019) e Ashford et al. (2018) que apontam características definidoras do trabalho Gig, conferindo uma unidade à Gig Economy:

Embora existam diferenças em relação aos níveis de habilidade, complexidade da tarefa, remuneração, bem como níveis de autonomia e controle, existem várias características definidoras, que são apropriado para análise comum (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019, p. 3)

Essa ideia se aproxima da noção de que a plataforma digital de trabalho exerce uma função importante, para além da intermediação do trabalho, mas na própria concepção das suas características. A plataforma de trabalho digital é o elemento comum entre os diferentes trabalhos Gig e, ao mesmo tempo, fator que diferencia o trabalho Gig dos demais trabalhos autônomos e tradicionais. Dessa forma, a plataforma de trabalho digital parece ser responsável pela unidade das principais âncoras de carreira identificada:

Todas plataformas de trabalho são terceiros importantes para a relação de trabalho. Em graus maiores e menores, elas facilitam a confiança necessária para que trabalhadores e clientes se envolvam uns com os outros e também influenciam a natureza de suas interações (Kuhn & Maleki, 2017, p. 28).

Argumentamos que as plataformas representam uma forma distinta de atividade, influenciada por, mas diferente de, mercados, hierarquias e redes. Nós identificamos suas características únicas que residem na seleção, controle e avaliação do trabalho que os prestadores de serviços executam (Vallas & Schor, 2020, p. 2)

A âncora “Estilo de Vida” acentua a liberdade profissional, em certo nível usufruída por esses trabalhadores, mas também indica uma tendência mais geral apontada como típica dos trabalhadores do século XXI que supostamente apreciam ter uma maior preocupação com a vida pessoal e familiar, em detrimento de questões profissionais (Schein, 1993).

Esse resultado suporta, ao menos em parte, a ideia de que muitas pessoas se envolvem e permanecem no trabalho Gig por conta do estilo de vida que aspiram ter (Ashford et al., 2007), indo ao encontro dos achados de Lincoln e Raftery (2011), que constataram que 56% dos trabalhadores contratados escolhem o trabalho independente pela liberdade e flexibilidade, em comparação com 20% que se sentem forçados a trabalhar por contrato porque não conseguem encontrar emprego.

Os resultados do presente estudo apoiam, parcialmente, a perspectiva de agência dos trabalhadores que podem buscar a Gig Economy como uma

alternativa, em contraste com a ideia de que são forçados pelas condições do mercado, como observam alguns autores:

Os empregos temporários diminuíram como uma parcela da economia quando os trabalhadores tiveram mais poder de barganha durante o boom do emprego – o primeiro boom da internet – da segunda Administração Clinton. Isso sugere que são os empregadores, não os funcionários, que estão impulsionando a economia Gig (Friedman, 2014, p. 6).

O comportamento da âncora “Estilo de Vida” foi semelhante entre as categorias de trabalho e variáveis sociodemográficas, se afastando das considerações de Kunda et al. (2002) e Anwar e Graham (2021) que sugerem que as motivações dependem do nível de qualificação dos trabalhadores.

Identificamos duas imagens do novo mundo do trabalho: uma para trabalhadores altamente qualificados que escolhem trabalho alternativo arranjos e outro para trabalhadores de baixa qualificação que lutam para sobreviver e estão em sujeitos as necessidades da organização (Spreitzer et al., 2017, p. 1).

Na presente pesquisa não foram identificadas distinções relevantes entre os trabalhadores Gig de acordo com a sua qualificação.

O resultado da âncora “Competência Gerencial”, a menos relevante em todas as categorias de trabalho Gig e variáveis sociodemográficas, explica um componente importante da liberdade para os trabalhadores Gig: a ausência de chefes e procedimentos, conferindo maior poder de escolher dos trabalhos que desejam fazer, os momentos que desejam trabalhar e como vão operar (Caza et al., 2018).

A possibilidade de exercer o trabalho de forma livre, desvinculado de organizações, é um dos fatores identificados por autores como Petriglieri et al. (2019) e Atkinson (2010) que motivam o engajamento de profissionais qualificados na Gig Economy. O que a pesquisa sugere é que essa motivação não parece ser privilégio de algumas estratificações de profissionais, mas uma expectativa associada ao trabalho Gig.

Os resultados obtidos sobre a âncora “Autonomia/Independência” não negam os efeitos do controle que as plataformas digitais de trabalho exercem, apontado por autores como Deng et al. (2016). Os trabalhadores que são mais controlados pela plataforma – transporte por aplicativo e entregas por aplicativo –, valorizam menos a autonomia e independência do que aqueles menos

controlados – designer/redator e guia de turismo. Além disso, a âncora “Autonomia/Independência” não é relevante para nenhuma categoria de trabalho Gig, revelando que os trabalhadores Gig, de modo geral, não enfatizam a liberdade no ofício do trabalho, estando sujeitos – em maior ou menor grau – ao controle dos algoritmos:

No entanto, a pesquisa está começando a mostrar que os trabalhadores desfrutam de liberdade considerável, mas são limitados por controles algorítmicos configurados por plataformas de trabalho digital (Anwar & Graham, 2021, p. 4).

“Autonomia/Independência” somente é uma âncora relevante para um grupo pequeno de pessoas que ganham mais de 5 SM. Por mais que a liberdade no trabalho seja algo que leva uma ampla gama de trabalhadores a se engajarem na Gig Economy, não foi um valor enfatizado entre os respondentes.

Ao contrário da expectativa de liberdade no trabalho, o comportamento da âncora “Segurança/Estabilidade” contrasta com as características do trabalho Gig de instabilidade financeira e insegurança no trabalho apontado por autores como Ashford et al. (2018). A âncora é mais relevante para as categorias de trabalho transporte por aplicativo, entregas por aplicativo e para as estratificações de menor faixa de renda, menor nível educacional e com o trabalho Gig como única fonte de renda. Uma possível interpretação para esse fenômeno é que a ausência de condições de segurança estimula o surgimento dessa âncora como um aspecto aspiracional do trabalhador Gig, como algo que ele deseja, pela carência no seu trabalho.

Similar a essa interpretação, a âncora “Dedicação a uma Causa” também parece se manifestar como um efeito compensador do fato do trabalho Gig ser fisicamente isolado e solitário, como sugerem alguns autores (Wood et. al., 2018; Petriglieri et. al., 2018). Por conta do isolamento, os trabalhadores Gig buscam se conectar a algum propósito nas suas carreiras. Mesmo não sendo algo predominante (somente 9% dos respondentes possuem essa âncora como predominante), é algo apreciado, em certa medida, por uma maioria (somente 5% dos respondentes possuem essa âncora como a menos predominante):

Sem um ambiente de exploração fornecido por uma organização, os trabalhadores que estudamos esforçaram-se para criar um para si mesmos através do cultivo de conexões com rotinas, lugares, pessoas e um propósito mais amplo (Petriglieri et. al., 2018, p. 1)

A evidente divergência entre os respondentes em relação a âncora “Criatividade Empreendedora” reforça o debate que existe sobre o trabalho Gig ser uma fonte de empreendedorismo ou não (Sundararajan, 2016; Wentrup et al., 2019). Parece que esse contraste também está presente na carreira dos respondentes. A alta variação dessa âncora mostra uma polarização das percepções dos respondentes: para alguns a âncora é predominante e para outros, não. O espírito empreendedor atribuído aos trabalhadores Gig parece estar parcialmente adequado:

Alguns observadores aplaudem a ascensão da gig economy porque argumentam que ela reflete os desejos de uma nova geração empreendedora de americanos ambiciosos e talentosos (...). Os trabalhos Gig podem ser libertadores, liberando as energias empreendedoras anteriormente inexploradas do trabalhador americano. (Friedman, 2014 p. 2 - 4).

Por fim, a predominância da âncora “Competência Técnico-Funcional”, de modo geral, parece mostrar a forma pela qual o trabalhador Gig manifesta a sua liberdade na carreira: dominando tecnicamente as competências exigidas para o trabalho, de modo a conseguir ser autossuficiente vendendo suas habilidades (Ashford et. al., 2018). A qualificação profissional e o aprendizado contínuo permitem que o trabalhador Gig seja mais independente e trilhe uma trajetória de sucesso (Ashford et. al., 2018; Wood et. al., 2018).

Essa perspectiva aponta para a ideia de autores como Ashford et. al. (2018) e Wood et. al. (2018) que postulam que o domínio técnico das micro tarefas do trabalho é o caminho para prosperidade da carreira Gig. Conforme o trabalhador Gig aprende novas habilidades e comportamentos, aumenta sua chance de promover o desenvolvimento da sua carreira na direção que deseja.

Na perspectiva de desenvolvimento de uma carreira, os resultados se afastam de outras pesquisas que destacam a ausência de mobilidade dos trabalhadores Gig:

Assim, carreiras sem fronteiras na economia Gig podem ser um oxímoro. Em particular, conjecturamos que limites de carreira intraorganizacionais e interorganizacionais restringem o desenvolvimento de competências de carreira relevante dos trabalhadores temporários e limitam assim a sua mobilidade (Kost et. al., 2019, p. 1)

Mesmo que contraditória, essa questão parece ser respondida pelo fato da carreira Gig se aproximar mais de um formato de carreira Proteana (Hall,

1976) em termos de desenvolvimento: progressão está associada ao nível de conhecimento adquirido (Hall, 1996). Ao invés da trajetória ser marcada por mobilidade, elas seriam profundamente flexíveis e adaptáveis (Inkson, 2006), assumindo novos formatos conforme a pessoa e o ambiente mudam.

5.2. O comportamento das âncoras de carreira no século XXI

As âncoras de carreira foram consolidadas e amplamente testadas na década de 90, mas, diante das mudanças no mercado de trabalho, é importante entender se o conceito ainda permanece relevante (Schein, 2007). Também se pode esperar que o conteúdo das âncoras de carreira tenha sofrido algum ajuste no século XXI (Schein, 2007): a forma que cada âncora se manifesta não seria a mesma da década de 90.

O trabalho Gig pode ser caracterizado como tipicamente um trabalho do século XXI. Surge em um ambiente de enfraquecimento das relações entre funcionário-organização (Brockner et. al., 1986; Noer, 1993), disseminação da internet e *smartphones* (Mäntymäki et al., 2019), expansão de negócios digitais (Parker et al., 2016), flexibilização do trabalho (Rocha, 2021) e desregulamentação dos direitos trabalhistas (Wheatley, 2020). Portanto, entender o comportamento das âncoras de carreira nessa modalidade de trabalho pode ser particularmente interessante para entender o comportamento das âncoras de carreira no século XXI.

Os resultados de pesquisa somam-se a outros tantos estudos recentes que também identificaram a âncora “Estilo de Vida” como predominante. Esse resultado reforça o ponto de vista de Schein (2007) ao descrevê-la como a âncora do século XXI (Schein, 2007). O autor considera que houve um aumento dos valores sociais e familiares – em comparação aos valores profissionais – na sociedade, de forma que as pessoas têm optado por carreiras que se encaixam no seu estilo de vida e não o contrário (Schein, 2007).

Os resultados da presente pesquisa também reforçam as mudanças na caracterização que a âncora “Estilo de Vida” sofreu. No século XXI, ela deixa de estar associada a ideia de segurança financeira e passa a representar um modo particular de viver, um padrão de vida aspiracional que transfere a ênfase do ofício do trabalho a vida particular:

É esta âncora que mostrou a maior mudança desde a pesquisa original dos anos 1960 e 1970. Na pesquisa original, a âncora de segurança é explicada por dois componentes: segurança econômica e/ou estabilidade geográfica. A maioria das pessoas neste grupo de

âncora pensou em segurança econômica, mas alguns falaram em estabilizar seu padrão de vida estabelecendo-se em uma determinada região, recusando-se a ser movido por sua empresa a cada poucos anos. Nos vários estudos de acompanhamento feitos na década de 1970 tornou-se evidente que esses dois componentes eram âncoras realmente diferentes. (...) havia um número crescente que estavam em situações de dupla carreira e que, portanto, definiram sua carreira como parte de um "sistema de vida" maior. Eles tiveram que integrar duas carreiras e dois conjuntos de experiências pessoais e preocupações familiares em um padrão geral coerente, melhor descrito como um estilo de vida particular (Schein, 2007, p. 3).

A âncora “Competência Técnico-Funcional” é descrita por Schein (2007) como muito valiosa em um ambiente de complexidade tecnológica, mas ressalta a sua preocupação com ela no século XXI: em um ambiente de mercado profundamente dinâmico, conhecimentos e habilidades se tornam rapidamente obsoletos. Essa ideia parece corroborar com a habilidade de aprendizado contínuo descrita por alguns autores como essencial para obter sucesso na carreira Gig (Ashford et. al., 2018; Wood et. al., 2018):

O mundo sempre precisará de artesãos e especialistas em funções específicas e, como a complexidade tecnológica aumenta, a necessidade de especialistas técnicos aumentará. Mas, à medida que as tecnologias em todas as funções mudam cada vez mais rapidamente, os especialistas se tornarão obsoletos cada vez mais rapidamente. Em outras palavras, permanecer tecnicamente/funcionalmente competente exigirá constante atualização e reaprendizado em um mundo organizacional que não arcará com os custos em termos de dinheiro e tempo para esse processo de atualização (Schein, 2007, p. 3-4).

As âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” mostraram-se predominantes em todas as estratificações sociodemográficas e nas diferentes categorias de trabalho Gig pesquisadas. Apesar disso, não apresentam nenhum registro empírico de complementariedade ou exclusão na literatura, para entender melhor a relação entre elas, isto é, se elas são positivamente relacionadas ou negativamente relacionadas (por exemplo: Wils & Tremblay, 2010; Chapman & Brown, 2014; Feldman & Bolino, 1996).

Para Schein (2007), a relação entre as âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” no século XXI é de complementariedade, como se as pessoas com essas âncoras utilizassem suas habilidades e competências profissionais para proporcionar o estilo de vida desejado:

A tendência à autonomia e estilo de vida como âncoras é, claro, um desenvolvimento saudável, dada a forma como o mundo está indo. Como mencionado acima, a estrutura

profissional está se movendo cada vez mais em direção a um diferente conceito do contrato de trabalho, em que as organizações devem cada vez menos a seus funcionários. O avanço na carreira é cada vez mais definido em termos do que se sabe e quais habilidades alguém possui e baseado cada vez menos em tempo de carreira ou lealdade. Os trabalhadores do conhecimento também são mais móveis e capazes de serem autônomos (Schein, 2007, p. 3).

O trabalhador Gig se vale das plataformas digitais para comercializar seus conhecimentos e habilidades técnicas (Graham et al., 2017) na intenção de ganhar maior liberdade de tempo e autonomia no trabalho (da Rocha, 2021). Nesse sentido, “Competência Técnico-Funcional” pode ser interpretada como um “meio”, para se chegar a um “fim”: o “Estilo de Vida”. O estilo de vida parece ser a “substância”, o que efetivamente o trabalhador Gig deseja, enquanto o domínio técnico é a “forma” de alcançá-lo.

A âncora “Competência Gerencial” mostrou-se menos relevante em todas as estratificações sociodemográficas e nas diferentes categorias de trabalho Gig. Esse comportamento, apesar de congruente com as características do trabalho Gig, se afasta da noção de Schein sobre o seu papel no século XXI, na qual concebe uma âncora necessária a todos, especialmente aqueles nos níveis mais baixos de divisão do trabalho:

A administração geral, assim como a liderança, pode deixar de ser um papel ou uma posição, e se tornar mais uma habilidade de processo que serão necessários em todos os tipos de papéis e posições. De substantivo, passará a verbo, e as habilidades podem vir a serem distribuídas entre os membros de um grupo ou equipe, em vez de residir em um único indivíduo. Espera-se que todos se tornem um pouco competente em gestão e liderança (Schein, 2007, p. 4).

Esse comportamento não nega a importância das habilidades gerenciais no século XXI postulada por Schein (2007), mas indica uma certa incompatibilidade – ou até mesmo aversão – do trabalhador que busca liberdade e autonomia no trabalho exercer esse tipo de habilidade, que está mais associada a um ambiente organizacional. Pode ser que esse realmente seja um dos principais desafios dos trabalhadores autônomos no século XXI: justamente por buscarem liberdade no trabalho, precisam exercer o autogerenciamento da sua rotina, entregas e responsabilidades.

Ainda que os trabalhadores Gig busquem liberdade no trabalho, não parecem encontrá-la no exercício da sua função, uma vez que a âncora “Autonomia/Independência” aparece em sétima posição no ranking geral e não

se destaca em nenhuma categoria de trabalho Gig. A aparente contradição de os trabalhadores autônomos não terem a âncora “Autonomia/Independência” como relevante pode responder ao principal questionamento de Schein (2007) para o comportamento dessa âncora no século XXI:

Indivíduos ancorados na autonomia encontram o mundo um lugar mais fácil de navegar. (...) A autoconfiança que pode ser necessária no futuro já faz parte da composição psicológica deste grupo de pessoas. Eles podem muito bem se tornar os modelos para futuras carreiras. (...) O que não está claro é se a capacidade de ser autônomo depende de uma linha de base de segurança que consideramos garantido (Schein, 2007, p. 2-3)

Como suspeita Schein (2007), pode ser que a capacidade de ser autônomo dependa de um mínimo de segurança a ser alcançado, uma vez que somente aqueles que ganham mais do que 5 SM tem essa âncora como relevante.

A âncora “Segurança/Estabilidade”, por sua vez, aparece na quarta posição no ranking geral, sendo mais importante para os respondentes do que “Autonomia/Independência”. Para Schein (2007), a base da segurança para os trabalhadores Gig está na dependência das suas próprias habilidades e conhecimentos, reforçando a necessidade de aprendizado para se sentir seguro em um ambiente instável:

Indivíduos ancorados na segurança/estabilidade experimentam problemas mais graves por causa da mudança nas políticas organizacionais de oferecer "segurança de emprego" para garantir "segurança de empregabilidade". Essa mudança implica que a única coisa que o ocupante da carreira pode realmente esperar de uma organização é a oportunidade de aprender e ganhar experiência, o que presumivelmente o torna mais empregáveis em alguma outra organização. O que isso significa internamente para o ocupante da carreira é que a base de segurança e estabilidade tem que mudar da dependência de uma organização à dependência de si mesmo. A autoconfiança e o autogerenciamento estão se tornando requisitos dominantes para o futuro gerenciamento de carreira (Schein, 2007, p. 2)

Apesar disso, as considerações de Schein (2007) sobre essa âncora no século XXI não explicam o fato de “Segurança/Estabilidade” ser mais relevante para as categorias de trabalho entregas por aplicativo e transporte por aplicativo, e nas estratificações com menor renda, menor nível educacional e que possuem o trabalho Gig como única fonte de renda. Na verdade, era esperado menor apelo a segurança e estabilidade nessas condições, por conta da instabilidade

financeira e insegurança de trabalho mais acentuada. A interpretação desse fenômeno pode estar associada a uma espécie de “âncora aspiracional”, como se a falta de segurança estimulasse o desejo desses indivíduos por ela.

Nesse sentido, no século XXI, em um ambiente onde o próprio Schein (2007) reconhece que não é favorável para a ideia de segurança no trabalho, poderia estimular ainda mais o aparecimento dessa âncora como um desejo aspiracional dos indivíduos.

A âncora “Dedicação a uma Causa” aparece na terceira posição no ranking geral. Como Schein (2007) prevê, parece que o engajamento nessa âncora vem aumentando, sobretudo por conta da visibilidade para temas sociais, ambientais e humanitários. Outra explicação, do ponto de vista do trabalho Gig, seria que a solidão no trabalho estimula o desejo de conexão com propósitos maiores (Petriglieri et. al., 2018). Em especial, para as categorias de trabalho de guia de turismo e designer/redator, onde a âncora aparece como mais relevante; esses profissionais podem ter alcançado uma posição de renda suficiente para almejar algo mais significativo em um contexto maior:

O número de pessoas que aparecem com esta âncora vem aumentando. Mais e mais jovens, bem como pessoas na meia-idade de carreira relatam que estão sentindo a necessidade não apenas para manter uma renda adequada, mas para fazer algo significativo em um contexto maior. Como o mundo torna-se mais consciente de problemas de grande escala, como meio ambiente, o fosso crescente entre os países desenvolvidos e o mundo subdesenvolvido, os problemas de raça e religião, segurança, privacidade, superpopulação e questões de responsabilidade social em torno da saúde e bem-estar, novos tipos de organizações e carreiras estão sendo criados para resolver essas questões (Schein, 2007, p. 5).

Apesar disso, a âncora “Dedicação a uma Causa” é predominante para somente 9% dos respondentes e o que explica sua terceira posição no ranking geral é que somente 5% dos respondentes têm essa âncora como a menos predominante. Em outras palavras, as pessoas desenvolvem uma preocupação com causas sociais, mas não o suficiente para ser algo predominante. Nesse sentido, essa âncora no século XXI pode ter um efeito “não praticante”, no qual os indivíduos se preocupam com causas sociais, mas não praticam no trabalho.

6 Considerações finais e recomendações

O presente trabalho pretendeu identificar – com base no modelo proposto por Schein (1996) – as principais âncoras de carreira dos profissionais da Gig Economy. Como objetivos intermediários, buscou: (1) identificar as principais categorias dos profissionais da Gig Economy; (2) identificar as âncoras de carreira de profissionais da Gig Economy; e (3) identificar os valores, motivações e habilidades associados às âncoras de carreira dos trabalhadores da Gig Economy.

Para isso, foi aplicado o questionário de âncoras de carreiras junto a 211 profissionais da Gig Economy de quatro categorias de trabalho Gig diferentes (Woodcock & Graham, 2019): transporte por aplicativo, entregas por aplicativo, guias de turismo e designer/redator.

Os resultados de pesquisa identificaram as âncoras de carreira de “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” como as predominantes e “Competência Gerencial” como a menos relevante. Os resultados referentes às três âncoras são consistentes entre as diferentes variáveis sociodemográficas e categorias de trabalho Gig. Elas demonstram também congruência com as características do trabalho Gig descritas na literatura, parecendo representar, de forma ampla, a Gig Economy.

Sob a perspectiva das âncoras de carreira, os trabalhadores Gig valorizam o poder de escolha de como pretendem trabalhar e apreciam a flexibilidade do estilo de vida proporcionado. Ademais, sinalizam que estes exercem um trabalho essencialmente técnico, no qual o domínio das habilidades e conhecimentos necessários são importantes. Finalmente indicam que estes trabalhadores não esperam seguir uma trajetória de carreira organizacional, lidar com chefes e procedimentos.

A plataforma de trabalho digitais, elemento em comum entre as categorias de trabalho Gig, parece ser responsável pela unidade das principais âncoras de carreira identificadas nesses grupos. A plataforma, portanto, além do seu papel de intermediação do trabalho, também parece afetar a natureza do trabalho Gig, influenciando nas suas características.

A partir dos resultados de pesquisas foi possível refletir sobre dois temas relevantes para as literaturas de Gig Economy e âncoras de carreira: (1) as motivações de uma carreira Gig e (2) o comportamento das âncoras de carreira no século XXI.

Os resultados de pesquisa interpretados à luz da literatura sobre as motivações de uma carreira Gig indicam que o caráter flexível do trabalho Gig, sem a presença de chefes e procedimentos, pode ser considerado atraente para essas pessoas se engajarem nessas atividades. Apesar disso, elas não permanecem no trabalho Gig pelos mesmos motivos. Os indivíduos encontram um ambiente laboral fortemente controlado pelas plataformas de trabalho digitais, abrindo mão da sua autonomia e independência no ofício da sua função. As motivações de permanecerem no trabalho Gig estariam relacionadas a um estilo de vida aspiracional que encontram, no qual valorizam a liberdade de poder conciliar a vida pessoal e profissional. Esses achados evidenciam a distinção de dois tipos de liberdade na Gig Economy: no trabalho e fora dele.

O domínio técnico das tarefas de trabalho é o que garante maior liberdade e segurança na carreira. O domínio das competências exigidas no ofício da função permite maior autossuficiente no trabalho. Como o trabalho Gig é baseado na execução de tarefas, a qualificação profissional e o aprendizado contínuo se tornam essenciais para o desenvolvimento da carreira.

Também foi notado que o espírito empreendedor não é um consenso entre os trabalhadores Gig, como sugerem algumas pesquisas. A motivação de abrir o seu próprio negócio parece ser uma vontade somente para um grupo pequeno de trabalhadores Gig.

O desenvolvimento da carreira Gig seria semelhante à carreira Proteana, na qual a progressão está associada ao nível de conhecimento adquirido (Hall, 1976). A ampliação do escopo do domínio técnico ou especialização em um determinado tema permite ao profissional desenvolver uma trajetória de sucesso.

No que se refere ao comportamento das âncoras de carreira no século XXI, o presente trabalho reforça a noção de “Estilo de Vida” ser a âncora do século. Como outras pesquisas já indicaram, existe uma tendência geral de maior preocupação com a vida pessoal e familiar, em comparação com questões profissionais. A âncora “Competência Técnico-Funcional” também reforça a necessidade de atualização constante, porque em ambiente de mercado profundamente dinâmico, os conhecimentos e habilidades se tornam rapidamente obsoletos.

Os resultados sugerem uma relação de complementariedade entre as âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional”, que não é apontado na literatura. O domínio técnico funciona como um “meio” para o indivíduo alcançar o estilo de vida desejado. Os conhecimento e habilidades desenvolvidos permite o trabalhador ganhar maior liberdade de tempo e autonomia no trabalho.

As âncoras “Segurança/Estabilidade” e “Dedicação a uma Causa” parecem se comportar como “âncoras de compensação”, indo de encontro a ideia de âncoras de carreira formulada por Schein (1993). Ao invés de serem forças “internas” que influenciam as decisões de carreira dos indivíduos, se manifestam pela ausência de algo no trabalho. No primeiro caso, pela ausência de segurança no emprego e estabilidade financeira e, no segundo caso, pelo isolamento físico do indivíduo.

Uma implicação importante dos resultados obtidos se refere ao sistema de educação fornecido aos trabalhadores da Gig Economy. O trabalho é baseado em micro tarefas e de caráter técnico, necessitando de acompanhamento e aprendizado contínuo. O domínio dos conhecimento e habilidades permitem o desenvolvimento da carreira desses indivíduos. Esse público parece aprender de forma prática e funcional, com base no acúmulo de micro tarefas. É importante verificar se a educação tradicional, com formações longas e teóricas, consegue atender a necessidade de atualização constante e domínio técnico de pequenos temas.

Portanto, pode-se dizer que o presente trabalho cumpriu seus objetivos principal e secundários. Os resultados podem contribuir para a literatura de Gig Economy e âncoras de carreira, como também auxiliar trabalhadores Gig e profissionais de Recursos Humanos a gerenciarem as carreiras nesse ambiente.

Vale ressaltar que a pesquisa conta com algumas limitações, derivadas de recortes espaciais, temporais e conceituais realizados. O estudo aborda os orientadores profissionais dos trabalhadores Gig sob o ponto de vista específico de âncoras de carreiras (Schein, 1996), o estudo foi aplicado em 2022, a determinadas categorias de trabalhadores Gig brasileiros, em um momento específico das suas carreiras.

Os achados do presente trabalho são fruto das reflexões e associações dos resultados quantitativos de pesquisa com a literatura de Gig Economy e âncoras de carreira. Também seria interessante realizar pesquisas complementares com a intenção de entender melhor os temas desdobrados. Assim, como sugestão para futuros estudos, podemos mencionar:

- Aplicar o questionário de âncoras de carreira de forma quantitativa (Schein, 1993) em outras categorias de trabalho Gig (por exemplo: programadores, diaristas, psicólogos e trabalhadores de construção civil) para verificar e comparar o sistema de âncoras com o presente estudo.
- Aplicar o questionário de âncoras de carreira de forma qualitativa (Schein, 1993), com entrevistas em profundidade, como realizado em alguns estudos, junto as mesmas categorias de trabalho Gig (transporte de por aplicativo, entregas por aplicativo, guias de turismo e designer/redatores), para entender melhor a interpretação das âncoras desdobradas no presente estudo.
- Explorar os achados sobre a existência de “âncoras compensatórias”, investigando na literatura de âncoras de carreira ou realizando pesquisas híbridas, de cunho quantitativo e qualitativo, sobre a possibilidade de uma âncora se manifestar pela ausência de algo no trabalho.
- Explorar o tema de educação junto aos trabalhadores Gig, com a realização de pesquisas em profundidade para entender melhor as necessidades de aprendizado no desenvolvimento da carreira Gig.

7 Referências Bibliográficas

ALLON, G.; BASSAMBOO, A.; ÇIL, B. **Large-scale service marketplaces: The role of the moderating firm.** Management Science, 2012.

ALOISI, A. **“Commoditized Workers. The Rising of On-Demand Work, a Case Study Research on a Set of Online Platforms and Apps”.** SSRN, 2015.

ANWAR, A.; GRAHAM, M. **Between a rock and a hard place: Freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa.** Competition and Change, 2021.

ARTHUR, B.; ROUSSEAU, M. **Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle.** The Boundaryless Career. New York: Oxford University Press, 1996.

ARTHUR, B.; **The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry.** Journal of Organizational Behavior, 1994.

ASHFORD, S.; CAZA, B., REID, M. **From surviving to thriving in the gig economy: a research agenda for individuals in the new world of work.** Research in Organizational Behavior, 2018.

ASHFORD, J.; GEORGE, E.; BLATT, R. **Old assumptions, new work.** Academy of Management Annals, 2007.

BARLEY, R.; KUNDA, G. **Contracting: A new form of professional practice.** Academy of Management Perspectives, 2006.

BERG, J. **Income security in the on-demand economy: findings and policy lessons from a survey of crowdworkers.** Comparative Labor Law & Policy Journal, 2016.

BORKHOLDER J.; MONTGOMERY M.; CHEN S.; SMITH R. **Uber state interference: how transportation network companies buy, bully, and bamboozle their way to deregulation:** New York, 2018.

BUREAU OF LABOR STATISTICS, **‘Contingent and Alternative Employment Arrangements, February 2001.’** Washington, DC: Bureau of Labor Statistics, Department of Labor. http://www.bls.gov/news.release/history/conemp_05242001.txt, 2001.

BUREAU OF LABOR STATISTICS, **‘Contingent and Alternative Employment Arrangements, February 2005.’** Washington, DC: Bureau of Labor Statistics, Department of Labor. <http://www.bls.gov/news.release/pdf/conemp.pdf>, 2005.

BRISCOE, J.; HALL, T. **Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers.** Journal of Vocational Behavior, 2006.

CAPPELLI, P. **Career jobs are dead**. Management Review: California, 1999.

CAPPELLI, P.; KELLER, R. **Classifying work in the new economy**. Academy of Management Review, 2013.

CAMBRIDGE DICTIONARY. Visto em 02/01/2023:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/uberizee>

CAMERON, L. **Making out while driving: Control, coordination, and its consequences in algorithmic mediated work working paper**. University of Michigan, 2018.

CAZA, B.; MOSS, S.; VOUGH, H. **From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities**. Administrative Science Quarterly, 2018.

CHAPMAN, R.; BROWN, L. **An empirical study of the career anchors that govern career decisions**. Personnel Review, 2014.

CHRISTIN A. **Counting clicks: quantification and variation in web journalism in the United States and France**. Am. J. Sociol, 2018.

COETZEE, M.; SCHREUDER, D. **The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry**. Southern African Business Review, 2011.

COETZEE, M.; SCHREUDER, S.; TLADINYANE, R. **Engajamento e comprometimento com o trabalho dos funcionários: o papel moderador das âncoras de carreira**. SA Journal of Human Resource Management , 2014.

COLLIER, B.; DUBAL, B.; CARTER, L. **Disrupting regulation, regulating disruption: the politics of Uber in the United States**. Perspect Politics, 2018.

CREPEAU, G.; CROOK, W.; GOSLAR, D.; MCMURTREY, E. **Career anchors of information systems personnel**. Journal of Management Information Systems, 1992.

CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. California: Sage, 2009.

DANTE, F.; ARROYO, F. **Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações?** Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), 2017.

DANZIGER, N.; VALENCY, R. **"Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case"**. Career Development International, 2006.

DENG, X.; JOSHI, D.; GALLIERS, D. **The duality of empowerment and marginalization in microtask crowdsourcing: Giving voice to the less powerful through value sensitive design**. MIS Quarterly, 2016.

DE STEFANO V. **The rise of the 'just-in-time workforce': on-demand work, crowdwork and labour protection in the 'gig-economy'**. Conditions of Work and Employment Series no. 71. Geneva: International Labour Organisation, 2016.

- DELONG, T. **Re-examining career anchors model**. Personel, 1982.
- DERR, B. **More about career anchors, Work, family and the career**. New Frontiers in Theory and Research, 1980.
- DIENER, E. **Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index**. American Psychologist, 2000.
- DONOVAN, A.; BRADLEY, H.; SHIMABUKURO. **What does the gig economy mean for workers?** Washington, DC: Congressional Research Service, 2016.
- DREEBEN, F.; KURUVILLA, S. **The gig economy: A definition and discussion**. Industrial and Labor Relations Review, 2019.
- DUBE, A.; KAPLAN, E. **'Does Outsourcing Reduce Wages in the Low Wage Service Occupations: Evidence from Janitors and Guards.'** Industrial and Labor Relations Review, 2010.
- EICHHORST, W. **How big is the gig? Assessing the preliminary evidence on the effects of digitalization on the labor market**. Management revue, 2017.
- FELDMAN, D; BOLINO, M. **Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences**. Human resource management review, v.6, n.2, p. 89-112, 1996.
- FLEMING, P. **The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization**. Organization Studies, 2017.
- FLORENTINE, S. **Crowdsource your way to a better IT team**, 2015.
- FRENKEN, K.; SCHOR, B. **Putting the sharing economy into perspective**. Environ. Innov. Soc. Transit., 2017.
- FRENKEN, K.; SCHOR, J. **Putting the sharing economy into perspective. In A research agenda for sustainable consumption governance**. Edward Elgar Publishing, 2019.
- FRIEDMAN, G. **Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy**. Review of Keynesian Economics, 2014.
- GILLESPIE, T. **The relevance of algorithms**. In: Gillespie T, Boczkowski P and Foot K (eds) Media Technologies. Cambridge, MA: MIT Press, 2014.
- GOODWIN, T. **The Battle Is for the Customer Interface**. TechCrunch, 2015.
- GUBLER, M. **How career anchors differentiate managerial career trajectories: a sequence analysis perspective**. Journal of career development, 2015.
- GLEIM, R.; JOHNSON, M.; LAWSON, J. **Sharers and sellers: a multi-group examination of gig economy workers perceptions**. Journal of Business Research, 2019.
- GUAN, Y. **When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived**

organizational career management and career anchor. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2014.

GURVICH, I.; LARIVIERE, M.; MORENO, A. **Operations in the on-demand economy: Staffing services with self-scheduling capacity**, 2015.

GRAHAM, M.; HJORTH, I.; LEHDONVIRTA, V. **Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods.** Transfer: European review of labour and research, 2017.

GREENHAUS, H. **Career dynamics.** Comprehensive Handbook of Psychology. New York: Wiley, 2002.

GREENWALD, R. **Contingent, Transient and at Risk: Modern Workers in a Gig Economy.** Huffington Post, 2012.

GREENWALD, A.; KATZ, D. **Labor Rising: The Past and Future of Working People in America.** New York, NY: New Press, 2012.

GRUGULIS, I.; STOYANOVA, D. **Skill and performance.** British Journal of Industrial Relations, 2011.

HANDY, C. **Understanding Organizations.** 1989

HALL, T. **Protean careers of the 21st century.** The Academy of Management, 1996

HALL, T. **Careers in Organizations.** Glenview, Illinois: Scott Foresman, 1976.

HALL, V.; KRUEGER, B. **An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States**, 2015.

HEEKS, R. **Decent work and the digital gig economy: A developing country perspective on employment impacts and standards in online outsourcing, crowdwork, etc.** Paper No. 71. Manchester: Centre for Development Informatics, Global Development Institute, 2017.

HERMAN, S.; JOHNSON, C.; HUNTER, R.; DUNN, M.; JANSE VAN VUUREN, F. **Africa's digital platforms and financial services: An eightcountry overview**, 2019.

HOPKINS, D. **Managers at Mid-Career: Where Are They Going? Master's thesis.** M.I.T., Sloan School of Management, June 1976.

HOROWITZ, S. **'The Freelance Surge is the Industrial Revolutin of Our Time.'** The Atlantic: September 1, 2011.

HOUSEMAN, S. **'Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey.'** Industrial and Labor Relations Review, 2001.

HOWCROFT, D.; BERGVALL-KÅREBORN, A. **Typology of Crowdwork Platforms.** Work, Employment and Society, 2019.

HUWS, U.; SPENCER, N.; JOYCE, S. **Crowd work in Europe: Preliminary results from a survey in the UK, Sweden, Germany, Austria and the Netherlands**. Hatfield: University of Hertfordshire, 2016.

HWEE-HOON T.; BOON-CHOO Q. **An Exploratory Study on the Career Anchors of Educators in Singapore**. The Journal of Psychology, 2011.

IRANI, C. **Difference and dependence among digital workers: the case of Amazon Mechanical Turk**. South Atl. Q, 2015.

IBARRA, H.; OBODARU, O. **Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers**. Research in Organizational Behavior, 2016.

IGBARIA, M.; GREENHAUS, H.; PARASURAMAN, S. **Career orientations of MIS employees: An empirical analysis**. MIS Quarterly, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de domicílios: Carta de Conjuntura 2021**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/gig-economy/>

INKSON, K. **Protean and boundaryless careers as metaphors**, Journal of Vocational Behavior, 69:48–63. 2006

ISAAC, E.; DAVIS, C. **Disruptive innovation: Risk-shifting and precarity in the age of Uber** Berkeley Roundtable on the International Economy. University of California: Berkeley, 2014.

JÄGER, G.; ZILIAN, S.; HOFER, C.; FÜLLSACK, M. **Crowdworking: working with or against the crowd?** Journal of Economic Interaction and Coordination, 2019.

JAMES J.; GARY K. **Suporte do Supervisor e Impacto da Âncora de Carreira na Satisfação da Carreira do Profissional de Sistemas de Informação de Nível Básico**. Journal of Management Information Systems, 1999.

JOSHUA H.; DANIEL N.; ANDREAS P. **Should we take the gig economy seriously?** Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work, 2017.

KAGANER, E. **Managing the human cloud**. MIT Sloan Management Review, 2013.

KALLEBERG, L. **Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition**. American Sociological Review, 2009.

KALLEBERG, L.; DUNN, M. **Good jobs, bad jobs in the gig economy**. LERA for Libraries, 2016.

KNABEM, A. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2005.

KEYES, M. **The mental health continuum: From languishing to flourishing in**

life. Journal of Health and Social Behavior, 2002.

KENNEY M.; ZYSMAN J. **Work and value creation in the platform economy.** In Research in the Sociology of Work, Vol. 33: Work and Labor in the Digital Age, ed. SP Vallas, A Kovalainen, pp. 13–41. Binkley, UK: Emerald, 2019.

KILIMNIK, M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos.** Tese de doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte. 2000.

KILIMNIK, Z. **Estilo de Vida e Segurança - Seriam essas as Âncoras dos Futuros Detentores de Carreiras Proteanas, ou sem Fronteiras? Um Estudo Comparativo entre Alunos de Graduação e de Mestrado em Administração.** Convibra, 2007.

KNIVETON, H. **"Managerial career anchors in a changing business environment".** Journal of European Industrial Training, 2004.

KOKKODIS, M.; PAPADIMITRIOU, P.; IPEIROTIS, G. **Hiring behavior models for online labor markets.** In Proceedings of the Eighth ACM International Conference on Web Search and Data Mining: ACM, 2015.

KRUEGER, B. **Gig work, platforms, and the future of labor.** Journal of Labor Economics, 2017.

KUHN A. **Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: understanding online labor platform workforces.** Acad. Manag. Perspect., 2017.

KUNDA, G.; BARLEY, R.; EVANS, J. **Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market.** ILR Review, 2002.

LAZAROVA, M.; CERDIN, J.; LIAO Y. **The Internationalism Career Anchor.** International Studies of Management & Organization, 2014.

LEE K.; KUSBIT M.; DABBISH L. **Working with machines: the impact of algorithmic and data-driven management on human workers.** In: Proceedings of the 33rd anual ACM conference on human factors in computing systems, Seoul, Republic of Korea, 18–23 April, 2015.

LEHDONVIRTA, V. **Algorithms that divide and unite: delocalisation, identity and collective action in ‘Microwork’.** In: Flecker J (ed.) Space, Place and Global Digital Work: Dynamics of Virtual Work. London: Palgrave Macmillan, 2016.

LEPANJUURI, K; WISHART, R; CORNICK, P. **The Characteristics of Those in the Gig Economy:** Final Report. London: BEIS, 2018.

LINCOLN, J.; RAFTERY, M. **Free agents: How “knowledge workers” are redefining the workplace.** Kelly Services Whitepaper, 2011.

MACDONALD, R.; GIAZITZOGLU, A. **Youth, enterprise and precarity: or, what is, and what is wrong with, the ‘gig economy’?** Journal of Sociology, 2019.

MÄNTYMÄKI, M.; BAIYERE, A.; ISLAM, N. **Digital platforms and the changing nature of physical work: Insights from ride-hailing.** International Journal of Information Management, 2019.

MANYIKA, J.; LUND, S.; BUGHIN, J.; ROBINSON, K.; MISCHKE, J.; MAHAJAN, D. **Independent work: Choice, necessity, and the gig economy,** 2016.

MARSHAL, V.; BONNER, D. **"Career Anchors and the Effects of Downsizing: Implications for Generations and Cultures at Work: A Preliminary Investigation".** Journal of European Industrial Training, 2003.

MÄNTYMÄKI, M.; BAIYERE, A.; ISLAM, N. **Digital platforms and the changing nature of physical work: Insights from ride-hailing.** International Journal of Information Management, 2019.

MARWICK, E. **Status Update: Celebrity, Publicity and Branding in the Social Media Age.** New Haven, CT: Yale Univ. Press, 2013.

MAUME, J. **Glass ceilings and glass escalators: occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions.** Work and Occupations 26: 483–509, 1999.

MCGOVERN, M. **Thriving in the gig economy: How to capitalize and compete in the new world of work.** Red Wheel/Weiser. 2017.

MICHAEL, A.; ROUSSEAU, D. **A carreira sem fronteiras: um novo princípio de emprego para uma nova era organizacional.** The Academy of Management Review, 1996

MIZRAHI, O. **The Gig Is Up: Thrive in the Gig Economy, Where Old Jobs Are Obsolete and Freelancing Is the Future.** Greenleaf Book Group, 2018.

MOISANDER, J.; GROß, C.; ERÄRANTA, K. **Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as 16 independent business owners.** Human Relations, 2018.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações.** RAE-Revista de Administração de Empresas, 2005.

MORENO, A.; TERWIESCH, C. **Doing business with strangers: Reputation in online service marketplaces.** Information Systems Research, 2014.

NAMBISAN, S. **Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship.** Entrepreneurship Theory and Practice, 2017.

NOGUCHI, Y. **Gig economy renews debate over whether contractors are really employees.** NPR, 2018.

OCDE. **Measuring platform mediated workers.** OECD Digital Economy Papers No. 282, 2019.

OSNOWITZ D. **Freelancing Expertise: Contract Professionals in the New Economy.** Ithaca, NY: Cornell/ILR, 2011.

OPPONG, T. **Working in the gig economy: How to thrive and succeed when you choose to work for yourself**. Kogan Page Publishers, 2018.

PARKER, G; VAN ALSTYNE, M; CHOUDARY, S. **Platform revolution**, 2016.

PAVLOU, A.; GEFEN, D. **Building effective online marketplaces with institution-based trust**. Information Systems Research, 2004.

PETRIGLIERI, G.; ASHFORD, J.; WRZESNIEWSKI, A. **Thriving in the gig economy**. Harvard Business Review, March-April, p. 140–143, 2018.

PETRIGLIERI, G.; ASHFORD, J.; WRZESNIEWSKI, A. **Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities**. Administrative Science Quarterly, 2018.

RAMAKRISHNA, H.; POTOSKY D. **Structural Shifts in Career Anchors of Information Systems Personnel: A Preliminary Empirical Analysis**. Journal of Computer Information Systems, 2002.

RAVENELLE, J. **Hustle and Gig: Struggling and Surviving in the Sharing Economy**. Berkeley: Univ. Calif. Press, 2019.

RELATÓRIO UBER INVESTIDORES 2021. Acesso em 5/12/2022: <https://investor.uber.com/financials/>

REUVER, M.; SØRENSEN, C.; BASOLE, C. **The digital platform: A research agenda**. Information Systems Journal, 2016.

RESKIN, F. **The proximate causes of employment discrimination**. Contemporary Sociology, 2000.

ROCKMANN, W.; PRATT, G. **Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work**. Academy of Management Discoveries, 2015.

ROSENBLAT A. **Uberland: How Algorithms Are Re-Writing the Rules of Work**. Berkeley: Univ. Calif. Press, 2018.

ROUSSEAU, M. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. California: Sage, 1995.

SANTOS, F.; ABRAHIM, S. **A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira**. In: encontro da associação nacional de pós-graduação em administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SAVICKAS, Mark L. **Re-viewing scientific models of career as social constructions**. Revista Portuguesa de Pedagogia, p. 33-43, 2010.

SAVICKAS, M. L. **Constructing careers: Actors, agents and authors**. The Counselling Psychologist. The 2011 Leona Tyler Award Address, p. 1-15, 2012.

SAVICKAS, Mark. **Life-design counseling manual**. Mark L. Savickas, 2015

SCHEIN, H. **Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates**. Massachusetts: MIT Sloan School of Management, 1974.

SCHEIN, E. **Career dynamics: matching individual and organizational needs.** Reading: Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, E. **Career anchors: discovering your real values.** Amsterdam; San Diego: Pfeiffer & Co, 1993.

SCHEIN, E. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho.** Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHEIN, E. **Career Anchors: Participant Workbook.** San Francisco: Pfeiffer & Company, 2006.

SCHEIN, H. **Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century.** Academy of Management Perspectives, v. 10, p. 80-88, 2007.

SCHEIN, H.; VAN MAANEN, J. **Career anchors and job/role planning.** Organizational Dynamics, 2016.

SCHOR J. **After the Gig: How the Sharing Economy Got Hijacked and How to Win It Back.** Berkeley: Univ. Calif. Press, 2020.

SHIBATA, S. **Gig Work and the Discourse of Autonomy: Fictitious Freedom in Japan's Digital Economy.** New Political Economy, 2020.

SOMBRI, K. **Ser professora: o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SPREITZER, G.; CAMERON, L.; GARRETT, E. **Alternative work arrangements: Two images of the new world of work.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2017.

SRNICEK, N. **Platform Capitalism.** Cambridge: Polity, 2017

SUNDARARAJAN, A. **Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy: Overview, economic effects and regulatory issues.** Written testimony for the U.S. House of Representatives hearing on The Power of Connection: Peer to Peer Businesses, 2014.

SUNDARARAJAN A. **The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism.** Cambridge, MA: MIT Press, 2016.

SUPER, D. **The psychology of careers: an introduction to vocational development.** 1957.

SUPER, D. **A life-span, life-space approach to career development.** Journal of vocational behavior, 1980.

SUUTARI, V.; TAKA, M. **"Career anchors of managers with global careers".** Journal of Management Development, 2004.

VAN MAANEN, J., **"Observations on the Making of Policemen".** Human Organization, 1973.

TAYLOR, J.; JOSHI, K. **Joining the crowd: The career anchors of information technology workers participating in crowdsourcing.** Information Systems Journal, 2019.

THE ROCKEFELLER FOUNDATION. **Digital Jobs: Building Skills for the Future.** New York: The Rockefeller Foundation, 2013.

TOLBERT, P. **Occupations, organizations, and boundaryless careers. The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era,** 1996.

TOMLINSON, J.; BAIRD, M.; BERG, P.; COOPER, R. **Flexible careers across the life course: advancing theory, research and practice.** Human Relations, 2018.

VALLAS, A. **Platform capitalism: What's at stake for workers?** New Labor Forum, 2019.

VALLAS, A.; SCHOR, J. **What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy.** International Journal of Urban and Regional Research, 2020.

VAN DOORN, N. **Platform labor: On the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the 'ondemand' economy.** Information, Communication & Society, 2017.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN E. **Improving the Quality of Work Life: Career Development.** In J. R. Hackman, and J. L. Suttle, eds., Improving the life at work. Los Angeles: Goodyear, 1977.

VASCONCELOS, K. **A geração Y e suas Âncoras de Carreira.** Revista Gestão. Org – 8 (2):226-224 – Mai/Ago, 2010.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). **Human Development Report 2015: Work for Human Development.** New York: UNDP, 2016.

WALLIS, E. **Industrial Relations in the privatised coal industry: continuity, change and contradictions.** Routledge, 2018.

WEI, K; ZHANG, X. **Study on the relationship between career anchor and career orientation of doctors in Sir Run Run Shaw Hospital.** Chinese Journal of Hospital Administration, p.936-939, 2019.

WENTRUP, R.; NAKAMURA, H.; STRÖM, P. **Uberization in Paris – the issue of trust between a digital platform and digital workers.** Critical Perspectives on International Business, 2019.

WHEATLEY, D. **Workplace location and the quality of work: The case of urban-based workers in the UK.** Urban Studies, February, 2020.

WILS, L.; TREMBLAY, M. **Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers.** Relations industrielles/Industrial relations, 2010.

WOOD A.; GRAHAM M.; LEHDONVIRTA V.; HJORTH I. **Good gig, bad gig:**

autonomy and algorithmic control in the global gig economy. Work Employ, 2018.

WOOD, A.; LEHDONVIRTA, V.; GRAHAM, M. **Workers of the Internet unite? Online freelancer organisation among remote gig economy workers in six Asian and African countries.** New Technology, Work and Employment, 2018.

WOODCOCK, J.; GRAHAM, M. **The Gig Economy: A Critical Introduction.** Polity, 2019.

WORLD BANK. **World Development Report 2016: Digital Dividends.** Washington, DC: World Bank, 2016.

YARNALL, J. **"Career anchors: results of an organisational study in the UK",** Career Development International, 1998.

8 Anexo 1: Questionário de pesquisa

Seção 1: Trabalhadores Gig Economy

Pergunta 1: Você trabalha há mais de 1 ano com trabalhos sob demanda, intermediados por plataformas online e sem vínculo empregatício?

Opção 1: Sim

Opção 2: Não

Pergunta 2: Qual(is) a(s) área(s) do seu trabalho? (a pessoa podia responder mais do que uma opção)

Opção 1: Transporte por aplicativo

Opção 2: Entregas por aplicativo

Opção 3: Guia de turismo

Opção 4: Design/Redator

Opção 5: Outros

Pergunta 3: Além desse trabalho, você tem outra atividade que é fonte de renda para você?

Opção 1: Sim

Opção 2: Não

Pergunta 4 (se sim para pergunta 3): Que outro(s) tipo(s) de atividade(s) você exerce?

Opção 1: Carteira assinada

Opção 2: Trabalho sem vínculo empregatício/informal

Opção 3: Servidor público

Opção

4:

Aposentado

Opção 5: Pensionista

Opção 6: Outros

Seção 2: Perfil sociodemográfico

Pergunta 1: Qual a sua idade? (Aberta)

Pergunta 2: Qual o seu gênero

Opção 1: Masculino

Opção 2: Feminino

Opção 3: Outro

Pergunta 3: Em qual região você reside atualmente?

Opção 1: Sul

Opção 2: Norte

Opção 3: Nordeste

Opção 4 Centro-Oeste

Opção 5: Sudeste

Opção 6: Fora do Brasil

Pergunta 4: Qual a sua faixa de renda?

Opção 1: Até um salário mínimo (até R\$ 1.212)

Opção 2: Entre um e três salários mínimos (entre R\$ 1.212 e R\$ 3.636)

Opção 3: Entre três e cinco salários mínimos (entre R\$ 3.636 e 6.060)

Opção 4 Entre cinco e sete salários mínimos (entre R\$ 6.060 e R\$ 8.484)

Opção 5: Entre sete e dez salários mínimos (entre R\$ 8.484 e R\$ 12.120)

Opção 6: Entre dez e quinze salários mínimos (entre R\$ 12.120 e R\$ 18.180)

Opção 7: Mais do que quinze salários mínimos (mais do que R\$ 18.180)

Pergunta 5: Qual o seu nível de escolaridade?

Opção 1: Ensino fundamental incompleto

- Opção 2: Ensino fundamental completo
- Opção 3: Ensino médio completo
- Opção 4 Ensino superior completo
- Opção 5: Pós-graduação

Pergunta 6: Qual o nível de escolaridade da sua mãe?

- Opção 1: Ensino fundamental incompleto
- Opção 2: Ensino fundamental completo
- Opção 3: Ensino médio completo
- Opção 4 Ensino superior completo
- Opção 5: Pós-graduação
- Opção 6: Não sei

Seção 3: Investário de Orientações de Carreira

Classifique o quanto cada um dos itens abaixo é verdadeiro para você, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Algumas Vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Quase sempre
- 6 - Sempre

Pergunta 1: Sonho em ser tão bom(boa) no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados

Pergunta 2: Sinto-me mais realizado(a) em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros

Pergunta 3: Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho a minha maneira e no tempo por mim programado

Pergunta 4: Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia

Pergunta 5: Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio

Pergunta 6: Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade

Pergunta 7: Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras

Pergunta 8: Preferiria deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares

Pergunta 9: Sinto-me bem sucedido(a) em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto

Pergunta 10: Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas

Pergunta 11: Sinto-me mais realizado(a) em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos

Pergunta 12: Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização

Pergunta 13: Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado

Pergunta 14: Sinto-me mais realizado(a) em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros

Pergunta 15: Sinto-me realizado(a) em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis

Pergunta 16: Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho

Pergunta 17: Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral

Pergunta 18: Considerarei que obtive sucesso em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização

Pergunta 19: Considerarei que obtive sucesso em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade

Pergunta 20: Procuo trabalhos em organizações que me proporcionem senso de segurança e estabilidade

Pergunta 21: Sinto-me realizado(a) em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços

Pergunta 22: Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível

Pergunta 23: Sinto-me mais realizado(a) em minha carreira ao solucionar problemas que parecem insolúveis ou ao vencer o que aparentemente era impossível de ser vencido

Pergunta 24: Sinto-me bem sucedido(a) na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira

Pergunta 25: Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência

Pergunta 26: Tornar-me gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me gerente técnico em minha área de especialização

Pergunta 27: Para mim, poder fazer um trabalho a minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança

Pergunta 28: Sinto-me mais realizado(a) em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho

Pergunta 29: Sinto-me bem sucedido(a) em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria

Pergunta 30: Sonho em ter uma carreira que preste uma real contribuição à humanidade e à sociedade

Pergunta 31: Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas

Pergunta 32: Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial

Pergunta 33: Sinto-me plenamente realizado(a) em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais

Pergunta 34: Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral

Pergunta 35: Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade

Pergunta 36: Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade

Pergunta 37: Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio

Pergunta 38: Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros

Pergunta 39: Trabalhar em problemas praticamente insolúveis, para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível

Pergunta 40: Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares