

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO



**Teoria de carreiras e percepção de âncoras de carreiras
pela nova geração de trabalhadores.**

JAN TONIO SCHREIBER KRÜGER
matrícula nº: 104051591
e-mail: jankruger@gmail.com

ORIENTADOR: Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

EXAMINADOR: Prof. Dr. José Luis Felício Carvalho

DEZEMBRO 2009

Teoria de carreiras e percepção de âncoras de carreiras pela nova geração de trabalhadores.

JAN TONIO SCHREIBER KRÜGER

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Prof Orientador: Ricardo Rohm

Prof Examinador: José Luis Felicio Carvalho

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que durante a minha jornada acadêmica me deram suporte e apoio, especialmente aos meus familiares, amigos e mestres que souberam me guiar pelas vias que levam ao conhecimento e sua aplicação prática.

*Uma pessoa inteligente resolve
um problema, um sábio o
previne.*

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema de carreiras profissionais e a importância da teoria de âncoras de carreira de Edgar Schein. Com Objetivo principal de fazer uma comparação entre a percepção direta dos entrevistados com o resultado do inventário de âncoras de carreira de Schein, foi possível mostrar que há um grande nível de consistência quando comparados os dois resultados. Porém o principal resultado pode ser evidenciado nos pontos em que não houve tal consistência, mostrando que há um certo nível de dissonância cognitiva que deve ser explorado em maior profundidade. O trabalho é constituído por uma revisão bibliográfica sobre as quatro principais teorias clássicas que visam a descrever o desenvolvimento de carreiras empresarias. Posteriormente é apresentada a teoria de âncoras de carreira e esta é utilizada para a pesquisa de campo que foi aplicada em um departamento financeiro de uma multinacional do ramo de tecnologia da informação.

ABSTRACT

This paper deal with the theme of professional career and the importance of Edgar Scheins career anchor theory to the matter. The main objective of this work is to compare the individuals perception of his own career anchor to the one obtained trough Schein's Career inventory. By comparing both results it was possible to show a high level of consistency. It is however important to note that there is a considerable amount of cases where no consistency is found, and thus we can speak of a cognitive dissonance. The paper consists of a review of four major career theory's of the former century, followed by the description of Scheins Career anchor theory. The later one is then used for a Field research conducted in a financial department of one of the world major Technology firm.

ÍNDICE

JAN TONIO SCHREIBER KRÜGER.....
1. INTRODUÇÃO.....	7
I.1 - OBJETIVO GERAL.....	9
I.2 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	10
I.3 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	10
I.4 - METODOLOGIA.....	11
2. REFERENCIAL TEORICO.....	12
II.1 - TEORIAS CLÁSSICAS	12
II.1.1 A TEORIA DE CARREIRAS BASEADA NA CLASSE SOCIAL COMO DETERMINANTE-.....	13
II.1.2 -TEORIA DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE.....	15
II.1.3 -TEORIA DOS ESTÁGIOS DE CARREIRA.....	17
II.1.4 -TEORIA DO CICLO DE VIDA.....	22
II.1.5 -SUMARIZANDO AS VERTENTES CLÁSSICAS.	24
II.2 -TEORIA DE CARREIRA NA VISÃO DE SCHEIN.....	27
II.2.1 -CARREIRA EXTERNA.....	27
II.2.2 -CARREIRA INTERNA.....	29
II.2.3 -As ÂNCORAS DE CARREIRA.....	30
II.2.4 -CONCLUSÕES SOBRE A TEORIA DE ÂNCORAS DE CARREIRA	36
3. PESQUISA DE CAMPO E RESULTADOS	38
III.1 -RESULTADO DO INVENTARIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA DE SCHEIN.....	40
III.2 -RESULTADO DA PERCEPÇÃO DIRETA DE ÂNCORAS PELOS ENTREVISTADOS.....	44
III.3 -COMPARAÇÃO DO INVENTARIO VS. PERCEPÇÃO DIRETA.....	46
4. CONCLUSÃO	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
FORMULARIO DE PESQUISA	55

I. INTRODUÇÃO

Este trabalho tratará do conceito de carreira profissional e da mudança que vem acontecendo neste conceito ao longo do século passado, além de apresentar os conceitos de âncoras de carreira e como estas são percebidas pela nova geração de trabalhadores no ramo de prestação de serviços financeiros de uma grande organização.

O novo milênio trouxe consigo diversas mudanças na cultura organizacional da maioria das organizações. A quantidade e a velocidade das inovações tecnológicas tem levado a grandes mudanças no ambiente de trabalho, nas organizações, e até mesmo na natureza do trabalho efetuado. Essas tecnologias tornaram possível o trabalho remoto e a integração de empresas verdadeiramente globais. Ao mesmo tempo que estas tecnologias permitem que empresas realoquem seus centros de atendimento para a Índia, Brasil e outros países onde a mão de obra é menos custosa, permite também que profissionais autônomos compitam em escala Global.

Estes fenômenos tem levado a mudanças na forma de trabalho e no conceito de carreira profissional. O novo contrato social fundamenta-se muito mais na troca de performance, por parte do empregado, por treinamento e capacitação, por parte da organização (HALL 1996, HALL & MIRVIS 1996). Esta mudança de relação entre empregador e empregado tem resultado em um comprometimento menor por parte do contratado (GAFFEI & SCASE 1992), mas também uma segurança de emprego menor (BATT 1996). Robbins (1998) considera que o papel da administração no desenvolvimento de carreira mudou profundamente nos últimos anos passando de um estado de paternalismo – no qual a organização é responsável por gerenciar a carreira de seus empregados – à de apoiadora daqueles indivíduos que assumem por conta própria a responsabilidade de desenvolver a sua carreira. Esse autor acrescenta:

“Por quase todo o século XX, as empresas recrutaram jovens trabalhadores com a intenção de que eles passassem suas carreiras inteiras dentro daquela única organização. Para aqueles com as credenciais certas e motivação, elas criaram caminhos de promoção pontilhados com responsabilidade crescente. Os empregadores forneciam o treinamento e as oportunidades, e os empregados respondiam demonstrando lealdade e trabalhando duro. Para a maioria das organizações hoje, este programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador, foi descartado, substituído pelas carreiras auto dirigidas. O novo acordo entre empregadores e empregados transfere a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado. Assim, os empregados de hoje estão se tornando mais

interessados do que nunca em manter suas habilidades, capacidades e conhecimento atualizados e preparar-se para as novas tarefas de amanhã. Eles estão começando a ver o aprendizado como um processo de vida inteira. Cada vez mais, os empregados de hoje estão equilibrando as responsabilidades do trabalho atual com frequentar cursos durante suas horas de folga.” (ROBBINS, 1998:354).

O extrato acima mostra claramente algumas destas mudanças e a decorrência destas. Uma vez que o empregado é responsável pela direção que sua carreira irá tomar é de inteira responsabilidade deste fazer o planejamento e traçar metas e objetivos para atingir as suas pretensões. Oliveira (1998) porém critica esta transferência de competência da empresa para o empregado afirmando que durante algum tempo as organizações mantiveram de forma falsa este discurso a fim de minar a possibilidade de crescimento dos empregados de níveis hierárquicos mais baixos. Citando Hall e Mirvis (1995) porém afirma que esta situação se modificou e que atualmente as instituições declaram que não tem como cuidar do desenvolvimento de cada empregado, e os empregados de fato reconhecem que estas não tem mais capacidade para tal. O empregado portanto assume para si a responsabilidade do desenvolvimento de sua carreira. Através desta mudança de competência o empregado ganhou a liberdade de escolher quais caminhos atendem de maneira mais clara e objetiva a satisfação de suas necessidades mais elevadas.

Além das mudanças na natureza do trabalho efetuado e do contrato social que existe entre empregado e empregador as teorias e modelos que visam explicar o que são e como funcionam as carreiras mudaram profundamente. Podemos notar claramente uma ampliação do campo de estudo quando comparamos teorias do começo do século que frisavam a origem social e traços psicossociais com atuais estudos que levam em consideração múltiplos fatores, como por exemplo ambiente, trabalho e família. A ampliação dos aspectos estudados ao mesmo tempo que agrega mais informações relevantes as teorias tem levado a modelos mais complexos que não podem ser usados de maneira determinística.

Quando levamos em conta os aspectos descritos nos dois parágrafos a cima – a transferência da competência sobre o rumo da carreira para o empregado e a natureza mutante do trabalho exercido – fica claro que as teorias clássicas que descrevem a ascensão em uma empresa ou organização não podem mais ser considerados como plenamente válidas. Isso se dá principalmente pelo fato que estas em sua maior parte estudaram os aspectos externos de uma carreira, ou seja, aquilo que é possível notar como observador externo ao processo. Hoje

em dia porém não é mais aceitável focar somente estes aspectos. A partir do momento que o indivíduo é responsável pelo seu próprio desenvolvimento de carreira é necessário avaliar quais são os fatores que motiva ele a tomar a decisão “A” ou “B”. Quais valores internos são levados em consideração na hora de tomar essa decisão e como esta esta relacionada com outros aspectos de sua vida profissional e não profissional. Segundo Oliveira (1998) o desenvolvimento de carreira está englobado dentro do desenvolvimento pessoal e não pode ser analisado de forma independente de outros fatores como o relacionamento com a família, o ambiente e o indivíduo consigo mesmo.

Junto com essas mudanças vieram também novas teorias que tentam explicar as relações de trabalho e as motivação dos empregados. Assim podemos ver que hoje em dia não é somente a acessão empresarial e o aumento salarial o único motivador que baliza o desenvolvimento organizacional dos empregados. Conceitos como a autonomia e o estilo de vida, flexibilidade e autonomia vem tomando importância cada vez maior e substituindo a crença de que o indivíduo busca apenas poder, estabilidade e remuneração através do seu trabalho.

A questão se torna ainda mais complicada quando analisamos o público mais jovem, recém entrante no mercado de trabalho. Esta nova geração já nasceu dentro de uma onda de mudanças que mostra não ter fim aparente. A constante mutação do trabalho e de tendências culturais necessita que estes profissionais tenham grande poder de adaptação. Mas por outro lado as organizações tem de oferecer contrapartidas que atendam as expectativas dos empregados, já que a mobilidade entre empregos e empresas também nunca foi tão alta. O trabalho que se segue fará uma abordagem das teorias de carreira empresarial e da percepção de valores e necessidades por parte desta nova geração de empregados.

1.1 - Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo geral estudar as principais teorias sobre o conceito de carreiras, delinear as principais diferenças entre as teorias apresentadas e apresentar em detalhes a teoria de âncoras de carreiras de Edgar Schein. Esta última será usada como base para aplicação de uma pesquisa de campo a fim de coletar dados que possibilitem determinar quais são os principais fatores motivacionais que levam ao desenvolvimento de carreira. Através da aplicação da pesquisa será possível comparar qual a percepção direta do indivíduo

quanto as âncoras de carreira que norteiam suas decisões, com os resultados do “Inventário das orientações de Carreira” de Edgar Schein. O objetivo desta comparação é determinar se há coerência entre a percepção consciente do indivíduo e o resultado de um teste amplamente aceito no meio acadêmico. Como objetivo secundário serão analisados os principais aspectos valorizados pelos entrevistados.

1.2 - Relevância do Estudo

O estudo proposto torna-se significativa a medida que o tema é recorrente nos principais periódicos de massa em circulação. Segundo reportagem da revista *HSM Management*: “Os jovens desta geração são mais individualistas que os das anteriores e reivindicam a autonomia em suas opiniões e atuações, situando seu âmbito pessoal acima das considerações de ordem laboral ou social” (HSM SET-OUT 2008, Pg.58).

Esta passagem mostra claramente que há uma mudança nas motivações e atitudes da nova geração em relação ao comportamento laboral, e por consequência haverá uma mudança no contrato social entre empregado e empregador. Os conceitos de carreira não são mais bem definidos e a mudança constante de métodos de trabalho e da tecnologia envolvida no processo tem levado a novos comportamentos organizacionais. Entender quais as motivações da força de trabalho é fator fundamental para o desenvolvimento saudável e sustentável de uma organização, visando manter os melhores empregados a fim de atingir as suas metas. Segundo Schein (1974), para que o empregado desempenhe o seu trabalho e suas tarefas é necessário que este se sinta motivado para tal e portanto e de suma importância saber quais necessidades são valorizadas pelo indivíduo e tentar satisfazer as suas necessidades mais altas. Outro fator fundamental é compreender se, e como, estas necessidades mudam ao longo do tempo.

1.3 - Delimitação do Estudo

O estudo aqui apresentado é constituído por um levantamento bibliográfico sobre o tema ao qual se segue uma pesquisa de campo. Esta foi aplicada em pessoas que trabalham no setor financeiro de uma empresa multinacional de tecnologia da informação que é líder em

seu ramo de atuação. O departamento em que a pesquisa foi aplicada é constituído principalmente por pessoas que concluíram ensino superior a pouco tempo ou que ainda estão nos semestres finais de sua graduação. Esta característica foi determinada como importante a fim de aplicar um estudo, que visa comparar a percepção direta do indivíduo frente a resultado de um teste amplamente reconhecido, que tem como objetivo coletar dados de pessoas que estão em início de carreira dentro de uma organização vista como conservadora.

1.4 – Metodologia

A metodologia pode ser entendida como a estratégia usada pelo pesquisador que, através do conjunto de procedimentos encadeados em uma sequencia lógica, visa alcançar os seus objetivos no projeto estabelecido (MORIN, CIURANA e MOTTA, 2003). O presente trabalho iniciou-se através de uma pesquisa exploratória sobre o assunto a ser abordado com objetivo de obter maior conhecimento sobre o tema. Através desta pesquisa foi possível constatar as principais linhas de pensamento que norteiam o assunto e definir aqueles pontos que seriam de vital importância para o desenvolvimento deste trabalho. Em seguida foi aplicada uma pesquisa de campo em funcionários de um centro de excelência que faz parte da estrutura financeira de uma empresa multinacional e atende clientes internos na região das Américas do Sul e do Norte. Esta pesquisa quantitativa teve como objetivo comparar o resultado de um teste amplamente reconhecido (Inventario de âncoras de carreira de Edgar Schein) com a percepção direta do pesquisado sobre o assunto abordado.

II. - Referencial Teórico

II.1 - Teorias clássicas

O referencial teórico deste trabalho abordará a seguir quatro teorias clássicas sobre a teoria de carreiras e a seguir fará apresentação de novos conceitos que estão balizando os modelos atuais sobre o assunto.

As teorias e modelos sobre o desenvolvimento de carreira surgem no final do século XIX ligadas principalmente ao nascimento da sociologia como forma de ciência do comportamento humano. O foco inicial era a análise das estruturas sociais e o surgimento da sociedade moderna (MARX 1854/1963, DURKHEIM 1902, WEBER 1909). Esta linha de pesquisa estabeleceu uma relação intensa entre a classe social e a ocupação dos familiares e o desenvolvimento da carreira do sujeito mostrando que grande parte das pessoas seguiam a área de ocupação de seus pais (DAVIDSON & ANDERSON 1937).

A segunda onda de teorias de carreiras surgiu por volta da década de 20 focando os fatores psicológicos que levariam uma pessoa a seguir determinada carreira (HOLLINGWORTH 1916). Segundo os estudiosos que desenvolveram modelos nesta linha de pesquisa o sujeito desenvolvia ao longo e sua vida traços de personalidade que o levariam a exercer uma função que se encaixaria dentro de seu perfil. Os esforços iniciais se concentraram em estudar a população de trabalhadores ativos a fim de delimitar quais perfis estavam associados a quais empregos.

A terceira vertente que será apresentada aborda a carreira como uma sucessão de estágios pelos quais o trabalhador passará ao longo de seu tempo de serviço. O primeiro estudo relevante sobre o tema foi elaborado por um time interdisciplinar de pesquisadores envolvendo as áreas de psicologia, psiquiatria, economia e sociologia. Ginzberg, Ginzberg, Axelrod e Herma (1951) teriam como objetivo sintetizar a contribuição destas diferentes áreas da ciência a fim de estruturar um modelo mais completo que realista que descrevesse o desenvolvimento de carreiras. A primeira conclusão que chegaram é que quatro fatores preponderantes influenciam a escolha da vocação profissional (o ambiente externo, o processo de aprendizado, fatores emocionais e valores pessoais). Serão apresentados os

modelos de Super (1957) e Schein (1993) a fim de exemplificar esta linha de pesquisa.

A quarta teoria clássica de carreiras se propõe a expandir ainda mais a amplitude e diversidade de fatores que influenciam o desenvolvimento de carreiras. Surgindo principalmente na década de 70 (GOULD 1872, LEVISON 1977 e VALLIANT 1978). Esta nova abordagem levaria em consideração três aspectos principais: trabalho, família e o indivíduo. Kanter (1977) argumenta que a análise do trabalho desempenho somente pode ser feita de maneira correta após analisar os outros aspectos que influenciam a vida de uma pessoa (família e indivíduo).

Por fim serão apresentadas novas linhas de pesquisa que balizam o estudo contemporâneo sobre teorias de carreiras. Estas incluem a análise da mudança nos valores dos indivíduos das gerações mais recentes que estão acostumadas com a mudança constante no trabalho desempenhado e que não tem as mesmas aspirações que as gerações anteriores. A mudança no contrato social que representa o trabalho e como isso tem afetado a percepção de carreira por parte desta geração. Segundo Arthur e Rousseau (1994) estamos entrando em uma nova era das organizações onde conceitos tais como a segurança de emprego estão se tornando obsoletas. Segundo eles é imperativo que o indivíduo pense em aspectos como *networking* (conhecer pessoas que podem ajudar ao longo da vida profissional), do desenvolvimento acadêmico constante, e de focarem em atingir metas pessoais que transcendem as barreiras das organizações para as quais trabalham.

II.1.1 - A Teoria de carreiras baseada na Classe Social como determinante

Como já mencionando na introdução deste capítulo o início do estudo de teorias e modelos de carreiras está fortemente ligado ao surgimento da sociologia como ciência moderna. O estudo e a análise da sistemática social no começo do século mostrou que as mudanças estruturais que estavam em andamento estavam ligadas também a fluidez e mobilidade ocupacional do indivíduo em si (DURKHEIM 1902, MARX 1854/1963, WEBER 1909).

A mudança para uma sociedade industrializada trouxe consigo a possibilidade maior de crescimento ocupacional por consequência de resultados do trabalho efetuado, se livrando

de certo modo das determinantes que prevaleciam até então como casta, religião ou família. Mesmo assim esta ainda estaria fortemente limitada pelo ambiente social em que o indivíduo estivesse introduzido. Estudo de Davidson e Anderson (1937) chegou a conclusão que dois terços dos entrevistados, de homens adultos na região de San Jose na Califórnia, tinham uma ocupação profissional que se assemelhava bastante daquela de seus pais. Rogoff (1953) também concluiu que a ocupação mais provável de um indivíduo é aquela de seus pais. Mais recentemente sociologistas voltaram seus esforços na direção de estudar como estes aspectos sociais influenciam o sucesso durante a vida profissional. Blau e Dunkan (1967) também sugerem que as forças que mais influenciam o sucesso ocupacional de um indivíduo é a classe social, ocupação e educação de seu pai. Porém de forma indireta uma vez que estes aspectos teriam grande influência sobre a educação do filho e a primeira ocupação do mesmo. Haller & Portes (1973) argumentam que mesmo sendo estes aspectos fortes determinantes do sucesso eles podem, ainda que remotamente, ser superados pela habilidade mental e acadêmica do indivíduo, permitindo assim um certo grau de mobilidade social independente da ordem socioeconômica.

Apesar dos avanços e estudos profundos realizados nesta vertente não há uma definição clara de quanto e como os aspectos sociais são determinantes no resultado profissional. Um exemplo claro das contradições surgidas esta razão é o fato que Jenks (1972) conclui que o sucesso ocupacional é determinado principalmente por razões que não estão relacionadas com o padrão socioeconômico da família e sua educação, porém o mesmo autor reverte suas conclusões em estudo posterior (1979).

Em suma podemos dizer que esta primeira leva de pesquisas sobre a teoria de carreiras, surgida no final do século XIX, focava principalmente na relação entre status social e sucesso laboral. Estes trabalhos deixaram uma conclusão bastante clara para as pesquisas posteriores. De que há sim uma relação entre os aspectos socioeconômicos do indivíduo com o nível de desenvolvimento de carreira que esta pessoa terá ao longo da vida. Porém por falta de estudos empíricos mais preciso, mesmo um século após o surgimento destas teses, é impossível determinar exatamente como se dá essa relação e até que ponto ela é de fato efetiva. Podemos ressaltar que a falta de resultados substantivos desta primeira linha de pesquisa esta relacionado também com a metodologia usada que se baseava em valores estáticos vigentes à época, resultantes dos trabalhos de Marx, Darwin (1889) e Freud (1924).

A assunção destes valores levou a alguns erros como os que podem ser destacados a seguir:

1- Estudiosos da época muitas vezes falhavam ao reconhecer a natureza mutante de uma ocupação ao longo do tempo. Assim, segundo uma escala de status ocupacional desenvolvida por Duncan (1950), uma mudança de área de engenharia para administração representaria uma perda de prestígio, algo não necessariamente verdadeiro nos dias de hoje.

2- As teorias e modelos desenvolvidos negligenciavam a possibilidade de mudança no rumo de uma carreira profissional.

3- Os pesquisadores não levavam em conta a mudança na distribuição da população dentre as diversas áreas de atividade econômica. A Agricultura, por exemplo, empregava quase 50% da população no final do século XIX enquanto esse número caiu pra menos de 6% na segunda metade do século XX.

4- Por fim esta linha de pesquisa negligenciava o fato que os valores e motivações da população e do indivíduo em si mudam ao longo do tempo e portanto suas decisões são afetadas de acordo.

II.1.2 - Teoria de traços de personalidade.

A teoria de traços de personalidade surgiu poucas décadas depois da primeira linha relevante de estudos sobre carreiras através de estudos de psicólogos sobre quais traços de personalidade estariam associados com que tipo de atividade laboral. A busca dessa relação era vista como resposta para a questão do porque, apesar das condições externas iguais, indivíduos seguirem carreiras distintas. Segundo Sonnenfeld e Kottler (1982) a associação de traços pessoais ou físicos com atividades profissionais ou não durante a vida adulta já era de fato uma atividade exercida até mesmo em culturas milenares através da astrologia, rituais sagrados, mitologia, magia e outros métodos chamados de Pseudociências pelos autores. O primeiro levantamento científico que visou correlacionar traços pessoais e atividades laborais foi realizado por Wissler (1901) através da coleta de dados de um grande número de trabalhadores a fim de classificá-los dentro de uma escala e comparar as medições individuais com o conjunto geral.

Na mesma linha de pesquisa Binet (1909), Thorndike (1913), e Wechsler (1958) desenvolveram escalas de “inteligência”. Segundo Sonnenfeld e Kottler (1982) duas das principais ferramentas desenvolvidas por esta vertente foram a *Minnesota Multiphasic Personality Test (MMPI)* e *Strong Vocational Interest Blank (SVIB)*. Segundo os autores, estas duas ferramentas coletavam dados extensos sobre o indivíduo e os comparava contra medições feitas com empregados considerados bem sucedidos em cada carreira analisada. Através desta comparação o indivíduo deveria saber em que área teria melhores chances de chegar ao sucesso profissional.

Estudos dessa natureza tem revelado traços comuns em vários ramos de atuação. Engenheiros se revelam como indivíduos que evitam o conflito interpessoal (IZARD 1960, KORN 1972). Enfermeiras se revelam passivas, submissas a comandos e sem ambição (GUNTHER & GERTZ 1962). Artistas por sua vez se mostram independentes e desinteressados na aprovação de terceiros (IRVIN 1968). Atores se revelaram impulsivos, emocionalmente instáveis e exibicionistas (TAFT, 1961).

Uma das linhas de pesquisa mais importantes nesta linha de teorias e de Holland (1959, 1962, 1966, 1972). Segundo este autor grupos de pessoas com traços de personalidade diferentes tendem a escolher diferentes tipos de ambiente de trabalho que podem a grosso modo ser predeterminadas. Ele definiu seis destes ambientes da seguinte maneira:

- 1- Ambiente Realístico – necessita de comportamento agressivo, trabalho manual e força física (Agricultura por exemplo)
- 2- Ambiente Investigativo – ambiente que demanda muitas capacidades cognitivas. (Matemática e Biologia)
- 3- Ambiente Social – tipificado principalmente pela necessidade de interação interpessoal (aconselhamento e lecionamento)
- 4- Ambiente Convencional - que necessita de grande atenção a regras, normas vigentes, controle, respeito a hierarquias e poder (bancário, contador)
- 5- Ambiente Empreendedor - necessita de grande capacidade de comunicação, persuasão e a

busca por poder (Vendas e Política)

6- Ambiente Artístico – Possibilita a expressão de emoções e sentimentos através das manifestações de arte (Músicos e Artistas)

Holland propôs que se o indivíduo estivesse mais inclinado a uma das categorias descritas, este iria naturalmente procurar um ambiente laboral que se encaixasse as suas tendências. Se mais de uma das categorias fosse pretendida o indivíduo ficaria em uma situação de dúvida, o que poderia ocasionar vacilo na hora da decisão. Roe (1957) por sua vez afirma que aquelas pessoas que, em sua infância, foram tratadas de maneira mais amorosa e com mais contato com a família teriam inclinações por carreiras que envolvessem a interação pessoal, enquanto que aqueles que fossem criados por pais ausentes tenderiam a carreiras técnicas onde o contato interpessoal pudesse ser evitado.

Enfim podemos concluir que nas primeiras décadas do século XX surgiu uma nova vertente do estudo de carreiras que foi liderada principalmente por psicólogos que buscavam esclarecer a relação entre traços de personalidade do indivíduo com a orientação profissional que o mesmo seguiria ao longo de sua vida. Podemos afirmar que esta segunda vertente de fato foi mais bem sucedida que a primeira apresentada neste trabalho, principalmente pelo fato que leva em consideração a vontade do indivíduo em si, em vez de considerar preponderantemente o ambiente social. Porém assim como a primeira vertente apresentada esta também peca por considerar o ambiente como estático demais. Apesar da Teoria de traços de personalidade reconhecer que há sim a mudança de valores e gostos pessoais, esta estaria restrita as fases iniciais da vida humana e que a vida adulta seria estável. Desta maneira algumas críticas devem ser feitas a este modelo. Segundo Schein (1978) a teoria de traços pessoais tende a des-enfatizar a natureza de constante mudança no ambiente de trabalho moderno. Da mesma maneira Super & Backrach (1957) afirmam que os pesquisadores desta vertente tendem a assumir, equivocadamente, que o ambiente laboral é relativamente estável, além de apresentarem categorias ocupacionais generalistas demais para as quais vários perfis de preferências pessoais se encaixam.

II.1.3 - Teoria dos Estágios de carreira.

Uma terceira grande vertente do estudo de teorias de carreiras emergiu na década de

40 e 50. Esta se concentra em determinar diferentes estágios durante a carreira de um indivíduo e estabelecer quais são as principais características de cada estágio. Um time interdisciplinar formado por um psicólogo, um psiquiatra, um economista e um sociólogo tentou sintetizar em um modelo as principais contribuições de cada área de conhecimento específico.

Ginzberg, Ginzberg, Axelfrod e Herma (1951) concluíram que pelo menos quatro fatores preponderantes tem efeito substancial sobre a escolha de uma carreira. O fator realidade (efeitos do ambiente externo que produzem uma reação do indivíduo), o processo educacional, fatores emocionais e os valores pessoais. Segundo este estudo a escolha por uma vocação é um processo irreversível que ocorre em um período que pode ser detalhado em três fases. O estágio de “Fantasia” que vai ate a idade de dez anos, durante esse período a criança fantasia como seria ter uma ocupação em diferentes áreas. O estágio de experimentação dos onze aos 18 anos, durante este período experiências mais práticas revelam as inclinações e valores pessoais. E por fim o estágio da realidade entre os 19 e 25 anos no qual de fato uma decisão é tomada e aquela ocupação escolhida será seguida pelo resto de sua vida laboral. O grupo de estudo detalhou cada um destes períodos e afirmou que em cada um o indivíduo toma decisões entre os desejos e as possibilidades.

Sonnefeld e Kottler pórem afirmam que esta teoria “foi bastante influenciadora, apesar da comprovação empírica não ter sido conclusiva” (SONNEFELD & KOTTLER, 1982). Tiedman e O'Hara (1963) expandiram o modelo de Ginzberg et al. com objetivo de propor um modelo que fosse além dos primeiros estágios de vida de um indivíduo. Os primeiros quatro estágios neste modelo ampliado são diretamente inspirados no modelo original do modelo anterior, acrescentando a esta mais quatro estágios ao desenvolvimento de carreira. O quinto estágio é de esclarecimento, durante este período o trabalhador tenta diminuir os conflitos internos ou dissonâncias cognitivas resultantes de escolhas recentes em sua vida profissional. O sexto estágio é aquele que compreende o período de socialização do trabalhador em uma organização, absorvendo os valores da mesma e se estabelecendo como integrante daquela cultura organizacional. O sétimo estágio é descrito como o período em que o trabalhador, já estabelecido passa a exercer alguma influência sobre o rumo da organização como um todo. Por fim o oitavo estágio e descrito como uma situação de equilíbrio na qual a organização tem a mesma capacidade influenciadora sobre o indivíduo como este tem sobre a ela.

Trabalhando na mesma época e com uma abordagem que também enfatiza a classificação do desenvolvimento de carreira em diferentes estágios, Miller e Form (1951) propuseram que fatores relacionados a classe social (ocupação do pai e renda) seriam determinantes para o sucesso e ascensão profissional de uma pessoa. Segundo a teoria elaborada por Miller e Form (1951) a carreira é uma série de cinco ajustes sociais e culturais impostos ao trabalhador ao longo de sua vida. Porém ao contrário de Ginzberg et al. O modelo descrito por estes estudiosos começa do berço e só acabam com a morte, cobrindo portanto o ciclo de vida inteiro de uma pessoa ao invés de focar somente nos estágios iniciais. Os cinco períodos são:

1- A socialização da criança em casa e na escola.

2- A inicialização do jovem em uma atividade profissional através de atividades de meio período.

3- A fase de teste em um primeiro emprego de tempo integral até alcançar uma posição estável em sua atividade.

4- O período de estabilidade de permanência na função.

5- A Aposentadoria.

Miller e Form porém deixam claro que não serão todos que passarão de forma subsequente por todas estas fases. Assim um jovem recém formado pode seguir direto para a fase de estabilidade enquanto outros tem dificuldade em se estabelecer em uma função e portanto ficam oscilando entre a fase de inicialização e de teste sem conseguir passar a fase de estabilidade. Os autores destacam que um dos motivos que podem levar a este não ajustamento é a aversão de alguns indivíduos a trabalharem em organizações, e portanto estes tendem a trocar constantemente de emprego. Segundo os autores, a explicação para o fato de indivíduos distintos apresentarem padrões distintos se deve a cinco fatores Principais:

1- A ocupação do Pai.

2- A inteligência do Trabalhador.

3- A renda e formação do Pai.

4- Acesso a ajuda financeira e contatos pessoais.

5- Aos fatores sócio-econômicos da sociedade em geral.

Como podemos notar, quatro destes fatores são resultantes diretos do meio em que a pessoa vive. Ou seja, a determinante para o sucesso esta fortemente ligada a sorte do nascimento em uma boa família e somente um dos aspectos resultante direto da pessoa em si. A quantidade de casos não explicados por esta teoria deixa grande espaço para aprimoramentos.

Super (1957), um conselheiro vocacional, utilizou o modelo de autoconceito do indivíduo na concepção de uma carreira. Segundo o pesquisador o processo de escolha por uma carreira teria como objetivo se enquadrar em uma ocupação que permitisse atender de melhor forma as aspirações pessoais. Este processo seria balizado pelo teste, por parte do indivíduo, dos conceitos individuais contra os fatores externos que exercem pressão. Assim como Miller e Form ele utilizou um processo de cinco estágios para ilustra sua teoria:

1- A fase de crescimento: Período que vai ate os 14 anos. Durante esse período o autoconceito é formado por identificação com pessoas da família e da escola; o interesse e capacidade cognitiva aumentam de acordo com a participação social.

2- A fase exploratória que vai dos 15 aos 25 anos. Durante esse período o autoconceito é testado contra a realidade através da experimentação. Nesta fase o jovem descarta as idéias que o desagradam e reforça aquelas com os quais ele se identifica.

3- O período de estabelecimento que se estende até os 45 anos. Durante esta fase o trabalhador se esforça para conseguir uma posição estável na sua área de interesse.

4- A fase de manutenção até a aposentadoria. Durante este período os esforços se concentram em não perder a posição alcançada e poucas novidades serão vistas na vida profissional.

5- O período de declínio até a morte com pouca ou nenhuma atividade profissional.

Apesar dos dois modelos compreenderem espectros da vida de um indivíduo que não

fazem parte da vida profissional, a análise destes é voltada para tal. Ou seja, os estudos feitos por esta vertente se propõem a levantar as relações que existem entre os períodos compreendidos nas pesquisas e a vida profissional. Os dois modelos, de Miller e Form e de Super, apresentam semelhanças na estrutura dos modelos propostos e nos períodos que são definidos ao longo do desenvolvimento de carreira. Porém destaca-se a diferença entre os modelos. O modelo apresentado por Miller e Form o indivíduo é levado a ação por pressões externas, pela conjuntura social e ambiental em que está inserido. Já segundo Super a identidade do trabalhador e seus valores são formados através das respostas que este recebe do ambiente às suas atitudes e conceitos. Ambos os modelos apresentados porém reconhecem o fato que haverá um número de pessoas limitado que não se enquadra no processo de desenvolvimento de carreira apresentado.

As teorias de Estágios de Carreira foram usadas em vários estudos posteriores e, apesar de algumas críticas que serão apresentadas no final deste parágrafo, tiveram aspectos comprovados empiricamente. Pesquisas por Vroom (1966) e Soelberg (1966) mostram evidências que se encaixam no estágio de esclarecimento de Tiedeman e O'Hara, manifestadas pela dissonância cognitiva após escolhas no ambiente profissional. Hall e Scheider (1973) confirmaram um “choque de realidade” durante os estágios iniciais da vida laboral, confirmado proposições de Miller e Form. Berlew e Hall (1966) por sua vez constataram que os estágios iniciais de uma vida profissional tem grande efeito sobre os estágios subsequentes. Em um de seus levantamentos os autores constatam que jovens gerentes que enfrentaram grandes desafios profissionais no início de carreira são mais bem sucedidos anos mais tarde.

Em suma podemos dizer que esta terceira grande vertente de pesquisas sugere que é de fato importante pensar na carreira como uma sequencia encadeada de estágios pelos quais o individuo irá passar ao longo de sua vida. Apesar das comprovações empíricas não serem conclusivas quanto a quais são exatamente estes estágios e quando eles acontecem, esta nova linha de pensamento deixou claro um dinamismo maior em relação as duas linhas de pensamento apresentadas anteriormente. Porém podemos citar algumas críticas. A primeira é que o indivíduo é encarado ainda como um agente passivo no processo de desenvolvimento de carreira. Teorias de Estágios de carreira tendem a assumir que o trabalhador não muda de organização após o período de estabelecimento em uma ocupação, uma falha crítica nos

tempos modernos em que já se fala em “carreiras sem fronteiras” (ROUSSEAU, 1996). A segunda crítica que podemos fazer é que os modelos apresentados ignoram largamente os fatores externos a vida laboral, por exemplo a influência da vida em família (KOHN & SCHOOLER 1973). E por último podemos citar a natureza determinística que os modelos assumem e a ênfase exagerada atribuída aos primeiros anos de experiência profissional na determinação da carreira como um todo (HALL 1976).

II.1.4 - Teoria do Ciclo de Vida.

A quarta vertente no estudo de teorias de carreira apresentada neste trabalho surgiu principalmente na década de 70 e é resultante principalmente do estudo psicológico do desenvolvimento adulto. Esta vertente é ainda mais dinâmica que a anterior pois, além de focar o estudo no espectro total da vida de um indivíduo, aborda mais fatores associados com os três principais aspectos da vida: trabalho, família e o indivíduo em si.

Os principais trabalhos que surgiram com essa nova vertente de pensamentos que tinham como raiz os trabalhos de Jung (1933) e Erikson (1950). Segundo Jung o homem tem dois objetivos principais: a aquisição de dinheiro e poder e a busca pelo conhecimento. O autor concentrou-se no período de vida adulta, quase que ignorando por completo o estágio de infância e da velhice. Segundo ele o indivíduo passa por uma transformação por volta dos 40 anos (uma espécie de crise de meia idade) uma vez que se esgotam as capacidades de absorção de conhecimento e de enfrentar novos e grandes desafios. Sintomas como depressão e úlceras seriam resultantes de não atingir as metas traçadas durante a juventude. Erikson por sua vez sugeriu um modelo de oito estágios que abrange o período do nascimento até a velhice.

Em um dos trabalhos mais importantes desta vertente de teorias de carreira Levison descreve as principais fases da vida adulta como: deixando a família (dos 16 aos 24 anos); entrando na vida adulta e assumindo novas responsabilidades (20 aos 30 anos); período de busca por estabilidade (28 aos 32 anos); Estabelecendo seu próprio caráter e buscando reconhecimento (30 aos 40 anos); Transição de meia idade. Começo do declínio físico e mental (dos 40 em diante). A maioria das conclusões feitas por este trabalho trata das

mudanças pelas quais o indivíduo passa durante a meia idade. Podemos citar como exemplo o reconhecimento de que oportunidades novas são restritas durante esta fase da vida profissional (JAQUES, 1965) e que há um declínio na performance no trabalho (SONNEFELD 1978).

Porém de longe o principal aspecto a ser enfatizado nesta linha de pesquisa é o reconhecimento de que aspectos que transcendem a vida profissional tem grande importância no desenvolvimento de carreira de um indivíduo. Segundo Kanter (1977) o trabalho é apenas um dos aspectos que deve ser considerado quando analisamos a carreira de um uma pessoa e que este somente pode ser compreendido por completo após a análise de outros fatores, por exemplo a família. Podemos exemplificar isto da seguinte maneira. Um empregado que esteja engajado em discussões políticas profundas em sua comunidade e que investe bastante tempo e energia nessa atividade, certamente não terá a mesma disponibilidade para a atividade laboral que uma pessoa que é engajada única e exclusivamente no trabalho. Por outro lado o engajamento excessivo no trabalho pode ser prejudicial a longo prazo. Bailyn e Schein (1977) concluíram que alto envolvimento no trabalho, em detrimento de relações pessoais e familiares leva a infelicidade do indivíduo a longo prazo, o que por sua vez se refletia em desempenho futuro menor. Embasando a necessidade de equilíbrio entre atividades laborais e não laborais, Bartolome e Evans (1979) em pesquisa com 513 gerentes constataram que existe uma preocupação elevada dos entrevistados em balancear as atividades profissionais e pessoais.

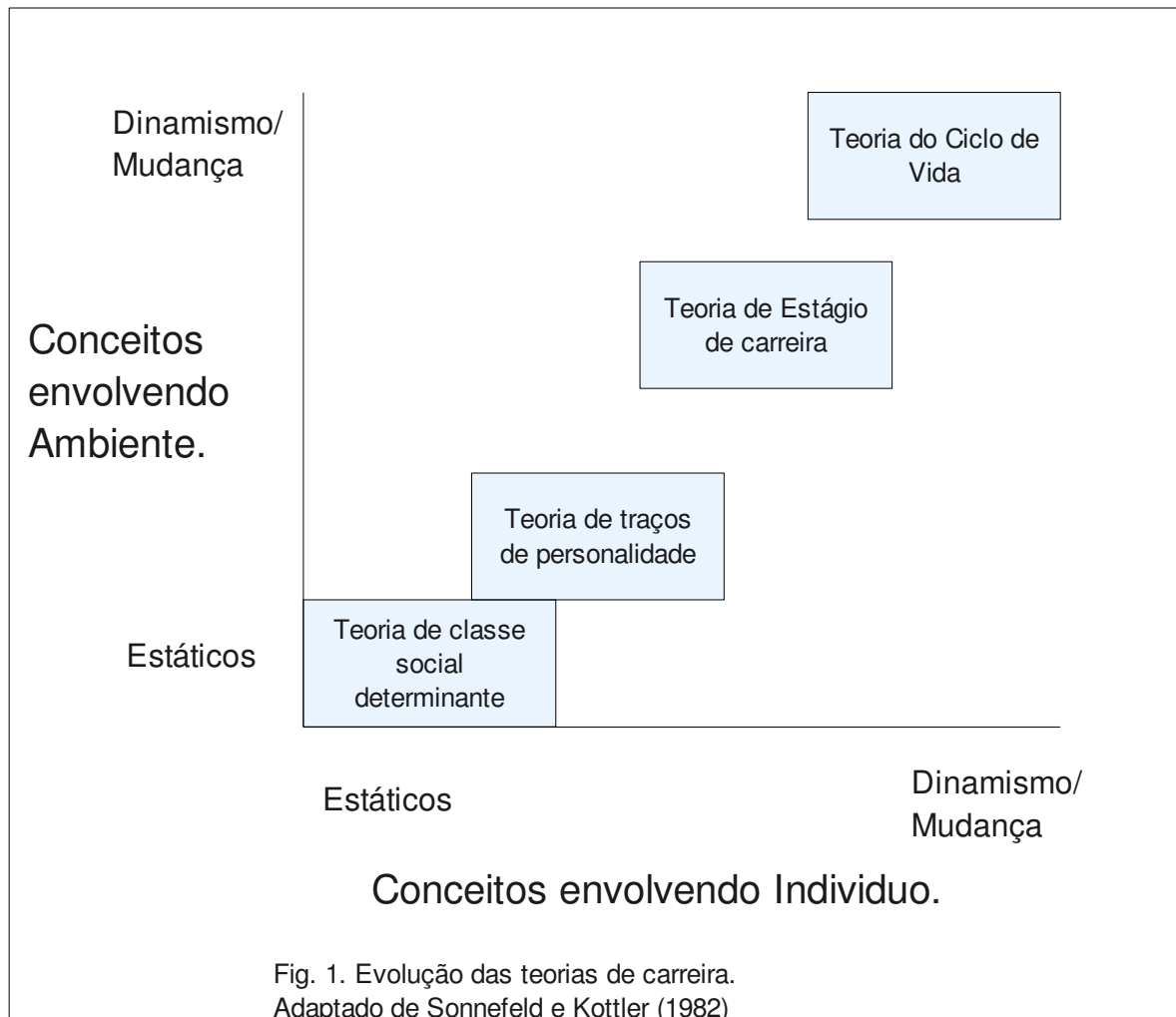
Podemos portanto sumarizar esta quarta vertente como tendo foco no desenvolvimento dinâmico do indivíduo, da família e de outros aspectos que constituem a formação da carreira. Esta vertente sugere que há padrões recorrentes durante a vida adulta da população e que para entender o desenvolvimento de carreira é necessário focar os estudos no desenvolvimento individual, do grupo social e família, do estilo de vida além dos estágios da vida profissional. A principal crítica a essa vertente de estudos é que os estudos realizados com base nela são muito restritos. A teoria de ciclo de vida defende a importância dos diversos fatores ao longo da vida e portanto estudos longitudinais se fazem necessários. Segundo Kottler e Sonnefeld (1982) porém a amplitude dos estudos ainda é limitada, tanto na questão de quantos aspectos são estudados, quanto no tempo que o acompanhamento é feito. Os autores ressaltam também que pouco foco foi dado aos estágios mais avançados da vida dos estudados. Além disso

fatores culturais podem ter um grande impacto na população estudada e portanto se faz necessário entender de forma profunda as relações sociais que são importantes nas diferentes culturas. Este fato dificulta a aplicação dos modelos desenvolvidos em outras culturas.

II.1.5 - Sumarizando as vertentes clássicas.

As quatro vertentes do estudo de carreiras apresentados neste capítulo representam as mais importantes teorias surgidas ao longo do século passado a fim de explicar como se dá o desenvolvimento de carreira de um indivíduo. Analisando o desenvolvimento das teorias podemos notar a evolução entre elas, principalmente no que se refere ao dinamismo que é incorporado ao longo do tempo. Enquanto a Teoria de Classes Sociais assumia condições estáticas do ambiente e do indivíduo, a Teoria de Ciclo de Vida reconhece que há mudanças constantes tanto no indivíduo quanto no ambiente. A Figura 1 ilustra essa evolução.

O processo de evolução dessas teorias, incorporando cada vez mais a natureza dinâmica do ambiente e do indivíduo trouxe às teorias também um conjunto de variáveis maior e uma complexidade crescente. A Figura 2. (adaptada de Kottler e Sonnefeld 1982) é uma maneira de sumarizar as variáveis e agrupa-las de acordo com o ambiente e sua posição em uma linha temporal na vida de um indivíduo. A Figura sugere que o desenvolvimento de carreira é resultado das interações de fatores pessoais, ocupacionais e familiares ao longo de estágios de vida de um indivíduo. De acordo com Kottler e Sonnefeld as diferentes teorias apresentadas tratam de diferentes variáveis deste quadro, porém nenhuma aborda sua totalidade. Segundo os autores, teorias mais completas que abordem todos as variáveis apresentadas devem ser desenvolvidas usando alguns conceitos daquelas que foram conceptualizadas anteriormente a fim de propor um modelo que seja ainda mais dinâmico e que possa ser aplicado de maneira mais ampla que os anteriores.



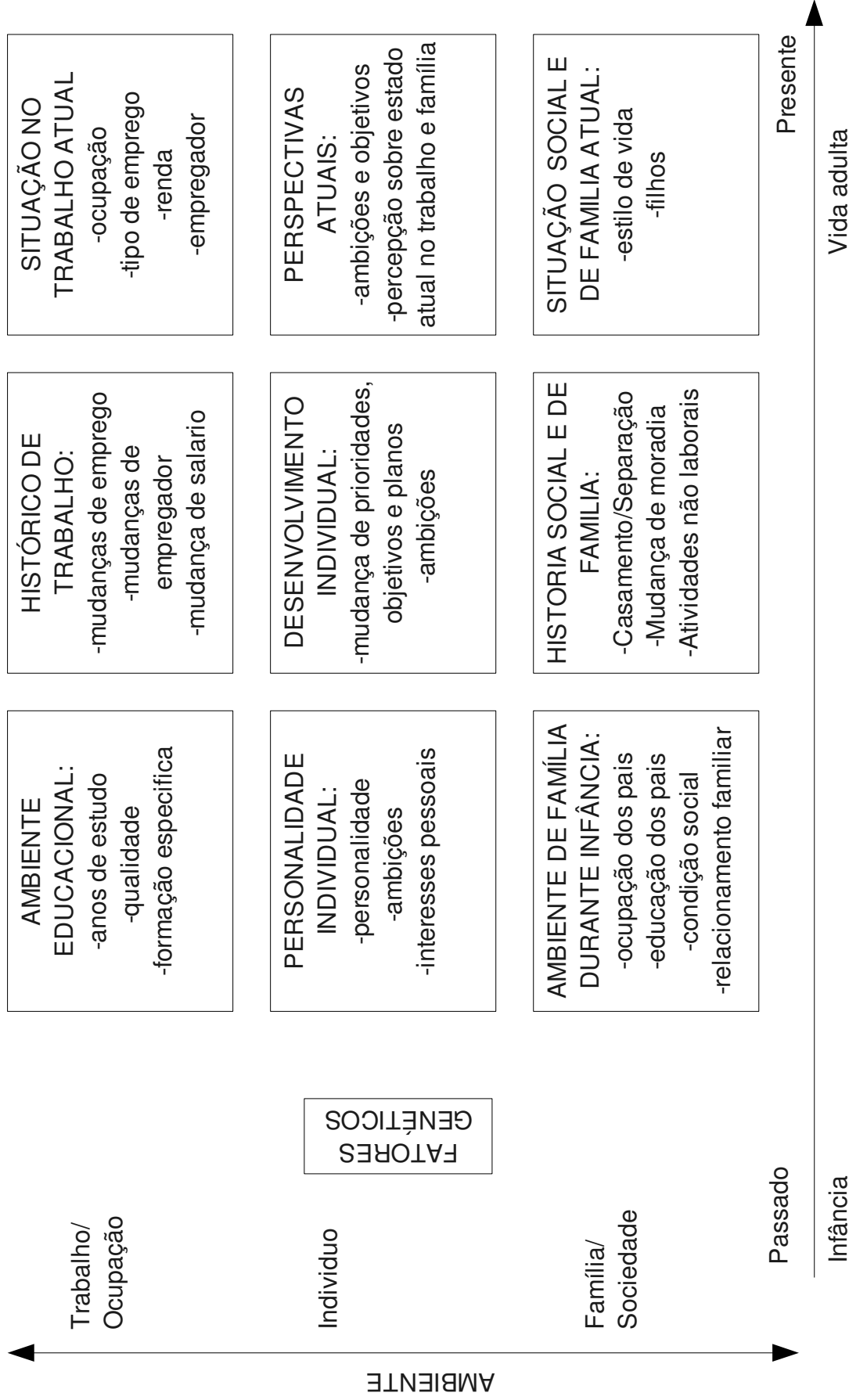


Figura 2. Modelo de Desenvolvimento de Carreiras
Adaptado de Sonnentag e Kottler (1982)

II.2 - Teoria de Carreira na visão de Schein

Uma vertente da pesquisa sobre teoria de carreira desenvolvida por Edgar Schein no início da década de 70, e aprimorada durante as duas décadas seguintes, introduz o conceito de âncoras de carreira neste campo de pesquisa. Schein (1993) define estas como sendo o conjunto de auto-percepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que as pessoas tem com relação ao trabalho que desenvolvem ou que gostariam de desenvolver. Este novo conceito faz parte de um modelo maior desenvolvido por Schein a fim de expor como se dá o desenvolvimento de carreira e quais variáveis devem ser estudadas para tal. O autor define carreira como a a vida profissional de um indivíduo e esta por sua vez pode ser quebrada em duas partes: A carreira externa como os estágios visíveis pelos quais um indivíduo passa ao longo do tempo e a carreira interna que é a percepção do indivíduo em si.

II.2.1 – Carreira externa

Quando se refere a carreira externa Schein recorre a modelos desenvolvidos anteriormente por Super em 1957 e Miller & Form (1951). Porém o seu modelo difere dos modelos apresentados anteriormente ao desvincular os estágios de vida de uma períodos estritamente determinado, ou seja, sem atribuir uma idade cronológica do trabalhador a cada fase. Além de não lhe atribuir uma períodos cronológicos restritos, Schein expande o número de diferentes estágios para dez conforme o quadro abaixo:

ESTÁGIO	CARACTERISTICAS
Fantasia, crescimento e exploração	É o período de infância e pre-adolescência, neste período de educação a profissão ocupa apenas o imaginário da criança através de esteriótipos de profissões e sucesso.
Educação e treinamento	E a fase da busca por uma profissão externa ainda no processo educacional. Dependendo da profissão esse processo pode ser simples ou complexo.
Ingresso no mundo profissional	Período de adaptação ao mundo do trabalho. Aptidões, objetivos e valores pessoais são testados em meio a atribuições praticas do trabalho.
Treinamento básico e socialização	A duração e intensidade desta fase depende da profissão e esta condicionada a complexidade da função exercida. Durante essa fase ocorrera o aprendizado pessoal através da socialização do individuo no meio em que esta inserido.

Admissão como membro	Depois do período de Treinamento e Socialização o indivíduo passa a ser visto como membro da organização. Objetivos e ambições pessoais dentro da organização surgem durante essa fase como reação as possibilidades e desafios impostos.
Estabilização no emprego e permanência no grupo	Após cinco a dez anos em uma carreira específica, a maioria das organizações permite possibilidades de segurança e estabilidade no posto de trabalho.
Crise no meio da carreira, Reavaliação sobre escolhas e objetivos	É a fase de reavaliação por parte do indivíduo. Este se questiona sobre a escolha da carreira e reajusta seus objetivos e ambições para o futuro profissional.
Recomeço, avanço ou estabilização	Após a reavaliação vira a decisão sobre continuação ou não na carreira atual. Cada pessoa, neste período, chega a resoluções próprias sobre os próximos passos. Para alguns isso significa a desistência da carreira atual a fim de perseguir outra que mais lhe agrada ou convém. Para outros uma nova motivação a fim de perseguir a ascensão hierárquica ou a recalibragem dos objetivos e ambições profissionais.
Desligamento	Com o avanço da idade uma pessoa desacelera o ritmo de trabalho, envolve-se menos nas atividades laborais e começa a planejar o período de aposentadoria. Alguns pessoas porém tentam rejeitar a possibilidade de parar sua vida profissional, continuando a atuar na área ate quando for possível.
Aposentadoria	Preparado ou não para esta fase, ela chegara para a maioria dos trabalhadores. A imagem do indivíduo sofre profunda mudança durante este período devido a falta do processo laboral, buscando outras atividades pra definir a pessoa.

Quadro 1. Estágios de carreira e suas características.
Adaptado de Schein (1993)

Schein não define um período cronológico restrito a cada fase, e menciona que cada estágio é variável no tempo de duração, podendo ser mais longo ou curto de acordo com as características individuais e profissionais de cada indivíduo. Lopes (2008) levanta o questionamento se, em um ambiente profissional cada vez mais volátil, é aceitável reconhecer que um trabalhador passaria por todas as fases descritas no modelo de Schein e que, portanto, a construção de uma carreira esta cada vez mais ameaçada.

Podemos sumarizar a carreira externa como as diferentes etapas concretas em uma profissão para que se obtenha “progresso” dentro de uma, ou um conjunto de organizações. A medida que o indivíduo avança pela sua vida profissional este procura respostas para questões sobre quais são sua habilidades e aptidões, os pontos de força e de fraqueza, motivos e

necessidades e objetivos de vida. Além disso os valores pessoais tornam forma mais consistente ao longo do tempo, balizando as decisões do indivíduo.

II.2.2 – Carreira Interna

A carreira interna por sua vez diz respeito a cognição que cada um tem a respeito do seu trabalho e o papel que este desempenha na sua vida. Isto envolve a perspectiva do indivíduo frente ao trabalho desempenhado e como este satisfaz as suas necessidades. Podemos citar neste ponto que o trabalho é segundo Lopes (2008) não somente uma forma de enriquecimento financeiro, mas principalmente uma fonte de satisfação pessoal do indivíduo com aquilo que ele faz. McGregor (1999) defende que a energia empregada no trabalho é tão natural quando a atividade de lazer e que, portanto, não há entre os indivíduos uma aversão pelo trabalho. O autor, citando a pirâmide de necessidades de Maslow (1907 – 1970), argumenta que a atividade profissional tem a capacidade de satisfazer as necessidades mais elevadas e cita a necessidade social, egoísta e de auto-realização.

Podemos então concluir que os valores individuais do trabalhador vão determinar que tipo de decisão o mesmo tomará quando diante de uma escolha em sua carreira profissional. Segundo Schein (1993) os valores internos de um indivíduo são definidos por pontos de referência, inclinações profissionais ou âncoras de carreira, termo que será utilizado neste trabalho. O autor defende que as decisões de um trabalhador serão balizadas justamente por estas âncoras a fim de satisfazer as suas necessidades internas e diminuir a dissonância cognitiva no ambiente de trabalho. E é justamente este assunto que será abordado em detalhe pelo presente trabalho.

O conceito de âncoras de carreira foi apresentado pela primeira vez por Schein em 1974 como tema de um artigo analisando a carreira de 44 formandos de mestrado da *Sloan School of Management, M.I.T.* Estes foram acompanhados através de um estudo longitudinal durante dez a doze anos cada. O estudo começou com objetivo principal de estudar a interação de valores pessoais com eventos relacionados a carreira profissional. Ou seja, quais valores levariam a uma carreira mais criativa? Teriam indivíduos com um padrão de valores pessoais mais facilidade de serem integrados a organização que outros? No trabalho inicial de

Schein foram selecionados 44 homens das turmas de 1961, 1962 e 1963 da mesma instituição de ensino superior. A coleta de dados inicial consistiu em entrevistas de duas a três horas cobrindo o processo educacional, história familiar e ocupacional, as origens do interesse pelo ramo de administração, planos e ambições para o futuro, o auto-conceito, além de qualquer outra informação pertinente aos valores e motivações. Além da entrevista cada indivíduo estudado passou aproximadamente o mesmo tempo respondendo a formulários e questionários com objetivo de quantificar atitudes e valores individuais. Um ano após a conclusão do programa de mestrado o estudo prosseguiu com um questionário enviado a todos os entrevistados que visava acompanhar a história profissional. O mesmo foi repedido quatro anos depois. Em 1973 todos os entrevistados foram convocados para uma entrevista em detalhe sobre o rumo de suas carreiras na última década, a percepção do entrevistado de si mesmo, as mudanças que percebeu durante este período, além de outros assuntos envolvendo a vida pessoal e profissional. Os questionários aplicados no passado também foram repetidos com objetivo de detectar se houve mudanças nos valores e atitudes de cada indivíduo.

Através da análise das entrevistas e questionários Schein (1973) chegou a conclusão que há duas formas de âncoras em carreiras. A primeira define que tipo de atributos e capacidades deve ter uma pessoa exercendo determinada função. Assim por exemplo um gerente de produção deve exercer certas funções que fazem com que ele necessite de capacidades específicas. A outra âncora diz respeito aos motivos e necessidades que o indivíduo espera satisfazer através do seu trabalho e as recompensas que este espera receber da organização em troca como prestígio, reconhecimento, liberdade, autonomia, etc. Estas recompensas podem ser vistas como os valores e necessidades que o trabalhador espera satisfazer. Voltando ao gerente de produção, este pode por exemplo estar satisfazendo sua necessidade por controle gerencial. Schein cita também o fato do salário em si não ser um motivador uma vez que este na maioria das vezes esconde a necessidade por prestígio, segurança ou outra necessidade que pode ser adquirida através da riqueza financeira.

II.2.3 – As âncoras de carreira

Portanto as âncoras de carreira são segundo Schein pontos de referência pelos quais o indivíduo irá balizar o desenvolvimento de sua carreira. Desta maneira o empegado que busca estabilidade e segurança irá tomar suas decisões de carreira a fim de conseguir suprir essa

necessidade em detrimento de outros valores como liberdade e autonomia. Schein desenvolveu durante este trabalho inicial cinco âncoras de carreira, porém este número foi ampliado para oito categorias em trabalhos posteriores. Cada uma delas é descrita de forma sucinta a seguir:

1- Âncora da competência Técnica. Indivíduos desta categoria balizam suas carreiras pelas áreas técnicas e funcionais nas quais atuam a fim de continuarem em sua área de interesse. Valorizam preponderantemente experiências profissionais que desafiem suas capacidades técnicas e seguem um padrão de aprimoramento contínuo em suas áreas através de cursos de especialização. Segundo Faro (2007) o sucesso é para este indivíduo ser reconhecido como perito técnico ou especialista de uma área, e que este habitualmente valoriza reconhecimento de seus pares “pois eles dominam as especificidades da sua área de competência, e portanto, tem melhor capacidade para julgar o desempenho”(FARO 2007 p.31). O autor ressalta também que para esta classe de trabalhadores a ascensão hierárquica dentro da organização não é necessariamente uma recompensa uma vez que valorizam empresas onde a carreira técnica é tão ou mais valorizada que as carreias gerenciais. Segundo Schein (1980) estas pessoas veem a gerência em geral como sendo muito política e interpessoal.

2- Âncora da competência gerencial. Os trabalhadores que se orientam por esta âncora tendem a valorizar de maneira forte a ascensão hierárquica como forma de reconhecimento profissional. Estes indivíduos tem como objetivo primordial alcançar postos em que tem capacidade de gerenciar uma equipe e ter influencia direta sobre os resultados da organização como um todo. Tendem a ser generalistas pois veem a especialização como um fator de limitação das possibilidades de ascensão empresarial. Segundo Schein (1974) as três principais competências que precisam dominar são:

- Competência interpessoal: A habilidade de influenciar e manipular outras pessoas a fim de atingir os objetivos organizacionais, a capacidade de controlar e supervisionar o trabalho efetuado por aqueles que estão sobre seu comando e a capacidade de liderar e motivar estas pessoas em suas funções.
- Competência analítica: Precisam muitas vezes tomar decisões em condições incertas e com menos informação que o ideal.

- Equilíbrio Emocional: Lopes (2008) afirma que esta competência “dá às pessoas desta âncora a capacidade de exercer o poder e tomar decisões sem culpa ou vergonha, mesmo em situações difíceis” (LOPES, 2008 p.45). A capacidade de absorver e lidar com as tensões emocionais que envolvem medidas como a demissão ou promoção de funcionários é portanto crítica para exercer funções gerenciais.

3- Âncora da autonomia e independência. Pessoas que se orientam por esses valores raramente trabalham em grandes organizações pois gostam de gozar de liberdade de escolha para quem e quando trabalharão. Estes, segundo Schein (1973) veem o trabalho em uma grande organização como restritivo, irracional e sobretudo invasivo da vida pessoal. As principais características deste grupo são a aversão a regras, normas, padrões e métodos criados por outros além da supervisão rígida de superiores. Tendem a realizar o trabalho em seu próprio ritmo, seguindo os seus próprios padrões e maneiras de trabalho. Quando trabalham para organizações tendem a valorizar as recompensas que lhe permitam maior nível de autonomia e flexibilidade para desempenhar suas funções. Portanto, segundo Lopes (2008) podem até mesmo recusar promoções e escaladas na escada hierárquica se essa movimentação significar uma perda de autonomia. Segundo a mesma autora, estes profissionais preferem o pagamento de acordo com o desempenho do trabalho alcançado. São exemplificados como Professores e consultores, além de profissionais que trabalham como *Free-lance*.

4- Âncora da segurança e estabilidade. As pessoas que se encaixam nesta âncora prezam sobre tudo a segurança que trabalhar em uma grande organização, ou em uma repartição pública, lhes dá. Esta condição impõe ao trabalhador a perda de grande parte do controle sobre sua própria carreira uma vez que ele não cogita largar o emprego em busca de algo novo que lhe agrade mais, a não ser que esta mudança seja acompanhada de uma segurança empregatícia ainda maior. Assim a própria organização é responsável pelo desenvolvimento de carreira do empregado. Schein rotula estes profissionais como incompetentes no sentido de não serem aptos a assumir posições hierárquicas mais elevadas, pois estas exigem uma estabilidade emocional que não é comum em quem busca sobre tudo a segurança. Segundo Faro (2007) estes tem uma relativa falta de ambição além de valorizar recompensas

previsíveis e a remuneração fixa. Julgam a experiência e o tempo de empresa como mérito e se sentem recompensados e reconhecidos quando recebem prêmios que destaquem seu papel como membro daquela organização. Segundo Lopes “normalmente criam raízes fortes, seja com a organização ou com a comunidade para a qual trabalham” (LOPES, 2008 p.47).

5- Âncora da criatividade empreendedora. As pessoas que balizam suas carreiras por esta âncora valorizam a possibilidade de criar e estruturar novas organizações, negócios, movimentos, produtos e serviços. Além disso põem grande ênfase em seu trabalho quando são confrontados com problemas que necessitam de novas abordagens, ou seja, valorizam a oportunidade de enfrentar desafios criativos. Estes se sentem recompensados sobretudo sobre o sucesso daquilo que criaram, e em muitos casos isso se reflete na recompensa financeira que o empreendimento ou esforço criativo trouxe a eles. Muitos destes profissionais tem dificuldade de se adaptar às grandes organizações, preferindo atuar de forma independente como empreendedores de seus próprios negócios. Segundo Schein (1973) o que diferencia estas pessoas daquelas que se orientam pela âncora da autonomia é que estas pessoas não buscam necessariamente uma autonomia maior, mas sim um poder para criar novas coisas, portanto sentir-se criador. O autor menciona que à isto está ligado uma certa intensidade de egocentrismo e narcisismo e a competência analítica e estabilidade emocional. Lopes (2008) menciona que estas pessoas, quando não podem exercer suas funções criativas em ambiente profissional, tendem a buscar satisfazer a sua necessidade criativa em atividades de lazer fora do ambiente de trabalho.

6- Âncora da vontade de servir ou dedicar-se a uma causa. Indivíduos que se orientam por esta âncora querem sobretudo exercer uma atividade profissional que esteja alinhada com seus valores fundamentais acerca de uma causa. Estas pessoas são leais a uma causa e buscam sempre poder lutar por esta. Lopes (2008) cita como exemplo as profissões de medicina, enfermagem, serviço social, educação, advocacia e sacerdócio como típicas desta orientação. Vieira e Silva (2008) ressaltam porém que não são todos os profissionais destas áreas que se orientam por esta âncora específica uma vez que pode haver um maior interesse pela capacidade técnica, autonomia, segurança ou competência gerencial por exemplo. Por serem leais a uma causa não necessariamente se sentem atrelados a uma organização específica e podem recusar promoções ou mudanças na área de trabalho proposta caso isto provoque um desalinhamento entre os valores do indivíduo com o trabalho efetuado. Lopes (2008) afirma

ainda que cada vez mais profissionais sentem a necessidade de exercer uma atividade que tenha sentido mais amplo e de ver o resultado positivo de seu trabalho sobre a sociedade como um todo.

7- Âncora do Puro desafio. Esta âncora foi inicialmente identificada por Derr (1986) através de pesquisa realizada com militares e foi incorporado ao espectro de âncoras de Schein posteriormente. As pessoas que tem como âncora o puro desafio buscam em suas atividades sempre serem confrontadas com novos padrões de desempenho que precisam alcançar, problemas complexos que precisam resolver ou oponentes que precisam derrotar. Pode-se usar a metáfora de um atleta que busca sempre quebrar o recorde mundial. Geralmente procuram tarefas nas quais elas se sentem testadas e levadas ao limite a fim de provar a competência competitiva. Essa competição pode se dar tanto no nível técnico (uma tarefa de resolução complexa) como no âmbito pessoal (competição com outro empregado). Schein (1993) menciona justamente a competitividade como o maior diferenciador entre a âncora de puro desafio e a empreendedora. Como são motivados por desafios não são necessariamente leais a organizações. Lopes (2008) argumenta que estes trabalhadores são muito leais as organizações enquanto esta lhe oferece novos desafios de seu interesse, e que se não for esse o caso não haverá motivo para se prender a uma organização específica.

8- Âncora do estilo de vida. Esta âncora traz como principal valor para o indivíduo a possibilidade de integração e equilíbrio entre as necessidades profissionais, pessoais e de família. Para estas pessoas a carreira não é somente orientada por aspectos profissionais, elas tentam conciliar as principais áreas de sua vida a fim de encontrar um equilíbrio. Na maioria dos casos isso significa também a busca por uma estabilidade geográfica e uma certa liberdade e flexibilidade na esfera profissional. Este último aspecto não deve ser confundido com a âncora de autonomia, que enfatiza além da flexibilidade a possibilidade de exercer o trabalho de acordo com seus próprios padrões e métodos. A âncora do estilo de vida é muito mais ligada a flexibilidade de horários por exemplo, que permite que casais com filhos possam planejar o seu dia a fim de permitir a interação com as crianças nas horas necessárias. O sucesso é portanto, para estas pessoas, resultado deste equilíbrio. Lopes (2008) afirma que estas pessoas são geralmente altamente motivadas em suas carreiras pois o equilíbrio alcançado em sua vida como um todo permite que o profissional dê o máximo de si mesmo sem se sentir explorado pela organização. Segundo Schein (1993) o grande desafio para estas

peças e saber dosar a importância que cada componente tem sobre o sucesso interno que estes indivíduos buscam, e que para tanto é necessário um grande autoconhecimento e pensamento estratégico para fazer escolhas conscientes que levem a auto-realização. Não devemos porém achar que para estas pessoas o trabalho e remuneração não é importante já que através do equilíbrio elas conseguem uma performance melhor e por outro lado geralmente possuem uma família a sustentar.

As oito âncoras foram sumarizadas no quadro 2 mostrando os valores e recompensas principais além do tipo de recompensas que estes grupos valorizam.

Âncora	Valores	Características	Recompensas Valorizadas
Âncora da competência Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização • Busca pelo domínio técnico • Resistente a escalada hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> • O conteúdo do trabalho (uma versão moderna do artesão) • Aprofundamento técnico, aprendizagem e desenvolvimento continuados • Ser reconhecido por aptidões e capacidades • Atuar como líder técnico • Remuneração fixa • Carreira em Y (acensão sem ter que passar a gerencia) • Baseadas na meritocracia da competência técnica • Oriundas de colegas do mesmo nível de especialidade
Âncora da competência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Ser parte do sucesso da organização • Controle interpessoal e intergrupar 	<ul style="list-style-type: none"> • Averso a especialização • Liderança interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de liderar, estar no comando, ter poder e influenciar outros empregados • Tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional • Oriundas de superiores hierárquicos • Salário elevado • Programas de participação nos lucros, bônus de performance e participações acionárias • Títulos e símbolos de status e poder
Âncora da autonomia e independência	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Averso a supervisão rígida 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver seu trabalho de acordo com seus próprios métodos, padrões e tempo. • Aversos a regras, normas e padrões fixos além de supervisão rígida • Trabalhos com prazos e metas definidos claramente • Remuneração por mérito e resultados • Benefícios flexíveis • Flexibilidade no trabalho
Âncora da segurança e	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir-se bem sucedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca ambição 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades constantes e desempenho previsível • Estabilidade do emprego e função

estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade no emprego • Dependência da organização quanto a gestão da carreira 		<ul style="list-style-type: none"> • Estar em uma organização que tem fama de ser forte e confiável • Aumentos constantes e previsíveis • Meritocracia que agregue o fator “tempo de casa” • Benefícios (Seguros, aposentadoria) • Ser um representante da organização • Preferem remuneração fixa a variável
Âncora da criatividade empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios novos • Propriedade da criação (intelectual e física) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder canalizar seu impulso criativo na criação de novos produtos, serviços e organizações • Dinheiro como medida de sucesso • Oportunidade de criar empreendimentos • Reconhecimento Público • Ter propriedade intelectual ou física. Ser reconhecido como empreendedor
Âncora da vontade de servir ou dedicar-se a uma causa.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para a melhoria da situação social 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealdade à causa e não à organização • Buscam profissões ligadas a assistência como recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de valores pessoais com aqueles da função exercida • Lealdade à causa, não à organização • Valorização da contribuição • Ter influencia na organização ou política social, na direção de seus valores • Ter contribuído para um mundo melhor • Salario não é fundamental
Âncora do Puro desafio	<ul style="list-style-type: none"> • Competição • Superação • Lealdade organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivadas • Desafiadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição • Desafios crescentes. • Superioridade competitiva. Ser o melhor. • Ter vencido adversários e transposto obstáculos difíceis
Âncora do estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento entre suas necessidades pessoais, familiares e profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração das necessidades pessoais, profissionais e de família • Estabilidade geográfica • Licenças e horas flexíveis • Equilíbrio das áreas de vida

Quadro2. Quadro sintético das âncoras de carreira
Adaptado de Faro 2007 e Lopes 2008.

II.2.4 – Conclusões sobre a teoria de âncoras de carreira

Apesar do estudo sobre âncoras de carreiras ter sido iniciado por Schein em 1961 com intuito de descrever funções e profissões da área de administração a mesma ferramenta tem sido utilizada em todas as áreas de ocupação profissional e se mostrado válida para tal (LOPES, 2008). A mesma autora afirma que devemos levar em conta que todos os trabalhadores tem necessidades de autonomia, segurança, estabilidade e de atender a seu próprio estilo de vida. Porém o que a âncora representa é uma orientação central e

predominante que será levada em conta durante todo o seu processo de desenvolvimento de carreira. Podemos então dizer que todos os trabalhadores tem um certo nível de necessidade de cada uma das âncoras, mas que há uma que é dominante e indispensável para a tomada de decisão quando confrontado com uma escolha em sua vida profissional.

Schein (1993) amplia a teoria das âncoras de carreira entrevistando 15 pessoas que faziam parte do estudo inicial de 1961. Durante esta nova rodada de entrevistas e testes constata que todos eles mantiveram a sua âncora principal inalterada ao longo de quatro décadas, entre a saída da instituição de ensino e o período de maturidade da carreira. Em estudo mais recente Kilimnik et al (2008) sugere que este ponto deve ser revisto. Através de uma pesquisa longitudinal ao longo de dois anos este grupo constatou que há uma pequena mudança de prioridade de âncoras em alguns indivíduos. Schein (1993) por outro lado afirma que pode haver situações em que o trabalhador está inserido em uma profissão que não permite a satisfação de suas necessidades principais. Neste caso é possível que uma segunda âncora ocupe o indivíduo temporariamente até que este se veja em posição de reconfigurar sua carreira a fim de perseguir novamente suas necessidades mais valorizadas.

Diante destas considerações a escolha pelas âncoras de carreira de Edgar Schein para o desenvolvimento do presente trabalho se deu preponderantemente pelo fato de considerá-lo mais apropriado para abordar o problema da percepção direta do trabalhador versus o resultado de um teste amplamente estudado e reconhecido. Além disto a teoria de âncoras de carreira aborda um aspecto cada vez mais presente, que é a responsabilidade do empregado sobre o desenvolvimento de sua própria carreira. A pesquisa que se segue busca contribuir para a temática do estudo de âncoras de carreira, sem pretender esgotá-la, mas sim acrescentando novas informações e considerações acerca do tema.

III – Pesquisa de Campo e resultados

A pesquisa de campo aplicada para a coleta de dados que deu origem a este trabalho foi baseada no Inventário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein. Através deste inventario é possível determinar a âncora predominante de um indivíduo que baliza as decisões que o mesmo tomara ao longo de sua vida profissional. Ademais foram coletados alguns dados sobre o entrevistado e o mesmo também foi orientado a ler uma breve descrição de cada âncora e eleger as quatro, em ordem de importância, que julgava ser predominante em suas decisões. Desta maneira a presente pesquisa pretende comparar a percepção direta do indivíduo com os resultados obtidos no Inventário de Âncoras de Carreira. Determinar que existe uma desalinhamento entre a percepção direta e a âncora determinada pelo teste pode significar um fato de dissonância cognitiva que o indivíduo enfrentará no futuro. Por outro lado a confirmação da âncora pelos dois resultados pode ser interpretado como um sinal que as âncoras são formadas já no estágio inicial da carreira profissional de uma pessoa.

Foram distribuídos ao todo 60 questionários à indivíduos que se propuseram a responder a pesquisa dentro de um centro de serviços que possui 182 funcionários e 11 gerentes. Para a presente pesquisa os gerentes da referida área não foram incluídos no estudo. Deste total 46 questionários foram respondidos sendo que 2 foram descartados pelo preenchimento incorreto da última questão. Desta maneira temos uma amostra que representa 24,17% da população inteira a qual se refere o estudo.

Dentre os respondentes podemos notar uma predominância feminina. 26 questionários foram respondidos por mulheres, os 18 restantes foram homens. A idade média da população analisada é de 26,5 anos que pode ser detalhada da seguinte maneira: 14 entrevistados tem menos de 25 anos, 23 estão entre 25 e 29 anos e 7 tem 30 anos ou mais. A idade média e sua distribuição evidencia um dos pontos fundamentais que caracterizam o presente trabalho; o estágio inicial da vida profissional destes indivíduos. Outro dado que confirma este ponto é o fato que 13 entrevistados ainda não concluíram os seus respectivos cursos superiores. Um terceiro ponto que reforça a suposição acima é o fato que apenas dois dos entrevistados está trabalhando na atual empresa há mais de 4 anos. O quadro a seguir detalha todos os aspectos

demográficos que foram coletados durante a pesquisa.

Características e detalhes por categoria. Número de respondentes por categoria.			
Idade.	Sexo.	Escolaridade.	Curso de Formação.
<ul style="list-style-type: none"> • <25 Anos: 14 • 25 a 29 anos: 23 • 30+ Anos: 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino: 18 • Feminino: 26 	<ul style="list-style-type: none"> • Superior Incompleto: 13 • Superior Completo: 23 • Pos/Mest. Incomp.: 2 • Pos/Mest. Comp.: 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração: 23 • Relações Inter.: 7 • Economia: 6 • Engenharia: 3 • Marketing: 1 • Letras: 1 • Psicologia: 1 • Informática: 1 • Comunicação: 1
Idiomas estrangeiros que domina.	Filhos.	Tempo na empresa atual (anos completos).	Número de empregos anteriores ao atual.
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Idioma: 24 • 2 Idiomas: 18 • 3 Idiomas: 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Sim: 2 • Não: 42 	<ul style="list-style-type: none"> • 0-1 Anos: 22 • 2-3 Anos: 20 • 4-6 Anos: 0 • 7-10 Anos: 1 • 10+ Anos: 1 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Empregos: 2 • 1 Emprego: 15 • 2 Empregos: 16 • 3 Empregos: 3 • 4 Empregos: 3 • 5 ou mais Empregos: 5

Quadro 3. Características e detalhes da amostra.

Com intuito de facilitar a demonstração visual dos resultados, cada âncora será abreviada nos gráficos que se seguem ao longo do presente capítulo de acordo com a quadro abaixo:

Âncora de Carreira	Código de Abreviação
Âncora da competência técnica.	TF
Âncora da competência gerencial.	GG
Âncora da autonomia e independência.	AI
Âncora da segurança e estabilidade.	SE
Âncora da criatividade empreendedora.	CE
Âncora da vontade de servir ou dedicar-se a uma causa.	SD
Âncora do puro desafio.	DP
Âncora do estilo de vida.	EV

Quadro 4. Abreviações das âncoras de carreira.

III.1 – Resultado do Inventário de Âncoras de Carreira de Schein.

Através do inventário de âncoras de carreira aplicado nesta pesquisa é possível ver em uma escala qual delas tem maior importância para cada indivíduo. A seguir vamos ver a distribuição destes valores. A primeira avaliação feita se refere ao quadro geral das âncoras sem nenhuma segmentação demográfica. O gráfico 1 mostra a distribuição das âncoras e seus valores absolutos.

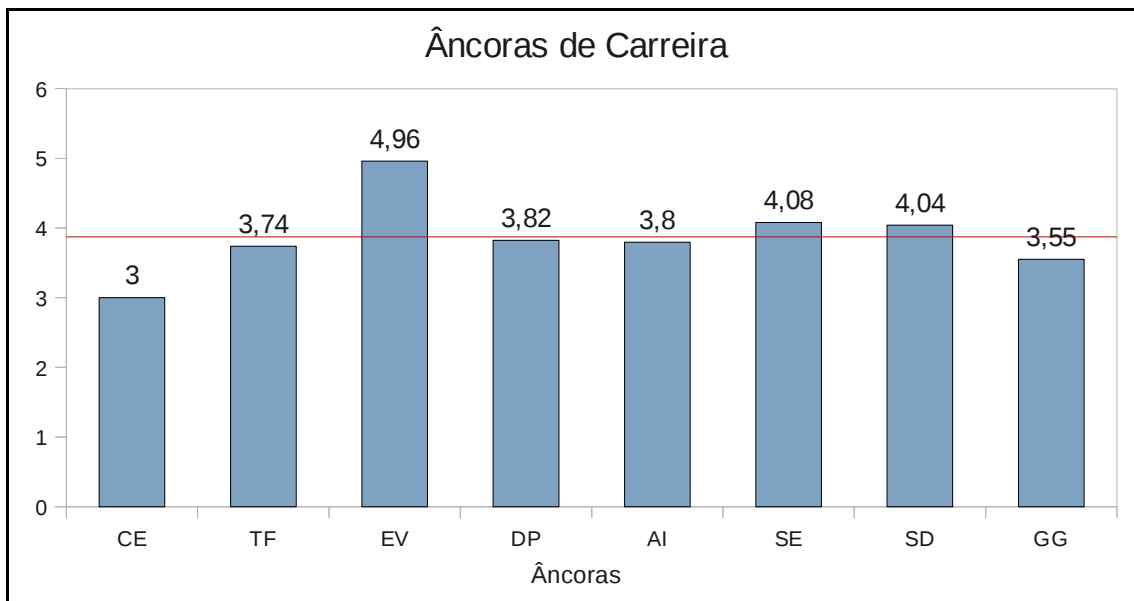


Gráfico 1: Valores médios das Âncoras de Carreira dentre os indivíduos entrevistados.

Podemos notar claramente que a âncora **Estilo de Vida** se destaca positivamente entre todas as oito categorias com um valor absoluto de 4,96. Isto representa em termos práticos que as decisões profissionais são frequentemente balizadas pelos fatores que afetam o estilo de vida do indivíduo. Podemos considerar empatados em segundo lugar as âncoras de **segurança e estabilidade** e de **dedicação a uma causa** com 4,08 e 4,04 respectivamente. Ambas ainda se encontram acima da mediana do resultado total que ficou em 3,97. Em seguida vem, em ordem decrescente, as âncoras de **Desafio Puro** (3,82), **Autonomia e Independência** (3,80), **Competência Técnico Funcional** (3,74) e **Gerência de Pessoas** (3,55). Por fim temos a âncora de **Competência Empreendedora** se destacando negativamente com um valor médio de 3,00 na amostra analisada. De acordo com este resultado é de se esperar que o número absoluto de pessoas com as respectivas âncoras tenha uma distribuição parecida com o valor absoluto de cada âncora. O gráfico 2 mostra a

quantidade de entrevistados de acordo com cada âncora de carreira. É necessário ressaltar que neste gráfico foi eliminada uma amostra em que três âncoras tinham o mesmo valor máximo. Este fato não invalida o teste mas leva a conclusão que este indivíduo pode ainda não ter cristalizado quais valores são mais importantes na hora de tomar decisões profissionais.

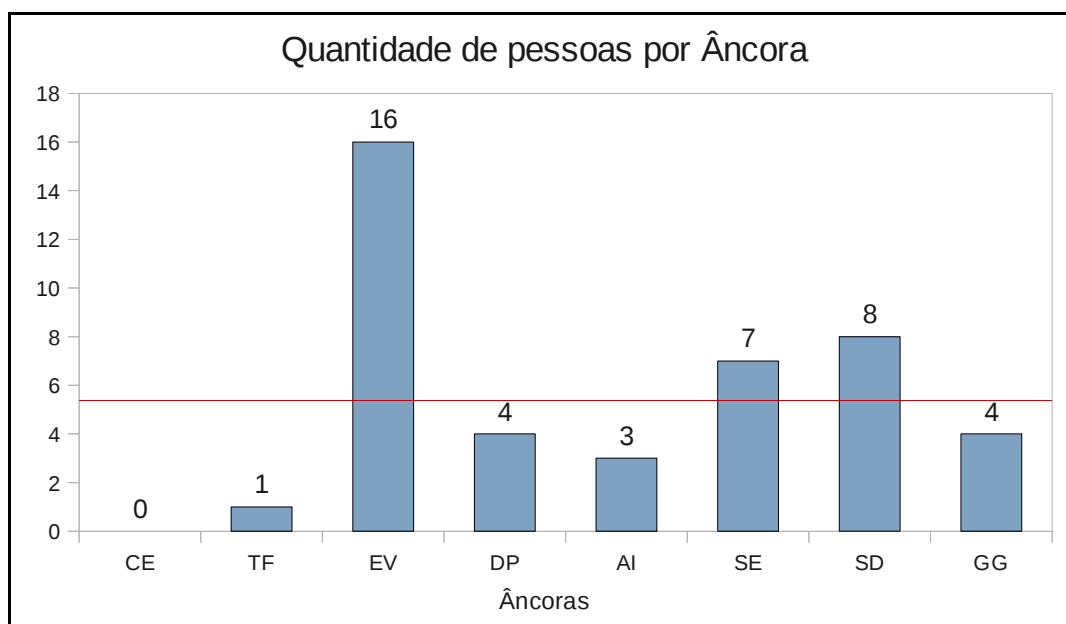


Gráfico 2: Quantidade de entrevistados por âncora.

Notamos no Gráfico 2 uma distribuição semelhante a do Gráfico 1. Ou seja, A âncora de **Estilo de Vida** se destaca novamente com total de 16 pessoas. As âncoras de **Segurança e Estabilidade** e a de **Dedicação a uma Causa** novamente aparecem quase empatadas e acima da média com sete e oito pessoas respectivamente em cada uma destas. Abaixo da média temos **Desafio Puro** e **Gerência de Pessoas** com quatro indivíduos em cada, **Autonomia e Independência** com três e competência **Técnico Funcional** com apenas uma pessoa. A inversão entre a âncora **Técnico Funcional** e de **Gerência de Pessoas** pode ser resultado do tamanho pequeno da amostra total. Por fim a **Competência Empreendedora** aparece com nenhuma pessoa. Podemos então dizer que os dois gráficos estão condizentes um com o outro

Esta análise inicial deixa em evidência duas âncoras. De maneira positiva a âncora de **Estilo de Vida** e de forma negativa a âncora de **Competência Empreendedora**. Segundo Lopes (2008) a âncora **Estilo de Vida** “reflete algumas tendências da sociedade, sendo o resultado inevitável de famílias em que o pai e a mãe trabalham e a única forma para administrar a casa e a educação dos filhos é com flexibilidade no emprego”. Apesar de na

presente amostra apenas duas pessoas terem filhos isso sugere que até mesmo antes da formação de uma família as pessoas estão preocupadas em ter um estilo de vida equilibrado no qual o emprego é um dos fatores relevantes, porém não sendo o predominante. Devemos aqui ressaltar novamente a diferença desta âncora para a de **Autonomia**. Enquanto a pessoa que se orienta pela âncora de **Estilo de Vida** coloca ênfase em um emprego que possibilite conciliar o trabalho com atividades não profissionais, as pessoas que se orientam pela **Autonomia e Independência** prezam pelo fato de não terem que trabalhar em uma grande organização que dite os métodos e ritmo de trabalho. Dentro da empresa em que o estudo foi aplicado podemos notar que o trabalho segue normas metodológicas rígidas e o trabalho tem que ser efetuado em um período de tempo determinado por instancias externas uma vez que outros departamentos dependem do trabalho deste. Esta característica pode ser interpretada justamente como um argumento contra a âncora de **Autonomia e Independência**, porém não é um impeditivo à **Estilo de Vida** uma vez que são comuns no departamento a prática de horário deslocado, o banco de horas e a eventual prática de trabalhar remotamente.

Quando analisamos os motivos para que a âncora de **Competência Empreendedora** seja baixa em relação as outras, e sequer aparece como âncora principal entre todos os entrevistados, notamos que novamente o ambiente não propicia estas habilidades. O departamento em questão faz parte da cadeia de pagamento da instituição e portanto opera sempre sob pressão de auditorias e controles. Uma vez que aquelas pessoas que tem como âncora a **Competência Empreendedora** tem a necessidade de criar algum produto ou serviço novo e se sentirem no controle da organização, é compreensível não encontrar estas pessoas no referido departamento, onde o trabalho é extremamente fracionado, operacional e repetitivo.

Por fim segmentamos as âncoras por gênero do entrevistado afim de identificar se há diferenças significativas entre homens e mulheres. O quadro 5 e o gráfico 3 evidenciam alguns pontos interessantes que devemos destacar. Primeiramente podemos notar que a média atribuída por homens às âncoras de carreira é maior em todas as categorias. Em cinco âncoras essa diferença é pequena (menos de 10%) e portanto podemos assumir que há uma equivalência na importância destas âncoras para os do gêneros. Pode-se porém notar diferenças significativas na âncora de **Gerência de Pessoas** (24,2%), **Criatividade Empreendedora** (26,4%) e **Autonomia e Independência** (33,5%). Cabe aqui ressaltar que

estas três âncoras, em que homens tem uma média consistentemente maior que as mulheres, possuem algumas características similares no que tange o poder e controle sobre o trabalho efetuado. Por exemplo podemos citar que tanto a âncora de **Gerência de Pessoas** quanto a de **Criatividade Empreendedora** possuem o fator de controle sobre a produção e o rumo da organização como um todo. A **Criatividade Empreendedora** também tem paralelos com a âncora de **Autonomia e Independência** uma vez que é o indivíduo que toma decisões de como e quando será executado o trabalho, sem estar amarrado em rígidos métodos e controles superiores. As três âncoras possuem portanto o poder como característica marcante o que leva a suposição que mulheres são menos motivadas pela aquisição de poder que homens. Hakim (2006) argumenta que, apesar de não haver evidências sólidas que demonstrem diferenças cognitivas entre os gêneros, há evidências de que homens valorizam mais a aquisição de poder e status formal que as mulheres. Um dos fatores que contribui para este comportamento distinto é o fato que as mulheres ainda são as principais responsáveis pela casa e educação dos filhos (HUANG & SVERKE 2007) e portanto assumem um comportamento distinto em suas decisões profissionais.

Âncora	CE	TF	EV	DP	AI	SE	SD	GG
Fem.	2.71	3.67	4.92	3.73	3.34	3.99	3.98	3.23
Mas.	3.42	3.83	5.01	3.96	4.46	4.2	4.13	4.01
Delta	26.39%	4.47%	1.79%	6.03%	33.46%	5.20%	3.93%	24.15%

Quadro 5: Comparação de medias por Gênero.

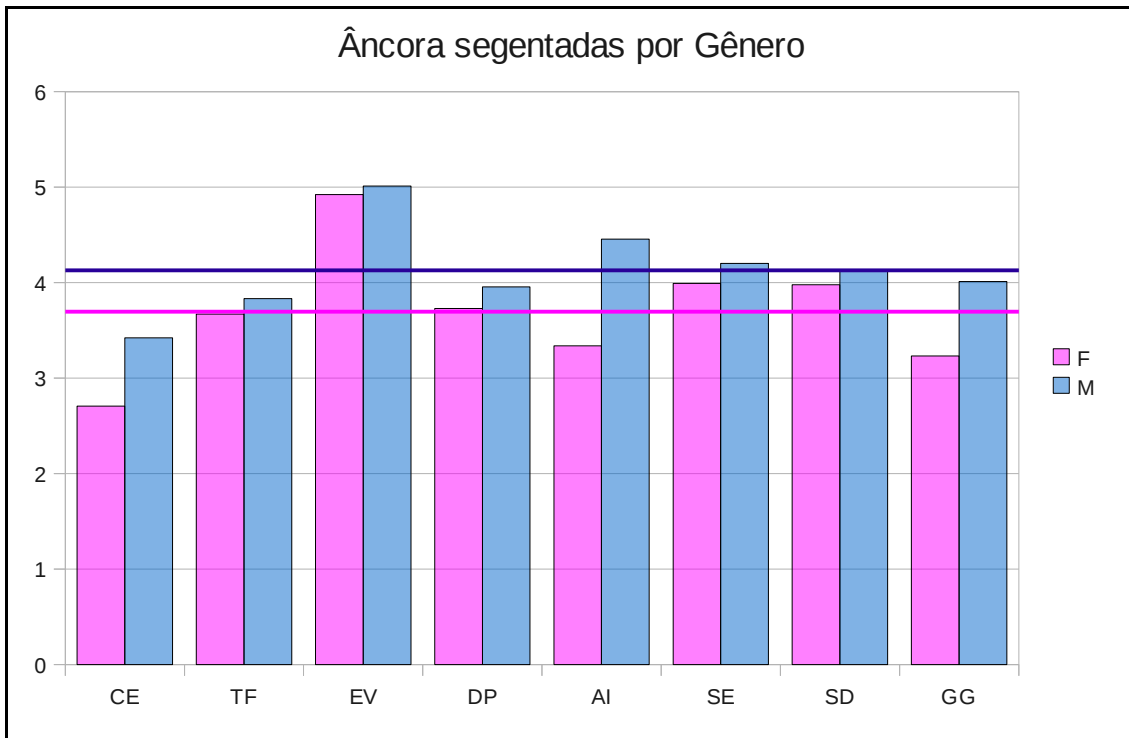


Gráfico 3: Comparação de medias por Gênero.

III.2 – Resultado da percepção direta de Âncoras pelos entrevistados.

A segunda parte do questionário consiste em apresentar ao entrevistado de forma sucinta as oito âncoras de carreira e pedir para o mesmo elencar em ordem de importância as quatro que o mesmo considerava ser indispensáveis quando diante de uma decisão profissional. Desta maneira temos os resultados do inventário e os resultados da percepção direta do entrevistado o que pode revelar consistências ou dissonâncias cognitivas.

Como neste caso não temos um valor atribuído a cada âncora e sim a importância que a mesma tem para o indivíduo vamos apenas elencar nesta parte do trabalho a âncora principal que cada indivíduo elegeu. O Gráfico 4 mostra como é a distribuição das pessoas pelas diferentes âncoras. A primeira característica evidente é que quase metade de todos entrevistados elencaram o **Estilo de Vida** como sendo principal motivador para a tomada de decisão no ambiente profissional. Outros nove entrevistados citaram esta âncora como segunda mais importante em suas decisões de carreira. Desta maneira mais de dois terços dos entrevistados revelam que há uma preocupação cada vez maior em manter um equilíbrio entre

o profissional, o individual e a família.

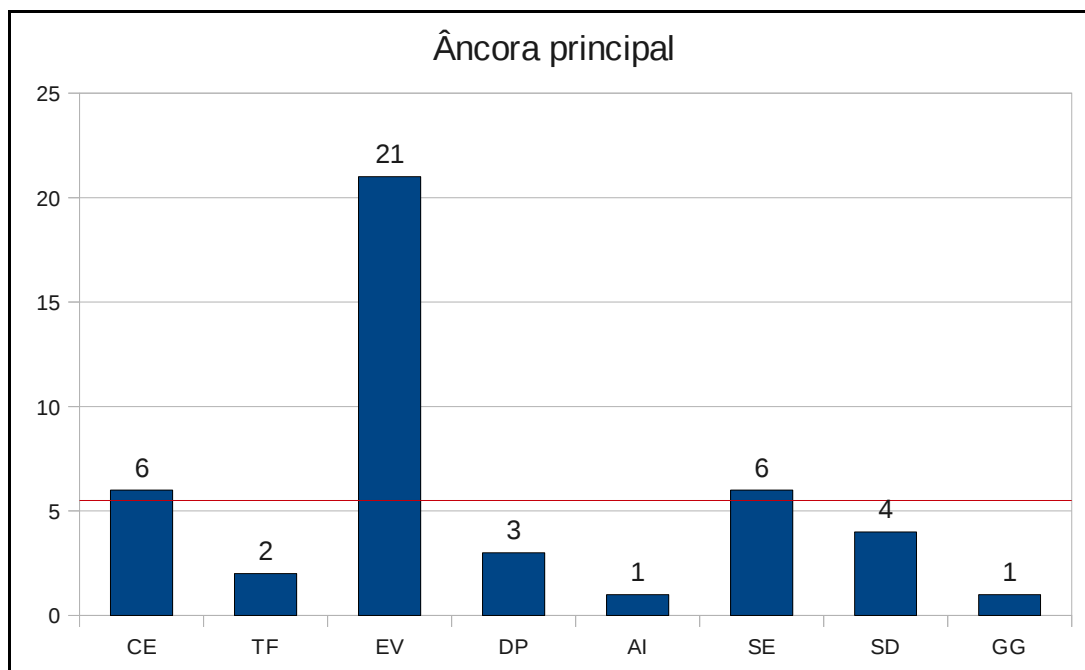


Gráfico 4: Percepção direta de Âncora dominante.

Em segundo lugar vem empatadas as âncoras de **Criatividade Empreendedora** e de **Segurança e Estabilidade** empregatícia, cada uma com seis respostas. Estas respostas evidenciam que há entre os jovens ingressantes do mercado de trabalho a vontade superficial pela criatividade. Esse comportamento pode ser explicado pelo fato de serem recém egressos da instituição de ensino e portanto tem grande vontade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica. Tal característica porém não é condizente com a área de atuação dos empregados do departamento analisado uma vez que este atua na área operacional da cadeia de pagamento da organização onde há pouco espaço para inovação. Já a âncora de **Segurança e Estabilidade** mostra que existe uma parcela considerável de indivíduos que busca de modo a obter um emprego estável que transmita segurança ao empregado. Podemos afirmar que este comportamento é esperado dentro do mesmo departamento e empresa uma vez que há dentro desta planos bem delineados de ascensão, tanto salarial quanto hierárquica e sobretudo há planos de assistência médica e aposentadoria para todos os empregados.

As outras cinco âncoras se destacam pouco nesta análise uma vez que o valor absoluto de pessoas por âncora é baixo devido ao fato que as três primeiras âncoras, segundo esta análise, já representa 75% dos respondentes. A análise por gênero e idade também não

revelou aspectos significativos para a presente análise.

III.3 – Comparação do Inventário vs. Percepção Direta.

O presente trabalho tem como objetivo determinar quais são as âncoras de carreira que norteiam o desenvolvimento profissional de jovens trabalhadores e determinar se há uma dissonância cognitiva entre a percepção direta do indivíduo sobre seus valores e os resultados do Inventário de Carreira de Edgar Schein (1993). A seguir veremos os pontos onde a percepção direta coincide com os resultados do inventário e onde houve diferença entre os dois resultados apresentados anteriormente.

O Gráfico 5 apresenta lado a lado a quantidade total de pessoas por âncora de carreira como foi apurado pelo inventário de carreira e pela percepção direta do entrevistado. Vale ressaltar que neste ponto foi novamente retirado da amostra do inventário o caso em que a âncora principal não era claramente identificada. Assim temos para esta parte da análise um total de 43 casos.

Primeiramente podemos notar que para as âncoras de **Competência Técnica-Funcional, Desafio Puro, Autonomia e Independência e Segurança e Estabilidade** há a confirmação dos números pelos dois resultados. Ou seja, existem apenas pequenas diferenças no resultado total atribuído a cada âncora citada, neste caso a diferença é de um ou dois casos.

As âncoras de **Dedicação a uma Causa** e de **Gerência de Pessoas** apresentaram diferenças ligeiramente maior com quatro e três casos respectivamente a menos na percepção direta em relação ao inventário. No segundo caso o número absoluto ficou em apenas um, evidenciando nos dois casos, e principalmente no segundo, existe uma dissonância cognitiva relevante. A primeira pode ser explicada pelo fato que o trabalho efetuado na área em questão é bastante fracionado e operacional, não tendo impacto sobre a direção do negócio como um todo ou relacionado a uma questão ideológica. Podemos portanto concluir que alguns trabalhadores do referido departamento podem não estar trabalhando na área em que queiram trabalhar. Schein (1993) afirma que este fato não implica necessariamente em um desempenho pior, mas que a possibilidade de mudança de empregador ou área é mais elevada,

a fim de satisfazer as necessidades reprimidas. Já a diferença no que tange a âncora de **Gerência de Pessoas** possivelmente é resultante do ambiente de meritocracia. Ou seja, apesar dos trabalhadores terem o desejo de chegar ao cargo gerencial a percepção direta é de que ele vira como resultado do trabalho efetuado e pela satisfação de outras necessidades.

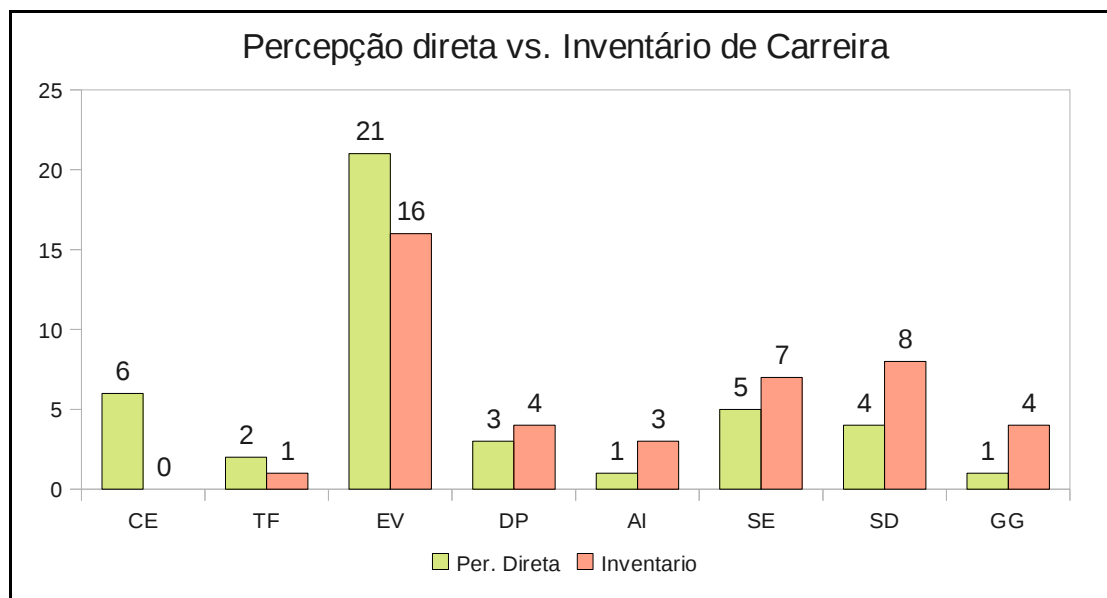


Gráfico 5: Percepção direta vs. Inventário de Carreira.

Em seguida podemos notar que a âncora de **Estilo de Vida** tem uma quantidade de pessoas maior quando analisamos a percepção direta do entrevistado. Nos dois casos porém ela lidera a lista o que reforça a importância dada pelos entrevistados aos aspectos que esta âncora representa na vida de um indivíduo. A diferença positiva quando a questão é apresentada de forma direta ao entrevistado (através da descrição das âncoras) é possivelmente resultante da tendência de enxergar a carreira não somente do ponto de vista profissional, mas também levando em conta aspectos pessoais e que não tenham relação direta com o trabalho efetuado.

Por último é evidente a disparidade no resultado da âncora de **Criatividade Empreendedora**. Enquanto a percepção direta mostrou que seis pessoas tinham as necessidades desta âncora como principal motivador em suas decisões profissionais, o resultado do inventário de carreiras mostra que nenhuma pessoa tem esta como principal balizadora nas tomadas de decisão. Ainda no inventário de carreira ficou claro que esta recebeu a menor nota média dentre todas as alternativas, reiterando sua pouca relevância dentre os entrevistados. Esta disparidade é sinal de que há uma forte dissonância cognitiva no que

tange o empreendedorismo no âmbito profissional analisado. Uma das causas para tal disparidade pode ser explicada pela faixa etária dos entrevistados e pelo fato que muitos são recém egressos de uma instituição de ensino ou ainda estão no processo de conclusão da mesma. Potencialmente há portanto o desejo destes indivíduos de botar em prática grande parte dos conhecimentos adquiridos durante o processo de formação e ansiedade de poder criar novos métodos de trabalho. Se olharmos para o trabalho desempenhado pelo departamento em estudo vemos que este não é o ambiente ideal para alguém que oriente sua carreira por esta âncora uma vez que os métodos, ferramentas e o trabalho em si a ser desempenhado é operacional e bastante repetitivo.

Por fim analisamos quantos dos entrevistados tiveram a âncora principal igual no inventário de carreira e na percepção direta. Dentre os 44 respondentes houve 21 casos em que a primeira posição tinha a mesma âncora, o que representa 48% da amostra. Outras dez pessoas tinham como âncora principal no inventário aquela que haviam elegido como segunda mais importante na percepção direta. Assim podemos afirmar que 70% da nossa amostra tem uma percepção correta, ou aproximada, de quais valores e motivações tem maior importância na sua decisão de carreira.

III – Conclusão

Conforme visto no Capítulo I o objetivo deste trabalho foi mostrar quais são as âncoras de carreira que balizam o desenvolvimento profissional de jovens trabalhadores na área administrativa de uma grande empresa e evidenciar se há grandes disparidades entre a percepção direta do indivíduo e os resultados de um teste amplamente reconhecido no meio acadêmico. O trabalho é pertinente pelo fato que estamos vivendo em um mundo onde as mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápida e muitos jovens acabam em uma área de atuação que não propicia satisfação de suas necessidades mais elevadas, ou seja, não conseguem tirar satisfação do trabalho.

No capítulo II é possível ver que a teoria de carreiras avançou bastante ao longo do último século e que a teoria de Edgar Schein, que surgiu na década de 60 e foi aprimorada nas quatro décadas seguintes, é a que engloba a maior quantidade de fatores que descrevem os motivos que levam a decisões durante a carreira. Esta analisa não somente os estágios de carreira mas também, e principalmente, os fatores cognitivos e os valores individuais que exercem influência no processo decisório ao longo da vida profissional.

Através da pesquisa aplicada em funcionários de uma grande empresa do ramo da tecnologia da informação foi possível identificar as principais âncoras de carreira que são valorizadas pelos mesmos assim como a percepção direta dos entrevistados frente a cada uma delas. Por serem todos os entrevistados de um mesmo departamento, que efetua uma tarefa operacional e repetitiva que não permite grande autonomia nos métodos de trabalho, algumas características comuns eram esperadas da amostra. Podemos citar como tal o fato de que a âncora de **Criatividade Empreendedora** não foi encontrada como sendo predominante para nenhum dos entrevistados, segundo o teste de inventário de âncoras de carreira de Schein. Por outro lado seis entrevistados afirmam, quando apresentados diretamente às âncoras, que esta é de fato aquela que melhor descreve os valores e motivações pela qual balizam as decisões profissionais. Tal diferença evidencia que há um certo grau de dissonância cognitiva entre os jovens trabalhadores. É de se esperar que com mais alguns anos de experiência haverá um ajustamento, seja por parte da percepção direta se adequando aos valores internos ou uma mudança nos valores percebidos a fim de adequar a âncora àquela que é almejada conscientemente pelo indivíduo.

Por ter sido um estudo focado em uma área de atuação específica e com uma amostra de tamanho ainda reduzida não se mostrou pertinente fazer comparações estatísticas além dos percentuais, frequência e medianas apresentadas no presente trabalho. O resultado da pesquisa aplicada leva à perguntas interessantes que não podem ser respondidas com os presentes dados devido a amostra restrita numericamente e no âmbito de atuação de um setor específico. Faz-se portanto necessárias novas pesquisas que abordem novas questões de maneira mais detalhada, por exemplo: Quando são formadas as âncoras de carreira e quais são os fatos que influenciam seu surgimento? Um estudo longitudinal e que abrangesse, além de um número maior de entrevistados e entrevistas mais profundas, um espectro de vida mais amplo se faz necessário para responder a tal questão. Também mostra-se como possibilidade de estudo posterior uma comparação dos comportamentos e âncoras mais valorizadas ao longo de profissões distintas a fim de identificar traços de personalidade que podem se mostrar essenciais em determinadas áreas.

Referencias Bibliográficas

- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a New Perspective for an Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, 295-306, 1994.
- BAILYN, J. & SCHEIN, E. Where are they now, and how are they doing. *Technology Review* 1972, 77, 3-11
- BINET, A. *Les idées modernes sur les enfants*. Paris: Flammarion, 1909
- BLAU, P. M. & DUNCAN, O. D. *The american occupational structure*, New York: Wiley, 1967.
- DARWIN, C. *On the origin of the species*. London: Praeger, 1889.
- DAVIDSON, P. E. & ANDERSON, H. D. *Occupational mobility in american community*. Palo Alto: Standford University Press, 1937.
- DERR, C.B. (1986). "Managing the new careerist". San Francisco, Jossey-Bass.
- DURKHEIM, E. *The devision of labor in society*. Glencoe. Free Press, 1902.
- FARO, E. "Âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial: Um estudo de caso do tribunal de contas da união", PUC-SP, 2007.
- FREUD, S. *Collected Papers*. Ondon: Hogarth, 1924.
- GINZBERG, E. GINSBERG, J. W., AXELROD, S., & HERMA, J. L. *Occupational choice*. New York: Columbia University Press, 1951.
- HAKIM, C. (2006). Women, careers and work life preferences. *British Journal of Guidance and Counselling*, 34(3), 279-293.
- HALL, D. T. (1996). "Protean careers of the 21st century". *Academy of Management Executive*, v. 10 n.4, pp. 8-16.

- HOLLAND, J. L. *A Theory of vocational choice. Journal of Counseling Psychology.* 1959, 42, 336-343.
- HOLLAND, J. L. *The psychology of vocational choice.* Waltham, Mass. Blaisdell, 1966.
- HOLLAND, J. L. *Making vocational choices, A theory of careers.* Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.
- HOLLAND, J. L. Some explorations of a theory of vocational choice. *Psychological Monographs*, 1962, 76.
- HOLLINGWORTH, H. L. *Vocational psychology.* London: D. Appelton, 1916.
- HUANG, Q., & SVERKE, M. (2007). Women's occupational career patterns over 27 years: Relations to family of origin, life careers, and wellness. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 369-397.
- IRVIN, F. S. Personality characteristics and vocational identification. *Journal of Counseling Psychology*, 1968, 15, 329-333
- IZARD, C. E. Personality characteristics of engineering as measured by the EPPS. *Journal of applied Psychology.* 1960, 44, 332-355.
- JAIQUES, E. Death in mid -life crisis. *International Journal of Psychoanalysis*, 1965, 46, 502-514.
- JENCKS, C. et al. *Who gets ahead?.* New York: Basic Books 1979
- JENCKS, C., SMITH, M., ACLAND, H., BANE, M., COHEN, D. GINTIS, H., HEYNES, B. & MICHELSON, S. *Inequality: A reassessment of the effect of family and schooling in America.* New York: Basic Books 1972
- JUNG. C. G. *Modern man in search of a soul.* New York: HarBrace 1933
- KANTER, R. M. *Work and family in the United States.* New York: Russell Sage 1977

- 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.
- KOHN, M. L. & SCHOOLER, C. *Occupational experience and psychological functioning: An assessment of reciprocal effects. American Sociological Review*, 1973, 38.
- KORN, J. P. Differences between majors in engineering and physical sciences on CPI and SVIB Scores. *Journal of Counseling Psychology*, 1962, 9, 306-312
- LEVISON, D. *The seasons of man's life*. New York: Alfred A. Knopf, 1978.
- LOPES, K.L.M. , “Trajetória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma instituição bancária”, Salvador- UFB, 2008.
- MARX, K. *Das Capital*. Friedrich Engels (Ed.), London: George Allen & Unwin, 1949, (Originally published 1867)
- MASLOW, A. H. (1974). “Introdução à Psicologia do Ser”. Rio de Janeiro, Eldorado.
- MCGREGOR, D. (1999). “O lado humano da empresa”. São Paulo, Martins Fontes.
- MILLER, D. C. & FORM, W. H. *Industrial Sociology*. New York: Harper & Row, 1951.
- OLIVEIRA, F. D. (1998). A carreira profissional em transformação: Variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- ROBBINS, S. P. (1998). Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- ROE, A. *Early determinants of vocational choice. Journal of counseling Psychology*, 1957, 4, 212-217.

- SOELBERG, P. O. *Unprogrammed decision making*. Paper presented at the 26th Anuan Meeting, Academy of Management, San Francisco, 1966
- SONNENFELD, J. *Dealing with an aging work force*. *Harward Business Review*, 56, November/ December 1979.
- SUPER, D., CRITES, J., HUMMD, R. MOSER, H., OVERSTREET, P. & WARNATH, C. *Vocational developmen: A framework for research*. New York: Teachers College Press. 1957.
- TAFT, R. A. Psychological assessment of professional actors and related professions, *Genetic Psychology Monographs*. 1961, 64, 309-383.
- TIEDMAN, D. V. & OHARA, R. P. *Career Development – Choice and adjustment*. New York: College Entrance Examination Board, 1963.
- 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.
- VROOM, V. (1964). "Work and motivation". New York, John Wiley.
- WECHSLER, D. *The measurment and appraisal of adult intelligence*. Baltimore: Williams and Wilkins, 1958.
- WISSLER, L. 1901, as cited in Holligworth, 1916.

ANEXO I. - FORMULARIO DE PESQUISA

ÂNCORAS DE CARREIRA

A pesquisa que se segue tem como objetivo de servir de base para minha monografia em administração de empresas pela UFRJ com tema: "Teorias de Carreiras empresariais. Uma análise sobre percepção das ancoras de carreira na fase inicial da vida profissional."

Sua colaboração sera muito apreciada, não há necessidade de se identificar, porem caso queira saber o resultado individual e coletivo lhe enviarei o mesmo ao final da avaliação.

Att.
Jan Kruger

Dados Demograficos

1. Idade: ____

2. Sexo: M __ F __

3. Escolaridade:

Superior Incompleto: __

Superior Completo: __

Pós/Mestrado/Dout. Incompleto: __

Pós/Mestrado/Dout. Completo: __

4. Curso de formação (i.e. Adm, RI, Engenharia, etc.):

5. Quantos Idiomas estrangeiros você domina: ____

6. Tem Filhos: Sim__ Não__

7. Tempo na Empresa atual:

0-1 anos: __

2-3 anos: __

4-6 anos: __

7-10 anos: __

mais de 10 anos: __

8. Quantos empregos teve antes do atual: 1:__ 2:__ 3:__ 4:__ 5 ou mais:__

Caso deseje receber o resultado da Ancora de Carreira por favor identifique-se (Nome e email) na linha abaixo:

Inventário das orientações de carreira

Inicialmente preencha o questionário abaixo. Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

“1” se a afirmação nunca é verdadeira para você

“2” ou “3” se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

“4” ou “5” se a afirmação é verdadeira para você com frequência

“6” se a afirmação é sempre verdadeira para você

Nunca Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim		Frequentemente Verdadeiro para Mim		Sempre Verdadeiro para Mim
1	2	3	4	5	6

—	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 de 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 do 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 tornar-me 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 .	Procuro 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.
—	22 .	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
—	23 .	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionarei 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 do 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 tornar-me 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 .	Procuro 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 deu **pontos mais altos**.
 Selecione os TRES que lhe pareçam os mais verdadeiros e escreva abaixo o Numero destas tres afirmações:

A: _____ B: _____ C: _____

Percepção direta de Ancora de Carreira

Por fim marque no quadro abaixo de **1 a 4 as quatro ancoras** com as quais você mais se identifica sendo 1 a mais importante, 2 a segunda mais importante.....

	Empreendedorismo: preocupação com a criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado.
	Competência técnico-profissional: preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão.
	Estilo de vida: preocupação em desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que nenhuma delas se tornem dominantes.
	Desafio puro: preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, com a possibilidade de vencer oponentes duros e de ultrapassar obstáculos difíceis.
	Autonomia: preocupação com a liberdade e a independência, com o não ser constrangido pelas regras da organização, com o fazer as coisas a sua maneira.
	Segurança no emprego: preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria.
	Serviço e dedicação: utilização das capacidades interpessoais e de ajuda em serviço dos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a conseqüente devoção a ela.
	Gerir pessoas: preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização.

MUITO OBRIGADO