

**SINAIS DE CARREIRAS SEM FRONTEIRAS:  
UM LEVANTAMENTO SOBRE A ASSOCIAÇÃO ENTRE AS  
ÂNCORAS DE CARREIRA E AS INFLUÊNCIAS SOCIAIS**

*Elza Fátima Rosa Veloso<sup>1</sup>  
Leonardo Nelmi Trevisan<sup>2</sup>  
Elisabete Adami Pereira dos Santos<sup>3</sup>*

**Resumo**

*Atualmente há significativa pressão social para o planejamento da vida profissional, produto da idéia de que a pessoa pode e deve influenciar a própria trajetória. A sociedade, no entanto, valoriza fatores como mobilidade e flexibilidade. No conceito âncoras de carreira, elementos da realidade determinam padrões de escolha durante a trajetória profissional. Porém, o contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança pressupõem*

---

1. Elza Fátima Rosa Veloso é doutora em Administração pela FEA – USP, com estágio na Northern Illinois University, com bolsa CAPES. E-mail: elzafr@uol.com.br

2. Leonardo Nelmi Trevisan. É pós-doutor em Economia pela University of London e pela Warwick University, ambos com bolsa FAPESP. Doutor em Ciência Política e mestre em História Econômica pela PUC SP. Historiador formado pela USP. É professor da PUC SP e da ESPM. E-mail: ltrevisan@espm.br

3. Elisabete Adami Pereira dos Santos. É mestre em Administração pela PUC SP. Bacharel em Filosofia pela USP e em Administração Pública pela FGV. É professora do departamento de Administração da PUC SP. E-mail: betadami@pucsp.br

*movimento na carreira. A assimilação teórica do conceito de carreiras sem fronteiras permite incluir a idéia de movimento ao espectro de auto-percepção de valores das âncoras. Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa descritiva onde as âncoras de carreira de uma amostra de formandos do curso de administração de uma universidade privada da cidade de São Paulo. As âncoras predominantes Estilo de Vida, com 22%, Autonomia/Independência e Competência Técnica/Funcional, cada uma com 19%, representaram características surpreendentes, relacionadas às carreiras sem fronteiras.*

### **Palavras-chave**

*Âncoras de carreira, carreiras sem fronteiras, trajetória profissional.*

### **Abstract**

*There is, today, social pressure for a planning in someone's professional life, which is a product of the notion that a person can and should intervene with their professional trajectory. Society, none the less, values factors such as mobility and flexibility. In the career anchors concept, elements of reality determine patters of choice in the professional trajectory. However, the context of constant adjustments, development and changes suggests movement in the career. The theoretical assimilation of the boundaryless career concept permits the inclusion of the movement notion to the specter of the self-perception of the anchors' value. This article's goal is to present the results of a descriptive research in which the career anchors, from a group of administration graduates from a private university in São Paulo, were analyzed and to expand the research expansion. The effective Anchors, Life Style, with 22% of the checked options, Autonomy / Independence with 19%, Technical / Functional Skills with 19%, were quite surprising choices, regarding boundaryless careers.*

### **Keywords**

*Career anchors, boundaryless careers, professional trajectory.*

## 1. Introdução

No momento em que a vida universitária termina e a vida profissional mais qualificada se inicia, as escolhas de carreira emergem como situação limite em que se impõem definições, que naquelas circunstâncias, assumem características de opções de longa duração. Essa visão, que encontra justificativa teórica em trabalhos consolidados – que priorizam o conjunto de atitudes auto-percebidas a partir de valores, necessidades e talentos (SCHEIN, 1978) – permite contraposição à intensa pressão de novas tendências sociais que *flexibilizam* a idéia de desenvolvimento profissional, separando-a da clássica noção de planejamento individual de carreira.

Conforme Arthur, Inkson e Pringle (1999), as teorias clássicas de carreira desenvolveram-se paralelamente à Economia Industrial, sustentadas na visão de organizações como entes burocráticos, com rígidos níveis hierárquicos, bases de economias e empregos estáveis. Porém, o ambiente altamente competitivo pós 1980 impôs às empresas a necessidade de flexibilidade, construindo a tendência de que elas *percam fronteiras* por estarem obrigadas a atuar em mercados abertos.

A pressão por flexibilidade passou das organizações aos indivíduos, que foram obrigados também a moldar o planejamento de suas carreiras de forma mais independente e proativa. Apesar das grandes empresas hierárquicas continuarem a influenciar a maneira como as pessoas pensam emprego e carreira, as chamadas *carreiras organizacionais* deixaram de ser a opção predominante. Nesse contexto, a mudança mais proeminente aparece quando a carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos, sustentada por *networks* ou informações externas, com novas evidências de progresso, com espaços de relacionamento situados entre razões pessoais e profissionais, marcada toda ela por um denominador comum de independência, alicerce da perspectiva do conceito de *carreiras sem fronteiras* (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

O confronto entre a *visão tradicional de carreira* e a *visão desvinculada das fronteiras tradicionais* da evolução profissional aparece com intensidade no final do curso de graduação universitária. Esse universo de pesquisa – neste estudo composto por concluintes do curso de administração em uma universidade privada da cidade de São Paulo

– compõe o cenário ideal para relacionar a perspectiva das *âncoras de carreira* (HALL, 2002) com as influências do contexto social, voltado às *carreiras sem fronteiras* (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

Com base nesse confronto teórico desenvolveu-se uma pesquisa descritiva de levantamento de âncoras de carreira, aplicada a uma amostra do universo acima citado, com o propósito de levantar tendências de auto-percepção. Este artigo tem como objetivo apresentar a leitura e análise dos resultados dessa pesquisa, que aponta para a tendência de que as âncoras de carreira predominantes sejam voltadas ao comportamento compatível com as carreiras sem fronteiras. Além da introdução e da conclusão, o trabalho divide-se em 4 seções; na primeira, o referencial teórico do trabalho é apresentado; na segunda, a metodologia da pesquisa experimental; na terceira, os resultados da pesquisa experimental; na quarta, apresenta-se a proposta de expansão da pesquisa e a construção das novas hipóteses.

## 2. Referencial Teórico

Uma carreira é construída através da seqüência de experiências profissionais de uma pessoa. Em contraste com outras teorias sobre o trabalho, as que tratam de carreiras enfatizam as experiências e descobertas que o tempo proporciona (ARTHUR, INKSON E PRINGLE, 1999). As escolhas profissionais de cada um dependem de oportunidades e padrões de decisão estabelecidos durante a vida profissional, que sofrem influências diversas. O contexto social onde o indivíduo está inserido pode ser considerado a maior dessas influências, pois é impossível tratar de indivíduos sem considerar a sociedade e vice-versa.

Em coerência com o princípio civilização humana, os indivíduos se impõem metas positivas de busca da felicidade (ou prazer) como objetivo principal da existência (FREUD, 1997). Porém, o alcance desse objetivo depende da integração em uma comunidade humana, ou seja, o desenvolvimento do indivíduo é produto da interação entre o sentido de felicidade (egoísta) e o sentido de união (altruísta).

Berger e Luckman (1985) afirmam que o indivíduo se relaciona em um ambiente onde é necessário estabelecer uma ordem social, o que se realiza com a criação de instituições que regulam as atividades humanas. Essas atividades estão sujeitas a hábitos controlados pelas próprias

instituições, que consideram um *corpo de conhecimentos* para definir o que é ou não aceitável socialmente. Para o autor, sociologicamente, deve-se reconhecer que todos os universos simbólicos e todas as legitimações são produtos humanos.

Ao tratar de carreira em sociedades democráticas pode-se considerar que existe a liberdade individual para decidir qual caminho profissional trilhar, porém, considerando as afirmações dos autores acima, é possível supor que essa liberdade conhece parâmetros determinados pelo contexto social.

### 2.1 *A gestão de carreira*

O conceito de carreira modificou-se com o tempo, de acordo com o contexto das relações sociais. Houve um deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa para uma concepção mais individualizada. As pessoas hoje devem estar preparadas para assumir as decisões sobre seu destino profissional. (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2003)

A noção de carreira é historicamente recente, surgiu no século XIX, com a sociedade industrial capitalista liberal. Para além da esfera organizacional, a carreira de um indivíduo depende de quatro fatores macroscópicos: o sistema cultural (valores dominantes); a estrutura social; a estrutura econômica e o sistema político. (CHANLAT, 1995)

Na abordagem tradicional – ainda encontrada em alguns países, regiões ou empresas – a carreira era predominantemente masculina, restrita aos grupos socialmente dominantes e caracterizava-se por uma relativa estabilidade e verticalidade. Hoje se apresentam mudanças importantes devido à participação das mulheres e de pessoas de todas as classes sociais, além da instabilidade e progressão descontínua e por vezes horizontal. (CHANLAT, 1995)

Atualmente, *carreira* pode ser definida como “uma estrutura organizada de padrões seguidos ao longo da vida profissional de uma pessoa” (LONDON e STUMPH, 1982 *apud* ROTHWELL, e KAZANAS, 1988, p.252). A princípio, nesta definição, é possível pressupor a carreira composta por ações planejadas. Porém, é preciso considerar que a vida profissional envolve necessidades individuais

e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle. Portanto, o estudo de carreira deve considerar fatores de imprevisibilidade.

Na definição adotada por ARTHUR, HALL e LAWRENCE (1989), a carreira envolve a seqüência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. A carreira proporciona uma *perspectiva variável* na interação entre o indivíduo e a sociedade. (HUGHES, 1958).

Ao considerar a constante interação entre a sociedade e a carreira é possível destacar que as organizações estão inseridas nesse contexto. Então, enquanto “cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira, (...) cabe às organizações criar espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas e necessidades”. (DUTRA, 2002-a, p.48)

Uma vez que hoje o indivíduo é responsável pelo planejamento da própria carreira, é preciso, segundo MARTINS (2001), considerar a necessidade do auto-conhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas, pois sem esse referencial, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos, reduzindo suas chances de auto-realização. Como parâmetros externos o autor considera a influência do ambiente, estratificado em três diferentes níveis: *família*, *sociedade* e *cultura*. Essa influência acontece da seguinte forma: (MARTINS, 2001, p.70-72)

- A *família* influencia a escolha inicial, direta ou indiretamente e as escolhas de redefinição de carreira; a influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva.
- A *sociedade* influencia as escolhas tanto pelas características da comunidade onde se vive – como clima e expectativa de crescimento de uma atividade, por exemplo – quanto por interferências diretas do grupo ou classe social, que definem o que é prestígio e o que é uma ocupação “sem futuro”.
- A *cultura* – que tem caráter “invisível” – afeta decisões através dos vários “juízos de valor” emitidos e pelo significado atribuído às opções de carreira disponíveis.

Conforme LONDON e STUMPH, 1982 *apud* DUTRA (2002, p.100), o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira, que “envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”. Já na perspectiva da organização, a carreira engloba “políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas”. As duas perspectivas, segundo os autores, são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

O contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança pressupõe *movimento na carreira*, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Conforme SONNEFELD (1989), “uma carreira não existe em um vácuo social, mas em várias direções orientadas pelas prioridades dos empregadores” (p.202). Esse movimento pressupõe a necessidade de uma seqüência de ações na direção de conciliar as expectativas do indivíduo com as expectativas da organização. Confirma essa afirmação o fato de que “organizações dependem da *performance* do seu pessoal e as pessoas dependem do trabalho e oportunidades de carreira oferecidos pelas organizações”. (SCHEIN, 1978, p.1)

Na reflexão sobre o papel da organização e o da pessoa na gestão de carreira é importante considerar que na sociedade moderna comportamento individual e comportamento organizacional caminham paralelamente e que organizações são, assim como a própria individualidade, socialmente construídas.

As atitudes dos gestores, portanto, devem estar voltadas ao estímulo do planejamento individual da carreira, que deve ser revertido em comportamentos adequados para a organização. Para a continuidade desta análise é importante associar indivíduo e modernidade, uma vez que a época em que uma pessoa vive certamente influencia escolhas, inclusive as relacionadas a carreira.

## 2.2 O indivíduo e a sociedade moderna

A autonomia individual hoje é condição evidente nas sociedades democráticas. Na modernidade, ter identidade significa ter um referencial próprio para tratar as várias questões da vida cotidiana de maneira

autêntica e diferenciada das outras pessoas. Porém, a identidade é construída através da identificação ou aproximação dos iguais, ou seja, sem ter referências em outras pessoas é impossível construir a própria identidade.

Giddens (2002), ao apresentar reflexões sobre o *eu*, demonstrou o surgimento de *mecanismos de auto-identidade* que tanto são constituídos por instituições da modernidade quanto as constituem. Segundo o autor, no âmbito pessoal, são impostas decisões cotidianas de comportamento que resultam na *auto-identidade*.

No comportamento cotidiano, na intimidade, o indivíduo constrói suas verdades e passa a acreditar que é diferente dos outros. Para Sennet (1988), “a intimidade é uma tirania sedutora, onde aparece a crença num padrão de verdade para se medir as complexidades da realidade social” (p.412). Segundo o autor, a intimidade permite enfrentar a sociedade em termos psicológicos e sua tirania pode causar a *deformação* da própria sociedade.

A construção do sujeito transforma constantemente a sociedade moderna, onde surge o pensamento científico que traz a dúvida. Para Giddens (2002), a dúvida radical se reflete na eterna questão *quem sou eu?* e, com a tendência de reificação, própria da modernidade, toma-se a dúvida por verdade.

O indivíduo hoje entende que constrói sua subjetividade, porém, segundo Sennet (1988), o próprio caráter é socialmente construído e fruto de um processo histórico. Segundo o autor, no início da sociedade capitalista, “havia um equilíbrio entre a vida pública e privada, havia um caráter humano natural, que não era criado pelas experiências de uma vida, mas revelado por ela”. Com as novas formas do capitalismo o contato íntimo provoca frustração na sociabilidade e surge a *personalidade*. Com esse processo, “os homens passaram a crer que eram autores do seu próprio caráter, que cada acontecimento de suas vidas precisava ter uma significação em termos do que eram eles e gradualmente o *eu* passou a definir as relações sociais” (p.413)

Os comportamentos individuais, porém, são balizados pelas expectativas do grupo social. Para a boa convivência, os participantes dos grupos definem acordos de conveniência que proporcionam a possibilidade de evitar conflitos desnecessários (GOFFMAN, 2005).



De acordo com os autores apresentados neste item, indivíduo e sociedade são indissociáveis na modernidade. Através da individualidade, que é socialmente construída, são feitas escolhas que sofrem influência do contexto social.

### *2.3 A influência do contexto social nas escolhas profissionais*

Atualmente há uma pressão social sobre os indivíduos para desenvolverem uma postura voltada ao planejamento da sua vida profissional. Essa pressão ocorre pela disseminação da idéia de que a pessoa pode e deve influenciar a sua própria trajetória – tanto no setor privado como no público. A sociedade por sua vez valoriza o contínuo crescimento, a mobilidade, a flexibilidade e a notoriedade (DUTRA, 1996).

Conforme Dutra (1996), o indivíduo deve desenvolver três tarefas para o seu planejamento de carreira: a auto-avaliação (qualidades, interesses e potencial); estabelecimento de objetivos de carreira (baseado na auto-avaliação e nas oportunidades oferecidas) e implementação do plano de carreira (obtenção de capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias).

O planejamento individual da carreira se mostra importante, entre outros fatores, pelo sentido atribuído socialmente ao próprio trabalho. Para Dejours (1999), “trabalhar não é apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento.” (p.103)

Esse planejamento, porém, é influenciado pelo contexto social onde o indivíduo está inserido. Os tipos de trabalho ofertados, por exemplo, determinam os tipos de escolhas profissionais possíveis dentro de um determinado contexto social. Chanlat (1995), afirma que no interior dos vários tipos de sociedade surgem quadros que dão origem às carreiras e que mudanças na estrutura dos empregos fazem parte da própria natureza de nossas sociedades. Desde o início da revolução industrial, inúmeras profissões apareceram e desapareceram. Para o autor, “a cultura e a estrutura social de cada sociedade acabam por modificar as configurações que os tipos e os modelos de carreira podem ter de um país a outro” (p.70)

Desta forma, por mais que o indivíduo planeje individualmente sua carreira, o contexto econômico e social é determinante dos limites desse planejamento. A individualidade, neste caso, sofre influências que fazem com que as escolhas profissionais sejam limitadas às possibilidades socialmente oferecidas.

### Os ciclos influenciadores das escolhas da carreira

Além do contexto social, as tendências individuais levam a escolhas de carreira. Schein (1978) considerou o desenvolvimento de carreira como fruto do desenvolvimento da pessoa como um ser integral. O autor entende ser fundamental a interação de todos os espaços da vida do indivíduo, afirmando que cada dimensão influencia fortemente as outras. Em seu estudo, Schein (1978) considerou três dimensões que influenciam as decisões sobre carreira: *ciclo de vida biossocial* (idade), *ciclo familiar* e *ciclo profissional*. No ciclo de vida biossocial foram identificados como momentos de maior pressão (ou marcos de referência) a adolescência, a crise dos 30 anos, a crise da meia idade e a crise da velhice. No ciclo familiar foram identificados dois momentos de maior pressão: no primeiro estaria o casamento e nascimento dos filhos e no segundo o momento em que os filhos saem de casa. No ciclo profissional o autor levantou como momentos de maior pressão o ingresso na carreira, a consolidação e a retirada.

#### 2.4 As âncoras de carreira

No conceito *Âncoras de Carreira* de SCHEIN (1996), elementos da realidade de uma pessoa determinam preferências que resultam em padrões de escolha durante sua trajetória profissional. Na perspectiva do autor, fundamentada em uma pesquisa que realizou através do acompanhamento da carreira de 44 alunos da *Sloan School of Management*, do MIT, no período de 1961 a 1973 (15 alunos formados em 1961; 15 alunos formados em 1962 e 14 alunos formados em 1963). as escolhas profissionais são determinadas por padrões individuais de comportamento.

O grande produto destes estudos desembocou na descrição de um conjunto de atitudes autopercebidas, valores, necessidades, e talentos, que são desenvolvidos com o passar do tempo e formam guias e direções, constituindo-se no que ele chama de “âncoras de carreira”.

A âncora de carreira é importante porque influencia escolhas de carreira, afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia a escolha de ocupações específicas, e afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho.

Em sua pesquisa original, Schein (1996) observou que os alunos, no início de suas carreiras, buscavam empregos que lhes ofereciam desafios, melhores salários e responsabilidades maiores. Com o passar do tempo, porém, estes alunos passam a buscar outros tipos de trabalho e de responsabilidades. Nestas fases posteriores apareceram alguns padrões e razões de escolha que Schein (1996) agrupou em cinco categorias: 1) autonomia/independência; 2) segurança/estabilidade; 3) competência técnica/funcional; 4) competência gerencial e 5) criatividade intra-empresarial (SCHEIN, 1978).

Em pesquisas posteriores, nos anos 1980, mais três categorias apareceram: 6) serviço e dedicação a uma causa; 7) desafio e 8) estilo de vida (SCHEIN, 1996). Para Schein (1996), a maioria de nós não está atenta às nossas âncoras até o momento em que somos forçados a fazer escolhas que se relacionam ao auto-desenvolvimento, família, ou carreira. Em contrapartida quando conhecemos estas âncoras, nossas escolhas, quando se apresentam, são mais sabiamente feitas.

Conforme adaptação de Dutra e Albuquerque do texto de Schein (1990), as âncoras de carreira apresentam as seguintes características principais:

- *Competência Técnica/ Funcional* – Nesta âncora o senso de identidade é obtido por não abrir mão das oportunidades de aplicar habilidades técnicas. A pessoa sente-se totalmente realizada quando o trabalho permite fortes desafios em áreas técnicas. Não se interessa por gerenciamento e evitaria gerenciamento geral, caso isso implique em desistência de sua área de especialidade.
- *Competência Gerência Geral* – Implica na perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. Esta âncora

também abarca a perspectiva de construir oportunidades que permitam integrar esforços de outras pessoas em suas próprias funções, procurando a situação em que a posição em uma área técnica se transforma em constante experiência de aprendizado; o cargo gerencial técnico, em si mesmo, sem responsabilidade por resultados não desperta interesse.

- *Autonomia/Independência* – Nesta âncora não há renúncia a qualquer oportunidade de definir seu próprio trabalho e mesmo em organizações formais a pessoa procura funções que permitam flexibilidade. Não são toleradas regras e restrições organizacionais e, para manter autonomia até mesmo promoções são recusadas.
- *Segurança/ Estabilidade* – A principal preocupação nesta âncora é alcançar a sensação de ser bem sucedido para ficar tranqüilo. Preocupa-se menos com o conteúdo do trabalho e como posto que se pode alcançar e mais com a promessa de garantia de emprego. Constrói-se toda a auto-imagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade
- *Criatividade Empreendedora* – Esta âncora está focada na busca pela criação da própria organização, desenvolvida a partir de elementos de capacidade própria e disposição por assumir riscos. O alvo é sempre a procura por oportunidades futuras, trilhando caminho próprio assim que a pessoa identificar condições para tal. O êxito financeiro é encarado como prova de capacidade.
- *Serviço/ Dedicção a uma Causa* – Nesta âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a oportunidades de trabalho em que realizem algo útil, como ajudar as pessoas, melhorar harmonia entre elas ou solucionar problemas ambientais. Procuram-se tais ocupações mesmo que haja a necessidade de mudar de organização e promoções não são aceitas se implicarem em desvio deste tipo de trabalho.
- *Puro Desafio* – Não abrir mão de oportunidades de trabalho na solução de problemas aparentemente insolúveis, vencendo oponentes duros ou obstáculos difíceis são características nesta âncora. Alguns encontram essa oportunidade em

trabalhos intelectuais muito complexos ou em competições interpessoais. A novidade, variedade e dificuldade das tarefas tornam-se um fim em si mesmo.

- *Estilo de Vida* – Nesta âncora, não se abre mão de situação que permita equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências de carreira. São construídos sistemas que integrem todos os segmentos da vida e a pessoa assume o desejo de que a carreira lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar esta integração. A identidade está vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

### *2.5 Das âncoras de carreira às carreiras sem fronteiras no ambiente universitário*

Segundo Arthur, Inkson e Pringle (1999) teorias tradicionais de carreira reconhecem a conexão entre carreira e realização pessoal. Desta forma, apesar da forte influência do contexto social, a individualidade pode ser considerada essencial nas escolhas profissionais. Essas escolhas certamente se relacionam com a maneira como o indivíduo quer ser visto pelo grupo social, o que se traduz no respeito com que as pessoas desejam ser tratadas socialmente.

Para Sennet (2004) respeito é fundamental para a nossa experiência das relações sociais. Na sociologia são encontrados sinônimos para os diferentes aspectos do respeito: *status*, *prestígio*, *reconhecimento*, *honra* e *dignidade*. Para o autor, o significado de respeito é social e psicologicamente complexo. Assim, os atos que transmitem respeito – os atos de reconhecimento pelos outros – são exigentes e obscuros.

O reconhecimento pelos outros está ligado à identidade profissional assumida pelos indivíduos. Bauman (2005) entende que o anseio por identidade vem do desejo de segurança, pois as pessoas têm necessidade de pertencer. As escolhas de carreira, portanto, estão ligadas à sensação de pertencimento que uma instituição pode proporcionar e/ou à maneira como o indivíduo quer ser visto socialmente. Esse desejo de notoriedade social está implícito, por exemplo, na linguagem e nos jargões profissionais adotados, pois a maneira como o indivíduo se expressa reflete o interesse dele em guiar e controlar a maneira como é tratado (GOFFMAN, 2005).

É essa sensação de *pertencimento* que sofreu sensível mutação. *Status*, *prestígio*, *reconhecimento*, *honra* e *dignidade* ganharam um foro novo de representatividade, exteriorizado no ambiente social muito mais pela idéia de *movimento* do que pela idéia de *estabilidade*, no sentido que a era das organizações tradicionais dava a este último termo.

Convém ter presente, como mostram Dutra e Albuquerque, que no início da carreira cada pessoa enfrenta de um modo a questão de como integrar trabalho, família e prioridades pessoais. Para uns, trabalho passa a ser apenas *instrumento de sobrevivência* e, neste caso, a experiência molda-se ao que os dois autores chamaram de *âncora de vida*. Neste caso, a ênfase deste conceito deve girar em torno de pessoas para os quais trabalho e carreira já são *suficientemente importantes* para justificar a aplicação do conceito de âncoras de carreira. Desse modo, o conceito pode até fazer mais sentido para pessoas muito mais jovens, enquanto para as pessoas mais experientes o comprometimento com a carreira poderá ser reavaliado, diminuindo a importância da âncora de carreira.

O conluente de um curso universitário de administração constrói um ciclo pleno de percepção que começa nos cinco *sinônimos* propostos por Sennet (2004) para a idéia de respeito – que nesse momento se reflete na auto-percepção de valores subjetivos – e se completa quando o indivíduo soma o requisito de *movimento* à sua escala de valores que define sua âncora de carreira.

A assimilação teórica do conceito de *carreiras sem fronteiras* permite exatamente a inclusão da idéia de *movimento* ao espectro de auto-percepção de valores das âncoras. SAXENIAN (1996) definiu como a ênfase mais relevante da carreira sem fronteiras o momento em que o indivíduo percebe a necessidade de que a carreira passe a se mover através das *fronteiras de empregadores distintos*. A segunda ênfase aparece exatamente quando o indivíduo extrai validação e possibilidade de comercialização (*marketability*) fora do presente empregador. A ênfase que conclui este processo de aceitação subjetiva do conceito de carreira sem fronteira ocorre quando o indivíduo percebe que a sustentação básica de sua carreira é a *network* ou o conjunto de informações externas que lhe permite *pegar nas próprias mãos* o conceito de futuro profissional.

A partir dessas três ênfases o indivíduo assume para SAXENIAN (1996) que as tradicionais fronteiras organizacionais de carreira (que misturam discurso hierárquico com a idéia de progresso) perderam

sentido operacional. Neste momento, a avaliação de *oportunidades* passa por critérios de validação pessoal ou familiar. Desse ponto em diante, *obstáculos estruturais* perdem peso para o ator de carreira. Desta forma, pode-se supor que a âncora de carreira adquiriu movimento e ganhou componentes essenciais de uma carreira sem fronteiras.

Vale notar também, que *interrupções de carreira* (WEICK, 1996) são importantes momentos para a criação de oportunidades para improvisar e aprender, gerando o que o autor chama de *triumfos de adaptação*. Para Weick (1996), o *veículo* que converte trocas e interrupções em proveitosas adaptações é a carreira sem fronteiras. A rigor, retomando esta proposta de interrupção como oportunidade, seria possível identificar o momento do *corte* na carreira como o instante em que a âncora de carreira *mostra sua força*. Para os formandos do curso de administração, o momento da conclusão do curso pode ser considerado uma dessas rupturas, momento em que os valores se expõem para a objetividade do indivíduo e para a subjetividade de sua aceitação social, o que resulta na assimilação compulsória do conceito de *carreira sem fronteiras*.

### 3. Apresentação da pesquisa

A decisão de realização da pesquisa partiu do interesse em conhecer o perfil das escolhas de carreira dos formandos e egressos do curso de administração de uma universidade privada da cidade de São Paulo. A relativa carência de estudos institucionais que apontem tendências e valores que norteiam as decisões de carreira desse universo gerou a demanda básica de levantamento mais amplo dessa realidade. A constatação dessa necessidade deu origem ao questionamento dos valores que impulsionam as definições de carreira dos formandos do curso superior de administração

Com o propósito de obter uma visão mais concreta do universo pesquisado, buscou-se conhecer através das âncoras de carreira os principais valores que impulsionam as definições de carreira dos formandos do curso superior de administração.

Observado o perfil clássico do corpo discente do curso de graduação em administração, consolidou-se a premissa de trabalho condizente com as atividades principais do administrador – Prever, Organizar, Comandar, Controlar (FAYOL, 1950). Tal premissa se manifesta na

suposição de que os valores impulsionadores das definições de carreira dos formandos do curso superior de administração concentram-se nas âncoras de carreira *competência para gerência geral e criatividade empreendedora*.

### 3.1 Metodologia

O tipo de pesquisa escolhido foi o descritivo, que têm como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1999, p.44) A metodologia *survey* foi utilizada por apresentar os seguintes padrões: fornecimento de descrições quantitativas de aspectos da população estudada; coleta de informações junto a uma amostra de uma população alvo (PINSONNEALT e KRAEMER, 1993).

Questionários permitem medir variáveis individuais ou grupais (RICHARDSON, 1999). No primeiro semestre de 2007 foram aplicados questionários a uma amostra de formandos do curso de administração de uma universidade privada da cidade de São Paulo.

O instrumento escolhido para o levantamento das variáveis grupais, adaptado por Dutra e Albuquerque, tem como finalidade estimular pensamentos sobre a área de competência, motivos e valores do respondente. Para cada um dos 40 itens propostos o respondente deveria classificar o quanto esse item se mostra verdadeiro para ele, atribuindo-lhe um número de 1 a 6, sendo que quanto maior o número, mais o item é verdadeiro para a pessoa. Ao final desse processo o respondente deveria rever suas respostas, localizar os 3 itens aos quais atribuiu pontos mais altos e que lhe parecem mais verdadeiros e acrescentar a cada um desses itens mais 4 pontos. Após esse processo, o próprio respondente deveria transferir a pontuação de cada item para espaços correspondentes a cada uma das âncoras de carreira propostas por Schein (1996-a). A soma de cada âncora deveria ser dividida por 5 e assim a média de cada âncora seria obtida. A mais alta, a princípio, corresponde à âncora principal do respondente, considerando, porém, que essa constatação é provisória, pois o resultado efetivo depende de uma análise mais profunda que não se limita à obtenção dessa média.



### 3.2 – Universo e amostragem

O universo, definido como o conjunto de elementos que apresentam determinada característica (RICHARDSON, 1999), na pesquisa experimental é composto pelos formandos 2006 do curso de administração da universidade escolhida, formado por 560 pessoas.

Quando a pesquisa não é censitária, e surge a necessidade de investigar apenas parte do universo, deve ser realizada a amostragem, que pode ser dividida em dois grandes grupos: *probabilística* e *não-probabilística* (LAKATOS e MARCONI, 1992). A amostragem probabilística torna possível a especificação da probabilidade de cada elemento da população ser incluído na amostra. Já na não-probabilística esta especificação não é possível, não havendo a segurança de que todo elemento da população estudada seja incluído, porém, esse tipo de amostragem apresenta as vantagens de conveniência e economia (SELLTIZ et.al. 1987, p. 84,85).

Nesta pesquisa, a amostra foi composta por 56 elementos, que representam 10% do universo. Por não haver a pretensão de generalizar os resultados de tal levantamento, a amostra foi obtida de forma *não probabilística* e *acidental*, onde os casos que aparecem são aproveitados, continuando o processo até que a amostra atinja o tamanho pré-estabelecido (SELLTIZ et. al.,1987, p.85)

## 4. Resultados da pesquisa

### 4.1 Apresentação dos Resultados

As âncoras de carreira da amostra estudada se manifestaram na seguinte proporção:

- Estilo de Vida – 22%
- Competência Técnica/ Funcional – 19%
- Autonomia/ Independência – 19%
- Puro Desafio – 16%
- Criatividade Empreendedora – 9%
- Competência Gerência Geral – 6%
- Serviço/ Dedicção a uma Causa – 6%
- Segurança/ Estabilidade – 3%

#### 4.2 Análise dos Resultados

A análise dos resultados da pesquisa experimental sugere desvio em relação à premissa da pesquisa. Nela, os valores impulsionadores das definições de carreira dos formandos do curso superior de administração seriam refletidos na concentração nas âncoras de carreira *Competência para Gerência Geral e Criatividade Empreendedora*. Tais âncoras, consideradas prioritárias pela hipótese, se manifestaram prioritariamente para somente 15% dos pesquisados. Por outro lado, *Estilo de Vida*, com 22%, *Autonomia/Independência* com 19% e *Competência Técnica/Funcional*, também com 19%, representaram manifestações algo surpreendentes.

É possível identificar em tais definições forte presença dos conhecidos apelos da mídia, em especial os relativos ao consumo de certos bens correlacionados ao sucesso na vida executiva. Porém, dois estudos teóricos estabelecem outra relação para compreensão dessa atitude surpreendente de concluintes de um curso de administração. HALL (2002) aponta que carreira, na nova realidade do trabalho “não implica sucesso ou fracasso, pois o foco é compreender o que ocorre durante o processo”, porque o conceito é individualmente percebido como “seqüência de atitudes e comportamentos associados com a experiência de trabalho” (p. 12). Desse modo, as surpreendentes escolhas indicam certa aceitação de novo conceito de carreira, mais *sem fronteiras* que *organizacional* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Nas análises sobre carreiras sem fronteiras expostas em Arthur e Rousseau (1996) e Arthur; Inkson e Pringle (1999) é possível identificar pontos que permitem a análise das âncoras predominantes na pesquisa experimental: a conscientização da necessidade de formação e manutenção das competências individuais, que juntas formam um *capital de carreira*, podem estar refletidas na manifestação da âncora *Competência Técnica/ Funcional*; a necessidade de transposição das fronteiras organizacionais para conseguir validade da carreira entre vários empregadores se reflete na âncora *Autonomia/ Independência*; e a necessidade de atenção às demandas pessoais e familiares nas decisões profissionais se manifesta na âncora predominante na pesquisa experimental, *Estilo de Vida*.

No outro extremo dos resultados, a âncora menos manifestada, *Segurança/ Estabilidade*, reflete a consciência de que em um *mundo sem*

*fronteiras*, o desenvolvimento profissional e a aprendizagem devem acontecer com a movimentação entre diferentes projetos ao invés de estarem atrelados a uma organização empregadora (WEICK, 1996).

A suposição de que a manifestação de tais âncoras provavelmente sofre influência do contexto social e que o fator tempo é necessário tanto para a análise das âncoras quanto para a constatação do comportamento voltado às carreiras sem fronteiras, a proposta de expansão da pesquisa prevê, além da pesquisa quantitativa, análise qualitativa de acompanhamento de carreira.

## 5. Conclusão

A construção da carreira certamente é permeada e fortemente influenciada pelo contexto social onde os indivíduos estão inseridos. Nord. e Fox (2004) notam que os indivíduos hoje assumem papel secundário nos estudos organizacionais, e que o contexto vem ganhando importância.

A relevância do estudo da carreira, tanto nos estudos organizacionais quanto em outras ciências sociais se mostra no próprio significado do trabalho. Para Dejours (1992), “a falta de trabalho torna-se, em si, um sinônimo de doença”(p.33). Ter um trabalho, por outro lado, costuma estar associado a ter segurança. Porém, “o sentimento de segurança é ele próprio um sentimento ambíguo” (BAUMAN 2005, p.35).

A escolha do caminho profissional traz implícita essa ambigüidade. Para Bauman (2005), atualmente, é socialmente malvisto um indivíduo ser *identificado* de modo inflexível e sem alternativas. Por outro lado, embora possa parecer estimulante no curto prazo, “flutuar sem apoio num espaço pouco definido, num lugar teimosamente, perturbadoramente ‘nem-um-nem-outro’, torna-se a longo-prazo uma condição enervante e produtora de ansiedade”.

A dúvida sobre que caminho profissional trilhar é associada à modernidade, época em que a auto-determinação torna-se possível. Apesar de não haver prescrição absoluta da maneira de ser, livros de auto-ajuda têm a pretensão de ensinar a como ser *eu* (GIDDENS, 2002). No assunto *carreira*, a mídia proporciona aos indivíduos a possibilidade de assimilar o que é ou não uma *carreira de sucesso*. A liberdade individual das escolhas profissionais torna-se, desta forma, apenas

aparente, pois, como notou Marcuse (1967), há décadas, na atual organização social, as necessidades humanas são condicionadas socialmente e as necessidades sociais são transplantadas para as necessidades individuais. Esse fenômeno proporciona à sociedade o controle sobre os comportamentos individuais, inclusive os relacionados a carreira.

Portanto, levando-se em conta tais condicionantes, a realização da pesquisa apresentada exerceu função de alicerce para a construção de novos projetos de pesquisa que se propõem a testar hipóteses mais precisas. Por outro lado, vale insistir no reconhecimento dos fatores limitadores do instrumento utilizado que, como alertaram Dutra e Albuquerque, não revela inteiramente a âncora de carreira, mas estimula o pensamento e prepara a discussão para uma análise mais profunda. Por esta razão, o cruzamento das âncoras de carreira de maior e menor interesse com os valores nelas contidos, pedem a expansão da pesquisa com uma amostra de investigação passível de generalização, sem perda de validade do instrumento escolhido, mas com possibilidade de conciliação com uma análise qualitativa.

A âncora predominante nos resultados da pesquisa evidenciou a necessidade de investigação mais crítica quanto a seus valores constitutivos. Não foi diferente em relação às duas âncoras de carreira manifestadas em segundo e terceiro lugar entre os elementos da amostra. A principal contribuição desta pesquisa foi exatamente sugerir, tanto para os responsáveis pelos currículos do curso de administração, como para a própria área de Recursos Humanos, que as escolhas de carreira, sinalizadas pelas âncoras, suportam novos indicadores de valores e de visão de mundo.

Este conjunto de incertezas também delimita as considerações finais deste trabalho na direção de que é necessária nova fase de pesquisa explorando com maior intensidade os valores implícitos nas âncoras de carreira sugeridas na pesquisa apresentada, bem como dos vínculos de tais novas escolhas dos concluintes da graduação em administração mais associadas a conceitos ainda não completamente assimilados, como o de *carreiras sem fronteiras*.

## 6. Referências bibliográficas

- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T. e LAWRENCE, B. S. (eds.). "Preface". *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1989.
- ARTHUR, M. B.; INKSON, K. e PRINGLE, J. K. *The new careers: individual action and economic change*. London, Sage Publications, 1999.
- BALASSIANO, M; C. E.; VENTURA, F e FONTES FILHO, J. R. "Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira?" Anais do *Enanpad*, 2003. BAUMAN, Z. *Identidade: entrevista a Benedito Vecchi*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 2005.
- BERGER, P e LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade: Tratado da Sociologia do Conhecimento*. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Vozes, 1985.
- CHANLAT, J. F. "Quais carreiras e para qual sociedade? (I)" *RAE* vol 35 número 06 out/dez 1995.
- \_\_\_\_\_. "Quais carreiras e para qual sociedade? (II)" *RAE* vol 36 número 01 jan/mar 1996.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo, Cortez – Oboré, 1992.
- \_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 1999.
- DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. "A gestão de carreira" *in* FLEURY, M.T.L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2002-a.
- DUTRA, J. S. e ALBUQUERQUE, L. A. *Âncoras de Carreira*. Texto extraído de Career Anchors, de SHEIN, E. H. Adaptado para Administração de Recursos Humanos. Texto disponibilizados aos alunos do mestrado/ doutorado em administração da FEA-USP.
- FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo, Atlas, 1950.
- FREUD, S. *O Mal-Estar na Civilização*. Rio de Janeiro, Imago, 1997.
- GIDDENS, A. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 1999.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis, Vozes, 2005.
- HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. London, Sage Publications, 2002.
- HUGES, E. C. *Men and their work*. Glencoe, IL, Free Press.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo, Atlas, 1992.

- LONDON, M. e STUMPH, S. *Managing careers*. Massachusetts. Addison-Wesley, 1982.
- MARCUSE, H. *Ideologia da Sociedade Industrial*. Rio de Janeiro, Zahar Ed., 1967.
- MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- MOREIRA, D. A. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- NORD, W. R. e FOX, S. “O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato do desaparecimento?” *in* CLEGG, HARDY e NORD. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 2004.
- PINSONNEALT, A. and KRAEMER, K. L. “Survey research methodology in MIS: na assessment”. In *Journal of Management Information Systems*, Fall 1993.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROTHWELL, W and KAZANAS, H. C. *Strategic human resources management*. Prentice Hall, 1988.
- SAXENIAN, A. “Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley” *in* ARTHUR, M. B. and ROUSSEAU, D. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York, Oxford, University Press, 1996.
- SCHEIN, E. H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.
- . *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, San Diego, Pfeiffer & Company, University Associates, Inc., 1990.
- . *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo, Nobel, 1996.
- . *Career Anchors Revisited: Implications for career development in the 21st century*. Academy of Management Executive, 1996-a.
- SELLTIZ, C. et. al., KIDDER, L. H. (org.) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. (vol. I- Delineamentos de pesquisa) São Paulo, EPU, 1987.
- SENNET, R. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo, Cia das Letras, 1988.
- . *Respeito: a formação do caráter em um mundo desigual*. Rio de Janeiro, Record, 2004.
- SONNEFELD, J. A. “Career system profiles and strategic staffing” *in* *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 1989.
- VIEIRA, M. M. F. “Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração” *in* VIEIRA, M. M. F. e ZOUANIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração*, FGV, 2003.

WEICK, K. E. "Enactment and the boundaryless career: organizing as we work" *in* ARTHUR, M. B. and ROUSSEAU, D. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York, Oxford, University Press, 1996.

Recebido em: agosto de 2009

Aprovado para publicação em: outubro de 2009