

### Thompson Augusto Reis

*Pesquisador da Universidade Metodista de Piracicaba (Brasil)*

[thompson.reis@ucb.org.br](mailto:thompson.reis@ucb.org.br)

### Oliveiros Junior

*Pesquisador do Centro Universitário Adventista de São Paulo (Brasil)*

[oliveiros.junior@ucb.org.br](mailto:oliveiros.junior@ucb.org.br)

### Graziela Cremonesi

*Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (Brasil)*

[graziela.graziano@gmail.com](mailto:graziela.graziano@gmail.com)

### Yeda Oswaldo

*Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (Brasil)*

[yeda@yedaoswaldo.com.br](mailto:yeda@yedaoswaldo.com.br)

#### Dados para contato:

Thompson Augusto Reis  
Universidade Metodista de Piracicaba  
Rod. do Açúcar, Km 156 - Taquaral,  
13423-170, Piracicaba, SP, Brasil.

URL da Homepage:  
<http://unimep.edu.br/>

Recebido em: 08/05/2019  
Aprovado em: 03/05/2020

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i3.42691>

## LÍDERES RELIGIOSOS E SUAS EXPECTATIVAS DE CARREIRA: UM ESTUDO EMPÍRICO COM PASTORES DE COMUNIDADES EVANGÉLICAS

*RELIGIOUS LEADERS AND THEIR CAREER EXPECTATIONS: AN EMPIRICAL STUDY WITH PASTORS FROM EVANGELICAL COMMUNITIES*

*LÍDERES RELIGIOSOS Y SUS EXPECTATIVAS PROFESIONALES: UN ESTUDIO EMPÍRICO CON PASTORES DE COMUNIDADES EVANGÉLICAS*

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo mostrar as âncoras de carreiras mais presentes dentro de uma equipe de líderes religiosos numa geografia mista de São Paulo – Brasil, segundo as suas gerações. As amostras de pesquisas foram coletadas entre pastores de uma denominação em uma geografia mista de São Paulo e compreendem as gerações X, Y e Z. O grupo pesquisado foi de 62 líderes de comunidades religiosas pertencentes a Igreja Adventista do Sétimo Dia e houve um retorno de 100% dos questionários enviados. A aplicação da pesquisa se deu entre os meses de abril e junho de 2018, os pesquisados foram encaminhados ao auditório da instituição mantenedora onde foram preenchidos os questionários em formulário de papel, que tiveram seus resultados tabulados e analisados. A pesquisa incluiu apenas servidores do gênero masculino, característico da classe analisada na instituição, e incluiu análise por tempo de serviço. A mesma é do tipo descritiva-analítica e valeu-se de um questionário fechado contendo quarenta perguntas. É importante analisar as âncoras mais presentes em cada geração e se há diferenças entre tempo de serviço, pois isto pode contribuir para um melhor entendimento do desenvolvimento das carreiras e também pode ajudar na diminuição de conflitos entre líderes e colaboradores, uma vez que o entendimento das âncoras em confronto com as características de cada geração leva a melhores maneiras de interação entre líderes e colaboradores.

**Palavras-chave:** Carreira, Gerações, Âncoras de carreira, Liderança Religiosa, Igreja, Pastores Evangélicos.

### ABSTRACT

This study aims to show the career anchors most present within a team of religious leaders in a mixed geography of São Paulo - Brazil, according to their generations. The research samples were collected from pastors of a denomination in a mixed geography of São Paulo and comprise generations X, Y and Z. The group surveyed was made up of 62 leaders of religious communities belonging to the Seventh-day Adventist Church and there was a return of 100% of the questionnaires sent. The survey was applied between the months of April and June 2018, the respondents were sent to the auditorium of the sponsoring institution where

the questionnaires were filled out on paper form, whose results were tabulated and analyzed. The survey included only male employees, characteristic of the class analyzed at the institution, and included analysis by length of service. It is descriptive-analytical and used a closed questionnaire containing forty questions. It is important to analyze the anchors most present in each generation and if there are differences between length of service, as this can contribute to a better understanding of the development of careers and can also help in reducing conflicts between leaders and employees, since the understanding of anchors in confrontation with the characteristics of each generation leads to better ways of interaction between leaders and employees.

**Keywords:** Career, Generations, Career anchors, Religious Leadership, Church, Evangelical Pastors.

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo mostrar los anclajes profesionales más presentes dentro de un equipo de líderes religiosos en una geografía mixta de São Paulo - Brasil, según sus generaciones. Las muestras de investigación fueron recolectadas de pastores de una denominación en una geografía mixta de São Paulo y comprenden las generaciones X, Y y Z. El grupo encuestado estaba compuesto por 62 líderes de comunidades religiosas pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo Día y hubo un retorno de 100% de los cuestionarios enviados. La encuesta se aplicó entre los meses de abril y junio de 2018, los encuestados fueron enviados al auditorio de la institución patrocinadora donde se llenaron los cuestionarios en forma de papel, cuyos resultados fueron tabulados y analizados. La encuesta incluyó únicamente a empleados del sexo masculino, característico de la clase analizada en la institución, e incluyó análisis por antigüedad. Es descriptivo-analítico y utiliza un cuestionario cerrado que contiene cuarenta preguntas. Es importante analizar los anclajes más presentes en cada generación y si existen diferencias entre la antigüedad, ya que esto puede contribuir a una mejor comprensión del desarrollo de las carreras y también puede ayudar a reducir los conflictos entre líderes y empleados, ya que la comprensión de Los anclajes en la confrontación con las características de cada generación conduce a mejores formas de interacción entre líderes y empleados.

**Palabras clave:** Carrera, Generaciones, Anclas de carrera, Liderazgo religioso, Iglesia, Pastores evangélicos.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo visa compreender quais são os valores e crenças que estão mais atrelados ao perfil de líderes religiosos de comunidades evangélicas. Entende-se que há diversos fatores que influenciam a escolha da carreira a ser seguida, tais como: valores pessoais e culturais, histórico familiar,

expectativas da carreira, etc. (Martins, 2001, p. 70-72). Para Schein (1993), as âncoras de carreira referem-se ao conjunto de auto percepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades, atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. Assim, as âncoras de carreira afetam a forma com que o indivíduo enxerga e percebe seu trabalho e sua carreira.

Para Martins (2001), as decisões de carreira são orientadas por um sistema de autoconceito que a pessoa possui sobre si mesma. Este autoconceito é a maneira como a pessoa se vê, o quanto ela se conhece e quais são seus valores, competências e motivações, que contam no momento de se fazer escolhas. Em toda experiência profissional ou de trabalho, a pessoa adquire novos conhecimentos e habilidades, que permitem a mudança de sua atitude perante as atividades laborais e pessoais. Dutra (1996), cita que a carreira pode ser vista como uma trilha, pela qual o indivíduo caminha com o objetivo de chegar a um determinado lugar. Ou seja, para a construção de uma carreira, é necessário se levar em consideração não somente as determinações do indivíduo, mas também as determinações da organização.

Posto isto, este estudo tem como finalidade identificar como as âncoras de carreira de Edgar Schein influenciaram a escolha de carreira do grupo entrevistado e como estas direcionam o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Identificou-se também as expectativas de carreira relacionadas à geração de cada líder religioso, levando em conta o tempo de serviço dentro da organização, bem como a âncora de maior pontuação e a de menor pontuação. Para chegar-se a estas conclusões utilizou-se o inventário de Ancoras de carreira de Schein com 40 perguntas “fechadas” que foram aplicadas a um grupo de 62 indivíduos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Definição de carreira

De acordo com Arthur, Hall e Lawrence (1989), carreira é “a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade.” Já Baruch e Rosenstein (1992, p. 478) definem carreira como “um processo de desenvolvimento do empregado como um caminho de experiências e trabalhos em uma ou mais organizações”, enquanto para Hirsh e Jackson (2014), o conceito de carreira está ligado a sensação de estarmos progredindo em nossa vida profissional. Afirmam que a maioria dos indivíduos ao construir ou definir a sua carreira observa o que gostaria de realizar e a partir deste desejo, desenha o caminho que a levará até lá.

Para Oswaldo (2015), a palavra carreira aborda vários significados e pode ser considerada a

trajetória pessoal e profissional de cada pessoa que permeia as ocupações e profissões diante dos trabalhos relacionados a ele. Para a autora, falar de carreira é falar do processo decisório que as pessoas realizam durante a sua vida – o que passa pelos processos de autoconhecimento e autorrealização.

Hirsh e Jackson (2014), afirmam que o termo “carreira” pode ser considerado por muitos como intimidador e sugere que é mais fácil pensar em carreira como uma sequência de experiências e que estas podem abranger a ida para outra área da organização, a mudança de empregador e até mesmo outro tipo de atividade.

Para muitos autores clássicos o conceito de carreira sempre esteve ligado e relacionado ao alto grau de compromisso e desenvolvimento no trabalho. Acreditava-se que a constante busca pela evolução profissional era característica de poucos indivíduos e que somente estes teriam uma carreira bem construída. A partir dessa realidade pode-se entender a razão do surgimento de tantos conflitos (SANTOS; FERNANDES; MANTOVANI, 2016). Verifica-se que a sociedade líquida-moderna tem exercido grande influência sobre os indivíduos e que a própria família está imersa no modelo gerencial, onde ela, a família, é responsável por criar, e desenvolver indivíduos produtivos e que possuam bons índices de empregabilidade. (OLTRAMARI; FRIDERICHES; REMOR, 2013).

Cortella (2016) relata que, atualmente, no âmbito do trabalho, as indagações a respeito dos propósitos e valores dos indivíduos vem crescendo. Ele diz que boa parte das pessoas deseja encontrar uma atividade laboral que ultrapasse a simples recompensa salarial porque existe uma busca pelo reconhecimento e pela valorização naquilo que se faz. Os indivíduos não desejam que seus esforços sejam desperdiçados e que eles próprios sejam considerados como inúteis. (CORTELLA, 2016) Ao contrário do que ocorria até um passado recente, atualmente, o simples fato de sobreviver não é suficiente. Mais do que conseguir sustento, os indivíduos estão preocupados em deixar um legado, em construir algo que lhes dê satisfação e, somado a isso, há o forte desejo de pertencimento a algo que vá ao encontro daquilo que acreditam e defendem.

Hoje, a preocupação de muitos indivíduos está não somente em fazer algo, mas em conhecer o que está se fazendo. Segundo Cortella (2016), o trabalho não é somente um emprego onde a pessoa faz o que mandam. Ela precisa compreender para o que serve a sua atividade e dessa maneira tornar-se consciente. Como resultado, não existe mais espaço para a alienação – conceito que se refere a tudo aquilo que eu produzo sem compreender a razão, ou seja, ser apenas uma ferramenta para que as coisas venham a acontecer, mas não decidir sobre o destino de suas contribuições. O desconforto que essa alienação proporciona, resultou na mudança coletiva de comportamento, o que retornou para afetar os indivíduos de modo que seu conjunto de valores se tornasse mais significativo. (CORTELLA, 2016)

No campo da filosofia, segundo Cortella (2016), existe uma formulação clássica na qual o trabalho pode ser sintetizado como uma ação transformadora consciente. Ele considera que, ao passo que todo animal tem ação e alguns possuem até uma ação transformadora, somente os seres humanos possuem ação transformadora consciente e é justamente este tipo de consciência que conduz o indivíduo a construir e estabelecer seus valores, sendo que a soma dos valores individuais influencia nos valores de uma organização.

Quanto a estes, é importante compreender que tanto o indivíduo faz o trabalho, como o trabalho faz o indivíduo, o que ocorre à medida em que o trabalho nos transforma e molda nossas habilidades e competências, exercendo assim, papel determinante em nossos valores. Como já dizia Michelangelo: “Todo pintor pinta a si mesmo” (CORTELLA, 2016).

## 2.2 Carreira em uma organização religiosa tradicional

A visão bíblica, que nutre o modelo de carreira do líder na IASD, aponta para a carreira do líder religioso como estando atrelada primeiramente a valores morais que se resumem em comportamento padrão louvável. O escritor Paulo afirma: Esta afirmação é digna de confiança: se alguém deseja ser bispo, deseja uma nobre função. É necessário, pois, que o bispo seja irrepreensível, marido de uma só mulher, sóbrio, prudente, respeitável, hospitaleiro e apto para ensinar; não deve ser apegado ao vinho, nem violento, mas sim amável, pacífico e não apegado ao dinheiro. Ele deve governar bem sua própria família, tendo os filhos sujeitos a ele, com toda a dignidade. Pois, se alguém não sabe governar sua própria família, como poderá cuidar da igreja de Deus? Não pode ser recém-convertido, para que não se ensoberbeça e caia na mesma condenação em que caiu o diabo. Também deve ter boa reputação perante os de fora, para que não caia em descrédito nem na cilada do diabo. Os diáconos igualmente devem ser dignos, homens de palavra, não amigos de muito vinho nem de lucros desonestos (1 Timóteo 3:1-8).

Ao mesmo tempo, a carreira se dá num contexto de convocação. Novamente o apóstolo Paulo justifica sua carreira dizendo ele mesmo ser apóstolo enviado, não da parte de homens nem por meio de pessoa alguma, mas por Jesus Cristo e por Deus Pai (Gálatas 1:1). Este mesmo princípio é observado por Jesus Cristo quando cita que “vocês não me escolheram, mas eu os escolhi” (João 15:16), sendo que Ele mesmo convocou sua equipe de servidores (Mateus 4:18-22; Marcos 1:14-20; Lucas 5:1-11).

No contexto bíblico, a carreira do líder religioso acontece como fruto de renúncia das demais carreiras, o que limita sua atuação em outras frentes ou empresas. A convicção religiosa do indivíduo o impede de vaguear entre as denominações que creem de forma diferente. Este conceito é visto em Mateus 19:27 num episódio onde o apóstolo Pedro indaga Jesus com a seguinte frase: “Nós dei-

xámos tudo para te seguir. Que proveito tiramos disso?”. Sobre a carreira de longo prazo, o mesmo apóstolo indaga Cristo em João 6:68 dizendo “Senhor, para quem iremos nós? Tu tens as palavras da vida eterna”.

Ao mesmo tempo que Paulo prevê a possibilidade de atuação em diferentes áreas (“ministérios) conforme a utilidade das diferentes aptidões (“dons”) e seu lugar no trabalho eclesial quando diz: (I Coríntios 12:4-12) ele também argumenta que deve haver um catalizador comum onde todos interesses e expectativas devem se render. Isto fica evidente no verso 6 do texto referido que diz: “e há diversidade de operações, porém é o mesmo Deus que opera tudo em todos”. Em tempos de organização, crê-se biblicamente que a atuação moderadora de Deus se dava através do colegiado de líderes eleitos que se reuniam para deliberar sobre as ações dos servidores. Tais agrupamentos possuem autoridade social e diante de tais deliberações cada trabalhador deve submeter sua própria expectativa ou desejo de evolução na carreira para o interesse maior da comunidade. Tal autoridade eclesial possui, caso necessário, poder repreensivo e disciplinar. Um exemplo disto é visto no episódio de atos 15:37-40: “Barnabé queria levar João, também chamado Marcos. Mas Paulo não achava prudente levá-lo, pois ele, abandonando-os na Panfília, não permanecera com eles no trabalho. Tiveram um desentendimento tão sério que se separaram. Barnabé, levando consigo Marcos navegou para Chipre mas Paulo escolheu Silas e partiu, encomendado pelos irmãos à graça do Senhor”.

Seguindo este conceito, contexto da Igreja Adventista do Sétimo Dia, em seu Regulamento Esclesial Administrativo a instituição dispõe que o pastor deve possuir vocação ministerial e exercê-lo com exclusividade ao abdicar das demais funções profissionais. Cada servidor assina os documentos de “conflito de interesses” e “dedicação exclusiva” ao ingressar no sistema, que o torna inelegível para exercer sua carreira em outros locais do mercado (regulamentos E85 S e E90).

### 2.3 Definição de Gerações

O termo gerações caracteriza um grupo de indivíduos que nasceram dentro do mesmo período cronológico e experienciaram os mesmos acontecimentos políticos, sociais, culturais e históricos. Sendo assim, estes indivíduos tendem a possuir leituras e interpretações semelhantes e partilham de experiências de modo a construir uma consciência coletiva, comum (ITUASSU *et al.*, 2016). A palavra “geração” abrange significados ainda mais importantes do que apenas a própria conotação. Uma geração não é formada apenas por pessoas que nasceram numa mesma época, mas sim por pessoas que foram moldadas por certo período ou ano, por um mesmo tipo de influência política ou cultural. Tais experiências em comum os tornaram vinculados a um mesmo sentimento, o de pertencer àquela determinada geração. (FORQUIN, 2003).

Optamos por usar as classificações de gerações contidas em Veloso, Dutra e Nakata (2008). De acordo com os autores, as gerações são compreendidas em Y, X e *baby boomers*, e suas características são as seguintes:

- Até 1964: baby boomers – eles são mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa.
- Entre 1965 e 1977: geração X – adotam postura de ceticismo e defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa.
- De 1978 em diante: geração Y – São mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. A geração Y também é marcada por características relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade de interatividade, o amplo acesso à informação e o entendimento do mundo que os faz ser e agir diferente dentro da sociedade (LOMBARDIA *et al.*, 2008; TAPSCOTT, 2010; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).
- A geração Z, também pesquisada, é a geração dos nascidos a partir de 1998. Eles são super conectados e não conseguem se desligar dos celulares e *tablets*. São dinâmicos, inovadores, respiram a tecnologia, têm alto senso crítico, são distraídos, possuem baixo grau de relação interpessoal, pendem para a obsolescência e são impacientes (TAPSCOTT, 2010).

## 2.4 As âncoras de carreira de Edgar Schein

Os motivos e padrões que levam os indivíduos a escolherem e determinarem suas carreiras estão assentados na auto percepção que estes possuem em relação aos seus princípios e valores (VIEIRA, CARRIERI, *et al.*, 2016). Essas preferências de escolhas por determinada ocupação, carreira e oportunidade resultam no que Schein denominou de âncoras de carreira (1996). De seus estudos baseados em entrevistas de quarenta e quatro indivíduos quando eram alunos da *Sloan School of Management* e posteriormente (com um intervalo de 10 a 12 anos), concluiu que à medida que o indivíduo progride através dos vários estágios da carreira, vai gradualmente ganhando auto-conhecimento e desenvolve uma auto percepção da sua trajetória de carreira de maneira mais clara. As mudanças percebidas nas carreiras destes alunos pesquisados foram observadas de maneira criteriosa, resultando assim, em um parecer sobre os motivos, atribuições, valores e atitudes que compunham o perfil dos pesquisados. (TREVISAN; *et al.*, 2016) O estudo permitiu ao pesquisador determinar características de cada âncora, bem como o perfil do profissional e as perspectivas para as pessoas. (VIEIRA; *et al.*, 2016).

Schein (1996) descreve o autoconceito como “Âncoras de Carreiras”, as quais estão baseadas em três características:

- Talentos e habilidades, demonstrados no sucesso dos vários trabalhos realizados;
- Motivos e necessidades, percebidos no *feedback* de outras pessoas e da empresa, e na auto avaliação ao enfrentar vários desafios;
- Atitudes e valores, evidenciados no confronto entre os valores e normas próprios e os da organização ou ocupação.

Edgar Schein encontrou na âncora uma metáfora apropriada para resgatar a premissa de conforto, comodidade e ajuste, retratados pela tendência do indivíduo em regressar àquelas práticas que encontram afinidade com sua autoimagem. Isso se dá principalmente quando este vivencia situações que contradizem seus valores e objetivos. (TREVISAN; *et. al.*, 2016).

Schein (1996) descreveu, inicialmente, cinco âncoras de carreira, baseadas nos dados coletados durante seus estudos (1978), a saber: 1) Autonomia/Independência (AI); 2) Segurança/Estabilidade (SE); 3) Competência Técnica/Funcional (TF); 4) Competência Gerencia Geral (GG), e 5) Criatividade Empreendedora (CE). Porém, em pesquisas posteriores, nos anos 1980, ele adicionou mais três categorias, quais sejam: 6) Serviço e Dedicção a uma causa (SD); 7) Desafio Puro (DP), e 8) Estilo de Vida. (EV).

Para Schein (1996), o conhecimento dessas âncoras auxilia o indivíduo a fazer escolhas mais sábias em relação ao seu autodesenvolvimento, família e carreira. As características gerais de cada âncora de carreira são assim descritas:

- Autonomia/Independência (AI): refere-se a indivíduos que prezam, acima de qualquer coisa, a manutenção de sua liberdade, autonomia e independência. Eles tendem a traçar sua vida profissional focados em atividades que lhes possibilitem maior flexibilidade diante das necessidades de realizarem as coisas de modo pessoal, de acordo com suas próprias regras e métodos.
- Segurança/Estabilidade (SE): diz respeito a indivíduos que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e sua estabilidade no vínculo empregatício. Eles tendem a trabalhar em empresas que proporcionam estabilidade e bom pacote de benefícios, aquelas cuja imagem inspira solidez e confiabilidade.
- Competência técnica/funcional (TF): interessa indivíduos que são estimulados e moti-



vados quando exercem alguma aptidão específica e tornam-se especialistas na função ou atividade ou conhecimento na área em que se situam suas competências e satisfações. Para essas pessoas, a posição de gerente geral não tem atrativo algum, mas podem até assumir uma gerência técnica – desde que em suas áreas de especialidade.

- Competência gerência geral (GG): indivíduos com capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e intergrupal e equilíbrio emocional se encaixam nessa âncora. A eles cabe o processo decisório, portanto, devem pensar de modo integrado, considerando as múltiplas funções que exercem. Realizam-se em administrar, sabem fazer gestão de pessoas e conhecem todas as áreas de uma organização, ainda que superficialmente.
- Criatividade Empreendedora (CE): indivíduos que perseguem constantemente a criação de novos empreendimentos enquadram-se nesse tipo de âncora. Possuem um impulso de criação que os leva a concepção de novas empresas, produtos e serviços que sejam economicamente independentes e rentáveis, além de garantir identificação com os próprios empreendedores.
- Serviço/Dedicação a uma Causa (SD): atrai indivíduos interessados em ajudar o próximo e a construir uma sociedade melhor. Por esta razão, eles procuram trabalho em organizações onde possam exercer influência, enquanto, ao mesmo tempo, seus valores pessoais são respeitados.
- Puro Desafio (DP): indivíduos pertencentes a essa categoria de âncora de carreira projetam sua vida profissional de modo a poderem, constantemente, chocar-se com obstáculos a serem transpostos. Na medida em que aumenta o número de desafios vencidos, buscam novos e maiores problemas para serem solucionados. Não é incomum as pessoas reagirem positivamente à presença de alguns desafios na vida, mas para aquelas cuja âncora é o “puro desafio”, nada além disso vai importar muito
- Estilo de Vida (EV): desperta grande interesse naquelas pessoas que colocam como prioridade em sua profissão a integração do trabalho com suas necessidades individuais e familiares.

A valia dos estudos e pesquisas de Edgar Schein é muito grande, pois quando a âncora de carreira não está muito bem definida e clara para o indivíduo, este corre o risco de ingressar em atividades de trabalho que não irão lhe proporcionar a auto realização e satisfação. Se ficar obscuro este entendimento, o indivíduo perceberá que as atividades que desempenha não estão correspondendo aos seus desejos e inclinações pessoais e, por conseguinte, não se sentirá feliz. É neste sentido que

a clareza quanto à sua orientação pessoal para o trabalho se torna valiosa, ajudando-o a reconhecer seus valores e princípios. (TREVISAN; *et al.*, 2016).

No que diz respeito à proximidade entre algumas âncoras; Schein (1996), percebeu que em determinados profissionais existe uma maior predisposição para aceitar vínculos mais estreitos com a organização do que em outros profissionais de âncoras diferentes. Essa aproximação ou vinculação é nominada por Schein de “Algemas Douradas”, as quais englobam o conjunto de benefícios oferecidos sem portabilidade profissional. (GOMES; *et al.*, 2012).

Por fim, chegou-se à conclusão que a maioria dos indivíduos cria um forte autoconceito de sua carreira interna de modo que ao identificar a âncora de maior predominância, esta revelará os valores dos quais o profissional não abrirá mão, mesmo diante de processos de decisão conturbados. (CANTARELLI; ESTIVALETE; ANDRADE, 2014)

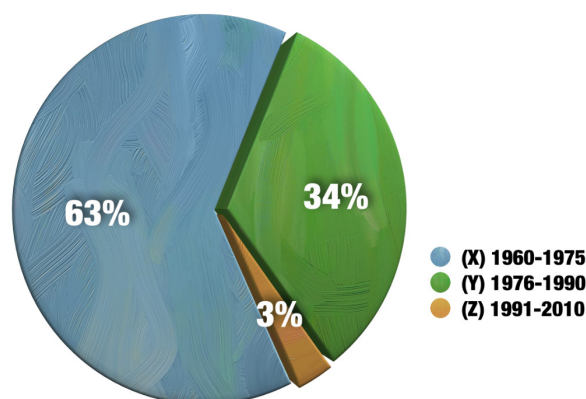
### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como descritivo-analítica (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001), com o intuito de discutir e identificar quais são as âncoras de carreira mais e menos presentes de acordo com a geração dos sujeitos pesquisados. Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário denominado como inventário de âncoras de carreira de Schein (1993), composto por quarenta questões que visam identificar as âncoras de carreira que sejam mais presentes e também as que são menos presentes, dentre as oito categorias possíveis a esse questionário foi adicionada uma pergunta para identificar a qual geração o indivíduo pertence. Para a coleta de dados o questionário foi direcionado a um grupo de 62 indivíduos e esta amostra revelou que a maioria dos sujeitos pesquisados nasceram a partir do ano de 1991, pertencendo assim a denominada geração “X”. O percentual destes, equivale a 63% do total. A aplicação do questionário se deu no dia 06/03/2018, em uma reunião de planejamento onde os pesquisados estavam presentes para tratar de assuntos relativos à sua atividade profissional. Os sujeitos pesquisados receberam o questionário impresso e foram orientados quanto ao preenchimento do mesmo; estes tiveram tempo hábil de 30 minutos para respondê-lo. A todos os participantes foi assegurada confidencialidade no tratamento de dados bem como o retorno dos resultados. Os dados colhidos foram tratados e organizados no software Excel e posteriormente foram transformados em gráficos e tabelas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O gráfico 01 apresenta os dados relativos à geração dos agentes pesquisados, identificando assim qual o período em que estes nasceram e sua relativa distribuição.

Gráfico 01 – Estudo Geracional dos agentes pesquisados

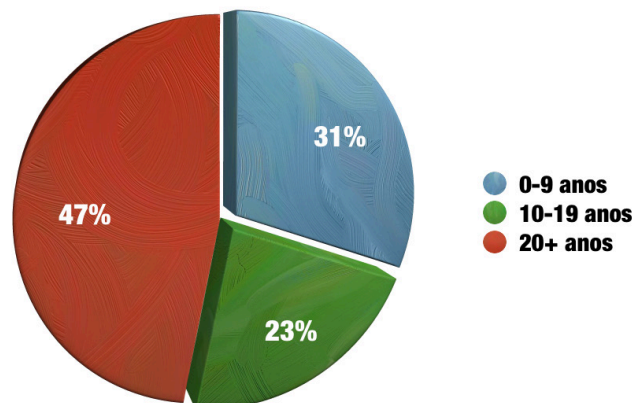


Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que a grande maioria, 63% do total, pertencem à denominada geração “X”, que são aqueles que tiveram o seu nascimento entre os anos de 1960 a 1975. Em seguida os dados levantados apresentam que 34% dos pesquisados são pertencentes à geração “Y”, nascidos entre os anos de 1976 e 1990, por último e menos expressivo nota-se que 3% equivalem a geração “Z”.

Segundo Veloso, Dutra e Nakata (1998), os “Xs” são indivíduos que expressam sua preferência por ambientes informais, eles também caracterizam-se pelo gosto por uma hierarquia menos rigorosa e mais flexível e apreciam a interação com outros profissionais que agreguem valor ao seu desenvolvimento. Chama-se atenção para o fato de que os “Xs” são aquela geração que vem logo após um período de pós guerra, e por isso, ainda herdaram aspectos ligados ao militarismo, principalmente no que diz respeito à obediência às regras.

**Gráfico 02 – Divisão dos agentes pesquisados de acordo o tempo de serviço na organização pesquisada**

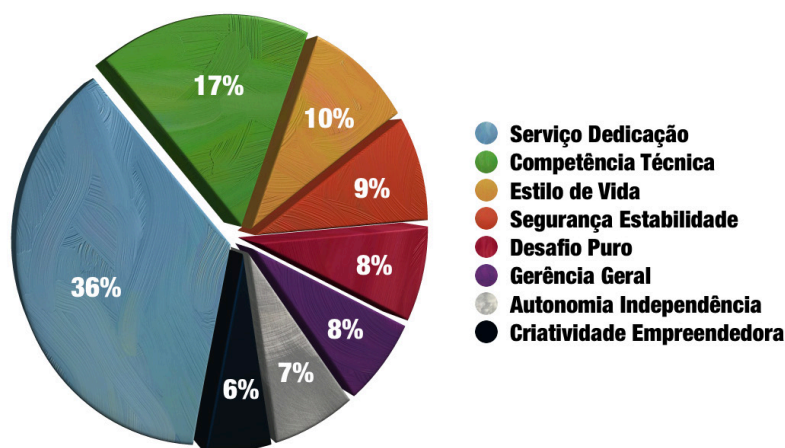


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 02 mostra que a grande maioria dos profissionais pesquisados (47%), possuem 20 ou mais anos de trabalho dentro da instituição pesquisada. Em sequencia observa-se que 31% dos pesquisados está inserido na organização de 0 a 9 anos, e posteriormente, nota-se que 23% dos pesquisados participa desta organização de 10 a 19 anos.

Retoma-se aqui a percepção de Arthur, Hall e Lawrence (1989), os quais afirmam que a carreira profissional é vista como a sequencia de experiência profissionais. Por sua vez, Hirsh e Jackson (2014), enxergam carreira como o progresso na vida profissional e Cortella (2016), salienta que atualmente os indivíduos procuram carreiras que proporcionem mais do que uma recompensa salarial, estes buscam atividades que possam lhes fornecer respeito e agreguem uma vida de propósitos.

**Gráfico 03 – Divisão dos agentes de acordo com as Âncoras de Carreira com maior significância**



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 03 permite uma leitura interessante a partir das âncoras de carreira com maior presença nos agentes pesquisados. O resultado mostrou que a âncora de carreira mais presente e com maior índice entre os líderes religiosos, foi a denominada âncora *Serviço Dedicção (SD)*, que segundo Schein (1996), caracteriza os indivíduos que se preocupam em conciliar os objetivos profissionais aliados a um propósito ou uma causa nobre. Esta âncora foi a mais presente para 36% dos pesquisados.

Segundo Martins (2001), as decisões que orientam uma carreira se dão com base no autoconceito que o indivíduo possui de si mesmo. Para ele a carreira é orientada com base nas crenças e valores pessoais. Cortella (2016), enfatiza que os esforços do indivíduo moderno estão centrados na construção do seu legado. Este possui um forte senso de pertencimento e trabalha para que seus esforços não sejam desperdiçados. Ainda afirma-se que a construção da carreira profissional nos dias atuais está focada em ver a atividade laboral como uma ação transformadora, onde indivíduos lutam para que seus esforços profissionais favoreçam o desenvolvimento de sua comunidade e por consequência da sua sociedade. (CORTELLA, 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, constatou-se que a âncora de carreira mais presente foi a *Serviço Dedicção*, que apareceu em cerca de 36% dos líderes religiosos entrevistados. Também observou-se que entre os pesquisados, a maior parte está inserido na organização entre um período de 20 anos ou mais, o que denota uma identificação maior com a filosofia e propósito na natureza da instituição pesquisada. Também foi bem significativa a presença da geração “X” entre os agentes pesquisados. Estes são caracterizados pelo comportamento mais sóbrio, mais fiel a liderança e mais burocrático. Assim sendo, concluímos que a âncora *Serviço Dedicção* é a que tem norteados muitos dos líderes religiosos e entende-se que esta âncora identifica indivíduos que lutam por deixar um legado para a sua comunidade e para a própria sociedade. Através dos dados colhidos observou-se que o fator idade ou geração, não interfere no conjunto de crenças e valores daqueles que escolhem construir uma carreira religiosa e sendo assim, o desejo de fazer um bem comum ao próximo e o desejo de agir de maneira transformadora são aspectos que impulsionam os líderes religiosos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, K. C.V.; QUINTANILHA, D. M.; MARIA, V. G.; RODRIGUES, A.L. S. (2010) A geração Y e suas âncoras de carreira. Revista eletrônica de gestão organizacional 8 (2) p. 226-244.

ARTHUR, W. B. (1994). Inductive reasoning and bounded rationality. The American economic review, 406-411.

- BARUCH, Y., & ROSENSTEIN, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495.
- BASTOS, Antonio V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. *Revista de Administração*, São Paulo v. 32.
- BETIOL, M. I. S e TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.4, p. 17-33, out./dez. 1991.
- BUNKER, K.A.; KRAM, K.E.; TING, S. (2015). Jovens e inconsequentes. *Harvard Business Review Brasil On Point*. Julho e agosto, P. 30-38.
- CARPENTER, P. and FOSTER, B. (1977), "The career decisions of student teachers", *Educational Research and Perspectives*, Vol. 4 No. 1, pp. 23-33.
- CHRISTINA; M.C. (2015). A desafiadora e proveitosa mistura de gerações. *Harvard Business Review Brasil On Point*. Julho e Agosto, P. 18-23.
- COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 15, 2001; Campinas. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.
- DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, Joel S.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Âncoras de Carreira. Texto adaptado do livro de Edgar Schein – Career Anchor – em formato de apostila para uso em aula. USP, 2002.
- GINZBERG, E. (1951), *Occupational Choice*, Columbia University Press, New York, NY.
- GREENHAUS, J. F., Callanan, G.A., and Godshalk, V.M. (2000) *Career Management*. 3rd ed., South Western, USA.
- HALL, D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- HALL, D.T. (2002), *Careers in and out of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- HAMILTON, T. M.; FLINK, R. (2013). Competências para gerenciar diferentes gerações. Portal Convibra. Disponível em [http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7412.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7412.pdf) acessado em 22/06/2016.
- LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.
- LUIZ, A.M. As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações. (2013). Dissertação do programa de mestrado profissional em Administração da UNISC. Santa Cruz do Sul, 2013.
- MORAES; E.; LEÃO, F.; (2015). Como liderar múltiplas gerações no ambiente de trabalho. *Harvard Business Review Brasil On Point*. Julho e Agosto, P. 14-17.
- MOULIN, E. S.; MELLO, M. F. C; CORREIA, B. L. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Revista O&S* n.67 P.603-621.
- ROUSSEAU, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

SANTOS, E. N.; SILVEIRA, E. F. (2010). Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. Revista de Educação do COGEIME, ano 19 n. 36.

SCHEIN, Edgar, H. Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SUPER, D. E. (1957). The psychology of careers. New York: Harper & Row.

SUPER, D. E. (1983). Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling. Personnel and Guidance Journal, 61, 555-562.

TAPSCOOT, Don. A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa Qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.