

A contribuição das âncoras de carreira para o planejamento e o desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos de um curso de administração

Henrique Geraldo Rodrigues

Professor da Universidade Federal de Uberlândia (Brasil)

henrique@ufu.br

Carolina Camargo Felice

Pesquisadora da Universidade Federal de Uberlândia (Brasil)

carolinafelice@gmail.com

Márcia Freire de Oliveira

Professora da Universidade Federal de Uberlândia (Brasil)

marciafreire@ufu.br

Resumo

Por meio de um estudo qualitativo básico, objetivou-se examinar como a compreensão das próprias âncoras de carreira tomou parte no processo de planejamento e desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos de um curso de Administração, de uma universidade pública federal. Os resultados mostram que a identificação das próprias âncoras contribuiu à aquisição de autoconhecimento acerca das preferências profissionais individuais, bem como ao estabelecimento de objetivos profissionais e pessoais, e de planos de ações. Também, permitiu a aquisição de autoconfiança em relação às escolhas profissionais, mediante a determinação de parâmetros individuais para as tomadas de decisões profissionais.

Palavras-Chave

Âncoras de carreira; Gestão pessoal da carreira; Curso de Administração

The contribution of career anchors to the planning and development of the professional career of students and graduates of a Bachelor of Business Administration

Abstract

Through a basic qualitative study, the objective was to examine how understanding one's own career anchors partook in the process of planning and developing the professional career of students and graduates of a Business Administration course at a federal public university. The results show that the identification of the anchors themselves contributed to the acquisition of self-knowledge about individual professional preferences, as well as the establishment of professional and personal objectives, and action plans. In addition, it allowed the acquisition of self-confidence in relation to professional choices, through the determination of individual parameters for professional decision-making.

Keywords

Career anchors; Personal career management; Bachelor of Business Administration

La contribución de los anclajes de carrera a la planificación y desarrollo de la carrera profesional de los estudiantes y egresados de la licenciatura en Administración

Resumen

El objetivo fue examinar cómo la comprensión de los anclajes de la propia carrera intervino en el proceso de planificación y desarrollo de la carrera profesional de los estudiantes y egresados de la carrera de Administración de Empresas de una universidad pública federal. Los resultados muestran que la identificación de las propias anclas contribuyó a la adquisición del autoconocimiento sobre las preferencias profesionales individuales, así como al establecimiento de objetivos profesionales, personales y planes de acción. También condujo a la adquisición de confianza en sí mismo en relación con las elecciones profesionales, al determinar parámetros individuales para las decisiones profesionales.

Palabras clave

Anclas de carrera; Gestión de la carrera personal; Licenciatura en Administración de Empresas

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Henrique Geraldo Rodrigues - Universidade Federal de Uberlândia. Av. João Naves de Ávila, 2121 - Santa Mônica, Uberlândia - MG, 38408-100, Brasil. **URL:** <https://ufu.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 21/04/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 11/06/2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.61770>

INTRODUÇÃO

Ainda que, na literatura internacional, a gestão da carreira profissional pessoal seja um tema explorado desde os anos 1950, no Brasil, o tema começou a ganhar enfoque a partir dos anos 1990, apenas (Veloso & Dutra, 2011). Isto pode significar, dentre outros aspectos, que uma parte expressiva dos trabalhadores e profissionais que se encontram atuantes no mercado de trabalho não experienciaram eventos ou atividades de aprendizagem voltados à construção de conhecimentos relevantes às tomadas de decisão em relação às suas carreiras.

A gestão da própria carreira defronta-se, não apenas, com os desafios impostos pelas transformações do mundo do trabalho, delineadas, por exemplo, na expansão da aplicação das tecnologias digitais da informação e da comunicação na organização do trabalho, e na intensa flexibilização das relações de trabalho (Magalhães & Bendassolli, 2013). O enfrentamento de adversidades no desenvolvimento da carreira advém, igualmente, de elementos intrínsecos ao indivíduo, como as tomadas de decisão profissionais feitas de modo pouco consciente. Que podem levar a resultados não desejados, bem como as inseguranças em relação às próprias capacidades e aos impactos negativos de fatores externos, incontroláveis, como os político-econômicos (Soares, 2001).

O planejamento e o desenvolvimento da carreira individual baseiam-se na contínua autorreflexão sobre as próprias escolhas, a qual se dá por meio de um processo que, de modo geral, abrange a compreensão das próprias capacidades e interesses, a identificação de objetivos de vida e profissionais, e a elaboração e execução de planos de ações, requeridos à concretização dos objetivos pessoais (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2000; London & Stumpf, 1982). Os ambientes de formação profissional – como cursos de graduação – mostram-se propícios à aprendizagem e prática desse processo de busca por autoconhecimento e de estabelecimento de objetivos, em que a maior parte dos estudantes tem poucos referenciais sobre as próprias inclinações e preferências profissionais, devido à pouca vivência profissional (Araújo, Moreira, Gomes, & Aquime, 2018; Dias & Soares, 2012; Silva, Coelho, & Teixeira, 2013).

Uma das abordagens mais difundidas para compreender-se as preferências profissionais baseia-se na noção de identidade profissional proposta por Schein (1996), que representa o conjunto de áreas discerníveis de competência, objetivos e valores da pessoa, elementos que, por sua vez, definem a inclinação ou âncora profissional individual. As âncoras de carreira têm orientado parte das investigações sobre carreira de estudantes de administração, como se observa no trabalho de Silva, Trevisan, Veloso e Dutra (2016), que identificaram a associação entre âncoras de carreira e valores de estudantes. Destaca-se, igualmente, o estudo de Reis, Graziano e Osvaldo (2017) que examinou a prevalência de categorias de âncoras de carreira dentre diferentes gerações de estudantes de administração.

Com base no pressuposto segundo o qual o conhecimento sobre a própria identidade profissional (Schein, 1996) representa um meio pelo qual o indivíduo pode gerar mais informações sobre suas competências, objetivos e valores e, dessa forma, avaliar e decidir, de modo mais deliberado, sobre alternativas de atuação profissional, neste estudo, partiu-se da seguinte questão: de que forma o reconhecimento das próprias âncoras de carreira colabora no planejamento e desenvolvimento da carreira profissional? Logo, teve-se por objetivo examinar como a compreensão das próprias âncoras de carreira tomou parte no processo de planejamento e desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos de um curso de Administração, de uma universidade pública federal.

A pesquisa foi realizada com estudantes e egressos que cursaram uma disciplina voltada à gestão da carreira individual, oferecida dentre os componentes curriculares do curso pesquisado, por meio da qual eles mapearam suas âncoras de carreira, e elaboraram um projeto de vida e de carreira. Na sequência, o estudo está organizado da seguinte forma: primeiro, é feita a discussão dos temas carreira e gestão pessoal da carreira, e inclinações profissionais; na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados; posteriormente, é feita a apresentação, análise e discussão dos dados; por fim, são feitas as considerações finais.

1. CARREIRA E GESTÃO PESSOAL DA CARREIRA PROFISSIONAL

Neste estudo, tomou-se como ponto de partida, para compreender-se a concepção de carreira profissional, a definição de London e Stumph (1982, p. 706), no sentido de que carreira diz respeito à “[...] sequência de posições ocupadas por uma pessoa durante a sua vida”. Para os autores, a percepção de carreira formada por alguém é constituída a partir da série de papéis que a pessoa desempenha nas organizações do trabalho, bem como pela construção das competências que se fazem necessárias à movimentação ou à evolução por meio das posições profissionais.

Ainda que as noções propostas por London e Stumph (1982) tenham sido tecidas próximas ao contexto de uma abordagem tradicional ao tema, elas refletem importantes elementos característicos das carreiras profissionais atuais. Considera-se que, devido à flexibilização das relações de trabalho, e à adoção tanto de diferentes configurações de vínculos (como o trabalho autônomo ou o intermitente) quanto de formas novas de organização do trabalho (por exemplo, o trabalho remoto), a tendência é que as pessoas vivenciem, de forma mais intensiva, a diversificação

de suas experiências profissionais e de posições ocupadas. Isto, por sua vez, demandará a aquisição e desenvolvimento, de modo mais contínuo, de novas competências.

Outrossim, parte desses elementos mostra-se convergente com abordagens teóricas mais recentes, pelas quais se enfatizam as características de mais autonomia individual nas próprias trajetórias profissionais. Como isso, pela abordagem de carreiras proteanas (Hall, 1996), o desenvolvimento da carreira requer adaptabilidade e flexibilidade, no sentido de que as pessoas precisam ter seu foco na aquisição de capacidades que possam ser mobilizadas em diferentes contextos organizacionais, ao mesmo tempo em que moldam suas carreiras conforme seus interesses e necessidades. Pela abordagem de carreiras sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996), por seu turno, o imperativo da mobilização de competências em diferentes contextos dá-se, especialmente, por necessidade das organizações, em decorrência da globalização e de seus efeitos na mobilidade da carreira (atuação em diferentes culturas e contextos internacionais).

Com isso, nesta investigação, adotou-se a noção oferecida por Hall (2002, p. 12), em que a carreira profissional “[...] é uma sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados a experiências e atividades relacionadas ao trabalho, ao longo da vida de uma pessoa”. A perspectiva pela qual se define carreira abrange tanto fatores intrínsecos ao indivíduo quanto externos. Dentre estes, têm-se as organizações do trabalho e a necessária contínua conciliação de interesses entre elas e as pessoas, assim como a influência de fatores sociais e econômicos mais amplos.

Nesse contexto, o gerenciamento da própria carreira torna-se relevante à consecução dos objetivos individuais e concretização da visão de futuro profissional da pessoa. Greenhaus e Callanan (1994, p. 698) definem o gerenciamento de carreira como “[...] a combinação de processos, comportamentos e atividades que os indivíduos usam para moldar suas carreiras, ao longo do tempo”. Tais processos, comportamentos e atividades podem ser compreendidos como estratégias de gerenciamento da carreira, sendo elas: a autoavaliação, a exploração de oportunidades de carreira, o estabelecimento de objetivos e o planejamento de carreira, a obtenção de **feedback** e o aprimoramento de habilidades.

Concomitantemente, Arthur (1994) propõe uma definição conceitual para gestão pessoal carreira, a qual abrange os elementos considerados por Greenhaus e Callanan (1994) no processo de gerenciamento de carreira: a gestão pessoal da carreira representa “[...] um processo contínuo de identificação de objetivos, desenvolvimento de habilidades e competências, busca de oportunidades de desenvolvimento profissional e gerenciamento da trajetória de carreira ao longo do tempo” (Arthur, 1994, p. 301). O autor destaca que a implementação deste processo exige não apenas planejamento, mas autoconhecimento e responsabilidade individual pelo gerenciamento da própria carreira.

Dentre as estratégias de gerenciamento da carreira propostas por Greenhaus e Callanan (1994), encontra-se, inicialmente, a de autoavaliação, que envolve a autorreflexão sobre as habilidades, interesses, valores e objetivos individuais, como forma de estabelecer-se a direção da carreira profissional. Na sequência, a exploração de oportunidades de carreira inclui a busca ativa de informações sobre possibilidades de carreira e a exploração de oportunidades de trabalho que correspondam aos objetivos e interesses pessoais. A estratégia de estabelecimento de objetivos e de planejamento de carreira abrange a definição de metas, e de desenvolvimento pessoal e profissional, com a conseqüente experimentação de situações de trabalho. Pela estratégia da obtenção de **feedback**, a pessoa busca a opinião de supervisores, colegas de trabalho, mentores ou de outras pessoas, para avaliar o seu desempenho e identificar áreas de melhoria. Por fim, o aprimoramento de habilidades relaciona-se ao desenvolvimento de competências relevantes à carreira.

Julga-se ser importante a abordagem de tais aspectos, relacionados à gestão da carreira pessoal, uma vez que o fenômeno analisado, neste estudo, diz respeito ao planejamento e desenvolvimento dos participantes da pesquisa. Na sequência, é feita a discussão sobre âncoras de carreira.

2. INCLINAÇÕES PROFISSIONAIS: AS ÂNCORAS DE CARREIRA

A inclinação profissional pode ser compreendida como uma preferência pessoal por uma determinada área de trabalho ou profissão. Tais preferências pessoais, como tendem a enfatizar as definições conceituais para o fenômeno, dizem respeito a elementos individuais como personalidade, interesses, motivações, valores e habilidades, que influenciam ou direcionam o processo de escolhas profissionais e o desempenho no trabalho (Holland, 1997; Schein, 1996; Super, 1990).

Ao identificar que as escolhas profissionais podem ser influenciadas por padrões individuais de comportamento, Schein (1996) propôs a noção de âncoras de carreira como explicativa das inclinações profissionais individuais. Conforme definição dada pelo autor, as âncoras de carreira referem-se a um autoconceito em relação à combinação de áreas percebidas de competências, motivações e valores. As competências envolvem elementos como aptidões, habilidades, pontos fortes e fracos; as motivações dizem respeito às próprias necessidades, metas e expectativas individuais; e os valores abrangem os critérios pelos quais a pessoa avalia o que faz e os resultados alcançados.

A extensa investigação realizada por Schein (1996), em que diversas trajetórias individuais de carreira foram analisadas, levou à identificação de oito âncoras de carreiras administrativas ou gerenciais, as quais são descritas, na sequência.

A âncora aptidão técnico-funcional descreve o comportamento de pessoas que buscam construir suas carreiras em uma área técnica específica ou determinada profissão, e tendem a dedicar-se, em suas vidas profissionais, à especialização. Aptidão administrativa geral é a âncora indicativa da forma de agir de pessoas cujas motivações as orientam a buscar ampliar seus papéis de responsabilidade, de liderança e de tomada de decisão, os quais podem estar relacionados a posições mais elevadas na hierarquia organizacional. A âncora autonomia e independência retrata o comportamento de pessoas que apresentam um nível reduzido de tolerância às regras, procedimentos ou outros meios de controle, pois têm uma forte necessidade flexibilidade e autonomia na definição do modo de conduzir o trabalho. Segurança e estabilidade é a âncora que caracteriza motivações individuais orientadas pela obtenção de posições de trabalho que proporcionem estabilidade na carreira e segurança financeira.

A âncora criatividade empreendedora, por sua vez, indica o comportamento de pessoas orientadas à criação de novas organizações, negócios ou produtos, e que tendem a almejar posições que lhes confirmem a propriedade e a gestão da organização em que atuam. Vontade de servir e dedicação a uma causa descreve a forma de agir de pessoas que buscam incorporar seus valores fundamentais no contexto de trabalho, de modo que suas motivações se voltam a melhorar algo no mundo ou fazer algo que seja útil às outras pessoas. A âncora puro desafio reflete o comportamento de pessoas que buscam situações que lhes possibilitem, sempre que possível, a superação de obstáculos e a resolução de problemas, por exemplo, por meio de atividades que levem, progressivamente, a papéis mais complexos. Por fim, estilo de vida caracteriza as motivações individuais centradas na conciliação do atendimento às exigências do trabalho com o atendimento de forma equilibrada a outras áreas da vida pessoal tidas como importantes pela pessoa, como família, lazer ou projetos sociais,

Como se observa, as descrições das âncoras denotam quão distintas podem ser as representações em relação à direção dada à mobilização das próprias competências, interesses e valores, nos percursos de carreiras gerenciais experimentados pelas pessoas. Schein (1996) pondera que as âncoras de carreira são desenvolvidas e consolidadas ao longo da vida profissional, por meio das experimentações profissionais, e da interação do indivíduo com o contexto de trabalho e as pessoas que dele fazem parte. Nessa perspectiva, a consciência quanto às próprias inclinações profissionais pode trazer benefícios na forma de tomadas de decisão profissional mais alinhados com os próprios interesses e necessidades, as quais podem contribuir para o aumento da satisfação com o trabalho e o ambiente em que se encontra, além de propiciar o desenvolvimento em áreas reconhecidas de competência.

Estudos brasileiros sinalizam a relação entre âncoras de carreira e objetivos profissionais de estudantes universitários. Os resultados da pesquisa de Silva *et al.* Dutra (2016) mostram que os participantes da pesquisa – estudantes, da geração Y (nascidos a partir de 1986), de um curso de administração – identificaram-se, de forma preponderante, com a âncora de carreira estilo de vida e com motivações relacionadas a prazer e senso de autogratificação. Como destacam os autores, tal achado mostra-se coerente com o comportamento esperado dos profissionais dessa geração, que buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, além de possibilidades de desenvolvimento e de autorrealização.

Resultados similares, que apontam para a predominância da incidência da âncora estilo de vida, dentre profissionais de gerações mais jovens, são observados em outros estudos (e.g. Dante & Arroyo, 2017; Pagnussatto & Lucas, 2017; Reis, Graziano, & Osvaldo, 2017). Por outro lado, estas pesquisas evidenciam a recorrência das diferentes âncoras de carreira dentre os participantes dos estudos, o que destaca a relevância de que, no contexto universitário, as pessoas experimentem condições propícias para compreender aspectos mais subjetivos de suas inclinações profissionais, como forma de, quando possível, direcionarem suas carreiras ao encontro de seus interesses e áreas de competência.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza qualitativa (Creswell, 2010) e orientado pelo paradigma interpretativista (Gephart, 1999) e por uma ontologia baseada no relativismo, de que as realidades são múltiplas e socialmente construídas. Como estratégia de pesquisa, adotou-se a perspectiva do estudo qualitativo básico que comporta a possibilidade de acesso aos dados por meio de uma fonte, apenas, cuja análise se volta à identificação de padrões recorrentes (Merriam, 2009).

O grupo de participantes da pesquisa é composto por estudantes e egressos de um curso de graduação em Administração de uma universidade pública federal, que cursaram uma disciplina voltada à gestão da carreira individual, oferecida entre os componentes curriculares do último ano do curso (Curso¹, 2021). Os participantes da pesquisa cursaram a disciplina em uma das turmas oferecidas nos anos de 2018 e de 2019. Eles vivenciaram atividades de aprendizagem que tinham como finalidade propiciar a reflexão sobre os próprios interesses profissionais e a elaboração de um projeto de vida e de carreira, em consonância com as estratégias de gerenciamento da carreira pessoal propostas por Greenhaus e Callanan (1994).

1 Devido à manutenção do anonimato do curso de Administração do qual os participantes são estudantes ou egressos, adotou-se o termo “Curso” para fazer-se referência à fonte dos dados coletados.

Para isso, parte das atividades voltou-se à identificação, pelos estudantes, de suas âncoras de carreira (primária e secundária), por meio do preenchimento do instrumento levantamento de inclinações profissionais (Schein, 1996) e da discussão de seus resultados. Tal atividade é equivalente à primeira das estratégias de gerenciamento da carreira, qual seja a autoavaliação, em que se busca autoconhecimento quanto aos elementos que compõem a inclinação profissional.

Após a compreensão de suas âncoras de carreira, cada estudante voltava-se à elaboração de seu projeto de vida e de carreira. Para a geração desse documento, era preciso que, primeiro, ele descrevesse as características de sua âncora de carreira, como áreas de competências e valores. Na sequência, após a busca de informações e exame de elementos relativos ao mercado de trabalho, o estudante definia seu propósito profissional, no médio ou longo prazo. Por fim, ele estabelecia seus objetivos e ações para os diversos campos da vida, como o profissional, o afetivo e o financeiro, dentre outros.

Estas atividades são equivalentes às seguintes estratégias de gerenciamento da carreira: a exploração de oportunidades, e o estabelecimento de objetivos e o planejamento de carreira. Salienta-se que, apesar de Greenhaus e Callanan (1994) pontuar a obtenção de **feedback** e o aprimoramento de habilidades como outras duas estratégias, não se pesquisou a mobilização delas, neste estudo.

Em relação à coleta dos dados, utilizou-se a técnica de entrevista **on line** assíncrona, em que o pesquisador disponibiliza o roteiro com as perguntas aos participantes, os quais respondem e enviam suas respostas posteriormente, sem a necessidade de que pesquisador e participante estejam conectados de forma síncrona, ou seja, ao mesmo tempo (Flick, 2013). O roteiro de entrevista estruturado foi disponibilizado por meio da plataforma Formulários Google, com perguntas voltadas à apreensão dos significados atribuídos ao fenômeno pesquisado.

As perguntas abrangiam os seguintes aspectos: de que forma a âncora profissional identificada refletia a forma como a pessoa se via, em relação aos seus interesses profissionais; como foi a experiência de elaborar um projeto de vida e de carreira; como se deu o desenvolvimento da vida profissional do participante em relação ao que havia sido planejado no projeto de vida e de carreira; se ocorreu alguma mudança em relação à âncora de carreira e de que modo se deu essa mudança; e de que forma as atividades realizadas durante a disciplina (reflexão sobre e de planejamento da carreira) contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional.

Após a realização de pré-teste do roteiro de entrevista, com dois participantes, por meio do qual se confirmou a adequação, do instrumento de coleta dos dados, ao cumprimento do objetivo da pesquisa, as entrevistas **on line** assíncronas foram realizadas no decorrer do mês de outubro de 2020, tendo sido realizadas 20 entrevistas com estudantes ou egressos do curso pesquisado.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, conforme apontado por Bauer (2002). Para gerar-se o *corpus* de texto da pesquisa, não foi necessária a transcrição das entrevistas, uma vez que os participantes forneceram as respostas digitadas. A análise dos dados deu-se pela identificação de unidades de significado, a partir do que emergiram três dimensões de análise: a) a experiência de planejamento da própria carreira; b) o desenvolvimento da carreira, após o seu planejamento; c) estabilidade das âncoras profissionais, no decorrer do tempo. Em cada uma dessas dimensões de análise, foram identificadas categorias específicas de análise, as quais foram nomeadas conforme o seu conteúdo.

Desse modo, tais dimensões de análise e suas respectivas categorias específicas foram tomadas como parâmetro para a estruturação da apresentação, análise e discussão dos dados, que se segue.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS

Na Figura 1, apresentam-se as características dos participantes, sintetizadas do seguinte modo: a) pouco mais da metade (60%) é do gênero feminino; b) a idade média é de 23 anos, sendo o primeiro quartil igual a 23 anos e o terceiro quartil igual a 24 anos; c) pouco mais da metade (60%) ainda está na graduação e o restante (40%) já a concluiu; d) o tempo médio no trabalho atual é 1,55 ano; e) em relação ao vínculo de trabalho, a maioria é formada por empregados (45%) e por estagiários (35%); f) a metade é ocupante de cargos em nível operacional (30%) e técnico-operacional (20%).

Tabela 1. Estatísticas descritivas dos dados demográficos

Categoria	n	%	Categoria	n	%
<i>Gênero</i>			<i>Tempo no trabalho atual (em anos)</i>		
Masculino	8	40	Média		1,55
Feminino	12	60	Desvio padrão		0,83
<i>Idade (em anos)</i>			<i>Vínculo de trabalho</i>		
Média	23,9		Empregado/a	9	45
Desvio padrão	2,25		Estágio	7	35
Mínimo	21		Autônomo/a ou <i>freelancer</i>	2	10
1º quartil	23		Sócio/a	2	10
Mediana	23		<i>Cargo na organização</i>		
3º quartil	24,25		Alta administração	2	10
Máximo	31		Profissional de nível superior	3	15
<i>Escolaridade</i>			Estágio	3	15
Ensino superior em andamento	12	60	Média gerência	2	10
Ensino superior completo	6	30	Operacional	6	30
Curso de mestrado em andamento	2	10	Técnico-operacional	4	20

Fonte: elaboração própria.

4.2. PRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e a análise dos dados são feitas por meio de duas seções. A primeira, abrange a visão dos participantes da pesquisa quanto à experiência de planejamento da carreira profissional. A segunda, comporta a visão dos participantes da pesquisa em relação ao desenvolvimento de suas carreiras, após a elaboração do projeto de vida e de carreira.

4.2.1. EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL

A visão dos participantes da pesquisa quanto à experiência de planejamento da carreira é analisada em dois momentos, que são: o primeiro, relativo à identificação da âncora de carreira e, o segundo, o desenvolvimento do projeto de vida e de carreira.

Primeiro momento da experiência: a identificação das âncoras de carreira

A identificação das âncoras de carreira, pelos estudantes e egressos do curso pesquisado, deu-se por meio do preenchimento do instrumento desenvolvido por Schein (1996), intitulado levantamento de inclinações profissionais. O questionário conta com 40 assertivas relativas aos interesses e

objetivos profissionais, às representações de realização e de sucesso na carreira, e aos valores individuais, que são respondidas por meio de uma escala intervalar. A identificação da âncora profissional indicativa das inclinações profissionais do respondente dá-se por meio do cálculo das médias aritméticas simples de cada âncora: a que apresentar a maior média, poderia ser tomada como a âncora de carreira do respondente.

A maioria dos estudantes e egressos (15) afirmou que as âncoras profissionais, indicadas pelo instrumento, eram condizentes com o modo como se viam e que as descrições dos perfis refletiam seus interesses e objetivos profissionais. Tal perspectiva pode ser evidenciada por meio de alguns relatos, como o do Participante 1, que afirmou que “O resultado do questionário conseguiu refletir parte de meus anseios profissionais e objetivos”. E, também, pelo relato do Participante 20: “Sim, a inclinação profissional indicada refletia como a forma que eu me enxergava em relação aos meus interesses profissionais”.

Alguns participantes da pesquisa, ainda, fizeram comparações entre suas características pessoais e os resultados do levantamento de inclinações profissionais. Também, relataram vivências pessoais e experiências profissionais, que vão ao encontro da descrição das âncoras, como indica o relato do Participante 4: “Foram duas inclinações extremamente ajustadas para o momento que eu vivia, válidas inclusive ainda hoje”. Já o relato da Participante 13, mostra o alinhamento de sua âncora, criatividade empreendedora, com suas percepções prévias sobre seus interesses profissionais:

Eu já havia percebido que não me encaixava perfeitamente em nenhuma organização e as minhas experiências profissionais negativas foram, justamente, as quais não me permitiram ter autonomia. Além disso, antes de descobrir minhas âncoras profissionais, eu já vinha nutrindo a necessidade de empreender, embora eu ainda não tenha conseguido colocar meu plano em prática. (Participante 13).

Para outros cinco participantes da pesquisa, a identificação das âncoras profissionais permitiu a aquisição de um entendimento mais aprofundado sobre a própria inclinação e expectativas em relação à carreira. Tal compreensão adveio, por exemplo, da confrontação das descrições das âncoras às experiências profissionais, até então, vivenciadas, e a constatação de que não havia um alinhamento entre os próprios interesses profissionais e a atuação profissional pregressa. Isto é o que mostra o relato que se segue: “A disciplina mostrou que o que eu fazia [no trabalho] não condizia de fato com as minhas ambições profissionais” (Participante 3).

O relato da Participante 2, por sua vez, expõe de um modo diferente a percepção quanto ao desencontro entre o que vinha fazendo no trabalho e a sua possível orientação profissional, que, pelo resultado do levantamento de inclinações profissionais, seria explicada pela âncora vontade de servir e dedicação a uma causa: “Eu não estava satisfeita com o estágio e não me enxergava

naquele mundo. Eu já sabia que talvez o mercado não fosse para mim, apesar de não ter em mente o que exatamente eu faria em uma carreira na docência, mas queria tentar” (Participante 2).

Para o Participante 19, o preenchimento do levantamento permitiu tanto a confirmação de uma de suas âncoras profissionais (criatividade empreendedora) quanto a identificação de uma âncora secundária de que ele tinha consciência (segurança e estabilidade). Este resultado proporcionou-lhe uma oportunidade de autorreflexão em relação à conciliação de suas necessidades e desejos, como indica ele mesmo indica: “Sou uma pessoa criativa e aventureira, mas eu sempre prezei estabilidade e segurança. Empreender e ter desafios diários geram em mim certa ansiedade, no momento não sou preparado” (Participante 19).

Na próxima seção, aborda-se a visão, dos participantes da pesquisa, quanto à experientiação do desenvolvimento de um projeto de vida e de carreira, durante a disciplina cursada.

Segundo momento da experiência: o desenvolvimento do projeto de vida e de carreira

Após a identificação de suas âncoras profissionais, durante a vivência na disciplina voltada à gestão da carreira individual, os estudantes e egressos voltaram-se ao desenvolvimento de um projeto individual de vida e de carreira. Por meio desse projeto, eles tiveram a possibilidade de analisar reflexivamente sobre a busca por convergência entre suas inclinações profissionais – formadas pelo conjunto de seus interesses profissionais, competências reconhecidas e valores – e objetivos de vida e profissionais, no curto e no longo prazo.

Quase a totalidade dos participantes da pesquisa (19) expressou uma visão positiva em relação ao processo de elaboração do projeto de vida e de carreira, relatada por meio de atributos como “[...] uma experiência muito interessante [...]” (Participante 13) e “[...] algo bastante desafiador, mas muito produtivo [...]” (Participante 18). Para uma das participantes, não foi possível avaliar a experiência de elaboração do projeto de vida e de carreira, pois ela afirmou que não se recordava de modo claro da vivência da atividade (Participante 15).

Subjacentes a essas interpretações positivas, estão a oportunidade de aquisição de autoconhecimento, como indica o relato da Participante 11: “Foi interessante, era um tema que já estava em pauta para mim naquele momento e me ajudou a esclarecer várias questões”. Também, o relato de outro participante aponta, além do autoconhecimento, a necessária autorreflexão para tal: “[...] pensar sobre o futuro pode trazer muita ansiedade, porém é algo que deve acontecer devagar. A reflexão sobre a rotina e a vida é fundamental para compreender quais são nossos desejos” (Participante 18).

A visão positiva em relação ao desenvolvimento do projeto de vida e de carreira, expressada pelos participantes da pesquisa, decorre, também, de que a elaboração do projeto os auxiliou ou os

orientou no processo de estabelecimento de objetivos e de elaboração de planos de ações para a carreira profissional e outras dimensões da vida. Isto é evidenciado pela seguinte fala: “Foi uma experiência muito interessante, pois consegui vislumbrar os meus objetivos na carreira e, também, na vida pessoal. Acredito que quando escrevemos formalmente, as ideias ficam mais claras e a forma de planejar as ações é facilitada” (Participante 7).

Para alguns, a confecção do projeto foi algo significativo não, apenas, pela possibilidade de planejar e organizar os resultados desejados, mas, igualmente, pela contribuição do instrumento para o alcance desses resultados:

A elaboração do projeto de vida e carreira... acredito que tenha sido um divisor de águas em minha vida. Me ajudou a colocar no papel as metas que eu queria atingir (profissionalmente e pessoalmente), a ter mais perspectiva para poder colocar em prática as estratégias para atingir tais objetivos. Após ter feito o projeto, já foi possível atingir dois dos vários objetivos. (Participante 20).

Na seção que se segue, o foco da apresentação dos dados volta-se para as formas pelas quais a elaboração de um projeto de vida e de carreira colaborou para a evolução das carreiras dos estudantes e egressos do curso pesquisado.

4.2.2. COMO A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE VIDA E DE CARREIRA CONTRIBUIU PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para a maioria dos participantes da pesquisa (17), pensar a respeito de suas carreiras, em interseção com as demais dimensões de suas vidas, e estabelecer um planejamento por meio de um projeto, levou a efeitos positivos no desenvolvimento de suas carreiras. Um dos principais elementos, apontado por oito deles, diz respeito à contribuição na forma de definição de metas e objetivos pessoais e profissionais, e o estabelecimento de planos voltados à concretização dos resultados desejados, como ilustra o relato: “O planejamento deixou mais claro os passos que eu deveria seguir para alcançar meus objetivos. [...] Embora eu ainda não tenha atingido meu objetivo profissional final, consegui obter um grande direcionamento e continuo atingindo as metas propostas para alcançá-lo” (Participante 1).

Para parte deles (5), uma contribuição adicional deu-se na forma da reflexão feita e da aquisição de autoconhecimento em relação aos interesses e objetivos profissionais e, dessa forma, autoconfiança sobre o que se deseja para a vida profissional. O relato da Participante 13 demonstra esse aspecto:

Agora sei para onde estou indo, me sinto mais confiante e mais preparada. E, também, me conheço melhor profissionalmente, o que me permite tomar decisões mais assertivas. [...] descobrir minhas inclinações profissionais me ajudou a interpretar melhor minhas insatisfações e traçar estratégias para solucioná-las, ou seja, foi um autoconhecimento que me permitiu interpretar todo o meu histórico profissional e definir meu projeto de vida e de carreira. (Participante 13).

Também, a fala do Participante 19 evidencia a autorreflexão oportunizada pela vivência da disciplina de gestão da carreira: “Contribuiu para que eu entendesse melhor como eu tendo a pensar e pensar também em explorar outras inclinações, mesmo que de uma forma mais remota. Eu gostei principalmente do final da disciplina, quando tive a oportunidade de ver minha evolução, além de comparar com o início” (Participante 19).

Ainda em relação aos participantes que perceberam efeitos positivos, uma parte (4) avalia que a elaboração do projeto de vida e de carreira colaborou, também, na constituição de parâmetros para as tomadas de decisão futuras, em relação a desafios e aproveitamento de oportunidades profissionais. É o que mostra o relato da Participante 3, quando diz que as análises e o planejamento feitos “[...] norteiam as decisões que tomo e os lugares que busco oportunidades”. Tal direcionamento, proporcionado pelo projeto de vida e de carreira, é algo apontado, também, pelo relato da Participante 6, quando ela menciona que o que ocorreu, após o planejamento feito: “Acabei seguindo por outro caminho, que não deu certo, e hoje estou em busca de algo mais parecido com o que planejei” (Participante 6).

Entre os participantes que consideraram que o planejamento feito não levou a efeitos positivos em suas carreiras profissionais (3), há, primeiro, o entendimento de que as oportunidades, necessárias à concretização dos resultados almejados, não havia se constituído, como indica o relato do Participante 9: “[...] por mais que planejemos, não conseguimos ter o mesmo sucesso nas oportunidades”. Para a Participante 15, por sua vez, o planejamento feito não levou a efeitos positivos em sua carreira pelo entendimento de que o percurso inicial de sua carreira profissional ainda não estava claramente definido, sendo que ela complementa: “No momento presente, não sou empregada, mas faço estágio em uma área diferente, projetos, que não me satisfaz tanto” (Participante 15).

Já para a Participante 5, a despeito de, até então, não ter alcançado seus objetivos profissionais, ela reconhece que o projeto de vida e de carreira trouxe mudanças em sua forma de gerenciar seus objetivos e planos pessoais: “[...] para a minha vida pessoal teve um grande impacto em relação a organização pessoal dos planos de vida. Visto que tenho como hábito, hoje, colocar todo meu planejamento em um papel e em pensar estratégias para conseguir alcançar o que almejo” (Participante 5).

Por fim, outra questão, abordada junto aos participantes da pesquisa, diz respeito a em que medida os planos e objetivos, estabelecidos no projeto de vida e de carreira, concretizaram-se,

decorridos de dez meses a dois anos desde a elaboração do plano. Para pouco mais da metade dos participantes (12), o desenvolvimento da carreira vinha ocorrendo conforme o planejamento feito, como expõe o relato de um dos participantes: “O desenvolvimento da minha vida profissional tem ocorrido de acordo com o que havia planejado, em meu projeto. O que já foi concretizado, foi começar a trabalhar em uma multinacional, na área onde pretendo continuar a fazer carreira” (Participante 2).

A fala da Participante 7, também, revela de que forma o que foi planejado estava efetivando-se, contudo, pela perspectiva de suas próprias ações: “[O que planejei] Ainda não se concretizou totalmente, mas estou no caminho. Tenho feito importantes decisões que contribuirão com a realização do plano: iniciei um curso de idiomas, que estava no planejamento, e tenho buscado vagas e organizações que estão alinhadas aos objetivos que determinei” (Participante 7).

Em alguns casos, novas situações e oportunidades surgiram, justamente, a partir das ações empreendidas com base no planejamento feito:

Estou fazendo o mestrado, que era o que eu queria. Por mais que eu desejasse vir para a universidade em que estou, não imaginava, naquele momento, que conseguiria. Além disso, outras oportunidades surgiram, alinhadas ao mestrado, mas que naquele momento eu nem sabia que podia acontecer ou existia. Apenas foram encaixando ao meu plano inicial. (Participante 2).

Por outro lado, para uma parte significativa dos participantes (8), os planos e objetivos, estabelecidos no projeto de vida e de carreira, não se concretizaram. Para muitos deles (6), houve o entendimento segundo o qual seria preciso mais tempo para a concretização dos planos estabelecidos e para a configuração das oportunidades desejadas. Destaca-se que para três desses estudantes e egressos do curso pesquisado (Participantes 10, 14 e 18), a necessidade de mais tempo para a efetivação dos planos e concretização dos objetivos é por terem confeccionado o projeto de vida há pouco tempo – menos de um ano.

Também, se observa a não realização dos planos e objetivos em decorrência de fatores ambientais externos, como apontam dois dos participantes da pesquisa. Para eles, a pandemia de COVID-19 impactou negativamente em suas vidas profissionais e, por isso, tiveram que rever seus planejamentos, como expressa o seguinte relato: “Confesso, sobretudo, que o meu desenvolvimento profissional não ocorreu conforme planejado. O principal responsável, sem dúvida, foi a pandemia do novo coronavírus, que me obrigou a tomar outras decisões” (Participante 4).

Mediante esta apresentação e análise dos dados da pesquisa, na sequência, é feita a discussão dos resultados.

4.3. DISCUSSÃO

Com este estudo, buscou-se compreender de que forma o reconhecimento das próprias âncoras de carreira colabora no planejamento e desenvolvimento da carreira profissional, no contexto de um curso de graduação em Administração. Com base na análise dos dados, alguns achados merecem ser discutidos.

Inicialmente, nota-se que a identificação das próprias âncoras contribuiu para que os estudantes e egressos do curso pesquisado adquirissem autoconhecimento acerca de suas preferências profissionais e de elementos a elas subjacentes. As informações sobre as próprias âncoras de carreira possibilitaram o alcance de um entendimento mais aprofundado sobre seus interesses, motivações e expectativas em relação à carreira, bem como a corroboração das próprias percepções quanto às áreas de interesse e de competências.

Tal resultado torna-se especialmente relevante quando se leva em conta a idade média dos participantes da pesquisa, de 24 anos. Ainda que já tenham ingressado na vida adulta, trata-se de adultos jovens, que se encontram no início de suas vidas profissionais e, por isso, tendem a ter vivenciado poucas experimentações profissionais, sendo que é por meio delas que se torna possível compreender melhor os próprios interesses, áreas de competências e valores em relação ao trabalho (Bohoslavsky, 1991; Schein, 1996).

Logo, no início da carreira profissional é possível que, a despeito de haver uma opinião formulada sobre em que trilha profissional dever-se-ia investir os esforços pessoais, alguns sintam-se inseguros em relação às escolhas de trabalho, o que pode refletir negativamente na clareza dos próprios objetivos (Holland, 1997; Soares, 2002). É o que se observa, por exemplo, na visão expressada por uma parcela dos estudantes e egressos, de que a reflexão em relação às âncoras de carreira propiciou a identificação ou a conscientização quanto à ausência de convergência entre os próprios interesses profissionais e a atuação profissional pregressa.

Este tipo de autoconhecimento, adquirido pelos estudantes e egressos, mostra-se importante para que, sempre que possível, as escolhas profissionais possam ser feitas de modo integrado às demais dimensões da vida pessoal que possuem alguma inter-relação mais significativa com a vida profissional. Com isso, a segunda contribuição proporcionada pela identificação das âncoras de carreira, ao planejamento e desenvolvimento das carreiras dos participantes da pesquisa, refere-se ao estabelecimento de objetivos profissionais e pessoais, e à formulação de planos de ações para o alcance destes. Este resultado foi possibilitado mediante a realização da atividade de elaboração de um projeto de vida e carreira, após a identificação das âncoras de carreira, em consonância com as estratégias de gerenciamento da carreira, elencadas por Arthur (1994) e Greenhaus e Callanan (1994).

Como indicado pelos próprios estudantes e egressos, a reflexão a respeito de suas carreiras, em interseção com as demais dimensões de suas vidas, e formalizar as escolhas feitas por meio de um planejamento, proporcionou-lhes autoconfiança em relação a estas escolhas e a determinação de parâmetros individuais para as tomadas de decisões profissionais futuras. Este aspecto representa a terceira contribuição do reconhecimento das próprias âncoras ao processo de planejamento e de desenvolvimento da carreira dos participantes da pesquisa.

Na ausência da gestão da própria carreira, é possível que a pessoa tenda a buscar e analisar oportunidades profissionais, preponderantemente, a partir de elementos externos (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017), ou seja, sem levar em conta, em suas decisões, elementos relativos às suas inclinações profissionais (preferências, áreas de competências e valores), o que representam armadilhas profissionais. Logo, para jovens profissionais, cuja identidade profissional encontra-se em processo de desenvolvimento, a adoção de critérios internos no exame de escolhas relativas ao trabalho é um elemento que pode ajudá-los na identificação deste tipo de situação.

Pode-se julgar que um dos principais indicadores em relação aos efeitos positivos do processo de identificação das âncoras de carreira, e de elaboração de um projeto de vida e de carreira, seja em que medida as metas e objetivos profissionais e pessoais, estabelecidos pelos estudantes e egressos, foram alcançados. Pouco mais da metade deles relatou que, sim, o planejamento feito – por meio de objetivos, metas e planos de ação – estava se concretizando. No caso dos demais estudantes e egressos, as metas e objetivos estabelecidos não haviam sido alcançados, por motivos como a necessidade de mais tempo para a execução dos planos de ação e os impactos negativos, da pandemia de COVID-19, nas vidas profissionais dos estudantes e egressos.

Naturalmente, o desenvolvimento da carreira profissional não se dá em uma sequência ordenada e ininterrupta de eventos planejados. Ao contrário, são diversos os eventos e forças, presentes no mercado de trabalho, que impactam as vidas profissionais das pessoas (Soares, 2002), por exemplo, condições econômicas pouco favoráveis à geração de oportunidades de trabalho, velocidade em que a organização é capaz de oferecer oportunidades de progressão na carreira e o nível de concorrência no mercado de trabalho.

Como pontuado por Schein (1996), as âncoras de carreira são apenas uma parte do processo de escolha e gerenciamento da carreira; outras questões, como a conciliação de expectativas entre a pessoa e a organização, também são importantes ao desenvolvimento e satisfação na carreira. Todavia, tais aspectos não são suficientes para que o potencial de contribuição do processo de planejamento pessoal da carreira seja relativizado. Por vezes, é justamente pela busca da realização de objetivos e planos, conscientemente formulados, que o indivíduo – mediante a experimentação em ambientes profissionais e, logo, a aquisição de novos elementos de autoconhecimento – dá-se conta de que é preciso rever a direção e o conteúdo do projeto pessoal de carreira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, identificaram-se três formas pelas quais o reconhecimento das próprias âncoras de carreira colaborou para o planejamento e o desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos de um curso de graduação em Administração.

Primeiro, pela aquisição de autoconhecimento acerca das preferências profissionais e de elementos individuais subjacentes a estas preferências, quais sejam os interesses, motivações, valores e áreas de competências. Segundo, por meio do estabelecimento de objetivos profissionais e pessoais, e pela formulação de planos de ações para o alcance destes. Terceiro, pela autoconfiança percebida em relação a escolhas de carreira feitas reflexivamente e em interseção com as demais dimensões da vida pessoal, uma vez que este processo possibilitou a determinação de parâmetros individuais para as tomadas de decisões profissionais futuras.

No caso dos jovens profissionais pesquisados, que se encontram no início de suas vidas profissionais e, logo, ainda tiveram poucas experimentações profissionais, a identificação das âncoras de carreira representou um meio tanto de confirmação da própria visão quanto à inclinação profissional quanto de aprofundamento da compreensão sobre os interesses, motivações e expectativas em relação à carreira. Também, o processo de planejamento da carreira, feito por meio de um projeto de vida e carreira, constituiu-se em um momento importante ao estabelecimento de objetivos profissionais e de planos de ações voltados à consecução dos resultados desejados. Além de propiciar a reflexão a respeito de suas carreiras, em interseção com as demais dimensões de suas vidas, o percurso trilhado para a elaboração do projeto proporcionou-lhes mais clareza em relação aos motivos subjacentes às próprias escolhas.

Como implicações sociais e práticas decorrentes do estudo, ressalta-se a premência de que as comunidades acadêmicas – docentes, estudantes, gestores acadêmicos e comunidade externa – examinem e reflitam sobre as formas pelas quais os currículos dos cursos de Administração, no Brasil, têm abordado e conferido atenção às discussões sobre orientação de carreira, como forma de prover suporte aos estudantes no processo de aquisição de autoconhecimento e de formação de suas identidades profissionais. Ações com possibilidades de resultados mais profícuos podem ser empreendidas por meio de projetos de ensino e de extensão, além de disciplinas optativas.

Como limitação da investigação, apontam-se as restrições da técnica da entrevista *on line* assíncrona, em que as respostas dos participantes tendem a ser curtas e, conseqüentemente, com dados qualitativos escassos. Ainda que exista a possibilidade de que dados complementares sejam solicitados aos participantes, nestes casos, igualmente, as respostas tendem a ser breves. Outra limitação refere-se à coleta de dados feita, em alguns casos, pouco tempo após a elaboração do projeto de vida e de carreira (menos de um ano), o que impactou negativamente na coleta de

dados sobre como se deu o desenvolvimento da carreira, dos participantes da pesquisa, após o planejamento feito.

Logo, como sugestão para estudos futuros, indicam-se investigações baseadas em estratégias de pesquisa baseadas em abordagens longitudinais, que possibilitem acompanhar o desenvolvimento de carreira de estudantes por um período suficiente para ocorrer a consolidação de suas carreiras. Com isso, tornar-se-ia possível identificar os efeitos de práticas de orientação de carreira, adotadas no âmbito dos cursos, e a adequação das abordagens e instrumentos aplicados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, E. T., Moreira, M. A., Gomes, S. C., & Aquime, M. L. P. (2018). Fatores de Decisão de Carreira Durante a Graduação. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8 (2), 151-171.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.

Bohoslavsky, R. (1991). *Orientação vocacional: a estratégia clínica*. São Paulo: Martins Fontes.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Curso. (2011). *Projeto Pedagógico de Curso de Graduação em Administração*. 43 p. Projeto.

Dante, F. S., ARROYO, R. F. (2017). Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(2), 513-528.

Dias, M. S. L., & Soares, D. H. P. A escolha profissional no direcionamento da carreira dos universitários. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão*, 32(2).

Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.

Flick, U. (2009). *Introdução a metodologia de pesquisa*. Porto alegre: Penso.

Gephart, R. (1994). *Paradigms and research methods*. Research Methods Division Forum, v. 4, 1999.

Greenhaus, J. F., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*. 3. ed., South Western.

Hall, D. T. (1996). *The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.

London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

Magalhães, M. O., & Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreira nas organizações. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Orgs.) *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pagnussatto, L., & Lucas, M. G. (2017). Âncoras de carreira de mulheres da geração Y. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 27-42.

Reis, T. A., Graziano, G. O., & Osvaldo, Y. C. (2017). Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(1), 374-386.

Schein, E. (1996). *Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.

Silva, C. S. C., Coelho, P. B. M., & Teixeira, M. A. P. (2013). Relações entre experiências de estágio e indicadores de desenvolvimento de carreira em universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 14(1).

Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da estágio de carreira. *Rev. Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145-162.

Soares, D. H. P. (2002). *A escolha profissional: do jovem ao adulto*. São Paulo: Summus.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 7-12.

Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. *RAC*, 15(5), 834-854.