



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA 8**

KEILLA PETRONILIA SANTOS LOPES

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA
DE EXECUTIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**SALVADOR
2008**

KEILLA PETRONILIA SANTOS LOPES

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA
DE EXECUTIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Mestrado Profissional em Administração – MPA 8, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Sônia Maria
Guedes Gondim

**SALVADOR
2008**

Escola de Administração - UFBA

L864 Lopes, Keilla Petronilia Santos
Trajetória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma
instituição bancária / Keilla Petronilia Santos Lopes. - 2008.
111 f.

Orientadora : Prof^ª. Dr^ª. Sônia Maria Guedes Gondim
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, 2008.

1. Administração de pessoal. 2. Profissões - Desenvolvimento.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Gondim,
Sônia Maria Guedes. III. Título.

658.3
CDD

KEILLA PETRONILIA SANTOS LOPES

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA DE
EXECUTIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Mestrado Profissional em Administração – MPA 8, no dia 12 de dezembro de 2008, para obtenção do grau de Mestre em Administração, perante a Banca Examinadora composta pelos professores:

Prof^ª. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim
Orientadora
Universidade Federal da Bahia

Prof^ª. Dra. Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Mauro de Oliveira Magalhães
Universidade Federal da Bahia

Salvador

2008

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, meu agradecimento maior é a Deus que me deu a vida, a saúde e a sua proteção em todos os momentos!

De forma especial, à Prof. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim pela competência e dedicação a este trabalho e principalmente pelo respeito ao meu tempo de produção que muitas vezes não teve a velocidade necessária ou esperada. Mas, a professora soube entendê-lo em silêncio e cobrar a produção mostrando a necessidade e nunca pressionando.

Aos professores membros da banca, pela disponibilidade em participar da avaliação deste trabalho e em contribuir com suas sugestões.

Aos nove executivos que aceitaram participar da pesquisa bem com a espontaneidade com que compartilharam suas trajetórias profissionais.

À meu marido e meu filho por aceitarem as minhas presenças ausentes, ou seja, os momentos em que estive em casa presente fisicamente, mas voltada muito mais a este estudo que a eles dois. Mas, eles sempre estiveram ao meu lado mesmo sem entender muito bem o que significava tamanho texto de cem páginas como descreviam esta dissertação.

À minha amada mãe que me ensinou o mais importante da minha vida: é possível se você desejar e seguir em frente!

À amiga-irmã Ana Carla Ramalho Evangelista Lima pela revisão atenciosa deste texto e pelo acompanhamento da minha trajetória de vida mesmo não concordando comigo em muitos momentos, mas sempre se manteve ao meu lado com suas palavras sábias e amigas.

À minha cunhada Márcia Cristina Teixeira Lima que nos dias em que pernoitava em seu apartamento, não deixava faltar carinho e dedicação comigo e com todas as minhas coisas.

Aos amigos e amigas, pelo incentivo constante, pelo apoio nos momentos difíceis e pela alegria quando as dificuldades eram superadas.

Aos colegas de sala com quem compartilhava angustias, medos, alegrias e pela amizade fortalecida durante o curso e o período em que estive fora: João, Aline e Meg.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

O trabalho é a busca não somente do pão de cada dia, mas também do significado de cada dia.

Studs Terkel

RESUMO

O objetivo geral deste estudo dissertativo é identificar a trajetória profissional e as âncoras de carreira de um grupo de executivos em um segmento de uma instituição bancária na Bahia a fim de subsidiar políticas de gestão de pessoas no segmento em que atuam. Para a realização desta pesquisa, buscaram-se nove executivos de um banco privado sediados na cidade de Salvador (BA). Diversos autores contribuíram com o referencial teórico – Super (1990), Chanlat (1995), Kanter (1997), Hall (2004) e Lacombe (2005) – embora a teoria de Edgar H. Schein sobre estágios e âncoras de carreira seja a mais utilizada neste trabalho. Trata-se de um estudo exploratório de natureza qualitativa. A pesquisa constou da aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira de Schein e de entrevistas para analisar a trajetória profissional dos participantes e identificar as âncoras identificadas com o inventário. Entre os participantes da pesquisa, identificaram-se as âncoras: Estilo de vida, Aptidão técnico-funcional, Segurança/Estabilidade, Autonomia/Independência e Desafio puro.

Palavras-chave: Trajetória Profissional; Carreira; Âncoras de Carreira; Gestão de Pessoas

ABSTRACT

This work aims mainly to identify the professional course and the career anchors of a group of business people in a segment of a financial institution in Bahia state, in order to subsidize policies to people management in the segment they act. To accomplish this research, nine business people of a private bank living in the city of Salvador (BA) were required. Among the authors that have contributed to the theoretical corpus of the work are Super (1990), Chanlat (1995), Kanter (1997), Hall (2004) and Lacombe (2005), but Edgar H. Schein's theory of phases and career anchors is more used here. It is an exploratory and qualitative kind study. The research consists of an application of Schein's Career Orientation Inventory and interviews in order to analyze the professional course of participants and to corroborate (or not) the anchors identified with the inventory. Among the participants of the research are identified the anchors: Lifestyle, Technical/functional competence, Security/Stability, Autonomy/Independence and Pure challenge.

Keywords: Professional life; Career; Career anchors; management of people.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Diferenças entre os modelos de carreira | 28 |
| Quadro 2 - Estágios ou fases de carreira e suas características | 38 |
| Quadro 3 - Sintético das Âncoras de Carreira | 55 |
| Quadro 4 - Perfil dos participantes | 63 |
| Quadro 5 - Agrupamento dos participantes pelos estágios ou fases de carreira | 88 |
| Quadro 6 - Agrupamento dos participantes pelos estágios ou fases de carreira | 88 |
| Quadro 7 - As âncoras de carreira encontradas entre os participantes da pesquisa | 90 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| CAPÍTULO 1 - DEMARCAÇÃO CONCEITUAL | 17 |
| 1.1 Definições Preliminares | 17 |
| 1.1.1 Orientação vocacional | 17 |
| 1.1.2 Orientação profissional | 20 |
| 1.1.3 Trajetória profissional | 24 |
| 1.1.4 Ocupação/Profissão/Emprego/Trabalho | 25 |
| 1.2 Abordagens Teóricas sobre Carreiras | 26 |
| 1.2.1 Carreira na visão de Super | 27 |
| 1.2.2 Carreira na visão de Chanlat | 28 |
| 1.2.3 Carreira na visão de Hall | 31 |
| 1.2.4 Carreira na Arthur | 34 |
| 1.2.5 Algumas considerações sobre as abordagens de carreira | 36 |
| CAPÍTULO 2 - CARREIRA NA PERSPECTIVA DE EDGAR SCHEIN | 38 |
| 2.1 Carreira na visão de Edgar Schein | 38 |
| 2.2 Âncoras de carreira | 40 |
| 2.2.1 Classificação das âncoras de carreira | 42 |
| 2.3 Considerações sobre o estudo de Edgar Schein | 56 |
| CAPÍTULO 3 – METODO | 59 |
| 3.1 Caracterização do Estudo | 59 |
| 3.2 A empresa | 60 |
| 3.3 A pesquisa | 61 |
| 3.3.1 Os participantes | 62 |
| 3.3.2 Técnicas e procedimentos da coleta de dados | 64 |
| 3.3.3 Procedimentos de análise dos dados | 65 |
| CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 67 |
| 4.1 Um breve relato sobre os entrevistados | 67 |
| 4.2 A Carreira em análise: da inserção no mercado à estabilidade no trabalho | 81 |
| 4.2.1 Inserção no mercado de trabalho | 82 |
| 4.2.2 Processo de formação | 83 |
| 4.2.2.1 A formação acadêmica | 84 |
| 4.2.2.2 A educação corporativa | 86 |
| 4.2.3 Fases de carreira | 88 |
| 4.2.4 Âncoras de carreira | 88 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 92 |
| REFERÊNCIAS | 97 |

APÊNDICES

| | |
|--|-----|
| APÊNDICE A - Solicitação de autorização para a pesquisa | 101 |
| APÊNDICE B - Carta de apresentação | 102 |
| APÊNDICE C - Carta de esclarecimento | 103 |
| APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecimento | 104 |
| APÊNDICE E - Inventário | 105 |
| APÊNDICE F - Roteiro das entrevistas | 110 |

INTRODUÇÃO

As organizações têm vivenciado profundas mudanças para se ajustarem ao novo contexto competitivo e globalizado. Com estruturas mais horizontais, flexibilização do trabalho e adoção de tecnologias mais avançadas, a carreira profissional tem sido cada vez mais afetada e, com estas mudanças se tornando de vital importância, por isso é imperativo que os trabalhadores e as organizações se preocupem e repensem constantemente sobre as formas como lidam com as carreiras.

Autores diversos vêm colaborar com este estudo, entre eles, Lisboa (2002), que discorre sobre o impacto das modificações ocorridas no trabalho que afetam os indivíduos como profissionais, na sua identidade, valores, projetos e ações e, neste sentido, o foco não deve estar somente no indivíduo, mas abranger também os significados do trabalho e suas relações na sociedade e na organização.

Conforme Teixeira e Gomes (2005), a decisão por uma carreira deve ser compreendida como a capacidade de identificar interesses, estabelecer objetivos profissionais e traçar um plano de ação para alcançar estes objetivos.

Dutra (1996) acrescenta que o ambiente pressiona as pessoas a planejarem suas carreiras, pois a diversificação das oportunidades profissionais, do mercado de produtos e serviços e a revisão das estruturas organizacionais exigem posicionamentos cada vez mais conscientes quanto à trajetória profissional. Além disso, existe a disseminação cada vez maior da valorização do contínuo crescimento e da responsabilidade de cada um para com a sua carreira, o que faz com que as pessoas avaliem constantemente suas expectativas e necessidades profissionais.

Dutra (1996) afirma ainda que a administração da carreira é importante para adequar os projetos de vida das pessoas aos da organização e, com isso se obter suporte necessário para planejar uma trajetória profissional, levando-se em conta o conhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos a serem aperfeiçoados.

Schein (1996) adota um conceito de carreira diferenciado, ao considerá-la sob dois aspectos: externo e interno. A carreira externa se refere à maneira como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo enquanto carreira interna como essa mesma trajetória é percebida pela pessoa. À medida que a carreira externa se desenvolve, a pessoa procura respostas para questões sobre quais são os seus talentos, habilidades e áreas de competências, os pontos de força

e fraqueza, os motivos, necessidades e objetivos na vida e os principais valores. Estes valores individuais são definidos por Schein (1993) como pontos de referência, inclinações profissionais ou âncoras de carreira.

Em suma, diante desses estudos, um maior direcionamento em relação a profissão e a carreira, sugere a possibilidade de equilibrar a satisfação dos projetos profissionais e pessoais. Assim, ter a clareza quanto as metas profissionais pode contribuir para direcionar as ações e monitorar os progressos na carreira auxiliando na busca pelo sucesso profissional e pessoal.

Ao levar em conta o cenário mais amplo descrito acima, identificar as diretrizes que orientam os planos de carreira e analisar a trajetória profissional de grupos de profissionais, favorece o reconhecimento dos valores, necessidades e habilidades pessoais, a fim de reduzir possíveis conflitos entre expectativas individuais e a realidade do mundo do trabalho. Identificar inclinações, motivações profissionais e diretrizes de carreira, contribui tanto para a satisfação pessoal e bem-estar psicológico, quanto auxilia na busca do sucesso na organização. Por isso, partindo da suposição de que o encontro das necessidades individuais com as necessidades organizacionais influencia as trajetórias profissionais dos participantes, evidencia-se a importância de se estudar as inclinações, motivações e diretrizes profissionais a partir do conceito de âncoras de carreira.

Com a compreensão dos processos de escolha e decisões relacionadas à carreira, torna-se possível empreender ações individuais e organizacionais que permitam assegurar um equilíbrio nas interações entre o indivíduo e a organização. O desequilíbrio nestas interações tem impactos na satisfação e motivação pessoais, contribuindo para o comportamento de fuga do trabalho e a alta rotatividade, o que prejudica o indivíduo e a organização. Defende-se o ponto de vista que o autoconhecimento das inclinações profissionais (âncoras de carreiras) é o ponto de partida para um bom relacionamento com a própria carreira e, conseqüentemente, para com a organização.

Estudos sobre trajetória profissional e âncoras de carreira existem na literatura há algumas décadas (SUPER, 1980; CHANLAT, 1995; MARTINS 2001; HALL, 2004; Arthur, 1994) e estão sempre em pauta, mas, em relação ao setor bancário, não foram localizadas produções que relacionassem os dois aspectos: trajetória profissional e âncoras de carreira, o que fortaleceu a crença de que

pesquisar o tema entre esta classe profissional seria de grande relevância para as produções científica voltadas a este setor.

O interesse pelo estudo desenvolvido, para fins de dissertação de mestrado profissional, emerge das inquietações e percepções fundadas na própria trajetória profissional da autora graduada em Administração, especialista em Gestão Empresarial e vivenciando profissionalmente o setor bancário há quinze anos. Ao todo, atuou em quatro instituições bancárias e, na atual – que já perfaz doze anos - desempenhou diversas funções, como telefonista, operadora de telemarketing, caixa, assistente de gerente, gerente de contas de pessoas físicas e de pessoas jurídicas, gerente geral de agência, até galgar o cargo de executiva de contas de um segmento que atende a pessoas jurídicas com alto faturamento anual.

Em julho de 2007, ao ser promovida para este segmento, percebeu diversidade entre os colegas de trabalho, mas, também, interesses comuns. Ou seja, embora tivessem origens profissionais diversas, trabalhavam na mesma área em busca dos mesmos resultados. Assim sendo, a convivência com esses profissionais ofereceu a oportunidade de conhecer a dimensão da velocidade de mudança que o mercado imprime aos trabalhadores e de perceber que, nem sempre, o caminho escolhido no início da carreira determina a trajetória profissional futura.

A instituição bancária onde a autora trabalha atualmente foi o local de realização da pesquisa. Criada em Minas Gerais há mais de oitenta anos, se expandiu mais fortemente nas regiões Sudeste e Sul. Somente nos últimos dez anos, em decorrência das aquisições de outras instituições bancárias, passou a atuar em Estados do Nordeste e, para 2009, pretende expandir em 20% nas unidades de atendimento (agências) dentro da Bahia. Em 2007, a instituição criou um projeto de expansão de atuação na Bahia que triplicou o número de executivos que atendem ao segmento de empresas que faturam anualmente de dez a quarenta milhões de reais. Esses executivos são os participantes desta pesquisa, que reúne informações relevantes tanto para a instituição de conhecer melhor as características desses profissionais quanto para os próprios profissionais, no sentido de avaliarem suas carreiras.

Aqui se encontra a relevância maior desta pesquisa: conhecer a trajetória e as inclinações profissionais do grupo estudado, sendo de extrema importância para o

sucesso do projeto de expansão da instituição na Bahia e para a abertura de caminhos para o estabelecimento de planos de gestão de pessoas, de desenvolvimento de carreiras e planos motivacionais, compatíveis com as expectativas destes profissionais.

Diante do exposto, este estudo centra-se na seguinte questão: com base na trajetória profissional quais as âncoras de carreira encontradas em um grupo de executivos de uma instituição bancária, especificamente no Estado da Bahia?

Volta-se, também, sobre outros elementos que poderá favorecer, e pretende-se responder à questões subseqüentes, tais como: Quais seriam as semelhanças e especificidades destes executivos, além da busca dos mesmos resultados? Seriam as âncoras de carreira? Seriam as trajetórias profissionais? O que este grupo de pessoas valoriza ou percebe como benefícios? Será que os benefícios e motivações oferecidos pela instituição são valorizados por todos na mesma perspectiva e intensidade?

Tomando como referência os questionamentos expostos anteriormente, o objetivo geral da pesquisa é: identificar as âncoras de carreira de um grupo de executivos de uma instituição bancária em franco crescimento no território nacional, para fins de subsidiar políticas de gestão de pessoas no segmento em que atuam os participantes da pesquisa.

Como objetivos específicos foram definidos: estabelecer relações entre trajetórias profissionais e as âncoras de carreira destes executivos; permitir o autoconhecimento destes profissionais sobre as âncoras que sustentam e orientação suas carreira; oferecer subsídios a organização para conhecer ainda mais este grupo de profissionais que participam do plano de expansão de atuação do segmento na Bahia para servirem como referências a outras possíveis expansões nos demais Estados; sinalizar caminhos para que eventuais modelos de gestão de pessoas, remunerações e benefícios do cargo sejam cada vez mais assertivos e valorizados pelos ocupantes destes cargos.

Este estudo foi realizado no período de 2006 a 2008, sendo que a pesquisa de campo foi desenvolvida no ano de 2008 e contou com a participação de nove executivos que atuam em uma instituição bancária na Bahia. A escolha do campo empírico se deu por estar neste Estado o maior número de executivos, se comparado as regiões Norte e Nordeste do país, apresentando a maior concentração e representatividade no setor, tanto quanto pela diversidade de perfis, o que enriquece a

pesquisa. Outro fator relevante é ter sido este Estado (Bahia) o escolhido pela instituição para um projeto de expansão que triplicou o número de funcionários no ano de 2007 e que provavelmente será reeditado em outros Estados do país.

A abordagem metodológica adotada delineou a pesquisa como qualitativa. Para coletar os dados necessários para a investigação aqui proposta foi utilizada a entrevista semi-estruturada e o questionário de âncoras de carreira de Edgar Schein. A análise e a interpretação dos dados foram feitas através de um processo de análise de conteúdo (FRANCO, 2005), que tomou como base os discursos dos participantes e dados extraídos do inventário de âncoras de carreira de Edgar Shein.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos: no primeiro, é apresentada a demarcação conceitual, com as principais contribuições da literatura sobre o tema em questão; no segundo, a visão de carreira de Edgar Schein e as âncoras de carreira; no terceiro, são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa; e, no quarto, são discutidos os resultados da pesquisa. Finalmente, nas considerações finais são apresentadas as reflexões críticas sobre os resultados obtidos, já discutidos no terceiro capítulo, além de apontadas as limitações e as contribuições do referido estudo.

CAPÍTULO 1 - DEMARCAÇÃO CONCEITUAL

No âmbito acadêmico e empresarial, a discussão sobre carreiras vem suscitando muitas reflexões. O contexto no qual vem se delineando os estudos sobre as carreiras surge, em parte, da tomada de consciência dos indivíduos da importância que o trabalho assume nas suas vidas. E, em parte, da preocupação das organizações com as carreiras de seus colaboradores.

Apesar da relevância atribuída à carreira e de todas as variáveis que nela intervêm, não existe consenso na literatura quanto ao seu significado, o que se relaciona parcialmente com o fato de a análise das carreiras derivar de áreas tão diversas como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a economia e o comportamento organizacional.

1.1 Definições Preliminares

Para compreender a carreira é preciso elucidar *a priori* alguns conceitos que estão diretamente implicados na temática. Este capítulo tem como objetivo discorrer sobre as definições de orientação vocacional, orientação profissional, trajetória profissional, ocupação, profissão, emprego, trabalho e carreira.

1.1.1 Orientação vocacional

A orientação vocacional faz referência à expressão original em inglês, *vocational guidance*, que define ampla área de estudos relativos a um processo nos indivíduos, incluindo desde as primeiras etapas da escolha de uma profissão até o planejamento de carreira e o ajustamento profissional. Mas não há consenso entre os autores sobre essas inter-relações. Embora o termo “vocaçãõ” esteja fortemente associado ao chamamento a realizar uma dada atividade.

Brewer (1926, apud RIBEIRO; UVALDO, 2007) indica que a primeira obra mais completa e que praticamente inaugurou o campo da orientação vocacional foi a de Richards (1881), cuja proposta era capacitar a pessoa a escolher o trabalho mais adequado para obter sucesso profissional. Apesar dessa intenção e da constatação da necessidade premente da orientação vocacional, o autor não construiu nenhum modelo elaborado de escolha, tendo se restringido a fazer associações entre

características físicas, tais como o formato da cabeça, e características psicológicas, como a inteligência.

Para Barros (1999), somente em 1907 surgiram os primeiros estudos sistemáticos sobre orientação vocacional, como o de Parsons, que organizou o *Vocational Bureau of Boston*. Ao partir da diversidade de suas experiências profissionais como engenheiro civil, professor de matemática, história e francês, além de político (candidato à prefeitura de Boston) e advogado, Parsons se sentiu estimulado a investigar as dificuldades dos jovens na escolha da sua profissão. Desta investigação surgiu o livro *Choosing a Vocation*, publicado em 1909, um ano após a sua morte. Na obra, destacam-se três pontos fundamentais na escolha de uma ocupação adequada: a análise do homem, o estudo das ocupações e a orientação do homem sobre a ocupação.

O modelo de Parsons enfatiza que a escolha do trabalho resulta da harmonia entre, de um lado, as aptidões e as características do indivíduo e, de outro, as exigências da ocupação. Dada a importância desta decisão na vida futura do jovem, o orientador vocacional teria um papel fundamental, pois uma escolha equivocada ou sem planejamento e reflexão traria impactos negativos não apenas pessoais (desmotivação e insatisfação), mas também para a economia (queda no desempenho).

Na interpretação de Guichard & Huteau (2001, p. 43), Parsons considera a orientação vocacional como necessária apenas para jovens que iniciam a sua vida profissional e trata a questão como um problema de ordem pragmática e de equilíbrio entre as características pessoais e as necessidades profissionais.

Brewer (citado por RIBEIRO et al, 2007) descreve que Parsons sofreu influências nas relações predominantes na época em que viveu, o que o tornou inadequado à análise contemporânea da escolha profissional, mas teve o mérito de iniciar o campo de pesquisa da orientação vocacional e de atuação profissional. As concepções trazidas por Parsons formam a base do que viria a ser chamado de teoria traço-fator e fundamentaria as práticas, reflexões e pesquisas em orientação vocacional por volta de 1920. Esta teoria parte da idéia de que o processo de orientação vocacional é diretivo e o papel do orientador é o de fazer diagnósticos, prognósticos e indicações das ocupações certas para cada indivíduo.

Por todo este legado, Parsons é considerado pela literatura internacional como “o Pai da Orientação Vocacional”. Apesar de sua importância, não existe na literatura brasileira artigo ou livro dedicado a ele nem seus escritos foram traduzidos para a língua portuguesa.

Diferente de Parsons, Super (1972) acredita que o desenvolvimento vocacional é um processo que se estende da infância até a velhice e o seu desenrolar é geralmente ordenado, previsível e dinâmico, por resultar da interação entre os conhecimentos do indivíduo e as solicitações da cultura, valorizando os aspectos intelectuais, emocionais e sociais da escolha e da adaptação profissional.

Para uma melhor compreensão de sua teoria sobre o desenvolvimento vocacional, Super procurou sintetizá-la em doze proposições. Em seis delas são considerados os fatores pessoais, o nível socioeconômico do indivíduo, bem como os fatores mesológicos, como relações entre a oferta e a demanda de trabalho, a estrutura, a evolução, as atitudes da sociedade e os recursos que pode oferecer. As outras proposições se inserem na teoria do autoconceito, que, segundo ele, começa a desenvolver-se na infância, intensificando-se em termos ocupacionais na adolescência, clarificando-se no final da adolescência e no início da idade adulta.

Ao destacar duas das doze proposições de Super, Levenfus (1997) ressalta que os fatores da realidade tornam-se cada vez mais importantes como determinantes da análise vocacional, podendo estar relacionados aos modelos parentais e ao nível de qualidade dos antecedentes ocupacionais.

A partir do trabalho do psicólogo Rogers, em 1942, foram observadas mudanças nas práticas da orientação profissional, visto que sua abordagem era não diretiva, ou seja, centralizada no cliente. Desta forma, ele influenciou a postura dos orientadores que passaram a valorizar, também, a participação do orientando no processo de intervenção. Decorreu dessa mudança uma substituição da postura de diagnosticar e dar conselhos para uma postura de auxílio ao autoconhecimento e a uma tomada consciente de posições e escolhas, que é o cerne da orientação profissional.

Também se encontra presente no pensamento de Super (1983) o destaque dado por Parsons ao equilíbrio entre a vocação e as exigências do mercado do trabalho, reafirmando a necessidade de analisar as características pessoais do indivíduo e o mercado de trabalho em busca de compatibilidade e afinidades.

Portanto, ambos os autores concordam que a orientação vocacional envolve dimensões objetivas (mercado) e subjetivas (pessoais), além da relação entre as duas, que, ao serem bem analisadas, podem fornecer pistas de qual orientação o indivíduo deve seguir para ser bom na profissão escolhida e sentir-se satisfeito e realizado.

1.1.2 Orientação profissional

Soares (1999) afirma que a orientação profissional é um processo de facilitação da escolha e não deve ficar restrito ao momento da adolescência. O autor salienta que são feitas escolhas em várias fases da trajetória de trabalho e não só em relação à profissão. Desse modo, a orientação profissional ultrapassa as escolhas iniciais da adolescência e adentra pela vida adulta, nas etapas subseqüentes ao trabalho inicial.

Charton (engenheiro francês) faz a primeira tentativa concreta de fornecer informação profissional para orientar decisões sobre trajetórias profissionais. O autor coletou o depoimento de vários profissionais e organizou o Dicionário de Profissões (*Dictionnaire des Professions*), com a finalidade de ajudar as pessoas a se decidirem quanto à profissão.

Embora na França tenha ocorrido a primeira tentativa concreta (Dicionário de Profissões) da orientação profissional, Carvalho (1995) considera que foi na Alemanha (Munique) que, em 1902, surgiu o primeiro Centro de Orientação Profissional, apoiado na idéia de que a orientação profissional estaria ligada à resolução de problemas práticos da emergente sociedade industrial; portanto, sua história estaria associada às mudanças nas relações de trabalho.

Sobre a prática da orientação profissional, Sparta (2003) ressalta que o grande desenvolvimento dos testes de inteligência, aptidão, habilidades, interesse e personalidade, que se observou durante as duas Guerras Mundiais, influenciou fortemente a prática da orientação profissional.

Diante do exposto até agora, é possível concluir que a origem e o desenvolvimento da orientação profissional ocorreram pela necessidade de profissionalizar a escolha de carreiras até então fortemente apoiadas na transmissão de saberes entre gerações sem que as pessoas tivessem papel ativo nessa escolha.

Em concordância com este ponto de vista, Barros (1999) menciona que na primeira Revolução Industrial foram criados novos postos de trabalho, exigindo dos trabalhadores o desempenho das novas funções, surgindo novos cursos e especializações, o que aumentou as possibilidades de escolha ocupacional. O aumento da eficiência industrial para atender à demanda da sociedade tornou mais complexo o processo de escolha de ocupação.

Rosas (2000) afirma que entre o século XIX e o início do século XX a forte preocupação com o tema contribuiu para a proliferação de muitos livros autobiográficos e de auto-ajuda para auxiliar pais e jovens na escolha da profissão e de algum modo isso fortaleceu a necessidade de formular propostas de fundamentação teórica e técnicas de processos de orientação profissional.

No Brasil, a orientação profissional tem seu marco inicial na criação, em 1924, do Serviço de Seleção e Orientação Profissional para alunos do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo.

Outro marco para a orientação profissional no Brasil é a criação, em 1944, da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, que estudava a Organização Racional do Trabalho e como a psicologia a influenciava (FREITAS, 1973; ISOP, 1980). Um ano após a sua criação, a FGV oferecia, com o auxílio do governo brasileiro, o curso de Seleção, Orientação e Readaptação Profissional, ministrado pelo psicólogo e psiquiatra espanhol Emilio Mira y López (FREITAS, 1973; ROSAS, 2000). O objetivo de tal curso era a formação de técnicos brasileiros nessas áreas de atuação. Em seguida (1947), foi fundado o Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), junto à Fundação Getúlio Vargas, na cidade do Rio de Janeiro. Este instituto reuniu técnicos e estudiosos de psicologia aplicada, muitos deles formados pelo curso ministrado por Emilio Mira y López, que foi seu primeiro diretor (CARVALHO, 1995; FREITAS, 1973; ROSAS, 2000).

Vale ressaltar, contudo, que as iniciativas existentes foram modestas, diante da demanda pelos serviços de orientação profissional no Brasil. A falta de uma política pública de orientação profissional no país, como as disponíveis na França, Alemanha e Canadá, deixa a área dependente de iniciativas isoladas que tornam mais difícil a formação de profissionais habilitados.

Recentemente é que este cenário vem sofrendo mudanças, pelo crescimento dos programas de formação ao longo da vida e de formação profissional, bem como pela preocupação com políticas públicas para a área de educação e orientação.

O crescimento de trabalhos acadêmicos sobre orientação profissional trouxe a riqueza da diversidade teórico-prática, contribuindo para que o tratamento do tema na literatura especializada assumisse novos contornos. Há pesquisas e publicações fundamentadas na psicanálise, na teoria sistêmica, na teoria comportamental, na Gestalt, na psicologia analítica junguiana, na abordagem sócio-histórica; considerando-se apenas os trabalhos desenvolvidos sob a ótica de teorias psicológicas (BARROS, 1999).

Segundo Sparta (2003), nos últimos anos houve um grande desenvolvimento de pesquisas na área com o objetivo de promover o crescimento teórico e prático. As preferências profissionais e as competências individuais mudam com o tempo e com a experiência da pessoa, fazendo parte de seu processo de desenvolvimento, sobretudo no que diz respeito à formação profissional.

A partir das discussões trazidas pelos autores citados, é possível concluir que a orientação profissional, embora se diferencie na metodologia de aplicação da orientação vocacional, tem o mesmo objetivo, que é guiar o indivíduo na importante escolha de uma profissão que satisfaça seus interesses pessoais, sem desconsiderar as demandas concretas do mercado de trabalho atual.

As escolhas não se esgotam no momento do ingresso no curso superior, mas são feitas em cada nova etapa da vida profissional. Escolher, de acordo com Soares-Lucchiari (1993, p. 12), “é decidir, entre uma série de opções, a que parece melhor naquele momento. Cada escolha feita faz parte de um projeto de vida que vai se realizando”.

Para Whitaker (1985), escolher a profissão é decidir a vida que se vai levar. Uma boa escolha é a que satisfaz as tendências e motivações, e permite a realização de uma atividade estimulante e gratificante contra a massificação e burocratização do trabalho.

Glasser (2001), autor da obra *Teoria da escolha*, acredita que a escolha é algo pessoal, e os fatores externos não podem efetivamente “controlar” o ser humano, obrigando-o a fazer uma escolha específica. Tudo o que se pode obter ou

dar são informações. A informação, porém, não é controle, pois quem decide em última instância é a pessoa.

Em sua teoria tipológica, Holland (apud MARTINS, 1978) sustenta que os interesses refletem as características de personalidade do indivíduo. O modelo de Holland é descrito em seis tipos de personalidade que determinam a direção da escolha profissional: realista, intelectual, social, convencional, empreendedor e artístico. O autor afirma, também, que uma psicologia de controle externo, por si só, não pode fazer alguém agir ou sentir de determinada maneira. Porém, admite a possibilidade da intermediação de profissionais habilitados, psicólogos, orientadores educacionais, professores e terapeutas, que estejam conscientes da individualidade da escolha e promovam encontros que permitam ao orientando expressar seus sentimentos e ansiedades perante o futuro, dispondo sempre da sua liberdade para definir sua própria vida.

Zanini (2008) menciona que a escolha profissional consciente, o desenvolvimento de competências, o investimento na formação acadêmica de qualidade e a elevação da *performance* através da gestão de carreira direcionam para uma vida profissional bem-sucedida. A autora alerta para a falsa crença de que existe cura imediata para o mal decorrente do fracasso profissional, insistindo que o sucesso deve ser analisado sob um prisma de racionalidade. Escolher uma profissão envolve aspectos diversos, todos com enfoque subjetivo (características pessoais) e que, ao serem satisfeitos, provocam a efetivação da realização do trabalho com competência, o que vai produzir resultados práticos satisfatórios.

O profissional de hoje se depara com um universo de escolhas que emerge de uma nova lógica de vida imposta pelo novo, que é imediato, ilimitado e globalizado. Com uma diversidade de empregos e ocupações advindos das transformações constantes no mundo do trabalho, as transições e transformações inerentes à produtividade humana estão cada vez mais velozes e imprevisíveis.

No mundo competitivo moderno é grande a importância de um diferencial na atuação dos profissionais. Nesse contexto, a trajetória profissional é considerada um patrimônio individual a ser muito bem acompanhado e administrado.

1.1.3 Trajetória profissional

Durante muitos anos, a trajetória profissional dos trabalhadores não pressupunha muita mobilidade nem era alvo de inovações ou muito menos pressionada por mudanças como ocorre na atualidade. Evoluir dentro dessas trajetórias era um privilégio concedido a poucos, haja vista serem reguladas pelas tradições e pelos sistemas sociais, além de amparadas pelo crescimento das especializações resultante da administração científica. Este último fator mantinha o trabalhador fixo a um posto de trabalho por anos. Em 1910, o tempo para se preparar um funcionário especialista era de aproximadamente sete anos. Assim, caso ocorresse algum problema com um trabalhador especializado, seria difícil substituí-lo. E, para a expansão dos negócios (mais particularmente das indústrias), se fazia cada vez mais necessária a fixação dos trabalhadores na empresa.

Hoje, o cenário nas organizações se transformou radicalmente pela nova situação econômica e política em que postos de trabalho exigem ao mesmo tempo especialização e flexibilidade, sendo requerida do trabalhador capacidade para assumir vários postos de trabalho e tarefas diversificadas. Com esta mudança no cenário surge uma nova caracterização das trajetórias profissionais direcionada para propiciar principalmente mobilidade, significados e valores distintos dos até então em vigor. A trajetória profissional passa a ser pensada como um conjunto de postos de trabalho assumidos ao longo da vida profissional e uma condição inevitável da inserção no mundo do trabalho. Obviamente isso tornou imprescindível o desenvolvimento de estudos sobre a trajetória profissional e questões a ela relacionadas.

Dubar (1998) volta-se mais para a questão de identidades profissionais construídas nos contextos das trajetórias objetivas e subjetivas. Trajetória objetiva é a seqüência de posições sociais ocupadas durante a vida e pode ser medida por categorias estatísticas (ascendente, descendente, estável, etc.). A trajetória subjetiva é o inverso da anterior, pois é expressa através de diversos relatos biográficos.

McGrath (2006), executiva da área de *coaching*¹ no segmento empresarial, juntamente com outros especialistas, descreve uma nova tendência para trajetórias

¹ *coaching* - profissional que visa ajudar os indivíduos a desenvolverem novas atitudes e competências ao atingir as metas organizacionais. Processo baseado na avaliação da *performance* do indivíduo, assim como nas suas dificuldades relacionais. Possui como processo início, meio e fim, definidos em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), de acordo com a meta desejada pelo último. Nesse processo, o coach apóia o cliente na busca de realizar metas de curto,

profissionais segundo a qual as pessoas fazem escolhas com base em valores e concepções sobre o sucesso. O que ela percebeu foi que diversos profissionais da média gerência relutam cada vez mais em dar o próximo passo em suas carreiras, porque a escada (ascensão profissional vertical) corporativa já não é mais tão atraente como no passado, ou melhor, o preço da escalada é alto demais. A autora afirma que essas pessoas continuam ambiciosas e muito empenhadas, mas já não o fazem mais pelas mesmas coisas de quinze anos atrás, libertando-se com isso da pressão da escalada estabelecida por terceiros.

Diante das constatações citadas a respeito das trajetórias profissionais, é possível concluir que o profissional é o protagonista da sua trajetória profissional e deve construir uma marca pessoal no universo em que atua, sendo essa a sua principal ferramenta para se posicionar diante dos desafios de construir ativamente a sua trajetória profissional e não a deixar à mercê do acaso ou contingências de mercado.

1.1.4 Ocupação/Profissão/Emprego/Trabalho

No dia-a-dia os termos “ocupação”, “profissão”, “emprego” e “trabalho” se confundem, pois todos servem para descrever as atividades, cargos e ofícios que uma pessoa desempenha pontualmente ou ao longo de sua vida. No entanto, cada um dos conceitos mantém as suas especificidades.

Super e Bohn (1980) advoga que ocupação é um tipo de atividade de trabalho na qual a pessoa se empenha e é paga para isso. As ocupações, portanto, fariam parte da trajetória de carreira e sinalizariam o conjunto de tarefas e o domínio de habilidades, conhecimentos e aptidões exercidos ao longo do tempo por uma pessoa.

Baccaro (2007) se baseia nas definições de Moore e de Pavalko para apontar as diferenças entre ocupação e profissão. Para Moore, ocupação reúne o conjunto de atividades do mundo do trabalho que pode ter um caráter provisório, ao passo que a profissão é um tipo especial de ocupação que requer um domínio de conhecimento especializado obtido ao longo de um processo formal de aprendizado.

médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades.

Em consonância com este ponto de vista, Pavalko afirma que a profissão possui um corpo sistemático de conhecimentos teóricos (a formação) e abstratos que delimita o tipo de ocupação a ser desempenhado pelo indivíduo. Deduz-se, então, que a ocupação pode ser entendida como o contexto no qual as atividades profissionais são exercidas ao longo da trajetória de inserção no trabalho.

Inter-relacionados também se encontram os conceitos de emprego e de trabalho, que, de algum modo, repercutem no entendimento que se tem de carreira e trajetória profissional.

Sasur (1998) defende que o emprego, diferentemente do trabalho, é compreendido como uma relação entre aquele que emprega e o que é empregado. Ter emprego, assim, significa ter um cargo ou função predeterminada, que envolve o trabalho, mas que também pressupõe a subordinação a quem emprega, remuneração e outros direitos pertinentes à categoria “empregados”.

Para Laffin (2002), o trabalho é qualquer atividade desenvolvida pelo homem que, na sua realização, amplia as condições de seu desenvolvimento e a satisfação de todas as suas necessidades. O emprego, por sua vez, refere-se a um vínculo entre partes – quem emprega e quem é empregado – e traduz um acordo de interesses e condições nas quais as atividades de trabalho serão realizadas.

Após proceder às diferenciações e similaridades de conceitos relacionados à carreira, cabe agora dedicar uma atenção especial ao último tema, foco central desta dissertação.

1.2 Abordagens Teóricas sobre Carreiras

Os estudos sobre carreira cresceram ao longo dos anos, em resposta à maior conscientização dos indivíduos da importância que o trabalho tem nas suas vidas. A partir do século XIX, adquire sentido usar o termo “carreira” voltado para a trajetória de vida profissional, visto que o desenvolvimento do capitalismo industrial tornava viável a mobilidade de empregos, ocupações e postos de trabalho.

Muitos desses estudos cresceram de forma esporádica, em resposta ao desenvolvimento de várias disciplinas acadêmicas. Assim, a falta de uniformidade na definição do conceito de carreira resultou em diversidade de opiniões e pontos de partida, sob a ótica dos autores que discutem essa questão.

De fato, apesar de algumas limitações, os vários autores mencionados têm o mérito incontestável de produzir e investigar a temática carreira, o que clarifica e incentiva os estudos posteriores. Efetivamente, a investigação realizada ao longo dos anos lançou discussões sobre carreira, ajudando a compreendê-la, bem como o comportamento organizacional e dos indivíduos, conforme exposto a seguir.

1.2.1 Carreira na visão de Super

Várias são as proposições de Super sobre carreira, vinculadas a estágios de carreira e ao fato de que o trabalho não constitui o único papel desempenhado pelos indivíduos e nem sempre é o que ocupa o lugar mais importante nas suas vidas. Desse modo, existe um outro conjunto de papéis que podem assumir grande relevância na vida dos indivíduos e na implementação do seu autoconceito, como as atividades familiares e o lazer. O conceito de carreira é, assim, reformulado e passa a abranger seis papéis distintos, que os indivíduos vão desempenhando ao longo da vida e que dizem respeito à infância, ao período de formação escolar e acadêmica, às atividades de lazer e/ou cívicas, ao trabalho e à família. A intensidade e o envolvimento dos indivíduos em cada um destes domínios da vida, e nos papéis que os compõem, modificam-se ao longo do tempo (SUPER E BOHN, 1980).

O autor considera que a carreira é composta por três dimensões essenciais: a dimensão *temporal*, ou seja, a duração de cada um dos papéis desempenhados pelo indivíduo; a dimensão *espacial* ou de amplitude, isto é, o número de papéis que são desempenhados ao longo da vida; e a dimensão *profundidade*, ou seja, o grau de envolvimento ou empenho do indivíduo em cada papel desempenhado.

Destaca ainda, os chamados Determinantes de Carreira, que influenciam nas escolhas feitas pelos indivíduos: *fatores geográficos* - a comunidade, a escola freqüentada, a família, os grupos de pares, a economia, a sociedade, o mercado de trabalho, a política social, sendo que todos interagem e afetam as atividades profissionais exercidas (práticas de emprego) - e *fatores biológicos* (envolvem também os psicológicos) que influenciam o desenvolvimento e se referem as necessidades, à inteligência, a valores, a atitudes, a interesses e a aptidões especiais, que, juntos, representam a personalidade e as realizações do indivíduo.

Em síntese, Super e Bohn (1980) considera carreira a seqüência temporal de ocupações, empregos e posições assumidas durante a trajetória profissional. Para o autor a carreira é visualizada como um conjunto de papéis ocupacionais desempenhados por uma pessoa, cuja escolha e êxito são influenciados pelos interesses, aptidões, valores e outras necessidades.

1.2.2 Carreira na visão de Chanlat

Ao estabelecer Modelos de Carreira a partir das influências sociais e da dinâmica do mercado de trabalho, Chanlat (1995) relata dois grandes modelos de carreira a partir das sociedades industrializadas: o *modelo tradicional* e o *modelo moderno*.

O *modelo tradicional* vigorou até os anos 1970 e foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão era um privilégio apenas de grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego.

O *modelo atual* (ou moderno) de conceber carreira se caracterizava por dar oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino, como do sexo feminino e de grupos sociais variados; a progressão na carreira apresenta-se descontínua, mais horizontal do que vertical e com mais instabilidade.

O quadro a seguir demonstra, resumidamente, a comparação entre *modelo tradicional* e *modelo moderno*:

| MODELO TRADICIONAL | MODELO MODERNO |
|---|---|
| um homem | um homem e/ou uma mulher |
| pertencente aos grupos socialmente dominantes | pertencentes a grupos sociais variados |
| progressão linear vertical | progressão descontínua, horizontal e vertical |
| estabilidade | instabilidade |

Quadro 1- Diferenças entre os modelos de carreira
Fonte: Chanlat (1995)

A carreira moderna apresenta diversificação, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade, decorrentes do aumento da diversificação das oportunidades profissionais, causado pela crescente complexidade tecnológica e

conseqüente revisão das estruturas organizacionais. Tais fatores mostram a importância da mobilidade e flexibilidade do indivíduo.

Chanlat (1995) analisa o declínio do modelo tradicional pela falta de flexibilidade, destacando os aspectos que ele acredita serem os responsáveis por isso: inserção crescente das mulheres no mercado de trabalho; elevação dos graus de instrução; cosmopolitização do tecido social; afirmação dos direitos dos indivíduos; globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental, necessidade de mudança nas organizações e flexibilização do trabalho.

O autor, também, chama a atenção para o fato de a sociedade do final do século XX e início do século XXI adotar um modelo híbrido de carreira, tanto o tradicional, caracterizado pela estabilidade, linearidade, quanto o moderno, no qual o caráter emergente das mudanças e transformações apresenta características contrárias ao modelo tradicional.

Martins (2001), ao analisar os modelos de carreira de Chanlat, afirma que, na abordagem tradicional, se destacam três aspectos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a *noção de avanço*, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente status e de ganhos financeiros. O segundo é a *associação da carreira à profissão*; por essa linha de argumentação, um profissional da área médica, um militar ou um sacerdote teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam. O terceiro é a pressuposição de uma *estabilidade ocupacional*, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria.

Martins (2001) salienta ainda que esse conceito de carreira proposto por Chanlat (1995) seria restritivo, pois não incluiria a trajetória de uma pessoa que fosse, concomitantemente, professor de inglês e microempresário comercial. A carreira, dentro dessa perspectiva, encontra-se fortemente relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes em organizações.

Mas Chanlat (1995) não conclui seus estudos por aqui e apresenta novos agrupamentos de carreiras, que se classificam em *burocráticas*, *profissionais*, *empreendedoras* e *sociopolíticas*.

As carreiras do tipo *burocrático* são as que pressupõem uma dependência das estruturas organizacionais, o elemento de ascensão consiste no avanço de uma

posição hierárquica, a outra, dentro da mesma organização, o que geralmente ocorre em empresas de grande porte. Já as do tipo *profissional* estão baseadas no conhecimento, na reputação, na qualificação e habilidades do profissional, ou seja, no monopólio de um certo saber especializado. A possibilidade de avanço neste tipo de carreira depende do acúmulo de conhecimento e experiência. Como sua centralidade está na especialização reconhecida, oferece uma mobilidade maior do que a burocrática, portanto o desenvolvimento e o avanço pessoal dependeriam da própria natureza do trabalho.

Colocando o foco no indivíduo e na possibilidade de sucesso baseado em talentos e capacidades individuais relacionadas à inovação e à criação de novos produtos e serviços, bastante comum em pequenas e microorganizações, Chalant (1995) define a carreira do tipo *empreendedora*. Embora sendo uma carreira mais arriscada, quando bem-sucedida oferece possibilidade de recompensas materiais mais elevadas do que aquelas alcançadas por um burocrata. Suas características são valoradas pelas organizações que incentivam o intra-empendedorismo.

O autor ainda ressalta que diante da realidade do subemprego e da exclusão da maioria dos trabalhadores, a carreira burocrática está fortemente ameaçada, o que induz os profissionais a se transformarem em empreendedores, criando o seu próprio negócio.

No modelo de carreira *sociopolítico*, a capacidade do indivíduo de desenvolver relações interpessoais e habilidades sociais é determinante para a construção da trajetória profissional. Este tipo de carreira é mais presente em empresas familiares, organizações comunitárias ou do terceiro setor, nas quais os principais recursos são as habilidades sociais e o capital de conhecimentos e relações. Em certas empresas, em que o caráter de clã é fortemente acentuado, este modelo substitui com vantagem o diploma, os concursos, a antiguidade e a competência profissional.

Vale ressaltar que Chanlat (1995) traz à tona, também, a possibilidade de construção de uma carreira num contexto no qual a segurança do emprego não existe, sem uma compensação salarial e a possibilidade de planejamento do futuro profissional é muito limitada, com um horizonte cada vez mais incerto. Os questionamentos desse autor consideram as lacunas do processo de formação e a

realidade da redução do número de assalariados, ao lado de um número crescente de empregos temporários e precários

Para a carreira organizacional, deixam de valer, portanto, as regras que fundamentavam o modelo tradicional de carreira, tipicamente relacional: a relação de emprego de longo prazo, ascensão continuada na hierarquia, a troca de lealdade do empregado por segurança no emprego, a aquisição de benefícios e símbolos de status crescente (CHANLAT, 1995).

O autor ainda apresenta um resumo histórico e declara que a administração ou gestão de carreira não é um tema recente, entretanto, a importância que essa questão tomou nos dias de hoje e o caráter sistemático das abordagens sobre o assunto é que se apresenta como uma nova discussão. Segundo Chalant (1995), a partir dos anos 1980 as empresas passaram a se preocupar em oferecer aos seus funcionários uma gestão de carreira, pois, devido à concorrência nacional e internacional e aos novos valores sociais, a empresa, para sobreviver, deve levar em consideração seu quadro de pessoal como um recurso fundamental. Para isso, é necessário atentar para as perspectivas das pessoas em relação ao cargo.

As contribuições do autor acerca do tema *carreira* são diversas, mas acredita-se que a mais significativa é ao mencionar outra perspectiva para os modelos de carreira, considerando que se diversificam, e não necessariamente, dependem da passagem de uma condição social a outra pelo critério de ascensão hierárquica. Isso leva ao nascimento do sentido novo de carreira.

Enfim, discutir carreira nos dias atuais é necessariamente remeter-se às estruturas socioeconômicas do mercado de trabalho, da cultura e contexto histórico da empresa, assim como de seus profissionais, sobretudo se considerarmos que a sociedade industrial capitalista liberal está fundada nos ideais de êxito individual e progresso econômico e social.

1.2.3 Carreira na visão de Hall

Hall (2004, apud MARTINS, 2001) traz uma visão de carreira que bem se ajusta ao contexto empresarial atual e às mudanças de mercado. É a denominada “carreira proteana”. Essa caracterização de carreira inclui dois fatores até então

pouco explorados: a importância do gerenciamento e planejamento próprio de carreira e o bem-estar psicológico do indivíduo.

O conceito de “carreira proteana” - idealizado por Hall - segundo Martins (2001), é apresentado como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. O termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.

Para Hall (2004, apud FERRAZ, 1996), o mito de Proteu revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo que tem a habilidade de gerenciar sua própria carreira. O profissional proteano é aquele empregável que toma para si a responsabilidade pela sua própria carreira, visualizando o mercado de trabalho e não uma organização específica. A organização é apenas uma via possível, mas não a única.

A “carreira proteana” é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada a qualquer momento para atender às necessidades da pessoa. Dessa forma, o indivíduo necessita atender a uma série de exigências do contexto organizacional, além de possuir uma ampla gama de competências. Na medida em que as pessoas deixam de investir na visão tradicional de carreira, outras perspectivas se abrem. A “carreira proteana” de Hall, entendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida, seria, portanto, um contraponto à carreira tradicional.

Ao propor essa mudança na visão de carreira, Hall (2004, apud FERRAZ, 1996) argumenta que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo (bem-estar psicológico), um sentimento de orgulho e realização pessoal por ter alcançado seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, entre outros, em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que busca a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização.

Por consistir na reunião de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, a “carreira proteana” não é o que acontece a uma pessoa apenas em uma organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno – sucesso psicológico – e não externo.

Essa abordagem apresenta uma proposta diferente quando considera que existem três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade. Encontra-se apoiada nas características de sucesso psicológico, aprendizagem contínua, novas fontes de desenvolvimento e novo perfil de sucesso.

De acordo com Hall (2004, apud MARTINS, 2001), a noção de sucesso psicológico aproxima-se do conceito de vocação. Deste modo, o indivíduo tem a perspectiva da sua carreira profissional como algo que esteve sempre destinado a fazer, chegando em alguns momentos a ser algo que contribui para a construção de um mundo melhor.

A carreira como vocação adquire um sentido de utilidade, ou seja, o indivíduo procura não só satisfazer os seus objetivos pessoais, através do seu trabalho, mas ser útil para a comunidade em que está inserido. Adicionalmente, as decisões que se tomam, em termos de percurso profissional, implicam capacidade de reflexão sobre qual o melhor caminho a seguir, ao mesmo tempo em que se procura tirar o máximo partido das capacidades e talentos. O autor menciona que a consideração da carreira como vocação é mais comum nos indivíduos mais jovens do que nos mais velhos. Por mais difícil que seja proceder a mudanças de carreira e quebrar com determinado conjunto de rotinas, a adaptação a uma nova situação parecem ser mais fácil do que uma mudança de identidade profissional ou de valores.

A visão de carreira profissional voltada para realização pessoal (bem-estar e desenvolvimento no trabalho), muitas vezes coloca em segundo plano as questões salariais e de status, sendo que a qualidade de vida depende da qualidade do trabalho, do aprendizado, do grau de realização profissional e da satisfação pessoal que o trabalho oferece.

O que se pode perceber é que este tipo de carreira mencionado por Hall (2004, apud MARTINS, 2001), é necessário um maior grau de autoconhecimento e de administração de carreira. A ausência destes fatores pode levar o indivíduo a cair em algumas armadilhas, como executar um trabalho que exige muito mais de seus pontos fracos do que de seus pontos fortes, levando-o a estagnação ou limitando a sua visão sobre o seu autodesenvolvimento.

Enfim, a maior contribuição do autor consiste na difusão do seu pensamento onde carreira passa não necessariamente a sinônimo de ascensão hierárquica,

status e ganho financeiro. A carreira supera o fato de exercer uma profissão e ser ou não bem remunerado por ela; e inclui, também, satisfação pessoal. Portanto, a carreira é planejada para conciliar as necessidades do mercado e as aspirações pessoais.

1.2.4 Carreira na visão de Arthur

Na década de 1990, o pesquisador Arthur (1994) introduz uma nova linha de pensamento propondo que a carreira deixa de ser em função de uma relação de emprego. Os trabalhadores deixam de ter assegurada a progressão na hierarquia, a segurança no emprego, a aquisição de benefícios e símbolos de *status*, e são encorajados a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização.

Nesta modalidade a maior parte da responsabilidade pela construção da carreira é deslocada, portanto, para o indivíduo. A organização, por sua parte, contribui para a carreira na medida em que constitui fonte de oportunidades para o exercício e desenvolvimento de suas habilidades e competências. A indeterminação e a flexibilidade, características da organização flexível colocam sobre o trabalhador a responsabilidade da criação do seu próprio trabalho, obrigando-o a tornar-se um agente ativo e a apropriar-se de seu destino dentro da empresa.

Arthur (1994) apresenta a carreira profissional que tem como característica fundamental, além da autonomia, o conceito de identificação com o trabalho. Seria uma proposta para a relação das pessoas com a organização no contexto atual de grande competitividade e conseqüente necessidade de agilidade e flexibilidade. Tal modalidade de carreira é denominada de *Boundaryless Career* ou *Carreira sem Fronteiras*.

“Carreira sem fronteiras” é uma expressão que surge na década de 1990, visando caracterizar as trajetórias ocupacionais baseadas fundamentalmente no desenvolvimento pessoal e na busca da auto-realização através do trabalho, apresentando implicações diretas entre o indivíduo e sua trajetória profissional, validando sob sua responsabilidade o planejamento, a construção e seu desenvolvimento. O modelo da carreira sem fronteiras prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo

De acordo Arthur (1994), inspirado na experiência vivenciada por grande número de pessoas no Vale do Silício, o conceito da carreira sem fronteiras prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, em que o trabalho é trocado por uma remuneração estipulada e em que cabe às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional.

A carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreira desenvolvidas em diversos cenários, como: aquela que atravessa as fronteiras entre organizações, como é comum no Vale do Silício; a que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, como é o caso da carreira acadêmica; a que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como a do corretor de imóveis; ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se. Esses diversos tipos de carreiras demandam a apropriação unicamente pelo indivíduo no planejamento, no desenvolvimento e no investimento em competências (LACOMBE, 2005).

Fica claro que aspectos como uma boa formação, acompanhada de um bom conhecimento técnico, também não estão excluídos das relações contemporâneas de trabalho, mas que a eles foram incorporados outros aspectos que, em verdade, sempre existiram e que nunca foram tão destacados, sobretudo quando o assunto era empregabilidade formal e desenvolvimento profissional.

Vale salientar que questões referentes à precariedade do trabalho podem estar envolvidas em carreiras que aparentemente apresentam-se como sem fronteiras, ou seja, algumas trajetórias profissionais são marcadas pelo envolvimento em carreiras paralelas com a finalidade maior de buscar complementação de renda ou a necessidade de manutenção no mercado de trabalho, estes não são aspectos da tipologia aqui desenhada.

Na concepção de carreiras sem fronteiras, as fronteiras entre as organizações e os campos de atuação dos indivíduos tendem a desaparecer, ou seja, as relações de trabalho baseadas na associação entre atributos pessoais e trabalho tornam-se extremamente importantes. A idéia de que os indivíduos são capazes de gerir seus conhecimentos visando ajusta-los á prática profissional torna-se cada vez mais central, uma vez que os indivíduos devem ter a concepção de que a responsabilidade de suas trajetórias profissionais depende tão-somente do

investimento em competências como o *know-how* (a técnica), o *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e o *know-whom* (a rede de relacionamentos).

O modelo da carreira sem fronteiras apresenta-se mais associado à obtenção de trabalho em si, pautado mais em sua identificação com o trabalho do que na obtenção de emprego baseada em questões salariais, de status ou estabilidade financeira. Com isso, compreende-se que o estudo das carreiras profissionais sem fronteiras proporcionam uma visão crítica e contemporânea acerca das transformações encontradas na gestão de carreiras e dos impactos sociais refletidos pelas relações de trabalho e qualidade de vida dos trabalhadores. Sendo assim, a concepção de carreira sem fronteiras incorpora o desenvolvimento e a associação entre as características pessoais e as demandas por trabalho.

1.2.5 Algumas considerações sobre as abordagens de carreira

No âmbito acadêmico e empresarial, a discussão sobre carreira é vasta e vem suscitando diversas reflexões. Os autores supracitados, apesar de peculiaridades, trazem em suas ponderações mudanças e ampliações que se complementam e se ampliam, permitindo construir uma visão panorâmica da carreira e suas implicações.

Diversas são as contribuições dos autores a cerca da temática carreira. As teorias de SUPER (1980) e CHANLAT (1995) estão mais voltadas em apenas agrupar, classificar ou nomear as carreiras e focalizam-se, essencialmente, na existência de uma seqüência de estádios fixos no desenvolvimento humano. Estes autores se assemelham quando assumem que o desenvolvimento de carreira é paralelo ao desenvolvimento do indivíduo. Sendo assim, para eles a carreira é um processo evolutivo que deve ser analisado ao longo da vida.

Nas teorias dos autores Hall (2004) e Arthur (1994) destaca-se o fato dos indivíduos assumirem uma atitude empreendedora sobre o destino das suas carreiras, e ao tomarem a iniciativa sobre as suas escolhas profissionais, se submetem a um processo de aprendizagem contínua que resulta na acumulação de um conjunto de competências ao longo do tempo.

O conceito de “*carreira proteana*”, de Hall (2004), está mais dirigido para a importância do sucesso psicológico, que o indivíduo experimenta à medida que

desenvolve a sua carreira e na importância que os valores adquirem enquanto elementos orientadores desse mesmo desenvolvimento profissional.

Já o conceito de “*carreira sem fronteiras*”, focaliza-se fundamentalmente nas oportunidades de desenvolvimento de carreira que se estendem e não se confinam às fronteiras organizacionais.

Na concepção dos dois autores, Hall (2004) e Arthur (1994), o estudo de carreira se vê redirecionado. As percepções e autoconstruções do fenómeno de carreira, ou seja, o planeamento pessoal de carreira estaria recebendo maior atenção do que o planeamento de carreira dentro da organização.

Um aspecto fundamental para a compreensão e o planeamento pessoal de carreira é a análise da influência de fatores como valores, necessidades e habilidades nas escolhas, nos estímulos ou inibições de opções na carreira. Estes fatores não agem somente nas decisões individuais de carreira, mas também afetam as decisões de movimentação entre empresas ou mesmo dentro das empresas, bem como, impactam diretamente todos os valores pessoais, a visão de mundo e o planeamento de vida de uma forma global visto está se buscando entender melhor a inclinação pessoal para uma profissional (âncora ou pontos de referência), ou seja entender os fatores geradores da satisfação pessoal com a profissão.

CAPÍTULO 2 - CARREIRA NA PERSPECTIVA DE EDGAR SCHEIN

Dentro do conjunto de estudos sobre carreiras merecem destaques aqueles relacionados a investigação das características ou valores individuais que se estabelecem ao longo da formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho.

Este segundo capítulo é destinado a explanação do referencial teórico de Edgar H Schein sobre carreira e âncoras de carreira visto esta teoria ter uma maior identificação com os objetivos (geral e específico) da pesquisa.

2.1 Carreira na visão de Edgar H. Schein

Schein (1993) oferece um novo enfoque sobre o conceito de carreira diferente de outros estudiosos da época, expondo a carreira em duas dimensões: externa e interna. Considera a carreira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo (carreira externa) e como é vista pela pessoa (carreira interna).

Ao se referir à carreira externa, Schein (1993) se inspira nas fases de carreira a partir de estudos desenvolvidos por Super, em 1957, mas busca subsídios também em autores como Derr (1986) e Feldman (1988). Seu modelo avança em relação às perspectivas anteriormente apresentadas, ao desvincular as fases de carreira, da idade cronológica das pessoas estipuladas em outras teorias.

Para Schein (1993), a carreira externa é constituída por várias e significativas estágios ou fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada uma delas varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce.

As características dos estágios ou fases da carreira foram identificadas por este autor e organizadas em dez grupos, como sintetiza o quadro a seguir:

| ESTÁGIO | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Crescimento, fantasia e exploração | Corresponde ao período da infância e da pré-adolescência, vinculado ao início do processo educacional, sendo que, nesse período, a profissão ocupa apenas o pensamento, baseado nos estereótipos de profissão e no desejo de sucesso. |
| Educação e treinamento | Conhecida como a fase das opções, da busca de uma profissão externa, ainda no período educacional; dependendo da profissão, esse processo pode ser simples ou complexo. |
| Ingresso no mundo profissional | É o período de adaptação ao mundo do trabalho, quando começa o aprendizado pessoal as aptidões, os objetivos e valores são testados em meio às atribuições da vida prática. |

| | |
|---|---|
| Treinamento básico e socialização | A duração e a intensidade desse período estão condicionadas à complexidade do trabalho, à profissão, e aos pressupostos da organização, sua filosofia e o grau de responsabilidade imputado ao trabalhador. Essa fase se caracteriza pelo aprendizado pessoal, pela socialização, em que o profissional se vê diante de escolhas concretas quanto ao seu futuro profissional. |
| Admissão como membro | Ao vencer a fase de treinamento, o profissional passa a ser aceito como membro da organização. É nesta fase que surge a auto-imagem mais significativa da pessoa como profissional. Objetivos e valores começam a se definir por meio das reações a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas. |
| Estabilização no emprego e permanência como membro | Entre os cinco e dez anos de uma carreira, a maior parte das organizações e ocupações determina as possibilidades de estabilidade. A estabilidade é formal ou simbolicamente assegurada. |
| Crise no meio da carreira e reavaliação | Trata-se de uma fase onde a pessoa passa se reavalia, questionando-se sobre o processo inicial de escolha (Terei escolhido a carreira certa?), questionando também as realizações e o futuro profissional. |
| Avanço, recomeço ou estabilização | O conhecimento resultante desta reavaliação leva a decisões sobre a continuação ou não da carreira. Cada pessoa, nessa fase, chega a uma solução pessoal que irá orientá-la sobre os próximos passos. Para alguns, isso significa a determinação de ascender profissionalmente; para outros, é a redefinição das áreas profissionais que desejam buscar, podendo ser para alguns o período de avaliação, procurando conciliar exigências profissionais com interesses familiares e pessoais. Para muitas pessoas, porém, a estabilização nesta fase é uma escolha baseada na percepção de que suas aptidões, objetivos e valores não requerem grandes aspirações. |
| Desligamento | Inevitavelmente, uma pessoa desacelera o ritmo de suas atividades, torna-se menos envolvida, começa a pensar na aposentadoria e prepara-se para essa fase. Todavia, alguns sentem a chegada da aposentadoria com profunda negação, continuando em sua rotina de trabalho. |
| Aposentadoria | Estando-se preparado para ela ou não, a chegada da aposentadoria é inevitável. O que acontece com a auto-imagem profissional nesta fase varia muito de pessoa para pessoa. Alguns se aposentam cedo por algum incentivo da ocupação; outros, por perda da saúde física ou mental. |

Quadro 2 – Estágios ou fases de carreira e suas características.

Fonte: Adaptado de Schein (1993).

Cada um desses estágios de carreira externa proporciona uma espécie de esquema das atividades para cada pessoa, sendo variáveis, podendo ser longos ou curtos, uma vez que, segundo Schein (1993), a durabilidade dos estágios não está relacionada com a idade.

Uma situação importante em relação aos estágios consiste no questionamento da possibilidade da vivência de todos esses momentos por parte dos trabalhadores, quando a realidade do mundo do trabalho está em transição e a possibilidade de construção de carreira está cada vez mais ameaçada.

Em suma, carreira externa refere-se às etapas concretas de uma profissão ou organização, para que se obtenha “progresso”. À medida em que esta se desenvolve, a pessoa procura respostas para questões sobre quais são os seus

talentos, habilidades e áreas de competências, os pontos de força e fraqueza, os motivos, necessidades e objetivos na vida e os principais valores. Seriam estes os fatores da carreira interna.

A carreira interna é a cognição que cada um tem a respeito do seu trabalho e o papel que ele desempenha em sua vida, envolvendo a perspectiva do indivíduo quanto a ele mesmo e sua profissão, não apenas no sentido prático que oferece retorno financeiro, mas principalmente em satisfação pessoal com aquilo que faz e a sua inclinação pessoal, âncora ou pontos de referência. Assim, não se pode negar a importância da afinidade com o trabalho realizado e as características ou valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho que leva à satisfação pessoal e profissional.

No conjunto de estudos sobre a carreira interna, merecem destaque os relacionados à investigação das características ou valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho. Estes valores individuais são definidos por Schein (1993) como pontos de referência, inclinações profissionais ou âncoras de carreira.

Neste estudo, especificamente, a opção é pela expressão “âncoras de carreira”, que parece mais indicado por explicitar melhor o fato de ser o que as pessoas não abandonariam em momento algum da sua carreira interna ou num momento de decisão.

2.2 Âncoras de carreira

Âncora, na definição de Schein (1993) é uma combinação de áreas percebidas de talentos, competência, valores e motivos dos quais não se abre mão quando se confronta com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão. Assim, as *âncoras de carreira* são inclinações pessoais que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual e têm como ideal verificar o autoconhecimento da pessoa, baseado em suas diversas motivações e habilidades ocupacionais, para orientar e integrar as experiências profissionais.

Na vida profissional de uma pessoa, a âncora de carreira serve para organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma.

Enfim, o conceito de âncoras de carreira é uma forma de explicar os padrões dos motivos que levam às tomadas de decisões de escolha profissional. Esses padrões consideram: autopercepção de talento, motivos e valores que serviam para guiar para mudar ou estabilizar as carreiras dos indivíduos.

Edgar Schein desenvolveu seus estudos na Sloan School of Management, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), com 44 alunos de MBA, todos do sexo masculino, durante doze anos, utilizando entrevistas para examinar a história de trabalho e as razões das decisões relativas à carreira no período de 1961 a 1973. As primeiras entrevistas foram feitas em 1961, quando os alunos cursavam o último ano do mestrado e novamente realizadas seis meses após a conclusão do curso (1962), um ano depois de diplomados (1963), quatro anos depois (1967), e por fim, onze anos após a conclusão do curso (1973). A partir deste estudo longitudinal foi possível elaborar um minucioso histórico profissional em que os participantes detalhavam escolhas e eventos fundamentais, assim como os motivos pelos quais as haviam feito.

Ao fazer a análise das razões para as decisões atuais, o autor identificou um padrão de respostas, que lhe permitiu construir um quadro das similaridades. Concluiu também que as razões tornavam-se mais claras, articuladas e consistentes com a acumulação de experiência no trabalho e foi a partir daí que desenvolveu o conceito de âncoras de carreira (SCHEIN, 1993).

Em seus estudos, com base em depoimentos, o autor identificou inicialmente cinco categorias de razões e padrões de escolhas ao longo do desenvolvimento da carreira. Posteriormente, ao retornar à pesquisa com o mesmo grupo já exercendo suas atividades profissionais, identificou mais três âncoras.

Autores diversos dão ênfase aos estudos de Schein sobre âncoras de carreias como Ferraz (et al, 2008) quando se refere que as âncoras estariam associadas à satisfação de necessidades e desejos basilares e genuínos do indivíduo, operando de modo significativo no estabelecimento de prioridades individuais e profissionais. Assim, âncora, nesse contexto, estaria relacionada tanto à permanência quanto à mudança na busca dos elementos que motivam e dão satisfação, intrinsecamente, ao indivíduo, constituindo-se elemento delimitador nas inflexões determinadas pela vida profissional.

De acordo com Schein (1993), só após o contato com as exigências e o ambiente organizacional é que eles puderam ter consciência de certas necessidades, valores e talentos. Os motivos e valores que haviam manifestado antes da graduação não ajudariam a prever com exatidão as carreiras posteriores. As exigências do ambiente organizacional e as expectativas pessoais provocaram encontros e desencontros entre suas necessidades, valores e aptidões, que só foram vivenciados após alguns anos de experiência profissional

2.2.1 Classificação das âncoras de carreira

Para dar continuidade aos seus estudos e avaliar mais detalhadamente as âncoras de carreiras, Schein (1993) construiu um inventário (apêndice V). O inventário permite identificar a âncora predominante, que revela os valores pessoais, dos quais a pessoa não abre mão. Caso a pessoa apresente duas âncoras com resultados semelhantes e elevados, o autor recomenda que a pessoa crie situações profissionais hipotéticas que forcem a uma escolha e o autoconhecimento para melhor definir as suas inclinações profissionais. Porém, se nenhuma âncora aparecer como predominante, esta pode ser a indicação de que a pessoa não teve ainda experiências suficientes para definir um padrão de escolhas. Dessa forma, o inventário de âncoras de carreira tem como objetivo uma avaliação das inclinações profissionais (competências) de cada indivíduo, indicando o seu perfil.

As âncoras definidas por Schein (1993) são: Aptidão técnico-funcional, Aptidão administrativa geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade empreendedora, Vontade de servir/Dedicação a uma causa, Puro desafio e Estilo de vida.

1 Aptidão técnico-funcional

Como o próprio nome sugere, esta é a âncora ligada ao conteúdo técnico ou funcional do trabalho. Para as pessoas com esta âncora, o valor mais importante é o domínio técnico. Valorizam a oportunidade de utilizar suas aptidões técnicas na área em que trabalham e de continuar a desenvolvê-las cada vez mais.

A carreira é organizada ao redor de um determinado conjunto de conhecimentos técnicos e funcionais que permitem às pessoas desenvolverem e/ou

trabalharem em projetos desafiadores em termos técnicos. As pessoas com este tipo de âncora de carreira têm preferência pela especialização, ou seja, atuam buscando desenvolver ao máximo uma determinada especialidade.

Para que o trabalho permaneça interessante este deve testar suas habilidades e competências técnicas. Essas pessoas precisam de tarefas que estimulem seu talento técnico e se interessam mais pelo conteúdo do trabalho do que pelo seu contexto. Por meio do tipo de competência (técnica), realizam o trabalho conforme suas habilidades e não se mostram envaidecidas por crescimento hierárquico dentro da organização, já que preferem o crescimento pela via do aumento da capacidade técnica.

Não valorizam promoção para cargos gerenciais ou de gestão. Quando envolvidas ou convidadas para estes cargos preferem assumir responsabilidades de gestão dentro de suas áreas de competência funcional, ocupando posições técnicas em diferentes graus de senioridade, de consultoria técnica ou cargos de assessoria especializada. Contudo, quando perdem uma oportunidade para promoção, em geral, têm algum sentimento de culpa ou de fracasso por não aspirarem altas posições na empresa

Valorizam promoções quando envolvem ampliações: de atribuições, de recursos, de responsabilidades, de orçamentos, de apoio técnico, do número de subordinados ou participação em decisões de alto nível.

As pessoas ligadas a esta âncora buscam ser referência de especialistas na área e são mais motivadas pela valorização e pelo reconhecimento do seu trabalho quando feitos por outros especialistas, ou pares, do que quando feitos pela gestão organizacional.

No início das carreiras, quase todas possuem orientação para o desenvolvimento de uma especialidade, pois este é um meio de serem admitidos e/ou reconhecidos como membros da organização ou por uma questão de segurança ou o primeiro degrau no plano de carreira mais do que por um objetivo em si ou uma inclinação profissional. Assim, embora no início das carreiras muitos comecem se especializando, ao passar do tempo nem todos continuam atraídos pela especialização, ou a definem como gratificante.

Em relação aos benefícios e remuneração, querem ser recompensadas de acordo com suas aptidões, experiências profissionais e preparo educacional,

norteando-se pela equidade interna. Preferem salários fixos a incentivos e benefícios móveis, exceto como forma de reconhecimento. Preferem, também, pacotes de benefícios que lhe permitam escolher entre várias alternativas, podendo assim optar pelo que mais necessitam.

Apreciam reconhecimentos formais como: oportunidades educacionais, licenças para estudo, incentivos para participar de reuniões profissionais, verbas para compra de livros ou equipamentos e cursos de aperfeiçoamento. Este último é muito valorizado porque essas pessoas são conscientes de que os conhecimentos e habilidades tornam-se obsoletos no mundo do trabalho e por isso buscam constantes atualizações e treinamentos.

2 Aptidão administrativa geral

Na hierarquia de valores das pessoas ligadas a âncora *aptidão administrativa geral*, o primeiro deles é o gerenciamento de indivíduos, ou seja, integrar os esforços de outras pessoas em diferentes funções (controle).

Pessoas ligadas a esta âncora não abrem mão da oportunidade de alcançar um nível suficientemente alto na organização e ser responsável pela produção de pelo menos uma unidade da organização ou de toda ela. Realmente desejam o cargo de diretoria geral. A principal motivação é a busca por atividades de liderança (gerenciamento) e ao posicionamento em níveis hierárquicos mais altos da empresa e de maior responsabilidade, para, assim, contribuir para o sucesso da organização, recebendo em troca altos rendimentos.

As pessoas que se orientam por esta âncora são bem sucedidas em suas próprias habilidades gerenciais interpessoais, sua competência analítica e emocional essenciais à gestão administrativa .

Almejam responsabilidades pelos resultados finais e associam o trabalho pessoal ao sucesso da organização para a qual trabalham, ou seja, julgam interessante a tarefa quando ela é importante para o sucesso da empresa.

Consideram a especialização uma armadilha e se ocupam um cargo na área técnica, vêem tal coisa como uma experiência de aprendizagem necessária, mas a ambição é obter um cargo na área administrativa tão logo quanto possível.

Apesar de a principal aspiração destes profissionais ser a obtenção de promoções para os níveis gerenciais da organização, um alto cargo administrativo

de um setor especializado não lhe interessa. Caso ocupem posições de gerência em áreas especializadas não obtêm muito êxito, porque valorizam mais os aspectos gestão do que aspectos técnicos de domínio específico.

Identificam suas competências como sendo a combinação de: competência analítica, habilidade em resolver problemas em ambientes de incerteza, competência de relacionamento interpessoal e intergrupar, habilidade de influenciar e liderar pessoas para atingir os resultados da organização, habilidade em estar 68 estimulado por crises (mesmo cansados ou debilitados por elas) e equilíbrio emocional .

O equilíbrio emocional dá às pessoas desta âncora a capacidade de exercer o poder e tomar decisões sem culpa ou sem vergonha, mesmo em situações difíceis como: demissão de um funcionário muito antigo na organização ou mais velho; escolhas entre dois bons profissionais ou entre projetos; demissões em massa. Tomam decisões difíceis diariamente absorvendo todas as tensões emocionais geradas pela incerteza e/ou divergências interpessoais. Esse aspecto é o que mais os afasta de inclinações técnico-funcionais e mais as motivam para a aptidão administrativa geral.

Em relação à remuneração e aos benefícios, as pessoas que se guiam por esta âncora administrativa geral avaliam a si mesmas pelos níveis de rendimentos e esperam ser mais bem remuneradas. A remuneração, então, passa a ser um forte fator motivador.

Como almejam promoções para cargos de maior responsabilidade e esperam sempre promoções freqüentes, acreditam no sistema de promoção baseado em resultados alcançados e são muito sensíveis aos reconhecimentos monetários como: aumentos salariais, bônus e opções de compra de ações. Valorizam, também, premiações por tempo de serviço. A aprovação vinda de seus superiores as faz se sentir envaidecidas, principalmente se o reconhecimento vier sob a forma de títulos, escritórios espaçosos e privilégios especiais.

3 Autonomia/Independência

Autonomia é o valor que predomina em pessoas desta âncora. Elas não abrem mão da oportunidade de definir seu trabalho em seus próprios termos. Caso trabalhem em uma organização tradicional, buscam cenários de trabalho que as

libertem de certas normas organizacionais (padrão de roupas, horários, etc.), para prosseguir com suas competências técnicas. Preferem permanecer em cargos que lhes permitam flexibilidade em relação a quando e como trabalhar, chegando a recusar oportunidades de promoções para não perderem esta flexibilidade e autonomia.

Priorizam sua necessidade de fazer as coisas do seu jeito, dentro do seu ritmo e de acordo com seus próprios padrões e estilo de vida. A preferência é por trabalhos claramente delineados, com metas e prazos definidos. Não suportam supervisão rigorosa e preferem a remuneração pelo mérito de seu desempenho.

Diante das características citadas, é evidente que pessoas orientadas por esta âncora evitam realizar trabalhos nos limites impostos pelo ambiente organizacional, tendo muita dificuldade de trabalhar em grandes organizações, pois percebem que não podem se sentir dependentes de outras pessoas e muito menos dependente de regras, de procedimentos, de horários de trabalho, de códigos de vestimenta e outras normas comuns a essas organizações.

Em geral são pessoas que viveram dois momentos distintos em suas trajetórias profissionais. Primeiramente, aproveitaram ao máximo os espaços de autonomia oferecidos pelas organizações para desenvolverem suas competências técnicas e funcionais; num segundo momento buscaram carreiras que oferecessem maior autonomia e independência como, por exemplo, as carreiras de professores universitários ou de consultores de empresa.

Os membros deste grupo, que já têm construído suas carreiras autônomas, estarão bem adaptados para o futuro, mas aqueles que dependem de trabalhos seguros e planejam desligar-se da organização podem ser altamente vulneráveis com a atual reestruturação do mercado de trabalho, muito embora sua âncora esteja alinhada a muitas outras opções de trabalho, como: profissional liberal, consultor, professor, escritor e similares.

Em relação à remuneração e aos benefícios, preferem receber o pagamento após o término do trabalho ou de acordo com os resultados alcançados e o mérito de seu desempenho. Quanto aos benefícios, preferem os móveis e os pacotes opcionais que permitem selecionar as alternativas mais adequadas ao seu estágio de vida. Não valorizam benefícios ligados à estabilidade na organização ou por tempo de serviço. Promoções devem possibilitar uma maior autonomia e

independência em relação ao cargo anterior ou no mínimo manter os níveis já existentes.

Sentem-se valorizados pelo alcance de resultados e mais ainda pela sua divulgação, bem como por indicações para outros projetos, medalhas e cartas de recomendações muito mais que por recompensas financeiras.

4 Segurança/Estabilidade

Sentir-se bem-sucedido profissionalmente a ponto de ter a estabilidade na organização é o valor predominante ao longo das carreiras de pessoas desta âncora, a ponto de orientar e limitar as suas decisões profissionais.

Geralmente procuram empresas que oferecem um amplo horizonte profissional, um bom programa de benefícios e um estruturado plano de aposentadoria como normalmente ocorre em empregos públicos.

Preferem trabalhar para uma organização ou uma determinada região, que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções importantes. Assim, normalmente criam raízes fortes sejam com a organização ou com a comunidade para a qual trabalham.

Tendem a entregar suas carreiras nas mãos de seus empregadores e aceitam com tranquilidade as definições de carreira preparadas por eles. Sempre confiam que a empresa reconhecerá suas necessidades e competências e fará o melhor a seu favor.

A necessidade de estabilidade pode significar a garantia de sua lealdade para com o empregador e disposição para fazer o que ele desejar em troca da segurança no emprego, como possíveis transferências de cidades. Acreditam que esta lealdade contribui para o bom desempenho da empresa e querem ser reconhecidas tanto por esta lealdade oferecida quanto pelo desempenho uniforme ao longo da vida profissional na organização.

Não acreditam que a oportunidade de aprender novas coisas e ganhar experiência é um dos principais benefícios a ser obtido em um contexto de trabalho, o que as faria ampliar suas possibilidades de crescimento profissional fora da organização. Ou seja, têm o foco de dependência na organização, mais do que em sua competência pessoal.

Pessoas com essa âncora têm uma necessidade de organizar suas carreiras de forma de forma que se sintam seguras, ou seja, que os eventos futuros se tornem previsíveis. Sua maior preocupação é sentirem que são bem-sucedidas e ficarem tranquilas. Esta orientação se revela principalmente na preocupação pela segurança financeira atual (manter-se empregado) e a segurança futura (planos de aposentadoria). Como permanecem preocupadas em desenvolver sua auto-imagem em torno da segurança e estabilidade, geralmente são consideradas pessoas sem ou de pouca ambição.

Preocupam-se menos com o conteúdo do seu trabalho e o grau hierárquico que possam alcançar em uma organização, embora possam atingir um alto nível se suas aptidões assim permitirem.

Caso suas características de personalidade apresentem um certo grau de insegurança, essas pessoas tendem a ter dificuldades para ascender aos níveis hierárquicos superiores da empresa, permanecendo em suas áreas de competência realizando por muito tempo as mesmas atividades profissionais mesmo quando possuem talentos técnicos e funcionais para assumir posições superiores.

No que tange á remuneração preferem as que são remunerações fixas. E quanto aos benefícios de longo prazo e aumentos de salário constantes, preferem os previsíveis, baseados em tempo de serviço e se sentem atraídas por benefícios do tipo plano de seguro e aposentadoria. Assim, benefícios como enriquecimento profissional e projetos desafiantes são lhes motivam (SCHEIN,1993)

5 Criatividade empreendedora

Na escala dos valores de pessoas voltadas para esta âncora, o primordial é a propriedade intelectual.

Essas pessoas possuem uma necessidade imperiosa de criar algo que seja próprio, podendo ser um produto, uma empresa ou qualquer outro novo negócio. Vale ressaltar que, embora a criatividade prevaleça nestas pessoas, elas não são necessariamente artistas ou inventores, nem publicitários com grandes campanhas. Sua criatividade é voltada para o ambiente empresarial. Nessas pessoas, a criatividade surge como uma necessidade de novos empreendimentos e muitas vezes de fazer fortuna.

O impulso criativo desse grupo é especificamente orientado no sentido de empreender algo com uma grande necessidade de autonomia. Essas pessoas não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantêm empregos, apenas enquanto dão o melhor de si para criar seus próprios empreendimentos. Chegam a ser obcecadas pela necessidade de criar e entediam-se facilmente.

Geralmente descobrem cedo que têm uma imperiosa necessidade de criar novos negócios bem como o talento de provar ao mundo do que são capazes. São inquietos e precisam continuamente de novos e criativos desafios.

São motivados e não abrem mão da oportunidade de criar algo próprio, construído com sua capacidade ou disposição de assumir riscos e transpor obstáculos a fim de provar que podem criar um empreendimento por meio de seus próprios esforços. Trata-se da capacidade de criar algo que seja o reflexo de si mesmos – talvez que leve o seu próprio nome ou da sua própria empresa.

Possivelmente, trabalham para outros em uma empresa, enquanto aprendem e avaliam futuras oportunidades, mas trabalharão por sua conta assim que sentirem ter condições para tal. Como prova de sua capacidade, almejam que seu empreendimento tenha um sucesso financeiro.

Na atualidade, as oportunidades para indivíduos com a âncora Criatividade empreendedora cresce rapidamente diante da necessidade de novos produtos e serviços, derivados principalmente de tecnologias da informação e de biotecnologia, bem como a abertura de espaços para novas tecnologias.

Outra característica marcante dos indivíduos ligados a esta âncora é a alta mobilidade, pois, em busca de um lugar hospitaleiro para suas idéias se deslocam para qualquer parte do mundo.

Pessoas com essas características dependem inteiramente de um ambiente econômico, político e cultural amigável e encorajador que incentive novos projetos e valorize o potencial deles, também como acadêmicos e pesquisadores e não apenas quando empresários. Quando não encontram espaço em suas carreiras profissionais, tendem a buscar a satisfação de sua criatividade através de atividades de lazer realizadas fora do ambiente de trabalho.

Preferem ocupar funções em que possuam poder e liberdade para exercitar a criatividade, o que é comum em empresários e consultores, entre muitas outras profissões. Embora esta liberdade não deva ser confundida com aquela que está no

primeiro item da escala de valores de pessoas voltadas para a âncora Autonomia/Independência, que se volta muito mais a poder fazer seus horários de trabalho e escolher o local onde exercer suas funções (dentro ou fora da organização). As pessoas da âncora Criatividade empreendedora, principalmente nas fases iniciais de carreira ou anteriormente ao empreendimento ser declarado bem-sucedido, muitas vezes possuem uma extensa carga horária de trabalhos e abdicam da sua liberdade pessoal a favor da liberdade para exercitar sua criatividade.

Em relação à remuneração e aos benefícios, o mais importante para estas pessoas é a propriedade das suas criações. Muitas vezes a posse da patente de produtos criados por elas é o maior benefício que desejam, embora o reconhecimento público também as deixe realizadas.

Fazer fortuna com suas criações pode ser uma forma de medir o seu sucesso, ou seja, é a maneira que encontram para mostrar ao mundo o que conseguiram realizar e/ou a importância e o tamanho do seu empreendimento. Mas, verdadeiramente, a remuneração não é mais importante que a propriedade intelectual.

Para pessoas desta âncora, o controle acionário acima de 50% de uma nova empresa (mesmo que inicialmente não realize lucros) tem um valor inestimável, pois assim conseguem identificar que têm o controle em suas mãos. Remunerações e benefícios usuais têm pouco significado.

6 Vontade de servir/Dedicação a uma causa

Pessoas orientadas por esta âncora não abrem mão da oportunidade de executar um trabalho que tenha um valor especial. Tomam suas decisões de carreira procurando um trabalho em que possa ser útil para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver ou ajudar a nação, como: solucionar problemas ambientais, aumentar a harmonia entre pessoas, melhorar a segurança, curar doenças mediante a descoberta de um produto, etc.

Perseguem tais oportunidades, mesmo que isto signifique mudar de emprego ou recusar transferências ou promoções que os afastem do tipo de trabalho compatível com seus valores. Essas pessoas escolhem profissões pensando nos valores fundamentais que desejam incorporar a seu trabalho. Suas decisões

profissionais baseiam-se no desejo de melhorar o mundo de alguma forma. As profissões de assistência ao próximo, como medicina, enfermagem, advocacia, serviço social, educação e sacerdócio, são tipicamente ligadas a essa âncora.

Entretanto, vale ressaltar que nem todas as pessoas que optam por uma ocupação voltada para servir (médicos, advogados, religiosos, assistentes sociais, etc.) devem ser classificadas na âncora vontade de servir, pois podem estar ancoradas em outras âncoras como na Competência técnica ou funcional, na Autonomia, na Segurança ou na Competência gerencial (VIEIRA; SILVA, 2008). O fato da pessoa está em uma profissão de assistência pode não ser o mais importante, nem a primeira opção na sua escala de valores, ou seja, a sua âncora.

As pessoas da âncora Vontade de servir não têm, a princípio, uma lealdade firmada apenas na organização em que atuam, pois, o ponto mais relevante de sua lealdade é para com os seus valores pessoais.

O número de pessoas que aparecem com esta âncora está crescendo. Tanto pessoas jovens como pessoas de meia-idade relatam que estão sentindo a necessidade não só de manter um rendimento adequado, mas de fazer alguma coisa mais significativa num contexto mais amplo. Novos tipos de organizações e carreiras estão sendo criados para se dedicarem a questões que preenchem as lacunas entre mundo desenvolvido e subdesenvolvido, como: problemas de raça e religião, segurança de produtos, privacidade, superpopulação, saúde, bem-estar, etc.

Em relação a remuneração este não é o valor central para estas pessoas embora, busquem uma remuneração justa. Ademais não aceitam promoções ou desafios que o desviem de seus valores. Para essas pessoas, mais importante que as promoções é o reconhecimento da organização por suas contribuições. Desejam, também, obter reconhecimento e apoio, tanto por parte de seus colegas quanto de seus superiores.

7 Puro desafio

Pessoas ancoradas em Puro desafio valorizam constantes desafios e não abrem mão da oportunidade de achar solução para problemas aparentemente insolúveis, vencer adversários implacáveis ou superar obstáculos difíceis. Ao procurar um emprego ou carreira, o que mais importa é a chance de vencer o

impossível. Algumas pessoas encontram este desafio em trabalhos intelectuais, como, por exemplo, o engenheiro interessado unicamente em projetos indiscutivelmente difíceis; outras satisfazem a necessidade de enfrentar desafios dedicando-se a atividades complexas. Na medida em que progredem, procuram desafios cada vez maiores.

Para essas pessoas, desafio é procurar trabalhos nos quais elas são colocadas diante de problemas cada vez mais difíceis; para outras, o desafio é colocado em termos de competitividade interpessoal. Geralmente, procuram trabalhos nos quais possam se sentir sempre testadas, e, na ausência de testes, sentem-se aborrecidas, irritadas, frustradas e desmotivadas.

As pessoas ligadas a esta âncora são as que desejam que sua ocupação proporcione oportunidades constantes de provarem sua capacidade, tais como cargos de nível estratégico, dada sua variedade e o desafio constante oferecido. São pessoas altamente motivadas a desenvolverem-se por si mesmas, e uma carreira só tem significado se habilidades competitivas puderem ser postas à prova.

Essas pessoas fundamentam suas carreiras na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um. Sucesso, para elas, é transpor obstáculos impossíveis, vencer adversários ou derrotar forças oponentes invencíveis.

A natureza do desafio colocado ao indivíduo é menos importante do que o seu nível ou grau de dificuldade. Assim, são generalistas e se predispõem a entender de tudo. Especialização em um único setor ou ramo de atividade não é mesmo o seu forte. Caracterizam-se por esta âncora alguns atletas e gestores.

Como as pessoas desta âncora se orientam por desafios, os vínculos com a empresa, área de atuação, sistema de remuneração e formas de reconhecimento estão subordinados diretamente ao fato de o trabalho oferecer ou não constantes desafios.

Geralmente, são pessoas altamente leais às organizações que lhes oferecem oportunidades de provarem sua capacidade. Por outro lado, podem se tornar inflexíveis com pessoas que não possuam as mesmas aspirações.

Segundo Schein (1993), este grupo está crescendo em número, mas não está claro se mais pessoas estão ingressando na força de trabalho com esta predisposição ou se é uma adaptação para desafios crescentes que o mundo do

trabalho está exigindo. Em qualquer uma das duas situações apresentadas, não haverá uma escassez de desafios a enfrentar e estes desafios irão se modificando rapidamente com a própria evolução tecnológica. O fato é que constantes desafios não faltarão para satisfazer pessoas desta âncora.

Schein (1993) faz algumas previsões sobre as tendências de carreira para o século XXI e conclui que a única previsão confiável é que, no futuro, teremos de nos tornar aprendizes contínuos, mais autoconfiantes, e mais capazes do que já fomos em lidar com surpresas diversas, afirmando ser um ótimo momento para aqueles ancorados em Puro desafio.

A remuneração, benefícios, sistema de promoção e a forma de reconhecimento devem estar ligados às constantes oportunidades de provar sua capacidade, pois a questão financeira geralmente não é a principal fonte de atratividade para estas pessoas. Por causa disto, preferem remuneração variável baseada na superação de desafios cada vez maiores.

8 Estilo de vida

Valorizam antes de tudo o equilíbrio entre suas necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira.

As pessoas desta âncora não encontram na carreira o único ponto de referência profissional e procuram organizar suas vidas integrando necessidades individuais, da família e da carreira, ou seja, desejam que todas as principais áreas de sua vida se integrem, e disso não abrem mão.

A definição de sucesso para esses indivíduos é mais ampla do que o sucesso na sua carreira e na organização. Sentem que sua identidade está mais ligada com a maneira como levam suas vidas, onde moram, como lidam com a situação familiar e como se desenvolvem do que com um determinado emprego ou organização. Necessitam de uma posição profissional que proporcione suficiente flexibilidade para alcançarem a integração tão desejada. A flexibilidade é buscada, assim como uma atitude organizacional em detrimento de um programa específico.

As pessoas desta categoria são geralmente altamente motivadas com suas carreiras porque conseguiram integrá-la a seu estilo de vida, ou seja, elas têm como foco a perfeita integração entre as suas necessidades como indivíduos, a sua vida em família e a sua atividade profissional.

Elas anseiam pela flexibilidade de emprego que lhes permita uma maior autonomia em termos, por exemplo, de horários de trabalho. Contudo, ao contrário da âncora Autonomia/Independência, não se importam de permanecer na mesma organização por longos períodos de tempo, desde que ela lhes proporcione a flexibilidade necessária e tenha atitudes que reflitam o respeito pelos seus interesses pessoais.

Segundo Schein (1993), o grande desafio para as pessoas voltadas a essa âncora é descobrir de que forma ela se adapta a uma estrutura ocupacional. Nesse sentido, o autoconhecimento e o pensamento estratégico sobre o futuro são diferenciais para atuar em contexto de mudança. O conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais pode habilitá-las a fazer escolhas mais conscientes e satisfatórias em termos de auto-realização.

De uma forma crítica, essa exigência de flexibilidade no emprego acima de tudo leva à dedução errônea de que, para pessoas desta âncora, as carreiras não são importantes. Mas isso é um equívoco, pois as carreiras lhes são tão importantes que eles buscam integrá-las a seus objetivos pessoais e familiares. Estas pessoas não pensam em apenas conciliar a carreira com a vida pessoal e sim integrá-las.

Na verdade esta âncora reflete algumas tendências da sociedade, sendo o resultado inevitável de famílias em que pai e mãe trabalham e a única forma para administrar a casa e a educação dos filhos é com flexibilidade no emprego.

Segundo Schein (1993), esta é a âncora de carreira que mais tem se desenvolvido nas últimas décadas, mostrando as maiores mudanças desde sua pesquisa original. O progresso e a posição organizacional estão cada vez mais definidos, em termos do que as pessoas conhecem e quais habilidades as pessoas possuem, e são baseados cada vez menos em tempo de serviço, hierarquia e lealdade. Para manter seus melhores empregados, as organizações devem, portanto, estar aptas a satisfazer suas necessidades tanto quanto se preocupam com os resultados organizacionais.

Para estas pessoas a remuneração é importante, afinal geralmente possuem família que dependem delas para se sustentarem, mas realmente não é o mais importante na hora de escolher um emprego ou uma organização para trabalhar.

O benefício mais importante para pessoas desta âncora é a flexibilidade no emprego, principalmente de horários ou limites geográficos.

O Quadro 3 sintetiza os principais aspectos que orientam as oito âncoras de Schein (1993), permitindo visualizar de modo comparativo as orientações de carreira descritas por ele.

| Tipos de âncoras | Características | O que motiva | Recompensas | Valores |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Aptidão técnico-funcional | Especialização Busca pelo domínio técnico Resistente a escalada hierárquica | Reconhecimento por parte de outros especialistas ou por colegas de trabalho | Benefícios móveis que permitam escolhas (oportunidades educacionais, licenças para estudos, verbas para compra de livros e equipamentos, cursos de aperfeiçoamento, etc.). | Domínio técnico |
| Aptidão administrativa geral | Acesso à especialização Liderança interpessoal | Altos rendimentos Posições hierárquicas crescentes Gerir pessoas. Reconhecimento por parte de superiores | Promoções baseadas em resultados alcançados, aumentos de salários, bônus e compra de ações. | Ser parte do sucesso da organização. Controle interpessoal e intergruppal |
| Autonomia/ Independência | Acesso à supervisão rígida | Liberdade de horários | Benefícios móveis (medalhas, cartas, prêmios) Remuneração por mérito e desempenho | Autonomia Flexibilidade |
| Segurança/ Estabilidade | Pouca ambição | Meritocracia baseada no fator tempo de empresa; Segurança profissional e financeira | Prefere remuneração assegurada à remuneração variável. Benefícios de longo prazo como programas de incentivos baseados em tempo de serviço e planos de aposentadorias estruturados | Sentir-se bem-sucedido. Estabilidade no emprego Dependência da organização quanto à gestão da carreira |
| Criatividade empreendedora | Criatividade | Altos rendimentos Ser identificado como empreendedor. | Oportunidade de novos empreendimentos Ter poder e capacidade para influenciar outros indivíduos. | Desafios novos Propriedade da sua criação (intelectual e física) |
| Vontade de | Lealdade à | Sentir que seus | Recompensas | . |

| | | | | |
|------------------------------|--|---|---|---|
| servir/Dedicação a uma causa | causa e não à organização. Buscam profissões ligadas à assistência como recursos humanos. | valores são compartilhados por seus colegas e superiores. Alinhamento entre seus valores pessoais e seu trabalho | pessoais como ter contribuído para fazer deste mundo um lugar melhor. Salários estão em segundo plano. Valorização da contribuição e não somente do resultado alcançado | Contribuição para a melhoria da situação social |
| Puro desafio | Motivadas Desafiadoras | Oportunidades constantes de provar sua capacidade. Vencer obstáculos cada vez mais complexos. | Remuneração variável baseada na superação de desafios cada vez maiores | Competição Superação Lealdade organizacional |
| Estilo de vida | Motivadas | Estabilidade geográfica | Licenças para aprimoramentos profissionais e horários de trabalho flexíveis | Alinhamento entre suas necessidades pessoais, familiares e a carreira |

Quadro 3: Quadro Sintético das Âncoras de Carreira

Fonte: Adaptação das Âncoras de Carreira de Edgar H. Schein

2.3 Considerações sobre o estudo de Edgar Schein

Segundo Schein (1993), pesquisas feitas até esse momento indicam que a maioria das pessoas pode ser defendida por meio das oito âncoras apresentadas. Esta afirmação do autor é confirmada por outros estudiosos que utilizaram o mesmo *inventário* com diversas classes de profissionais, embora Edgar Schein pretendesse apenas entender melhor as carreiras administrativas, quando iniciou suas pesquisas em 1961.

Em uma análise mais aguçada, algumas características descritas como peculiares de cada âncora não são tão particulares assim, estando presentes em mais de uma âncora e muitas vezes são até genéricas. Um exemplo disso é que toda pessoa precisa de autonomia, de segurança, de estabilidade, de desafios e de atender a seu próprio estilo de vida no decorrer de sua trajetória profissional, pelo menos, em algum momento dela. Assim, acaba-se equivocadamente limitando o valor destas características para definir as pessoas ligadas a cada âncora.

Entretanto é importante salientar que cada âncora tem um valor que é principal na escala de valores de pessoas ligadas a ela. Esse valor principal é que

define se a pessoa está ligada a uma ou outra âncora, embora outros valores secundários possam aparecer, mas estes não prevalecem no momento de uma escolha.

Importante também refletir que, para uma pessoa que se guia pela âncora Autonomia/Independência, o principal valor ou aquele que ela não abandonaria em momento algum da sua carreira seria a autonomia. Essa é muito mais uma necessidade vital que qualquer outra coisa. Algo parecido ocorre para uma pessoa orientada pela âncora Segurança/Estabilidade, a segurança é o fator que elas não estão dispostas a sacrificar se forçadas a tomarem uma decisão de escolha dentre qualquer outra coisa e é uma característica primordial que as acompanham em toda a sua carreira e não em um determinado momento de vida.

Um outro ponto de alerta é o de que nem sempre é possível definir claramente a âncora de carreira de uma pessoa, nem por meio do inventário, nem com a ajuda da entrevista. Neste caso, Schein (1993) afirma que não há fundamentação pra criar mais uma âncora de carreira, pois isso seria decorrente do fato da pessoa não ter tido vivências ou experiências suficientes que determinassem como fazer escolhas. Talvez as oportunidades para testar suas aptidões e preferências tenham lhe faltado, daí esta lacuna. Para solucionar estas questões, seria o caso de simular situações hipotéticas entre escolhas profissionais e com base nas respostas aproximar-se o máximo da sua âncora de carreira.

Schein (1993) ainda afirma que nas carreiras internas as inclinações profissionais (âncoras) não mudam, pois dos 44 profissionais pesquisados por ele em 1961 que naquele momento concluíam o mestrado, quinze foram novamente entrevistados quando alcançaram entre 40 e 50 anos de idade, e os dados permaneceram estáveis. O autor justifica o fato afirmando que, à medida que o autoconceito é mais bem definida e conhecida pelo indivíduo, a tendência é querer conservá-la. Contudo, reconhece que nem sempre o emprego atual ou a posição ocupada é compatível com as inclinações profissionais ou âncoras e isso pode ocasionar mudanças radicais em carreiras externas para concretizar as inclinações profissionais que não tiveram oportunidade de realizar. Nesses casos, não foram as âncoras (carreiras internas) que mudaram, mas sim, as carreiras externas.

Muitas pessoas conseguem um desempenho regular e até muito bom em empregos que não estão em sintonia com sua âncora, mas certamente teriam um

rendimento muito superior e seriam mais felizes se voltassem suas carreiras externas para suas inclinações profissionais ou âncoras de carreira descritas por Schein (1993).

Mesmo diante dessas considerações – que também se configuram como críticas - a escolha por esse referencial de âncoras de carreira desenvolvido por Edgar Schein no desenvolvimento deste estudo, foi por considerá-lo mais conveniente para o tipo de pesquisa em questão e que melhor se responde ao problema desta pesquisa, além de envolver uma das tendências atuais, que é a responsabilidade dos próprios indivíduos pela gestão de suas carreiras.

Com a pesquisa que se segue, busca-se contribuir para o estudo da temática carreira, sem pretender esgotá-la, mas agregando conteúdo e incrementando as discussões concernentes ao tema.

CAPÍTULO 3 – METODO

Neste capítulo, caracteriza-se a orientação metodológica adotada, o contexto e os participantes, os instrumentos e procedimentos de coleta, de análise e interpretação dos dados. Concluindo o capítulo, são comentados aspectos relativos à confiabilidade metodológica do trabalho realizado.

3.1 Caracterização do estudo

Como atividade humana e social, as pesquisas envolvem, de maneira inevitável, uma carga de valores, preferências, interesses e princípios que orientam o pesquisador. Por isso, a visão de mundo do pesquisador, assim como os referenciais iniciais e os fundamentos para a compreensão e explicação do mundo, influenciam na escolha da metodologia.

O campo das ciências sociais, ao qual pertence a administração, é rico na utilização de métodos variados de investigação, e não poderia ser diferente, pois o homem é um dos principais objetos de estudo desse campo científico. Assim, fica evidente a necessidade de empregar modelos investigativos abrangentes que permitam compreender a complexidade humana em suas mais minuciosas nuances.

A situação atual na pesquisa social empírica, como afirma Neves (1998), caracteriza-se por uma nova disposição quando se discute a utilização dos diferentes métodos e técnicas. Métodos quantitativos e qualitativos não são mais vistos como procedimentos de investigação excludentes, mas como alternativas que se complementam no campo da pesquisa social empírica.

De acordo com Cortes (1998), a principal diretriz a guiar uma investigação é o problema de pesquisa, que emerge da curiosidade científica do pesquisador, à luz das teorias do campo de conhecimento que ele se propõe a estudar. O método de pesquisa escolhido deve ser capaz de “costurar” estes elementos-chave do processo investigativo. Alguns trabalhos recorrem a técnicas quantitativas, outros a técnicas qualitativas de análise de dados, porém, na maior parte dos casos, os problemas de pesquisa serão mais proficuamente respondidos através do uso de ambos.

A abordagem qualitativa, segundo Chizzotti (1998), parte do princípio de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o participante, uma interdependência viva entre este e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do participante. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que participantes concretos criam em suas ações.

Levando-se em conta os objetivos da presente dissertação, esta se caracteriza como um estudo exploratório de natureza qualitativa. A pesquisa constou da aplicação do “Inventário de Orientação de Carreira”, para o estudo das Âncoras de Carreira de Schein e posterior entrevistas para analisar a trajetória profissional dos executivos de uma instituição bancária, no Estado da Bahia.

2.2. A empresa

A instituição onde ocorreu esta pesquisa está dentre os três maiores grupos financeiros privados do Brasil e entre os seis maiores da América Latina. Possui aproximadamente mil pontos de atendimentos.

A trajetória da instituição começou por volta de 1920 no Estado de Minas Gerais, apenas com uma seção bancária. Atualmente a estrutura organizacional do conglomerado passou a basear-se em quatro pilares: Banco de Varejo, Banco de Atacado e Seguros e Investimentos.

Para se ter uma idéia da preocupação com o capital humano desta organização, em 1991, o fundador, durante o discurso de despedida resumiu um de seus princípios éticos da instituição ao longo dos sessenta anos de história: *Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação eletrônica, permanecerá a circunstância simples e irredutível, de pessoas servindo pessoas.*

Outra característica marcante na instituição e observada ao longo de sua história, são as diversas associações duradouras, muitas delas com parceiros estrangeiros que contribuíram para que se tivesse uma perspectiva global de negócios e uma atuação constante no mercado internacional.

A instituição atende seus clientes de maneira segmentada desde o início da década de 1990, com uma oferta de produtos e serviços diferenciados e sob medida, respeitando o perfil de cada grupo de cliente para aumentar sua competitividade no mercado. Os clientes pessoas físicas são segmentados por renda mensal informada: os que ganham mais de R\$ 4 mil por mês, os que ganham de R\$ 1,3 mil a R\$ 4 mil por mês e os que ganham de R\$ 350 a R\$ 1,3 mil por mês. Também possui uma repartição que objetiva atender pessoas físicas que possuem grandes patrimônios e carteiras de investimento potenciais superiores a R\$ 3 milhões.

As empresas com vendas anuais acima de R\$ 10 milhões tendem a precisar de produtos e serviços customizados. Esse atendimento é feito pelo setor denominado pela instituição de Atacado e por um grupo de executivos de contas subdivididos em três grupos: um deles atende empresas que faturam de R\$ 10 milhões a R\$ 40 milhões, outro que atende empresas que faturam de R\$ 40 milhões até 150 milhões e um terceiro que atende empresas que faturam acima de R\$ 150 milhões. Os executivos que atendem às empresas com faturamento anual de R\$ 10 milhões a R\$ 40 milhões foram os participantes desta pesquisa.

Em 2007, um projeto de expansão deste núcleo na Bahia triplicou o número de executivos atuantes no setor, fato que atesta a importância desse setor na atualidade.

Diante dos fatos, pode-se afirmar que a instituição tem uma história de crescimento e ocupa lugar de destaque entre os grupos financeiros privados do país e da América latina.

2.3 A pesquisa

A escolha do campo empírico se deu tanto pelo fato de a pesquisadora trabalhar neste escritório de Salvador, quanto pela maior concentração de executivos dentre as regiões norte e nordeste do país e pela diversidade aparente de perfis profissionais. Cabe destacar que sendo este escritório (cidade de Salvador) a maior representatividade do setor nas regiões Norte e Nordeste do Brasil foi escolhido pela instituição para iniciar um projeto de expansão a ser estendido para todo o país.

Em se tratando da construção de uma dissertação de mestrado profissional, o objetivo da pesquisa foi o de estudar as trajetórias profissionais dos executivos do segmento Atacado (na categoria de até 40 milhões) sediados em Salvador a partir do referencial teórico de Âncoras de Carreira para subsidiar políticas de gestão de pessoas que venham a contribuir para o sucesso do plano de expansão da organização na Bahia e servir como referência para possíveis outros projetos similares em outras localidades.

2.3.1 Os participantes

Conforme já foi dito, a pesquisa foi realizada com a participação de um grupo de executivos de um segmento de uma instituição bancária em 2008. Em todo o Brasil, existem 216 executivos, subdivididos em 12 regiões, conforme estabelecido pela instituição. A região a que estão vinculados os executivos da Bahia é composta pela regiões Norte e Nordeste do país e inclui 35 executivos, sendo a maior região da instituição em número de executivos e extensão geográfica. Desse total, nove estão atuando na Bahia. Estes foram os participantes da pesquisa que correspondem a 4% da população.

Dos nove participantes da pesquisa, quatro são do sexo masculino e cinco do sexo feminino. Apenas dois participantes são solteiros e não têm filhos. Os demais são casados e possuem filhos. As idades dos entrevistados variam de 25 a 33 anos. Todos possuem nível superior completo (uma exigência da função), cinco estão cursando especialização e um está cursando a segunda graduação. Todos os entrevistados fizeram cursos na área de Ciências Contábeis ou Economia ou Administração. O tempo de vida profissional dos entrevistados encontra-se na média de dez anos.

Importante salientar que para exercer a função em questão, são exigidas a escolaridade mínima de superior completo e a certificação CPA 10²

A seguir, o Quadro 4 sistematiza o perfil dos participantes.

² Certificação destinada a profissionais que têm contato direto – presencial ou a distância – com clientes na comercialização de produtos de investimento. É também direcionada aos profissionais das Cooperativas de Crédito que necessitam ser certificados para desempenhar suas atividades.

| Participantes | Sexo | Idade | Estado Civil | Filhos | Graduação | Especialização | Vida Profissional (anos) | Vinculo institucional (anos) | Função atual (meses) |
|---------------|------|-------|--------------|--------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------|
| P1 | F | 33 | Casada | 0 | Administração | Uma concluída e outra cursando | 13 | 04 | 24 |
| P2 | F | 33 | Casada | 2 | Economia | Cursando | 13 | 08 | 16 |
| P3 | F | 31 | Casada | 2 | Adm. c/ Comercio Exterior | Cursando | 10 | 06 | 24 |
| P4 | F | 29 | Solteira | 0 | Economia | Não | 10 | 01 | 12 |
| P5 | F | 25 | Solteira | 0 | Administração (cursando Direito) | Não | 07 | 3,5 | 24 |
| P6 | M | 30 | Casado | 1 | Administração | Cursando | 10 | 01 | 06 |
| P7 | M | 29 | Casado | 0 | Administração | Não | 11 | 01 | 12 |
| P8 | M | 28 | Casado | 1 | Adm. c/ Comercio Exterior | Não | 09 | 3,5 | 03 |
| P9 | M | 27 | Casado | 1 | Administração | Cursando | 11 | 02 | 06 |

Quadro 4: Perfil dos participantes

Fonte: Dados coletados pela autora

De acordo com o setor de Recurso Humanos desta instituição, as principais responsabilidades destes profissionais, estão centradas no estreitamento do relacionamento com os clientes da carteira, apresentando-se como o executivo responsável pela administração e mostrando que irá acompanhar de perto a movimentação bancária do cliente e o seu negócio, juntamente com o gerente de conta e o gerente geral da agência onde está a conta; a realização de visitas para reativar relacionamentos/identificar novas oportunidades e apresentar o analista (suporte de atendimento do executivo de conta) aos clientes da carteira; a conquista de novas contas por meio de indicações, na própria carteira, dos clientes com forte relacionamento e outras indicações; o estabelecimento de parcerias com gerentes das agências para otimizar o resultado do agendamento de visitas de prospecção.

Ainda têm sob sua responsabilidade identificar os clientes de maior valor e propensos a atrito com o banco, visando a uma ação proativa; gerenciar, em parceria com o gerente geral da agência, a conta do cliente, informando todas as negociações em andamento e atualizar posição da carteira atual, realizar visitas em conjunto para fomentar negócios; gerenciar *portfolio* de clientes planejando o desenvolvimento de cada conta com o objetivo de maximizar a rentabilidade da carteira de clientes; conhecer profundamente e manter-se atualizado sobre produtos e serviços oferecidos para otimizar o atendimento aos clientes; orientar seus clientes quanto às alternativas de investimentos, sugerindo novos produtos e/ou serviços disponíveis, com objetivo de prestar-lhes o melhor atendimento e ampliar a

rentabilidade da carteira; avaliar e acompanhar as operações de crédito de seus clientes, submetidos à hierarquia, analisando e observando as normas e orientações técnicas de crédito, estabelecidas em manuais de produtos e/ou procedimentos do segmento, visando concretizar operações; acompanhar as ações do mercado e da concorrência, no tocante a novas sistemáticas de abordagem, divulgação de produtos e/ou serviços, bem como vantagens oferecidas, posicionando a hierarquia, visando manter a competitividade.

3.3.2 Técnicas e procedimentos da coleta de dados

Para o desenvolvimento desta etapa do trabalho foi necessário, a princípio, o estabelecimento de contato com a instituição, lócus da pesquisa, assim como com os funcionários desta, os participantes/colaboradores, para demarcar o compromisso e a atitude ética e responsável, diante das fases subseqüentes da pesquisa.

Antes de iniciar a coleta de dados foi enviado à instituição um *e-mail* à direção da unidade, explicando a referida pesquisa, solicitando a autorização para as entrevistas e colocando esta dissertação à disposição para análises (Apêndice A). Também foi enviada a instituição uma carta de apresentação (Apêndice B), assinada pelo coordenador do mestrado e pela professora orientadora.

Após a aprovação, um e-mail foi encaminhado aos participantes convidando para uma reunião de esclarecimento dos objetivos da pesquisa. Na oportunidade os participantes assinaram o termo de consentimento (Apêndice D) e responderam ao inventário de Schein sobre as âncoras de carreira (Apêndice E).

O inventário desenvolvido por Schein é composto por quarenta itens respondidos mediante uma escala tipo Likert de quatro pontos:

- (1) Nunca verdadeiro para mim.
- (2) Ocasionalmente verdadeiro para mim.
- (3) Freqüentemente verdadeiro para mim.
- (4) Sempre verdadeiro para mim.

O inventário é de autopontuação, de fácil entendimento pelos entrevistados bem como de fácil aplicação e avaliação. Como todo instrumento de auto-relato, as respostas podem ser “forjadas” pelo próprio participante, por isso, como forma de esclarecer melhor as motivações de carreira, os valores e os talentos individuais,

que estariam sustentando a orientação de carreira, efetuou-se a entrevista semi-estruturada. A entrevista foi realizada após a análise do inventário de âncoras de carreira de cada participante, com a finalidade de explorar mais a fundo o resultado obtido.

Na primeira reunião, dos nove participantes dois não compareceram. Um porque estava doente, o outro, em virtude do nascimento do seu primeiro filho. Ambos receberam posteriormente o questionário e o termo de consentimento por *e-mail*, que só foi assinado e devolvido no dia da primeira entrevista.

Após a análise dos dados dos questionários, já de posse dos resultados sobre as âncora de carreiras, foi agendada a entrevista individual para estudar as trajetórias profissionais e estabelecer relações com as âncoras identificadas no inventário de Schein.

Embora o roteiro da entrevista sugerida por Schein (1996) tenha 18 questões, contendo 35 subdivisões, optou-se por um outro questionário com 18 questões, mais abrangentes, enfatizando as escolhas feitas no passado, no presente e as metas para o futuro (Apêndice E)

As entrevistas foram marcadas para três semanas após a aplicação do inventário, no próprio escritório dos executivos, em horários previamente agendados estimando o tempo de uma hora para cada participante.

As entrevistas foram transcritas e analisadas identificando os padrões ou inconsistências entre os fatores que orientam a trajetória profissional e as âncoras destes profissionais.

3.3.3 Procedimentos de análise dos dados.

As entrevistas foram analisadas por meio de Análise de Conteúdo, que se constitui em uma técnica de tratamento de informações. Para Bardin (apud FRANCO, 2005) a análise de conteúdo tem como base “uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência”.

Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. A análise de conteúdo pressupõe uma (des)construção necessária para a realização da análise propriamente dita, que, através da inferência, ou seja, da dedução lógica por parte do investigador, assume a forma de uma nova construção.

Nesta perspectiva, a análise de conteúdo nos permite deduções, sobre a fonte, a situação em que esta foi produzida, o material que se constitui o objeto da análise, sendo que a finalidade dessa análise é efetuar inferências, com base numa lógica explicitada e de acordo com o objeto a ser analisado.

As principais etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo desta pesquisa foram: a organização do material de trabalho (transcrição das entrevistas); definição das unidades de registro, constituídas por temas; definição e delimitação do tema para fazer emergir os conteúdos essenciais à pesquisa; e a definição das categorias e subcategorias, que se constituíram na fase mais árdua e importante do trabalho, pois estas serviram como indicadores para a interpretação dos dados, à luz do referencial teórico e dos objetivos definidos para a pesquisa.

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar a análise e a discussão da pesquisa. Assim, inicialmente será caracterizado, de forma breve, cada participante da pesquisa, visto que, nas entrevistas, cada relato foi único e a riqueza e a profundidade das trajetórias descritas nas entrevistas impuseram limites à padronização. Na primeira seção optou-se por descrever passagens desta trajetória individual com o objetivo de fundamentar a âncora identificada no inventário de Schein, que é o foco desta dissertação e, também, melhor caracterizar os participantes da pesquisa.

Na segunda seção, os resultados foram agrupados em categorias e subcategorias analíticas de acordo com os temas emergentes nas entrevistas. Identificaram-se quatro categorias de análise da trajetória profissional dos participantes: *a inserção no mercado de trabalho; a formação dos participantes; as fases de carreira; e, as âncoras de carreira.*

4.1 Um breve relato sobre os entrevistados

Participante 1

Trinta e três anos, casada e sem filhos. Nasceu no Canadá, mas veio para o Brasil com dois anos de idade. cursou Administração de Empresas, concluiu uma pós-graduação em Marketing e está cursando outra em Finanças, todas em instituição particular.

No mercado de trabalho há treze anos, iniciou sua trajetória profissional aos vinte anos, como estagiária, após o ingresso no curso de graduação. Nesta condição trabalhou em duas empresas, totalizando quase quatro anos e chegou ao primeiro emprego, que descreve como um dos momentos mais importante da sua trajetória profissional: *“[...] eu comecei a ver que eu estava entrando no mercado de trabalho mesmo, ia fazer treinamento em São Paulo, nunca tinha feito treinamento externo antes, tava indo pra uma grande empresa...”*

Há quatro anos na instituição em que trabalha atualmente, iniciou suas atividades na cidade de Fortaleza (CE) e foi transferida para a Bahia, depois de promovida. Após um ano trabalhando na Bahia, casou-se e obteve nova promoção,

desta vez para a função que ocupa há dois anos e assim a descreve: “A minha função hoje é comercial. Ela é comercial, onde você tem, digamos assim...tem um certo status.”

Conforme resultado abaixo, a âncora da participante identificada através do inventário é a *Aptidão técnico-funcional*.

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|------------|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|
| Total de Pontos | 5,4 | 2,4 | 1,8 | 4 | 2,6 | 3 | 3,2 | 3,6 |

TF – Aptidão técnico-funcional

GG – Aptidão administrativa geral

AI – Autonomia/Independência

SE – Segurança/Estabilidade

CE – Criatividade empreendedora

SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa

DP – Desafio puro

EV – Estilo de vida

Para as pessoas ligadas a esta âncora, a carreira é organizada à volta de um determinado conjunto de conhecimentos técnicos e funcionais, que permitem desenvolver e/ou trabalhar em projetos desafiadores em termos técnicos.

Estas não chegam a valorizar promoção a cargos gerenciais ou de gestão, mas valorizam promoções quando envolvem ampliação: de atribuições, de recursos, de responsabilidades, de orçamentos, de apoio técnico, do número de subordinados ou participação em decisões de alto nível.

[...] independente de onde for o meu emprego, eu quero estar muito bem profissionalmente valendo muito pro mercado.

A fala anterior sugere uma das características predominantes na âncora: independentemente da instituição, as pessoas a ela associadas valorizam adquirir e aprimorar conhecimentos técnicos, além de ser referência para especialistas da área em que atuam. Por isso são mais motivadas pela valorização e reconhecimento do seu trabalho por outros especialistas (seus pares) do que por parte da gestão organizacional.

Outra característica da âncora identificada nesta participante é a importância da formação contínua, pela consciência de que os conhecimentos e habilidades tornam-se obsoletos no mundo do trabalho e de que é necessário buscar constantes atualizações e treinamentos:

Depois que eu terminei [referindo-se ao curso de graduação] todas as cadeiras de Administração, eu me encantei com o Marketing. Sendo que na prática eu nunca consegui trabalhar na área. Então, quando eu comecei a trabalhar na área de finanças, que era uma área que eu já gostava, e aí eu achei necessário fazer também a pós de Finanças.

No início da entrevista, a participante pediu para que lhe fosse explicada todas as âncoras de carreira e depois admitiu se encontrar na âncora Aptidão técnico-funcional, mesmo antes de conhecer o resultado do questionário: *“Eu gosto realmente dessa [se referindo à âncora técnico-funcional] de valorizar essas aptidões técnicas, de detalhar, me aprofundar, de ser bem vista em alguns aspectos de ser referência”.*

Participante 2

Trinta e três anos, casada e grávida do segundo filho. Nasceu, estudou e trabalhou apenas na região de Salvador (BA). Graduada em Economia, cursa atualmente pós-graduação em Finanças Empresariais e Gestão Bancária. Ambos em universidades particulares.

Está no mercado de trabalho há treze anos. Iniciou sua trajetória profissional aos vinte anos, como estagiária, após ingressar na universidade. Foi estagiária em duas empresas de prestação de serviços bancários durante os quatro anos da graduação. Por um ano foi funcionária de uma empresa de cartões de crédito, e por dois, assumiu cargo de confiança na Secretaria de Educação do Estado da Bahia. Em 2000, ingressou no seu atual emprego, onde está há oito anos. Inicialmente atuou em uma função por três anos e depois foi promovida à função atual onde está há um ano e três meses, a qual define como: *“Responsabilidade. É gostar do que faz [...]”*

Conforme indicado abaixo, a âncora da participante identificada pelo inventário é *Segurança/Estabilidade*.

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|-----|
| Total de Pontos | 3,6 | 2,4 | 2,8 | 6 | 2,8 | 2,4 | 4,2 | 4,6 |

TF – Aptidão técnico-funcional
 GG – Aptidão administrativa geral
 AI – Autonomia/Independência
 SE – Segurança/Estabilidade
 CE – Criatividade empreendedora
 SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa
 DP – Desafio puro
 EV – Estilo de vida

O valor predominante ao longo das carreiras de pessoas desta âncora, a ponto de orientar e limitar suas decisões profissionais é sentir-se bem-sucedido profissionalmente, chegando à estabilidade na organização.

Geralmente procuram empresas que oferecem um amplo horizonte profissional, bom programa de benefícios e um estruturado plano de aposentadoria como normalmente ocorrem em empregos públicos.

Preferem trabalhar para uma organização ou uma determinada região, que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções importantes. Assim, normalmente criam raízes fortes, sejam com a organização ou com a comunidade para a qual trabalha. Nas falas seguintes a participante menciona espontaneamente a sua busca pela segurança e estabilidade familiar, profissional e financeira, que são características da âncora identificada pelo inventário.

[...] vai embora ou você muda de cidade? Eu vou embora. Porque eu tenho minhas coisas aqui, minha família aqui, se fosse pra ganhar dez vezes mais eu iria, mas trocar meu salário por uma besteirinha a mais não [...]

[...] ter um futuro profissional que me dê segurança, que eu seja bem-sucedida, aí tudo bem [...]

Participante 3

Trinta e um anos, casada e grávida do segundo filho. Graduada em Administração com habilitação em Comércio Exterior e está cursando uma pós-graduação na área de Finanças Bancárias.

Sua trajetória profissional se inicia com a função de estagiária aos vinte e um anos e assim permaneceu durante quatro anos. Trabalhou em quatro empresas, inclusive um banco. Depois desse período, optou por passar quase um ano estudando para concursos públicos, mas acabou ingressando em um banco privado, no qual permaneceu por dois anos. Ingressou na atual instituição em 2005 e um ano depois foi promovida à função que exerce atualmente, a definindo como “comercial”

Nasceu, estudou e trabalhou na cidade de Salvador, mas menciona na entrevista que passou quatro meses morando fora do país. Nesse período, já conhecia o seu atual marido e admite que voltou para o Brasil apenas por causa dele, o que está em sintonia com a sua âncora identificada pelo inventário e descrita abaixo: *Estilo de vida*.

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|-----|----|-----|-----|----|-----|-----|----------|
| Total de Pontos | 4,6 | 4 | 4,6 | 3,4 | 4 | 3,8 | 5,4 | 6 |

TF – Aptidão técnico-funcional

GG – Aptidão administrativa geral

AI – Autonomia/Independência

SE – Segurança/Estabilidade

CE – Criatividade empreendedora

SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa

DP – Desafio puro

EV – Estilo de vida

A mais significativa característica em pessoas desta âncora é que valorizam um trabalho que lhe permita conciliar e integrar suas necessidades pessoais, as da família e as exigências de sua carreira. Desejam que todas as principais áreas de sua vida se integrem e, portanto, necessitam de uma posição profissional que proporcione suficiente flexibilidade para alcançar esta integração.

A característica citada é explicitada na entrevista da participante quando ela é instada a informar o número de horas que trabalha diariamente: “[...] *umas nove horas. Queria trabalhar seis horas. É muito complicado cuidar de casa, marido, filhos, empregada, babá e trabalhar. Trabalhar seis horas pra mim seria o céu*”.

Quando lhe foi perguntado se mudaria de cidade por uma promoção menciona que “*Depende do marido [...] depende muito mais dele do que da minha promoção*”. Assim, ressalta uma das características da âncora identificada no inventário: as pessoas que se orientam por ela preocupam-se mais com a maneira como levam sua vida, onde moram, como lidam com sua situação familiar e como se desenvolvem, do que com um determinado emprego ou organização.

Participante 4

Tem vinte e nove anos, solteira, sem filhos, nasceu em uma cidade do interior da Bahia, onde trabalhou a maior parte da sua carreira.

Graduada em Administração de Empresas Públicas e Privadas em uma universidade pública, relata que escolheu o curso de graduação apenas pela “*comodidade*” de ser à noite, o que facilitaria trabalhar durante o dia e a escolha da universidade limitou-se ao fato de ser pública embora estivesse a oitenta quilômetros da sua residência.

Tem onze anos de carreira. Sua trajetória profissional iniciou-se aos dezoito, como estagiária em uma instituição bancária particular, onde permaneceu por nove anos, ao longo dos quais foi promovida seis vezes. Seu segundo e atual emprego é uma outra instituição bancária, onde está há um ano, na mesma função.

Os acontecimentos mais importantes na sua trajetória profissional estão no decorrer do seu primeiro emprego, que foi ganhar por dois anos seguidos o prêmio de melhor gerente de cliente pessoa jurídica da região em que trabalhava.

Sendo assim, Aptidão técnico-funcional foi a âncora identificada no participante.

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Total de Pontos | 5,4 | 1 | 1,8 | 2,8 | 2,8 | 1,4 | 2,8 | 1,8 |

TF – Aptidão técnico-funcional

GG – Aptidão administrativa geral

AI – Autonomia/Independência

SE – Segurança/Estabilidade

CE – Criatividade empreendedora

SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa

DP – Desafio puro

EV – Estilo de vida

Pessoas ligadas a essa âncora caracterizam-se por ter grande satisfação com o crescente conhecimento na área em que atuam e com as oportunidades de utilizar suas aptidões e continuar a desenvolvê-las cada vez mais. Primam por serem reconhecidas como especialistas. O tipo de trabalho deve estar relacionado com o testar suas habilidades e competências e, se isto não ocorre, em pouco tempo o trabalho fica desinteressante.

Percebe-se uma grande identificação da participante com sua âncora de carreira durante a entrevista nas falas a seguir:

Precisei conhecer cada função.

[...] tinha a instituição na mão.

[...] o fato de ter passado por cada função, pra mim, foi super importante, porque eu conheci a instituição como um todo.

Porque eu sabia que esses passos iriam me fazer uma boa profissional.

A satisfação que demonstra durante a entrevista em ter passado por todas as funções no seu emprego anterior e ter sido especialista em determinados assuntos é a principal característica das pessoas ligadas a essa âncora.

Outra característica da âncora que prevalece na participante é que para o trabalho permanecer interessante não é suficiente adquirir o domínio técnico e ter oportunidade de utilizá-lo na área em que trabalha, é preciso continuar a desenvolvê-lo cada vez mais:

[...] quando eu era estagiária, eu já queria ser contratada pra ser escriturária; e assim quando eu fui escriturária, eu queria caixa; quando eu fui caixa, eu queria ser na verdade gerente de expansão; aí depois eu queria ser gerente pessoa física ou jurídica, depois da jurídica eu queria ser gerente geral, como as coisas não estavam acontecendo lá, aí eu procurei outra empresa.

Pessoas que se orientam pela âncora *Aptidão técnico-funcional* precisam de tarefas que estimulem seu talento técnico, e se interessam mais pelo conteúdo do trabalho do que pelo seu contexto: “*meu objetivo [...] eu quero mudar de nível*”. Também querem ser remuneradas de acordo com suas aptidões e experiências profissionais e preferem salários fixos a incentivos e benefícios móveis,

Tudo bem eu ganhei conhecimento com essas promoções por que eu fui aprendendo coisas novas, mas, por exemplo, meu salário não acompanhou... então o salário me deixou muito insatisfeita...a promoção, a satisfação de ser promovida não foi suficiente...

Participante 5

Vinte e cinco anos, a mais jovem dentre os participantes, solteira e sem filhos. Graduada em Administração e está cursando a segunda graduação em Direito.

Nasceu em Cuiabá, vinda para Salvador ainda criança e, já adulta, residiu por dois anos em Manaus a trabalho.

Sem registro em carteira de trabalho, ensinou inglês em aulas particulares por dois anos. Com carteira assinada, iniciou sua trajetória profissional após o ingresso na universidade, aos vinte anos, como estagiária. Neste primeiro emprego, em uma construtora, trabalhou um ano e meio no setor financeiro. Em seguida, passou cerca de seis meses estudando para prestar concursos públicos e ingressou na instituição em que trabalha atualmente há três anos e meio. Com um ano nesta instituição, foi promovida ao cargo atual e transferida para Manaus, onde ficou quase dois anos.

A âncora da participante é *Estilo de Vida* e pessoas que se guiam por essa âncora evitam mudar de cidade por uma promoção, se isso trouxer algum transtorno em suas vidas. No entanto, este não foi o caso da participante, visto ter sido transferida de estado a trabalho, o que sugere ter coincidido com seus interesses pessoais: “*faria tudo novamente [...] fui muito feliz lá [referindo-se a Manaus, e justifica quando faz referência a sua transferência] foi uma promoção!*”

Define sua atual função como “*conciliadora*”, termo que já reflete a sua âncora identificada no resultado do inventário descrito a seguir:

Resultado do Inventário Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|------------|
| Total de Pontos | 3,4 | 3,4 | 4 | 4,6 | 2,6 | 3,6 | 4,4 | 7,6 |

TF – Aptidão técnico-funcional
 GG – Aptidão administrativa geral
 AI – Autonomia/Independência
 SE – Segurança/Estabilidade
 CE – Criatividade empreendedora
 SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa
 DP – Desafio puro
 EV – Estilo de vida

Pessoas que se orientam pela âncora *Estilo de Vida* preferem flexibilidade, exigem que a carreira esteja integrada com o estilo de vida e ademais buscam adotar uma atitude de respeito tanto pelos interesses pessoais e familiares quanto pela sua carreira.

No caso desta participante, um fato a mais transformou sua vida e suas decisões de carreira: há pouco mais de um ano sofreu um grave acidente, que trouxe várias alterações na vida pessoal e profissional. O acidente ocorreu na cidade de Manaus e ela retornou a sua cidade de origem para ficar próxima de seus familiares, uma vez que sua saúde exigia cuidados especiais. Assim, em sua

entrevista, fez várias referências do tipo “antes do acidente sim, hoje não”. Mas ela confirma que a âncora identificada no inventário está relacionada as suas características pessoais e que não se alteraram, se comparadas antes e depois do acidente.

Participante 6

Trinta anos, casado e tem um filho. Graduado em Ciências Contábeis, cursa pós-graduação em Finanças Corporativas, ambas em universidades particulares.

Nasceu em Salvador (BA), onde estudou e trabalhou durante toda a trajetória profissional. Aos dezenove anos, ainda na faculdade, ingressou no mercado de trabalho como estagiário. Trabalhou três anos em três diferentes empresas, inclusive em uma financeira de uma banco particular. Seu primeiro emprego, excluindo os estágios, foi em outra instituição bancária, na qual trabalhou mais três anos. Em seguida trabalhou dois anos em outro banco, do qual saiu para, em suas palavras, “testar sua empregabilidade”. Entrou em uma nova empresa onde permaneceu por três anos em duas funções diferentes e retornou à instituição anterior, que é seu atual emprego, onde há um ano já passou por duas funções. O participante afirmou, ainda, que, por cinco anos, trabalhou com seu pai em uma empresa familiar (desde os 14 anos), antes do seu primeiro estágio.

Define sua função atual como

Dinâmica e de persistência também. Persistência, perseverança, disciplina. Que a prospecção é dura, ou você é persistente e insistente, ou você não é nada. É... demanda tudo isso: disciplina, insistência, persistência, perseverança e energia, porque, se o cara desmotivar, fica pior. E é isso aí.

Considerando o primeiro registro em carteira de trabalho, aos dezenove anos, o participante possui onze anos de carreira e passou por seis empresas diferentes. Ele relata a abrangência da sua trajetória profissional com muito entusiasmo:

Eu dou pitaco de tudo, você já viu? Porque eu já trabalhei com tudo: com carro, com gasolina, com banco, com dinheiro, com aço, com construção civil, com tudo! Eu sei fazer o projeto de uma lage, de um piso, tudo da parte de construção civil. Se tudo der errado, eu já sou o cara [...]!”

No resultado do seu inventário, duas âncoras apareceram empatadas:

Desafio Puro e Vontade de Servir/Dedicação a uma causa:

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|-----|----|-----|-----|-----|------------|------------|----|
| Total de Pontos | 3,4 | 2 | 2,8 | 2,6 | 2,4 | 3,8 | 3,8 | 3 |

TF – Aptidão técnico-funcional

GG – Aptidão administrativa geral

AI – Autonomia/Independência

SE – Segurança/Estabilidade

CE – Criatividade empreendedora

SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa

DP – Desafio puro

EV – Estilo de vida

Contudo, ao analisar a entrevista encontramos indícios da prevalência da âncora *Desafio Puro*, pelos seus gestos, tom de voz e discurso, conforme exemplificado nas falas a seguir:

[...] E quando eu saí do Banco X, pra me empregar na [...], foi uma necessidade minha me empregar em outra coisa que não fosse banco, porque eu já tinha muito banco na minha história. E eu fiz questão de sair pra poder me empregar em alguma coisa que não fosse banco, testar minha empregabilidade e ver como é que eu ia me sair. Lhe digo: eu me sai bem!

E nem que pra isso eu tenha que assumir um desafio mais pesado, mais sacrificante, mais árduo, mais arriscado, mas eu vou assumir. Além do mais porque eu sou muito inquieto: se não tiver desafio não fico. Quando esse negócio aqui começar a ficar monótono, eu caio fora!

Quando o negócio começar a ficar devagar aqui, [quando] eu achar que não tá mais me incomodando, que ficou em banho-maria, me convida pra Playboy. Eu vou embora. Eu falo assim: enquanto tiver bom, fico [...] Agora eu acho que se não tem vontade, fica em casa!

Aqui o negócio ficou monótono [referindo-se ao momento quando saiu da atual instituição onde trabalha hoje]. Eu trabalhava, eu juro pra você, quatro horas de relógio, e o resto dentro de casa. Sabe por quê? Eu já dominava a tabelinha, já tocava tanto assim, que me enchiam de trabalho pra tirar a minha ociosidade, eu tirei a licença-maternidade do homem, que eu fiquei com a carteira de vinte e não adiantava que o negócio ficou fácil, aí eu me acomodei e saí. Na (...) a mesma coisa... eu me sentia já um funcionário público. Aqui, como Cash (função anterior à que está hoje), não deu tempo não, que foi rápido, uma coisa até forçada. Agora, como executivo, eu acho que eu tenho uma sobrevida aí até não entrar no marasmo, na mesmice de um ano e meio, dois anos no máximo. Quero montar uma carteira, porque tudo são passagens, não é? Eu tô numa fase agora de montar carteira, buscar mercado [...]"

Pessoas ligadas à âncora *Desafio Puro* valorizam a oportunidade de solucionar problemas aparentemente insolúveis, vencer adversários implacáveis ou

superar obstáculos difíceis ou em projetos indiscutivelmente desafiadores. Em suma, possuem necessidade de enfrentar desafios, dedicando-se a atividades complexas. À medida que progridem, procuram desafios cada vez maiores. É comum destacarem a importância da diversidade de suas carreiras.

Estas características estão explicitadas nas falas acima e em praticamente toda a entrevista deste participante, o que não ocorre com as características da âncora *Dedicação a uma Causa*, que apareceu empatada no inventário.

Participante 7

Vinte e nove anos, casado e sem filhos. Nasceu na cidade de Iheus (BA), onde estudou até a graduação em Administração Pública e trabalhou por nove, dos onze anos da sua carreira.

Ao ingressar na universidade, iniciou sua trajetória profissional como estagiário em uma instituição bancária privada, na qual permaneceu por dez anos e assumiu sete cargos diferentes. Depois ingressou em seu atual emprego, outra instituição bancária privada, onde está há um ano na mesma função, que define como “*ainda não aconteceu, desafiadora...*” Nos dois últimos anos mora e trabalha em Salvador (BA).

A âncora resultante do seu inventário foi *Estilo de Vida*, que representa as pessoas que preferem flexibilidade acima de tudo, buscam essencialmente a carreira integrada com os seus objetivos particulares, além de uma atitude organizacional que reflita respeito pelos seus interesses pessoais e familiares.

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|-----|-----|----|-----|----|----|----|-----|
| Total de Pontos | 4,8 | 3,6 | 3 | 4,2 | 2 | 3 | 4 | 5,2 |

TF – Aptidão técnico-funcional
 GG – Aptidão administrativa geral
 AI – Autonomia/Independência
 SE – Segurança/Estabilidade
 CE – Criatividade empreendedora
 SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa
 DP – Desafio puro
 EV – Estilo de vida

Para estas pessoas, o sucesso é algo muito maior que apenas sucesso profissional, tanto assim que sua identidade está mais ligada na maneira como leva sua vida, onde mora, como lida com sua situação familiar e como se desenvolve, do que em um determinado emprego ou organização. Estas características estão explicitadas nas falas transcritas a seguir:

[...] eu sou um cara que nunca tive dificuldade em lugar nenhum que eu cheguei. Muito pelo contrário, sempre me dou bem com todo o mundo, onde eu tô, é faculdade, é trabalho, eu sou um cara muito ligado em atividades de lazer, de esporte, isso facilita a integração com o pessoal, facilita meu desempenho da minha obrigação, entende?"

Porque, como eu disse, eu subi muito rápido, vários cargos que eu passei, isso foi muita realização pra mim, não só realização profissional, mas pessoal também, as duas coisas que fazem o todo importante, entende?"

Outra fala pela qual se identificam características da âncora *Estilo de Vida* é quando o participante comenta sobre a sua saída de Ilhéus (cidade em que nasceu e viveu até os 27 de idade), para tentar a vida na capital do estado da Bahia: *“Vim pra cá, sem aumento de salário, sem nada, sem um real, mas o importante pra mim era que me livre da pressão que era lá”*.

Participante 8

Vinte e sete anos, casado e com uma filha. Nasceu na cidade de Salvador (BA), onde cursou graduado em Administração e hoje cursa uma pós-graduação em Finanças e Gestão Bancária. Ambos os cursos em universidade particulares.

É o único participante que não iniciou a sua trajetória como estagiário.

Possui onze anos de trajetória profissional, iniciada em uma empresa familiar, onde trabalhou por três anos. Sobre este emprego faz a seguinte referência:

[...] foi uma coisa que eu fiquei muito maduro, porque, quando eu comecei a trabalhar, eu não comecei a ocupação como sócio: meu pai me colocou na área de estoque, balcão, depois me colocou como office-boy, de office-boy me botou gerente, até eu me tornar sócio dele.

Depois se torna sócio de um amigo em uma distribuidora de bebidas por pouco mais de três anos. No atual emprego tem dois anos e foi promovido recentemente para a função de executivo, que define como *“uma realização... uma*

realização com segurança”. Nesta fala já se identifica a âncora do participante exposta no resultado do inventário: *Segurança/Estabilidade*.

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|-----|-----|-----|------------|-----|-----|-----|----|
| Total de Pontos | 3,8 | 3,6 | 3,8 | 5,4 | 3,8 | 4,4 | 4,2 | 4 |

TF – Aptidão técnico-funcional

GG – Aptidão administrativa geral

AI – Autonomia/Independência

SE – Segurança/Estabilidade

CE – Criatividade empreendedora

SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa

DP – Desafio puro

EV – Estilo de vida

Esta âncora caracteriza pessoas que buscam reconhecimento por sua fidelidade e *performance* correta. Confiam que estes valores vão assegurar estabilidade futura. Tendem a deixar suas carreiras nas mãos de empregadores. Preferem trabalhos estáveis e previsíveis. Preocupam-se em se sentir bem-sucedidos na organização e, também, com a segurança financeira e do emprego. Estabilidade pode significar a garantia de sua lealdade para com o empregador e disposição para fazer o que ele desejar em troca da estabilidade no emprego. As pessoas deste grupo desenvolvem sua auto-imagem em torno da segurança e estabilidade.

Estas características estão presentes durante a entrevista do participante conforme transcritas a seguir:

Eu procurava ter uma coisa constante, porque eu sabia que eu poderia começar com o salário muito baixo e com o meu potencial, só depende de mim pra poder crescer [referindo-se ao momento que deixou de ser proprietário de empresa e passa a funcionário de uma instituição financeira].

Eu sou uma pessoa muito perfeccionista, quero deixar minhas coisas tudo organizada pra dá tudo certinho.

Primeiro eu estaria fazendo uma coisa paralela até consolidar. Aí depois do momento que ficasse sólido mesmo, é porque eu já disse que não vou largar uma coisa que eu não tenho certeza pra depois voltar atrás, ficar fazendo uma coisa paralela, consolidar no mercado, aí eu procuraria um sócio como um irmão meu, alguma pessoa de confiança, amigos meus de confiança, pra ir tocando o negócio, entendeu? Pra quando tiver ok, eu chegar pro banco e falar: “Foi bom, mas eu vou tocar a minha própria vida agora”. [Referindo-se a planos pra daqui a cinco anos.]

Se eu tiver uma confiança num próprio negócio meu, eu saio [referindo-se a planos pra daqui a dez anos]. Tanto é isso que eu falei tem que ter uma coisa sólida, não vou por aventura.

[...] já recebi proposta de outros bancos, mas eu não larguei o (...) por incrível que pareça, recebi duas propostas pra trabalhar em outros bancos bem melhores e não larguei, porque eu me identifiquei com a casa.

Participante 9

Vinte e oito anos, casado e tem um filho. Graduado em Administração de Empresas com habilitação em Comércio Exterior em uma universidade particular.

Iniciou sua trajetória profissional como estagiário, cursando a faculdade, aos dezenove anos. Após dois anos como estagiário, ingressou como funcionário em uma instituição bancária por mais dois anos, de onde se desligou para ocupar seu atual emprego, no qual está há três anos e meio, sendo quatro meses na atual função, que define como “*um total desafio. Que nesse exato momento a gente tem brigado pra trabalhar, a gente quer trabalhar, mas o crédito não ajuda, o sistema não ajuda, a estrutura não ajuda*”.

O participante declara que desde os dez, até os dezenove anos de idade trabalhava em uma empresa familiar e que teve diversas outras atividades durante a sua trajetória profissional, como:

Agora, nesse meio-tempo, teve outros trabalhos: já fui produtor cultural de um grupo de dança que fazia comissão de frente em blocos, já fiz algumas outras coisas, fui presidente do diretório acadêmico, membro atuante do colegiado, diretor do DCE, fiz parte de núcleos de estudos [...]

A âncora de carreira identificada pelo inventário foi a *Autonomia/Independência*:

Resultado do Inventário de Âncora de Carreira de Schein

| Âncora | TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------------|----|----|------------|-----|-----|----|-----|-----|
| Total de Pontos | 4 | 5 | 6,4 | 4,2 | 4,4 | 4 | 4,4 | 3,8 |

TF – Aptidão técnico-funcional

GG – Aptidão administrativa geral

AI – Autonomia/Independência

SE – Segurança/Estabilidade

CE – Criatividade empreendedora

SD – Vontade de servir/Dedicação a uma causa

DP – Desafio puro

EV – Estilo de vida

Pessoas que se orientam por esta âncora não abrem mão da oportunidade de definir seu trabalho em seus próprios termos. Identifica-se com ocupações de autônomos ou consultores, geralmente possuem sua própria empresa. Caso trabalhem em uma organização, desejam permanecer em cargos que lhes permitam flexibilidade em relação a quando e como trabalhar, tendo dificuldades em tolerar regras e limitações impostas pela organização, bem como supervisão rígida.

Nas falas a seguir se encontram características peculiares à âncora encontrada:

[...] E aí, domingo, pra mim, sem chance! Desisti com um mês (referindo-se a uma das empresas de que foi funcionário e em que trabalhava aos sábado ou aos domingos).

Daqui a cinco anos eu queria tá com uma empresa, e me dedicando exclusivamente a ela já. Daqui a dez que essa empresa já estivesse faturando um milhão... por aí.

Durante a entrevista o participante apelida todas as organizações em que trabalhou com definições cômicas e irônicas, o que faz inferir pouca ou nenhuma afinidade pelas organizações com supervisões rígidas. Este fato faz alusão à característica da âncora encontrada: dificuldades em tolerar regras e limitações impostas pela organização, bem como supervisão rígida.

De um modo geral, os perfis dos participantes podem ser assim resumidos: possuem idades que variam de 25 a 33 anos; dos nove participantes, sete são casados, e destes, cinco possuem filhos; todos possuem nível superior completo, que é exigência para a função; seis estão cursando especialização ou a segunda graduação, sendo que todos os entrevistados realizaram na primeira graduação cursos de Ciências Contábeis, Economia ou Administração; oito, dos nove participantes iniciaram sua trajetória profissional como estagiários; o tempo de vida profissional dos entrevistados encontra-se na média de dez anos; estão empregados na instituição há no máximo oito anos e o tempo médio na atual função é de pouco mais de um ano.

4.2 A carreira em análise: da inserção no mercado à estabilidade no trabalho.

Para fins de análise das carreiras dos entrevistados, foram definidas quatro categorias identificadas nos excertos das falas: *Inserção no mercado de trabalho*; *Formação acadêmica e profissional*; *Fases de carreira* e *as Âncoras de carreira*.

Na primeira categoria, *Inserção no mercado de trabalho* analisa-se a entrada dos participantes no mercado de trabalho, como estagiário ou funcionário, visto ser este o ponto de partida para a construção de uma carreira.

Na segunda, *Processo de formação*, consideraram-se as motivações e contingências que levaram às escolhas dos cursos de graduação e pós-graduação e a visão dos participantes sobre a educação corporativa.

Estas duas primeiras categorias possuem uma interligação, visto que a *Inserção no mercado de trabalho* está vinculada ao ingresso no curso superior, que é parte da categoria *Formação acadêmica e profissional*.

A terceira categoria, *Fases de carreira* (SCHEIN, 1996), teve como objetivo identificar o momento da carreira em que se encontrava cada um dos participantes da pesquisa.

A quarta e última categoria, *Âncoras de carreira* (SCHEIN, 1996), teve como objetivo identificar as motivações e valores que orientam as escolhas na construção da trajetória profissional dos entrevistados.

4.2.1 Inserção no mercado de trabalho

Nesta pesquisa, foi considerado o ingresso na vida profissional o primeiro registro em carteira de trabalho, quer tenha sido este por estágio ou vínculo empregatício. Contudo, vale mencionar que, três participantes trabalharam anteriormente sem registro oficial em carteira de trabalho: dois participantes (P9 e P6) trabalharam um turno de quatro horas com os pais, por respectivamente nove e cinco anos; uma participante por dois anos dava aulas particulares de inglês (P5).

Dos nove participantes da pesquisa, oito tiveram na oportunidade de estágio do curso de graduação a inserção no mercado de trabalho. Apenas um (P8) iniciou a carreira profissional como funcionário em uma empresa da família.

Oito dos nove participantes da pesquisa iniciaram sua vida profissional entre dezenove e vinte anos de idade após entrarem na graduação. Um participante (P8)

iniciou sua trajetória aos dezesseis anos (P8). Por motivações diferentes, cada um estabeleceu um vínculo com o mercado de trabalho.

Os entrevistados consideram importante a inserção no mercado de trabalho, uma vez que foi a partir desse vínculo inicial que a trajetória se desenvolveu como um conjunto de possibilidades. A evidência deste fato está quando lhes foi perguntado qual o momento que se sentiram mais realizados ou os fatos mais importantes da sua trajetória profissional e é mencionada a inserção no mercado de trabalho, conforme exemplos registrados a seguir.

Eu acho que desde como estagiária já foi muito importante [...]. Então, assim, eu acho que foi uma decisão importante. Dar o primeiro passo [...] o que mais me deixou feliz, eu acho que foram esses dois: o início no mercado e [...] (P2).

É... teve uma pessoa, foi no meu primeiro emprego, em uma loja de roupas, ele era muito comercial e foi o melhor vendedor que conheci na minha vida, até hoje lembro dele. Este emprego foi menos de seis meses e o mais importante pra mim que nunca esqueci (...) levei pra toda a vida este viés comercial responsável por parte do meu processo. Ele marcou muito... (P7)

Eu acho que o começo foi muito importante, eu não seria o que eu sou hoje, entendeu? [...] Foi uma coisa que eu fiquei muito maduro [...]. Foi, foi o mais importante pra mim (P8).

Entrar no mercado de trabalho é, freqüentemente, apontado como uma razão marcante em suas vidas e suas trajetórias profissionais. Buscaram o mercado de trabalho não apenas para estabelecer a sobrevivência econômico-financeira, mas muito mais como uma relação com a prática da realidade educacional que vivenciavam naquele momento.

4.2.2 Processo de formação

Neste ponto do texto, relata-se analisando a formação acadêmica e profissional dos entrevistados, ressaltando a importância e as motivações que levaram às escolhas em momentos diferentes na trajetória deles. Procura-se trazer não somente às escolhas dos cursos de graduação e pós-graduação, mas, também, a visão dos participantes sobre a educação corporativa.

4.2.2.1 A formação acadêmica.

Conforme exposto anteriormente, em oito dos nove participantes, o ingresso no curso de graduação foi, também, uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, através de estágio. Assim, a entrada na graduação é o ponto de referência inicial da trajetória profissional dos participantes. Por isso se fez necessário buscar um pouco da história de vida deles dentro da entrevista para compreender o que os levou a escolha do curso de graduação.

Quer saber a verdade? Eu não sabia o que eu queria, então eu achava que Administração é um campo bem amplo [com] que em alguns aspectos eu me identificava... (P1)

Eu não tinha nenhuma definição do que eu queria exatamente, não tinha nenhum amor a uma profissão, não tinha exatamente o que eu queria, então, como sempre, você faz Administração ou Economia né? (Risos). Eu terminei fazendo Economia... (P2)

Administração com habilitação em Comércio Exterior, porque queria morar fora daqui... (P3)

Comodidade, era à noite e a universidade pública (P4).

Escolhi o curso de Administração, porque queria ser executiva, andar viajando, sabe? (P5)

Eu tive um pouquinho de frustração, que eu queria ser estudante de Direito na UFBA, três anos seguidos passando na primeira etapa e não passando na segunda, fiz vários vestibulares e aí, em 98, o negócio..., acabei entrando em Ciências Contábeis (P6).

Eu sempre gostei muito de História e era um curso mais ou menos vinculado a essa área e eu tive a influência de meu irmão mais velho, era cinco anos mais velho e fazia administração também, foi influência de meu irmão e também foi uma opção minha. Por eu sempre gostar muito de História e era uma área vinculada à História também (P7).

[...] foi gostar de números... o que me pesou mais foi que eu gosto de trabalhar com números (P8).

Bom, na época, tava assim cheio de processos de globalização e era um curso desafiador no seu conceito e é... pra mim tinha muita perspectiva, porque eu ia fazer o curso de Administração normal, com essa ênfase em Comércio Exterior ia fazer com que eu pensasse globalmente e agisse localmente, né?, como diz aquela máxima, foi mais ou menos isso que eu pensei na época e resolvi fazer o curso. E era o que eu mais queria passar (P9)

Quando se referem à escolha do curso de graduação mencionam contingências ou circunstâncias das mais diversas: vocação, imitação da escolha do

irmão mais velho (espelho), realização de um sonho, desejos pessoais, comodidade, frustração com os vestibulares anteriores, etc.

De acordo com Schein (1993), só após o contato com as exigências e o ambiente organizacional é que se torna possível a consciência de certas necessidades, valores e talentos. Afirma o autor que, em sua pesquisa, os motivos e valores que os participantes haviam manifestado antes da graduação não permaneceram ao longo da trajetória profissional e não ajudaram a prever com exatidão as carreiras posteriores. Este fato foi encontrado também nesta pesquisa, ao ser constatado que os motivos iniciais que levaram à escolha do curso de graduação, não são os mesmos da escolha dos cursos de pós-graduação. Estes se voltam para o crescimento da carreira atual e aprofundamento dos conhecimentos na área de trabalho, conforme explicitados nas falas a seguir:

[...] então, quando eu comecei a trabalhar na área de finanças, que era uma área que eu já gostava, e aí eu me interessei e achei necessário fazer também a pós de Finanças (P1).

Pra complementar um pouquinho a minha graduação e pra agregar ao meu trabalho hoje, que eu acho que tem tudo a ver: Finanças Empresariais e Gestão Bancária na Ruy Barbosa (P2).

[...] na pós escolhi finanças porque é voltado pra banco, que é a área que trabalho (P3).

Porque eu tava na área, trabalhando na área como analista aqui, queria me postular, nas coisas das empresas, dos números (P6).

Olha, porque, por ta ligado no setor que eu trabalho, pra poder cada vez mais eu aprimorar na parte bancária... e a parte de finanças, porque a gente tinha que ver o lado empresarial, então eu vejo os dois lados da moeda o lado do banco e o lado da empresa, pra aí eu saber moldar, medir a gordura do porco pra poder tomar a decisão de spread, de taxa, pelos dois lados (P8).

Comparar os motivos iniciais que os levaram à escolha do curso de graduação e à escolha do curso de pós-graduação permite concluir que o processo de formação é contínuo e se traduz em mudanças, experiências, trocas e movimentos, que acontecem ao longo da própria vida. As exigências do ambiente organizacional e as expectativas pessoais provocaram encontros e desencontros entre suas necessidades, valores e aptidões, que só foram vivenciados após alguns anos de experiência profissional e refletidas nos motivos que levaram à escolha do curso de pós-graduação.

Pelas falas dos participantes é possível inferir, também, que, independentemente da forma que iniciaram a trajetória profissional, em um determinado momento passaram a fazer escolhas em conformidade com o seu percurso profissional, no caso, buscando os cursos de pós-graduação na área financeira e bancária. Tais escolhas sinalizam a satisfação com a área atual de trabalho e a maturidade profissional. Esta maturidade profissional dos participantes é evidenciada pelo tempo médio de vida profissional (em torno de 10 anos) em áreas de trabalho afins.

Quando analisado o grau de instrução dos participantes, todos com nível superior completo e seis dos nove cursando a pós-graduação na área financeira e bancária, percebe-se bom nível de qualificação e uma tendência à formação continuada em seis deles (P1, P2, P3, P6, P7 e P9).

Quando buscam o curso de pós-graduação como forma de continuar investindo na carreira, provavelmente pretendem não enfrentar dificuldades de reinserção no mercado de trabalho em casos de desligamento.

Prevalecem entre os participantes os cursos de graduação em Administração, Economia e Ciências Contábeis, o que pode indicar que estes cursos são considerados “pontes” para se manter na carreira.

4.2.2.2 A educação corporativa

Sobre a educação corporativa, dos nove participantes da pesquisa, quatro (P4, P5, P7 e P9) participaram de um dos programas realizados em parceria com renomadas faculdades em São Paulo. A média do período dos cursos é de três meses e eles antecipam a assunção da função de executivo de contas. Estes profissionais mencionam outros benefícios, como ampliação de horizontes profissionais, novas redes de relacionamentos internas e aprofundamento em teorias, mas salientam o distanciamento dos conteúdos teóricos da prática de suas funções, conforme indicam as falas:

[...] conhecer pessoas, agregar ao currículo (...) eu acho que isso vai ser importante. Eu agreguei conhecimentos lá, mas não que pudesse melhorar o meu trabalho, isso não. Outros conhecimentos, e muito, eu aprendi bastante (P3).

Esse é um ponto crítico do curso da gente (...) são quatro meses que a gente fica analisando o mercado, analisando algumas situações, digamos assim algumas poucas matérias em relação a crédito, mas é basicamente teórico (...) pro dia-a-dia peca muito. Porque a gente quando chega aqui vê a realidade diferente do que já foi preparado, a visão que eu tenho é assim, que muitos tem né? (P7).

Teve, teve muito: conhecer pessoas de todo o Brasil, ter contato com uma cultura totalmente diferenciada da que eu tinha aqui na Bahia, aprender uma outra visão do que é banco, do que é empresa e do que é trabalhar em equipe (P9)

Os trechos de entrevistas indicam que a educação corporativa visa tanto ao desenvolvimento pessoal quanto profissional, na direção de prepará-los para a realização de suas futuras tarefas. Por isso, requer a mobilização dos saberes teóricos capazes de propiciar o desenvolvimento das bases para que eles investiguem sua própria atividade e, a partir dela, constituam os seus saberes, num processo contínuo.

É importante considerar que nenhum dos participantes deixou de reconhecer a importância dos conhecimentos teóricos obtidos nos programas de formação corporativa, e foram unânimes em afirmar que lhes possibilitaram a compreensão da realidade. No entanto, aspectos da prática profissional ainda carecem de aprimoramento para atender a suas necessidades.

4.2.3 Fases de carreira

Em relação às etapas ou fases de carreira propostas por Schein (1996) os entrevistados podem ser agrupados em duas fases distintas: Admissão como membro ou Estabilização no emprego (permanência como membro).

Schein (1996) considera as fases de carreira como um esquema interno de atividades para cada pessoa e, exceto na fase Estabilização no emprego, prefere não estipular uma idade cronológica para cada fase. As características peculiares a cada fase de carreira justificam os agrupamentos (vide Quadros 5 e 6): i) Estabilização no emprego e permanência como membro, três participantes (P1, P2 e P3); e ii) Admissão como membro, seis participantes (P4, P5, P6, P7, P8 e P9).

Apesar de Schein (1996) afirmar que a Estabilização no emprego e permanência como membro é uma fase atingida entre os cinco e dez anos de vida profissional, nesta pesquisa o grupo encontra-se em uma faixa bem acima (dez anos ou mais). Outro dado merecedor de destaque é que os participantes que estão na

fase anterior (Admissão como membro), conforme exposto no quadro 6 , encontram-se com cerca de dez anos empregados na atual instituição, o que sugere que, para esta fase, a referência poderia ser não o tempo de vida profissional, mas o tempo na atual instituição.

Participantes que estão na fase Estabilização no Emprego e Permanência como Membro

| Participantes | Vida profissional (anos) | Vínculo institucional (anos) | Exercício da função atual (meses) |
|---------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| P 1 | 13 | 4 | 24 |
| P 2 | 13 | 8 | 16 |
| P 3 | 10 | 6 | 24 |

Quadro 5: Agrupamento dos participantes pelos estágios ou fases de carreira

Vale ressaltar que a estabilidade mencionada por Schein (1996) que dá nome à fase é informal, interna para cada indivíduo, apenas simbolicamente assegurada, com a ressalva que ela só existirá enquanto os resultados desejados pela organização estiverem sendo alcançados.

Participantes que estão na fase Admissão como Membro

| Participantes | Vida profissional (anos) | Vínculo institucional (anos) | Exercício da função atual (meses) |
|---------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| P 4 | 10 | 01 | 12 |
| P 5 | 07 | 3,5 | 24 |
| P 6 | 10 | 01 | 06 |
| P 7 | 11 | 01 | 12 |
| P 8 | 09 | 3,5 | 03 |
| P 9 | 11 | 02 | 06 |

Quadro 6: Agrupamento dos participantes pelos estágios ou fases de carreira

As fases de carreira é um estudo de Schein (1996) que permite agrupar as pessoas de acordo com um esquema interno de atividades, respeitando as singularidades de cada uma mesmo diante do agrupamento genérico.

4.2.4 Âncoras de carreira

Na pesquisa identificou-se que, entre os participantes, a âncora Estilo de vida alicerça a carreira de três deles (P3, P5 e P7). As âncoras Aptidão técnico-funcional e Segurança/Estabilidade estão na base da carreira de dois participantes em cada uma delas sendo respectivamente (P2 e P8) e (P1 e P4) e as âncoras

Autonomia/Independência e Desafio puro sustentam a carreira de um participante em cada âncora, sendo nesta P6 e naquela P9.

Este resultado de leve tendência a favor da âncora Estilo de vida está em concordância com a afirmação de Schein (1996) de os profissionais do século XXI estarem predominantemente nesta âncora. O autor ressalta que os seus estudos revelaram no início, em 1960, que os alunos se ancoravam na Aptidão técnico-funcional ou Aptidão administrativa geral. Nos anos 1970, cerca de metade dos executivos sustentou sua carreira na âncora Estilo Vida. Segundo o autor, esta seria a âncora tendência para o século XXI resultado da forma como se firmou a sociedade atual. Esta tendência ocorre principalmente por dois motivos: inicialmente porque em famílias cujos pais e mães trabalham fora de casa a única ou melhor forma de administrar a casa e educar os filhos é com flexibilidade no emprego. Depois porque a forma como se sustentaram os contratos de trabalho no início do século XXI trouxe muitos desgastes físicos e psicológicos às pessoas, que em um segundo momento passaram a priorizar a necessidade de integração entre a vida profissional e pessoal na busca por uma melhor qualidade de vida. Ambos os motivos são características da âncora Estilo de vida.

Vale ressaltar que seis dos nove participantes são casados, têm ou pretendem ter filhos e alicerçam sua carreira na âncora Estilo de vida, confirmando os estudos de Schein (1996).

Super (1980), no entanto, lembra que os Determinantes de Carreira podem ser tanto fatores geográficos quanto biológicos, indicando que as carreiras sofrem interferência do ambiente. Um exemplo em que ficam evidentes as influências do ambiente sobre as carreiras, como afirma o autor, é o da Participante 5, que sofreu acidente grave que lhe mudou a perspectiva de encarar a carreira.

[...] agora mais não, depois do acidente não [...], mas já mudei há dois anos atrás, depois do acidente não mudaria... (P5)

[...] Depois do acidente, passei a pensar onde quero ver a minha carreira chegar, antes não, nem pensava, tava só indo (P5).

Quanto ao predomínio da âncora Estilo de vida, este resultado pode ter sido influenciado pelo crescimento da tendência atual de os profissionais se preocuparem cada vez mais com a conciliação das suas necessidades pessoais, familiares e de carreira com as exigências das organizações de disponibilidade do empregado. A

indisponibilidade do empregado tem ocasionado problemas psíquicos e de saúde, pela carga de trabalho alta e constante. Com essa consciência, as pessoas começam a buscar cada vez mais alternativas para o equilíbrio de suas necessidades pessoais e profissionais.

O quadro 7 sintetiza os dados referentes às âncoras encontradas entre os participantes da pesquisa.

| Participantes | Âncora de Carreira identificada com o inventário |
|---------------|--|
| P 1 | Aptidão técnico-funcional |
| P 2 | Segurança/Estabilidade |
| P 3 | Estilo de vida |
| P 4 | Aptidão técnico-funcional |
| P 5 | Estilo de vida |
| P 6 | Desafio puro |
| P 7 | Estilo de vida |
| P 8 | Segurança/Estabilidade |
| P 9 | Autonomia/Independência |

Quadro 7: As âncoras de carreira encontradas entre os participantes da pesquisa

Uma das principais características das pessoas que se sustentam na âncora Estilo de vida é que preferem sacrificar a sua carreira a causar qualquer transtorno a sua vida pessoal. Com o objetivo de explorar nos entrevistados esta característica, lhes foi perguntado se aceitariam mudar de cidade por uma promoção. Dois dos três participantes alicerçados na âncora Estilo de vida responderam que não aceitariam mudar de cidade por uma promoção. Conforme mencionado na fala da participante 5 abaixo.

Não, família é muito mais importante [...] não mudaria...(P5)

Quando indagados sobre se encontraram relação entre a âncora identificada pelo inventário e as decisões tomadas em sua trajetória profissional, a resposta afirmativa foi consensual. Todos eles informaram que as características da âncora correspondiam ao seu perfil.

Embora Schein (1996) não considere a segunda âncora, nesta pesquisa quando a diferença entre a primeira e a segunda âncora no inventário foi menor ou igual a meio ponto (0,5), tentou-se investigar as relações entre os entrevistados e esta segunda âncora. Foi perguntado aos dois participantes em questão se percebiam relação entre a âncora secundária identificada pelo inventário e as decisões tomadas ao longo da sua trajetória profissional. Contudo, ambos não se reconheciam na segunda âncora.

Considera-se que, diante do tempo médio de vida profissional dos entrevistados (em torno de dez anos), eles possuem maturidade profissional, experiências profissionais suficientes e plenas condições de inferir se possuem ou não as características apresentadas na âncora principal e na âncora secundária.

Vale ressaltar que as âncoras de carreira apenas auxiliam a compreender os motivos das mudanças, escolhas e decisões da carreira, conforme aponta Schein (1996). Por isso a necessidade das entrevistas para complementar os resultados do inventário. Os dois juntos ofereceram maior segurança na definição dos perfis de cada entrevistado e da ancoragem de suas carreiras ao longo da trajetória profissional.

Ao finalizar este capítulo, vale salientar que aspectos marcantes ao longo das trajetórias profissionais foram relatados através das vivências e convivências que vão sendo construídas, desconstruídas, organizadas, aperfeiçoadas e até mesmo moldadas, formando não apenas a trajetória profissional de cada participante, mas a identidade pessoal e profissional. Esse alicerce nem sempre é realizado apenas com boas lembranças, pois cada um sabe quanto valem suas escolhas. Procurou-se não esquecer a necessidade de buscar todos os elementos teóricos necessários, para, a partir do todo, concluir pela legitimidade, ou não, dos dados encontrados na análise e interpretação, visando responder à questão da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para existir uma verdadeira mudança na forma como as carreiras são pensadas e delineadas tem que se repensar a lógica individualista e competitiva que enforma a cultura da maior parte das organizações atuais e a forma como se pensa a relação entre o trabalho, as escolhas e as trajetórias profissionais.

Este estudo objetivou identificar as âncoras de carreira de um grupo de executivos de uma instituição bancária em franco crescimento no território nacional para fins de subsidiar políticas de gestão de pessoas no segmento em que atuam os participantes da pesquisa.

Entre os participantes foram encontradas cinco das oito âncoras de carreira definidas por Schein (1996): Estilo de vida em três dos nove participantes; Aptidão técnico-funcional e Segurança/estabilidade dois participantes em cada uma; Autonomia/Independência e Desafio Puro foi identificado um participante em cada uma. Contudo, diante da variedade do número de âncoras identificadas entre os participantes da pesquisa verifica-se que está distante a possibilidade de identificar um padrão de manifestação de âncoras que sirva de sustentação para a elaboração de políticas gerais de Gestão de Pessoas incluindo fatores motivacionais, benefícios, reconhecimentos e premiações para a função como um todo no segmento em que atuam.

Ao partir da premissa de que pessoas de diferentes âncoras tendem a valorizar diferentes recompensas, a alternativa seria a criação de vários pacotes de benefícios com opções de escolha de acordo com a necessidade ou desejo de cada um. Vale salientar que adotar um único plano de benefícios, aumentam as chances de os executivos não perceberem que seus valores individuais convergem com os da organização, podendo levá-los à desmotivação.

Em virtude da dependência financeira dos entrevistados pelo emprego, pois nas entrevistas foi possível inferir que todos são da “classe-que-vive-do-trabalho”, como define Antunes (2002,2004), ou seja, vendem sua força de trabalho em troca de salário e nas relações produtivas, constituindo um caráter multifacetado e polissêmico da sociedade do trabalho. Sendo assim, fica evidente uma maior probabilidade de ocorrer uma valorização excessiva de incentivos financeiros ocupando o lugar da sensação de satisfação pessoal com o trabalho, caso seja

implantada uma política geral de gestão de pessoas ou um único plano de remunerações e benefícios no segmento em questão.

Também, vale considerar, que a satisfação plena de alguns valores das âncoras identificadas entre os participantes depende de ajustes nas políticas adotadas até então pela organização onde foi realizada a pesquisa e mesmo assim existem barreiras organizacionais intransponíveis impossibilitando à satisfação plena individual. Um exemplo seria o caso da âncora Segurança e estabilidade identificada em dois dos entrevistados. Os valores de pessoas que são orientadas por esta âncora não podem ser plenamente atendidos pela organização: segurança, estabilidade, plano de aposentadoria, licenças remuneradas, etc. Pode se oferecer uma estabilidade parcial e um plano de aposentadoria privada com co-participação da instituição. Seriam formas de tentar integrar as necessidades dos empregados e da organização, evitando assim a provável desmotivação mencionada anteriormente.

Um outro fator importante que deve ser levado em consideração para a elaboração dos pacotes de benefícios com opções de escolha de acordo com a necessidade ou desejo de cada um dos participantes é fato de que três dos nove participantes sustentam sua carreira na âncora Estilo de vida. Este fato torna possível inferir uma leve tendência dos executivos à valorização de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que Schein (1996) sinaliza como um desenvolvimento saudável nas relações de trabalho. Contudo, equacionar isto é um dos grandes desafios para as organizações e só será realizado a contento se houver uma forte parceria entre a organização e os empregados.

O estabelecimento desta parceria pode auxiliar a manter as pessoas na organização e motivadas como demonstraram estar hoje, contudo é necessário um plano de gestão de pessoas e uma estrutura profissional cada vez mais voltada a um conceito diferente de contrato de trabalho que a organização oferece atualmente. Os indivíduos tendem a buscar cada vez mais a integração entre a carreira e a vida pessoal e a organização deve oferecer possibilidades que permita a integração.

Assim, esta integração deve ser favorecida pela organização visto ser o grupo entrevistado constituído por profissionais experientes, capacitados, com maturidade vocacional e profissional e estas características facilitam os resultados buscados pela organização e devem ser valorizados e mantidos.

Como objetivos específicos foram definidos: identificar as âncoras de carreira de um grupo de executivos de uma instituição bancária que atuam na Bahia; estabelecer relações entre trajetórias profissionais e as âncoras de carreira destes executivos; favorecer o autoconhecimento destes profissionais através das âncoras que sustentam e orientam suas carreiras; oferecer subsídios a organização para conhecer ainda mais este grupo de profissionais que participam do plano de expansão de atuação do segmento na Bahia para servirem como referências a outras possíveis expansões nos demais Estados; sinalizar caminhos para que eventuais modelos de gestão de pessoas, remunerações e benefícios do cargo sejam cada vez mais assertivos e valorizados pelos ocupantes destes cargos.

Dentre os outros objetivos que direcionaram especificamente o desenvolvimento desta pesquisa, é necessário ressaltar que a intenção de identificar as âncoras de carreira de um grupo de executivos de uma instituição bancária que atuam na Bahia foi alcançado por completo com a aplicação do inventário de Schein e cinco âncoras foram encontradas - Estilo de vida, Aptidão técnico-funcional, Segurança e estabilidade, Autonomia/Independência e Desafio Puro - entre os participantes. Desse modo foi possível estabelecer relações entre as âncoras de carreira e as trajetórias profissionais destes executivos, relações estas, encontradas durante as entrevistas e que já foram evidenciadas no capítulo anterior. No período das entrevistas, todos os participantes afirmaram que encontraram na sua trajetória profissional momentos em prevaleciam características da âncora de carreira identificada pelo inventário utilizado.

No que se refere ao objetivo de favorecer o autoconhecimento destes profissionais através das âncoras que sustentam e orientam suas carreiras foi perceptível o interesse de todos, manifestado desde a primeira reunião a curiosidade em saber qual a âncora de carreira individualmente encontrada e as características das pessoas que faziam parte desta classificação. Assim, permitiu-se promover e incentivar o autoconhecimento entre os participantes da pesquisa. Esse dado pode se constituir em elemento importante à organização, pois Schein (1996) assim como Xicota (2004), apontam o autoconhecimento como um fator importante para o planejamento das carreiras.

Daí a contribuição do estudo à organização para favorecer um maior conhecimento sobre este grupo de profissionais que participam do plano de

expansão de atuação do segmento na Bahia. Estes dados podem servir como referências as próximas expansões nos demais Estados.

A pesquisa permitiu, ainda, identificar diversas informações sobre os participantes, que vão além das âncoras de carreira identificadas, como: a disponibilidade de transferência vinculada a promoção por parte de cinco dos nove participantes. Confirmando esta disponibilidade, quatro dos nove participantes não são naturais da cidade em que hoje trabalham. No passado este movimento migratório foi impulsionado por promoções. Destes quatro participantes, apenas um não possui mais esta disponibilidade de sair da cidade por limitações de saúde. Dos outros cinco participantes que são naturais da cidade onde trabalham, dois aceitam a possibilidade de transferência, caracterizando assim uma disponibilidade por boa parte dos participantes

Enfim, a pesquisa sinaliza caminhos para que eventuais modelos de gestão de pessoas, remunerações e benefícios do cargo sejam cada vez mais valorizados pelos ocupantes destes cargos. Vale ressaltar que para que os pacotes de gestão de pessoas sejam valorizados pelos participantes devem está condizentes com os limites de um esquema interno de cada participante que variam entre a necessidade de buscar novos conhecimentos, de aprendizagem continuada, se segurança e estabilidade, de integração entre a interesses pessoais e profissionais, etc e está atrelada não só a fatores monetários, mas especialmente a satisfação com o trabalho realizado, ou seja, vinculados a Teoria das Âncoras de Carreira, de Edgar Schein que serviu de foco para essa pesquisa e é utilizada tanto por pessoas como por organizações dentro do trabalho com desenvolvimento de carreiras, visando a um equilíbrio a satisfação de ambos.

Todos os objetivos propostos foram alcançados. Os objetivos específicos na ordem que estão expostos acima se unem ao objetivo geral e respondem ao problema desta pesquisa: com base na trajetória profissional e nas âncoras de carreira, quais as âncoras de carreira encontradas em um grupo de executivos de uma instituição bancária, especificamente no Estado da Bahia?

Como indicação de estudos futuros, sugere-se também uma investigação em outras unidades ou escritórios, fora do Estado da Bahia, a fim de comparar com os resultados obtidos neste estudo, proporcionando um desafio futuro para aqueles que

se propuserem a dar prosseguimento a uma pesquisa com o referencial teórico e os instrumentos aqui utilizados.

Ao iniciar esta pesquisa uma das possibilidades constituía-se em encontrar uma âncora predominante na maioria do grupo. Esta possibilidade não se concretizou diante do número de âncoras encontradas no grupo investigado (cinco). Sendo assim, foi possível inferir que o inventário de Schein (1996) torna-se mais eficaz quando se parte para o autoconhecimento, ou seja, o estudo individualizado deixando a desejar quando pretende-se a utilização em estudos de grupos onde busca-se um parâmetro ou um nivelamento.

O principal fator que contribuiu com a pesquisa foi a aparente autenticidade das respostas e interesse em responder as perguntas tão claramente quanto abertamente fosse possível pelos participantes. A riqueza de detalhes permitiu ter os resultados da pesquisa o mais próximo possível das realidades dos participantes.

Uma certeza permeou por toda esta dissertação: a pesquisa nasceu de uma necessidade, de um valor, da minha própria história de vida e foi fundamentada na história de vida de outros nove profissionais. Com isto identifica-se a relevância do tema pesquisado. Como afirmou o diretor de cinema Cameron Crowe: “não há nada mais universal do que uma história pessoal”.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B. **The Boundaryless Career: a New Perspective for an Organizational Inquiry.** Journal of Organizational Behavior, v. 15, 295-306, 1994.

BACCARO, T. A. **Influência da escolha vocacional no processo de socialização profissional de estudantes de enfermagem.** Dissertação de Mestrado. Ribeirão Preto, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. 2007

BARROS, D. T. R. A Formação do Orientador Profissional na UFMG: o reinício de um percurso. **Revista da ABOP**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 109-117, 1999.

CARVALHO, M. M. M. J. **Orientação profissional em grupo: teoria e técnica.** Campinas: Editorial Psy, 1995.

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

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 3ª.ed. São Paulo:Cortez, 1998.

CORTES, S. M. V. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. **Cadernos de Sociologia.** Porto Alegre, v. 9, 1998, p.11-47.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DUBAR, C. **Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos.** Tradução de Alain P. François. editora, 1998.

DUTRA, J. S.. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **A gestão de pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002a.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002b

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

FERRAZ, S. F. de S; SOUZA, L. L. C. de; FURTADO, M. T. M.; CUNHA, L. A. R. **Análise da formação em administração na perspectiva das inclinações profissionais.** Artigo. Disponível em: <http://leoleocadio.googlepages.com/ArtigoCarreirasEnANPAD2005.pdf>. Acesso em: 02.04.08.

- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.
- FREITAS, E. Origens e organização do ISOP. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, 25 (1), 7-76, 1973.
- GLASSER, W. **Teoria da escolha**: uma nova psicologia de liberdade pessoal. São Paulo: Ed. Mercury, 2001.
- GUICHARD, J.; HUTEAU, M. **Psicologia da orientação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001..
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.
- KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. de; SANT'ANNA, A. de S. **Carreiras em transformação**: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. Disponível em: www.enanpad2004.com.br. Acesso em: 20.02.08.
- LACOMBE, B. M. B. **O Modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional**: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. EAESP. Gvpesquisa, 2005. (Relatório 08/2005).
- LAFFIN, M. **De contador a professor**: a trajetória da docência no ensino superior de contabilidade. Tese Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.
- LEVENFUS, R. S. (Coord). **Psicodinâmica da escolha profissional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- LISBOA, M. D. Orientação profissional e mundo do trabalho: reflexões sobre uma nova proposta frente a um novo cenário. In: LEVENFUS, R. S; SOARES, D. H. P. (Org.) **Orientação vocacional ocupacional**: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002, p. 33-50.
- MCGRATH, M. **Recursos humanos**: conceito de "platô" estabelece nova definição de sucesso no trabalho. 2006. Disponível em: www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1237&language=portugues e&specialId. Acesso em 25.07.2008
- MARTINS, C. R. **Psicologia do comportamento vocacional**. São Paulo: EPU, 1978.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NEVES, C. E. B. Apresentação. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre, v. 9,1998, p. 7-9.

OSBORNE, W.; SUPER, D. **Ontem e amanhã**. 1997. Disponível em: www.icdl.uncg.edu. Acesso em 10.03.08.

RIBEIRO, M. A.; UVALDO, M. da C. C. Frank Parsons: trajetória do pioneiro da orientação vocacional, profissional e carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Jun. 2007, v. 8, n. 1, p.19-31.

RODRIGUES, C. L. M.; BOUZADA, V. C. P.; KILIMNIK, Z. M. 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. **Anais do Convibra** [Congresso Virtual Brasileiro de Administração] 2007,

ROSAS, P. Construindo caminhos: uma abordagem histórica. In: OLIVEIRA, I. (Org.) **Construindo caminhos: experiências e técnicas em orientação profissional**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2000.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

_____. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

_____. **Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century**. MIT Sloan School of Management.02.1996. Disponível em web.mit.edu/scheine/www/home.html. Acesso em 06.09.2008.

SOARES, D. H. P. A inserção da orientação profissional no Brasil. **Anais do Encontro Mineiro de Orientadores Profissionais**, 1, 1999. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 1999.

SOARES-LUCCHIARI, D. H. P. (Org) **Pensando e vivendo a orientação profissional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1993.

SPARTA, M. O desenvolvimento da Orientação Profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. São Paulo, v. 4, n. 1/2, p. 1-11, 2003.

SUPER, D. E. Avaliação em orientação de carreira: para aconselhar verdadeiramente o desenvolvimento. **Personnel and Guidance Journal**, 555–562, 1983.

SUPER, D. E. Assessment in career guidance: toward truly developmental counseling. **The Personnel and Guidance Journal**, 555-562.1983

SUPER, D. E.; BOHN Jr., M. J. **Psicologia Ocupacional**. São Paulo: Atlas. 1980.

TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W. B. Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 21, n. 3, 2005.

ZANINI, M. A. M. **Trajetória profissional:** fique de olho nas coordenadas. Artigo. Disponível em: www.vocatio.com.br. Acesso em: 20.02.08.

VIEIRA, A.; SILVA, C. J. de M. Por que deixar a Empresa quando tudo indica que o melhor é ficar? **Revista de Ciências da Administração**. v. 10, n. 20, p. 37-58, jan./abr. 2008.

APÊNDICE A – Solicitação de autorização para a pesquisa

A Instituição

Sou funcionaria desta instituição há mais de dez anos (03/1997), registrada na CIF 01.318.175.5, e atualmente (há um ano) estou exercendo o cargo de executiva do segmento empresas, atendendo a duas agências na cidade de Feira de Santana (BA), onde atendo a aproximadamente a quarenta grupos econômicos (clientes).

Também, sou aluna regular do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA - MPA8), orientada pela Prof^a Dr^a.Sonia Maria Guedes Gondim. Para obter o grau de mestre neste curso, requer que sejam feitas uma pesquisa de campo e uma dissertação sobre o tema que me propus estudar.

Para realizar a referida pesquisa, pretendo aplicar um questionário e entrevistar os executivos do segmento Empresas desta instituição na Bahia e, por meio desta carta, venho solicitar a autorização para tal finalidade. Os dados obtidos serão usados somente para fins acadêmicos e de pesquisa, não tendo finalidade de avaliar a instituição na qual os entrevistados trabalham nem muito menos estes entrevistados. **Saliento que nem a instituição nem os seus funcionários serão identificados na pesquisa.**

Pesquisa sobre trajetórias profissionais e âncoras de carreiras e o objetivo desta dissertação é, com base no inventário de Edgar H Schein e em uma entrevista de relato das trajetórias profissionais dos funcionários de um setor de uma instituição bancária na Bahia, identificar as âncoras de carreira destes indivíduos.

Este trabalho pode ser útil à instituição para que se possa conhecer a trajetória e as inclinações profissionais do grupo estudado, sendo de extrema importância para o sucesso do projeto de expansão da instituição na Bahia e para a abertura de caminhos para o estabelecimento de planos de gestão de pessoas, de desenvolvimento de carreiras e planos motivacionais compatíveis com as expectativas destes profissionais. Sendo assim, disponho-me, desde já, a partilhar os resultados desta pesquisa com essa instituição.

Assim, venho por meio desta carta comunicar a essa instituição as minhas intenções de pesquisa e solicitar sua autorização e sua colaboração para que possa realizar a pesquisa com seus funcionários.

Saliento que, ao final desta pesquisa, se assim desejarem, posso partilhar os resultados encontrados com essa instituição.

Atenciosamente,
Keilla Petronilia Santos Lopes

APÊNDICE B – Carta de apresentação

A Instituição _____

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Programa de Pós-graduação e Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), por meio desta Carta de Apresentação, declara que a Sra. KEILLA PETRONILIA SANTOS LOPES é aluna regular deste programa e está produzindo uma dissertação com o título *“Trajetória profissional e Âncoras de Carreiras de executivos de uma instituição bancária”*, ao tempo em que solicitamos desta instituição a colaboração necessária para o desenvolvimento do referido estudo.

Asseguramos que a aluna está devidamente assistida pela Coordenação do referido curso e sob a orientação da Professora Dr^a. Sonia Maria Guedes Gondim e foi orientada para que a pesquisa seja desenvolvida dentro dos princípios éticos e morais, preservando a integridade e a identidade de todos os colaboradores.

Prof. Sandro Cabral
Coordenação do Mestrado Profissional UFBA

Prof^a Dra. Sônia Maria Guedes Gondim
Professora Orientadora

APÊNDICE C – Carta de esclarecimento**CARTA DE ESCLARECIMENTO**

A pesquisa “Trajetória Profissional e Âncoras de Carreira de executivos de uma instituição bancária” tem como objetivo descrever o perfil de um grupo de executivos que trabalham em um segmento na Bahia com base nas suas trajetórias profissionais e nas suas âncoras de carreira. O resultado apurado será utilizado na dissertação de mestrado desta pesquisadora junto ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia, sob a orientação da Prof^a. Sonia Maria Guedes Gondim.

Ressalto que os procedimentos metodológicos estão em obediência aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme a resolução do Conselho Nacional de Saúde (196/96) e do Conselho Federal de Psicologia (16/2000), que incluem o sigilo quanto à identidade dos participantes e à liberdade de adesão voluntária ao estudo bem como a garantia da utilização dos dados para fins específicos deste estudo.

Salientamos, também, que a instituição não será identificada na dissertação e que é permitido a você o direito, em qualquer momento da pesquisa, a desistir de participar sem qualquer constrangimento.

Desde já agradeço e saliento que estarei informando a respeito do andamento e dos resultados desta pesquisa.

Atenciosamente,
Keilla P S Lopes
keillalopes@ig.com.br

APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Eu, _____, estou ciente que, assumindo esse compromisso, precisarei colaborar com a pesquisa da mestrande Keilla P. S. Lopes, respondendo ao inventário sobre âncoras de carreira e participando da entrevista, estando de acordo com a sua gravação e utilização dos dados para fins acadêmicos e de pesquisa, **não fazendo a divulgação do meu nome.**

Fica claro que, partindo da minha vontade, posso a qualquer momento deixar de participar da referida pesquisa.

Estou ciente da forma como a pesquisa será realizada e que as informações prestadas são confidenciais e assim assino o presente termo.

_____, de _____ de 2008.

Assinatura

Contato: E-mail

Telefone:

APÊNDICE E - Inventário

INVENTÁRIO ÂNCORAS DE CARREIRA.

Adaptado do livro **Identidade Profissional**, de Edgar H. Schein.

A finalidade deste questionário é estimular a reflexão sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores. Este questionário é apenas um instrumento que indicará a sua âncora de carreira, que poderá ser confirmada diante de sua própria análise (autoconhecimento) e da análise de sua trajetória profissional diante de uma entrevista. O objetivo maior é estimular o autoconhecimento e a reflexão sobre seus valores diante da Âncora de Carreira identificada

Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível. Respostas extremadas, somente em situações que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção.

Como classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 4. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você.

“1” se a afirmação nunca é verdadeira para você

“2” se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

“3” se a afirmação é verdadeira para você com frequência

“4” se a afirmação é sempre verdadeira para você

Comece sua auto-avaliação, no espaço em branco, à esquerda de cada item escreva o número correspondente e que se aplica a você em cada pergunta.

Inventário das orientações de carreira

Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

| Nunca Verdadeiro para Mim | Ocasionalmente Verdadeiro para Mim | Freqüentemente Verdadeiro para Mim | Sempre Verdadeiro para Mim |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

- 1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.

- 2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.
- 3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira no tempo por mim programado.
- 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
- 5. Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.
- 6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
- 7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.
- 8. Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.
- 9. Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.
- 10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- 11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
- 12. Preferiria deixar meu emprego que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
- 13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
- 14. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
- 15. Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
- 16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
- 17. Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral.
- 18. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
- 19. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.
- 20. Procuo trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.
- 21. Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.

- Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se
- _____ 22. viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- _____ 23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
- _____ 24. Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- _____ 25. Preferiria deixar meu emprego que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
- _____ 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que me tornar um gerente técnico em minha área de especialização.
- _____ 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
- _____ 28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
- _____ 29. Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
- _____ 30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
- _____ 31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
- _____ 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
- _____ 33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
- _____ 34. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
- _____ 35. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
- _____ 36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
- _____ 37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- _____ 38. Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
- _____ 39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- _____ 40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Neste ponto, reveja suas respostas e localize todos os itens aos quais você atribuiu pontos mais altos.

Selecione os TRÊS que lhes pareçam os mais verdadeiros e acrescente a *cada* um desses itens mais QUATRO pontos. Agora você pode classificar seu questionário.

Instruções para classificação

Na próxima seção você encontrará espaços em branco para cada um dos quarenta itens, arranjados de forma que você possa transferir facilmente os números das suas folhas de classificação para a folha de pontos. Após transferir todos os números, some as colunas e divida-as por cinco (quantidade de itens) para obter sua média de pontos de cada uma das oito dimensões de âncoras de carreira. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos extras para *cada* um dos três itens principais, antes de totalizar e tirar a média dos pontos.

Folha de Pontos

Os espaços em branco a seguir representam os itens que você acabou de classificar. Transfira suas respostas das páginas anteriores para os espaços em branco. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos para os três itens mais verdadeiros para você. Some os números de cada coluna e divida esse total pelo número de itens na coluna (cinco). A média resultante é sua auto-avaliação de quão verdadeiros os itens nesta escala são para você.

As siglas abaixo (TF, GG, AI, etc.) serão explicadas mais adiante, pois se referem à sua âncora de carreira.

| TF | GG | AI | SE | CE | SD | DP | EV |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. ___ | 2. ___ | 3. ___ | 4. ___ | 5. ___ | 6. ___ | 7. ___ | 8. ___ |
| 9. ___ | 10. ___ | 11. ___ | 12. ___ | 13. ___ | 14. ___ | 15. ___ | 16. ___ |
| 17. ___ | 18. ___ | 19. ___ | 20. ___ | 21. ___ | 22. ___ | 23. ___ | 24. ___ |
| 25. ___ | 26. ___ | 27. ___ | 28. ___ | 29. ___ | 30. ___ | 31. ___ | 32. ___ |
| 33. ___ | 34. ___ | 35. ___ | 36. ___ | 37. ___ | 38. ___ | 39. ___ | 40. ___ |
| Total | | | | | | | |
| ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ |
| ÷5 | ÷5 | ÷5 | ÷5 | ÷5 | ÷5 | ÷5 | ÷5 |
| Média | | | | | | | |

TF – Aptidão técnico-funcional
GG – Aptidão administrativa geral
AI – Autonomia/Independência
SE – Segurança/Estabilidade
CE – Criatividade empresarial
SD – Dedicção a uma causa
DP – Desafio puro
EV – Estilo de vida

Âncora 1: _____

Âncora 2: _____

APÊNDICE F - Roteiro da Entrevista**ROTEIRO DA ENTREVISTA**

Colaborador: _____ Data: __/__/__

I parte – Dados Pessoais

1) Idade: ____ 2) Estado civil: _____ 3) Naturalidade: _____

4) Filhos? Quantos? _____

II Parte – Formação Acadêmica / Profissional

1) Formação acadêmica:

a) Graduação/Instituição: _____

b) Pós-graduação/Instituição: _____

2) Por que você escolheu o curso de graduação?

3) Por que você escolheu o curso de pós-graduação?

4) O Programa de Formação proporcionado pela empresa na qual atua contribuiu para o desempenho das suas funções? De que forma? Explique.

_____**III Parte – Dados Profissionais**

1) Tempo de Empresa: _____

2) Tempo na função Atual: _____

3) Quantas horas por dia destina ao seu trabalho? _____

4) Está satisfeito com o número de horas destinadas ao seu trabalho?

IV Parte – Sobre a Trajetória Profissional

1) Descreva a sua trajetória profissional.

Buscar dados como:

- a) Como você definiria a sua profissão de bancário?
- b) Como você definiria a sua função atual de executivo de contas?
- c) Na sua trajetória profissional quais os fatos mais importantes para você ?
- d) Qual o momento ou período em que se sentiu mais realizado/a? Explique
- e) Na sua trajetória profissional você delineou a carreira que queria trilhar?
- f) O que você planeja para sua carreira daqui há 5 anos? E daqui há 10 anos?
- g) Se pudesse refazer o seu percurso profissional e de formação, o que você mudaria?
- h) Depende do trabalho para o seu sustento?

V Parte – Sobre as Âncoras de Carreira

- 1) Diante dos estágios ou fases carreira definidos por Schein, em que fase você se encontra?
- 2) A âncora identificada pelo questionário tem características peculiares a você ?
- 3) Nos pontos importantes da sua carreira você visualizou as características descritas na sua âncora?
- 4) Na âncora de carreira secundária identificada pelo questionário tem características peculiares a você?
- 5) Você aceitaria mudar de cidade por uma promoção?

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.