

ENTRE A ÂNCORA DE CARREIRA E A ESCOLHA PROFISSIONAL – ANÁLISE DAS PRIMEIRAS DEFINIÇÕES DE CARREIRA DOS FORMANDOS DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM SÃO PAULO.

*Dione Fagundes Nunes Gomes<sup>1</sup>*

*Otávia Travençolo Muniz Sala<sup>2</sup>*

*Elisabete Adami Pereira dos Santos<sup>3</sup>*

*Leonardo Nelmi Trevisan<sup>4</sup>*

### RESUMO

Os desdobramentos da flexibilização das relações de trabalho – fortemente presente no *toyotismo* – sobre a gestão da carreira provocaram intensificação da transferência de responsabilidade da empresa em relação à carreira para o indivíduo ou, no mínimo, da divisão dessa responsabilidade. Nesse quadro, o conceito de “âncora de carreira” proposto Edgard Schein evidencia sua importância, por oferecer um norte nas decisões e escolhas profissionais do indivíduo. O objetivo é testar a hipótese principal de análise da pesquisa que se refere ao reconhecimento, ou não, da relação âncoras de carreiras versus escolha da carreira profissional e da constatação de sua eficácia a partir do suporte oferecido na universidade. A análise dos dados coletados exigiu a construção de nomenclatura própria quanto ao predomínio da primeira âncora na escolha profissional, em contraposição com as escolhas secundárias. A opção por “estilo de vida” como âncora de carreira principal, com alta incidência estatística em dois anos consecutivos de observação, 2007 e 2008, seguida por “puro desafio”, sugerem que as expectativas construídas nas grades curriculares em torno da capacitação para a gestão organizacional ou mesmo para a ênfase no esforço de empreender não geraram a correspondente absorção entre o corpo discente dos formandos do curso de administração de Empresas avaliado. As âncoras de “Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora” – que teriam maior afinidade com os temas da administração – obtiveram escolhas secundárias. Observe-se também, que os reflexos das tensões externas no mundo do trabalho, por exemplo, a forte pressão da crise econômica no segundo semestre de 2008, com significativa perda de empregos, não gerou impacto nas expectativas e escolhas profissionais do universo pesquisado.

### Palavras Chave

Âncoras de Carreira, Relações de Trabalho, Escolhas Profissionais, Estilo de Vida

### ABSTRACT

*The consequences of flexible labor relations - strongly present in the Toyotisme - on the career management led to intensification of the transfer of responsibility of the company in relation to the individual's career or at least the division of responsibility.*

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pela PUC-SP, professora universitária na PUC-SP, UNISANTOS, UNIMONTE e FEI. Área de interesse em pesquisa: Gestão de Pessoas, Gestão de Carreiras e Transformações no Trabalho. E-mail: [dfngomes@pucsp.br](mailto:dfngomes@pucsp.br)

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas/ PUC-SP. Professora Universitária Unicastelo e COC. Área de interesse em pesquisa: Gestão de pessoas. E-mail: [otaviat@hotmail.com](mailto:otaviat@hotmail.com)

<sup>3</sup> Professora Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, professora do curso de Graduação em Administração da PUC/SP. Área de interesse em pesquisa: Gestão de Carreiras e Transformação no Trabalho. E-mail: [betadami@pucsp.br](mailto:betadami@pucsp.br)

<sup>4</sup> Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP. Área de interesse em pesquisa: Gestão de Carreiras e Transformação no Trabalho.

*In this context, the concept of "career anchor" by Edgard Schein offered evidence of its importance, by offering a aim on the decisions and career choices of the individual. The goal is to test the main hypothesis of the research analysis that refers to the recognition or not, the relationship anchors versus career choice of career and finding their effectiveness on support from the university. The analysis of data collected required the construction of naming itself as the first anchor on the prevalence of career choice, as opposed to the secondary choices. The choice of "lifestyle" as a primary career anchor, with high statistical incidence in two consecutive years of observation, 2007 and 2008, followed by "pure challenge," suggest that the expectations built around the curricula for training organizational management or for emphasis in the effort to undertake not generate the corresponding absorption between the student body graduates of Business administration course evaluated. The anchors of "General Manager" and "Entrepreneurial Creativity" - which would have a greater affinity with the themes of the administration - had secondary choices. Note also that the reflection of external tensions in the workplace, for example, the strong pressure of the economic crisis in the second half of 2008, with significant job losses, has not impacted on the expectations and career choices of the universe surveyed.*

### *Key Words*

*Anchor Career, Labor Relations, Professional Choice, Lifestyle*

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de recursos humanos deixou de ter um perfil meramente administrativo e burocrático, e passou a participar das decisões estratégicas dentro das organizações, ao lado do marketing e da área financeira. As relações humanas no universo do trabalho, considerado o contexto histórico, vêm sofrendo profundas transformações e não é difícil perceber o quanto o sistema econômico interferiu e interfere nas crenças subjacentes a essas relações (ou vice-versa) - notadamente no capitalismo do mundo ocidental (NOGUEIRA, 2007). O mundo da gestão de pessoas também se redesenha ao sofrer os impactos da flexibilização, elaborando “pacotes” sofisticados e de impacto objetivando a adequação comportamental dos trabalhadores à lógica financeira do capital. Sob o amparo da promoção da empregabilidade e da vantagem individual competitiva no mercado de trabalho globalizado, o mundo da gestão de pessoas é quase invariavelmente eficaz no convencimento dos profissionais quanto à pertinência de suas políticas. Isto alcança todos os campos de atuação da área de Recursos Humanos, incluindo o sistema de administração de carreiras.

Os desdobramentos da flexibilização das relações de trabalho – fortemente presente no *toyotismo* – sobre a gestão da carreira provocaram intensificação da transferência de responsabilidade (em relação à carreira) da empresa para o indivíduo ou, no mínimo, da divisão dessa responsabilidade – como observou Dutra (1992). Para esse autor, dois aspectos caracterizam o conceito de carreira: o primeiro diz respeito à carreira enquanto espaços

sucessivos que a pessoa assume ao longo da vida profissional, e o segundo refere-se a “(...) atribuição da responsabilidade por administração de carreiras tanto à empresa como ao indivíduo”. (DUTRA, 1992, p. 65).

O fato é que atualmente, motivado (ou impelido) pela necessidade de adequação às demandas e exigências do mercado, o indivíduo assume a maior parcela de responsabilidade sobre o desenvolvimento de sua carreira. É nesse contexto que o conceito de “âncora de carreira” evidencia sua importância, na medida em que norteia as decisões e escolhas profissionais do indivíduo.

Em texto adaptado por Dutra e Albuquerque (USP, 2002) a âncora de carreira, tal como Schein apresenta, é uma combinação das áreas percebidas de competência, motivos e valores que a pessoa não abandonaria mesmo diante de escolhas difíceis, representa o seu verdadeiro “eu”. Sem o conhecimento desta âncora o indivíduo pode buscar outro trabalho que no futuro não será satisfatório porque sente que não lhe corresponde ou não é o que gostaria de estar fazendo. Analisar o momento presente da carreira e as decisões futuras poderá ser mais fácil e ter maior valor se a pessoa tiver um claro entendimento de sua orientação pessoal para o trabalho, seus motivos, seus valores e sua autopercepção de talentos.

Muitos estudos foram realizados com o propósito de relacionar a âncora de carreira com a carreira profissional seguida ou a ser seguida. Registros de alguns trabalhos sobre o tema, em anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), relacionados no item 2 (dois), fortalecem o argumento de crescentes estudos nessa área. Este trabalho caminha nesta direção, mas sem a pretensão de aprofundar o tema ao ponto da revisão curricular, por exemplo. A ideia principal passa pelo reconhecimento ou não dessa relação (âncoras de carreiras versus escolha da carreira profissional) e da constatação de sua eficácia a partir do suporte oferecido na universidade.

Nos limites deste artigo, o objetivo é de apresentar os resultados da pesquisa experimental realizada com concluintes do curso de administração dos anos de 2007 e 2008, em uma universidade privada da cidade de São Paulo, e verificar se os níveis de incidência das âncoras de carreira e a clareza deles apreendida pelo aluno, confirmam uma das hipóteses levantadas de que o curso de administração ainda não qualifica, em todos os seus aspectos, o estudante para uma carreira profissional.

## **2. CARREIRA E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

As mudanças no ambiente organizacional vêm causando grande impacto no sentido da carreira profissional dentro da área de Gestão de Pessoas. De um lado, a organização busca o desenvolvimento das pessoas para manter suas vantagens competitivas e, de outro, as pessoas estão buscando um contínuo desenvolvimento para permanecerem no mercado de trabalho (DUTRA, 2009).

A palavra carreira vem da palavra latina *estrada* que significa “o curso sobre o qual qualquer pessoa ou coisa passa” (BRIDGES, 1995). Segundo Hall (1976), carreira é a seqüência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados a experiências e atividades profissionais ao longo da vida da pessoa.

Para Chanlat (1995), a ideia de carreira, nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal e a gestão de carreira é uma ideia mais contemporânea, sendo que existem dois tipos de carreira a tradicional e a moderna. No modelo tradicional a carreira é o ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida, e três aspectos limitam o conceito de carreira:

- 1) noção de avanço (expectativa de progressão vertical, acompanhada de status e ganhos financeiros).
- 2) associação da carreira a uma profissão (médico teria carreira, mas um operário ou funcionário de escritório não).
- 3) indivíduo exercita atividades relacionadas a sua profissão até a aposentadoria.

No modelo moderno a carreira é de um homem e/ou mulher, que pertencem a grupos sociais variados, e é exercida onde não há uma estabilidade, com uma progressão descontínua tanto vertical quanto horizontal.

A preocupação com o desempenho da universidade na função de capacitar os futuros administradores em relação à carreira pode ser observada já em trabalhos publicados na década de 1990. Rocha-Pinto (1999) destaca que para os defensores da empregabilidade, a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira é do indivíduo e que, apesar de controvérsias a respeito do papel da educação em relação ao mercado de trabalho, afirma ser inegável o fato da escola estar na condição de porta de entrada para esse mundo” (1999, p.12).

Bastos (1997) adverte que em função da reorganização do trabalho, a qualificação dos profissionais de administração (dentre outras questões) deveria ser repensada e coloca as agências formadoras como participantes e também responsáveis por esse processo. “Como assinala Ferreira (1995), parece haver insatisfação quanto à preparação do futuro profissional

de administração para assumir o seu possível duplo papel nas organizações: técnico e gerencial”, afirma ainda Bastos (1997, p. 29).

Além desses, nos últimos encontros da ANPAD alguns autores também registraram seus estudos acerca da relação entre os cursos de administração, as competências do administrador e as âncoras de carreira. Suas conclusões amparam, ainda que inicialmente, a hipótese levantada por este trabalho – uma vez que revelam a fragilidade dos cursos de administração observados quanto ao preparo para assunção e desenvolvimento das carreiras percebidas por seus alunos.

Vergara (2007), na realização do estudo sobre a relação da formação acadêmica e a função gerencial no Brasil, identificou que a formação em Engenharia predominava nas funções gerencias, ficando a formação em administração e economia em segundo lugar. Sendo assim, considerou que a graduação em Administração não é um requisito indispensável para exercer a função gerencial.

Fonseca *et al.* (2007), identificaram que a avaliação positiva dos alunos em relação ao curso de administração, passa pela proposta metodológica dos docentes que atuam no mercado e que têm maior clareza e melhor preparo para focar as competências e habilidades que realmente interessam ao atual a ao futuro administrador.

Analisando a formação em administração na perspectiva das inclinações profissionais, Ferraz *et al.* (2005) argumentam que não pode ser validado em sua plenitude dizer que as faculdades de administração “entregam” ao mercado de trabalho profissionais com aptidões alinhadas com as âncoras gerencial e criatividade empreendedora, uma vez que, segundo a pesquisa, nas Instituições de Ensino Superior (IES) estudadas, a âncora Estilo de Vida está em primeiro lugar para os alunos.

Santos e Abrahim (2008) identificaram que apesar de uma participação significativa de estudantes de administração na pesquisa que desenvolveram, não houve a citação da âncora Competência Gerencial (ou Gerência Geral). O distanciamento desse ponto de referência profissional pode ser atribuído ao pressuposto de que a graduação não esteja preparando seus alunos para o mercado sob uma perspectiva gerencial intrínseca a própria essência da administração, cujo papel é planejar, organizar, coordenar e controlar os fluxos intra-organizacionais com uma visão holística do processo.

Por fim, Oltramari (2008), ao compor um panorama de artigos sobre carreira, identifica algumas questões a serem aprofundadas em estudos futuros, tais como: estariam essas novas formas, que assume a carreira, contribuindo para um mercado de trabalho mais

flexibilizado e precarizado? Estariam os trabalhadores sentindo dificuldades para se realocar no mercado de trabalho tendo em vista a lógica da carreira pela auto-gestão, pela carreira sem fronteiras ou pela carreira proteana?

Embora não seja objetivo desse estudo propor alterações ou revisões curriculares, vale destacar que o projeto pedagógico do curso em questão visa prover padrões éticos e conhecimentos técnicos e humanos suficientes para o pleno desenvolvimento dos alunos em suas atividades no campo dos negócios. Com relação à estrutura curricular adotada, o projeto apóia-se nas visões generalista, especialista e humanística da administração, na intenção de forjar profissionais com sólida formação. Não obstante o desconhecimento dos projetos pedagógicos de todos os demais cursos de administração oferecidos pelas instituições de ensino superior, pressupõe-se que, na essência, não sejam menos nobres em suas pretensões.

### **3. ÂNCORAS DE CARREIRA**

A origem do conceito “âncora de carreira” está no estudo de Edgar Schein, de 1961, envolvendo quarenta e quatro alunos do Programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração, buscando o aprimoramento em análises referentes à evolução de carreiras administrativas. Com o propósito de auferir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional foram realizadas entrevistas, entre os anos de 1961 e 1963, com os alunos do segundo ano do programa, que era ministrado em dois anos. Entrevistas subsequentes, com os mesmos alunos, foram realizadas em seus locais de trabalho após a conclusão do curso, uma primeira depois de seis meses e outra em um ano. Após cinco anos da conclusão foram aplicados questionários, e, em 1973, realizadas entrevistas. Durante esse período de estudos, as mudanças ocorridas nas carreiras foram observadas criticamente, já com a duração de aproximadamente 10 a 12 anos, bem como seus respectivos motivos e/ou atribuições e valores e atitudes. Das análises extraídas surgiram conclusões referentes à evolução interna de carreira e o conceito metafórico de âncora de carreira, que sugere a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com sua auto-imagem. De acordo com o relato de Schein (1996), os indivíduos que tentavam outros empregos que não aqueles aos quais se adequavam, referiam-se frequentemente à imagem de retorno, de volta àquelas atividades que lhes eram mais e melhor ajustadas.

Entre os anos de 1979 e 1982, Edgar H. Schein e T. J. Delong conduziram um trabalho que, com base neste e noutros decorrentes estudos, resultou na identificação de oito categorias de inclinações profissionais, ou âncoras de carreira. Para Schein (1996), a inclinação profissional (ponto de referência) do indivíduo é tão importante que, além de não descartá-la – mesmo em situações de crise – ele define sua auto-imagem em função dessa área, que predominará em sua carreira. As características gerais de cada tipo de inclinação profissional são retratadas a seguir.

- **Aptidão técnico-funcional (TF)**: indivíduos que são estimulados e motivados quando exercem alguma aptidão específica e tornam-se especialistas na função ou atividade ou conhecimento nesta área em que situam-se suas competências e satisfações. Para estas pessoas, a posição de gerente geral não tem atrativo algum, mas podem até assumir uma gerência técnica – desde que em suas áreas de especialidade.

- **Aptidão administrativa geral (GG)**: indivíduos com capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e intergrupar e equilíbrio emocional se encaixam nessa âncora. A eles cabe o processo decisório, portanto, devem pensar modo integrado, considerando as múltiplas funções que exercem. Realizam-se em administrar, sabem fazer gestão de pessoas e conhecem todas as áreas de uma organização, ainda que superficialmente.

- **Autonomia / Independência (AI)**: são indivíduos que prezam, acima de qualquer coisa, a manutenção de sua liberdade, autonomia e independência. Tendem a traçar suas vidas profissionais em atividades que lhes possibilitem maior flexibilidade diante das necessidades de realizarem as coisas de modo pessoal, de acordo com suas próprias regras e métodos.

- **Segurança / Estabilidade (SE)**: são indivíduos que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e sua estabilidade no vínculo empregatício. Tendem a trabalhar em empresas que proporcionam estabilidade e bom pacote de benefícios, aquelas cuja imagem inspira solidez e confiabilidade.

- **Criatividade Empreendedora (CE)**: indivíduos que perseguem constantemente a criação de novos empreendimentos e persistem nesse ideal enquadram-se nesse tipo de âncora. Possuem um impulso de criação que os leva a concepção de novas empresas, produtos e serviços que sejam economicamente independentes e rentáveis, além de garantir identificação com os próprios empreendedores.

- **Vontade de Servir / Dedicção a uma Causa (SD)**: estes indivíduos estão interessados na ajuda ao próximo e na construção de uma sociedade melhor. Por esta razão,

procuram trabalho em organizações onde seja possível exercer sua influência, respeitando seus valores pessoais..

- **Puro Desafio (DP):** indivíduos pertencentes a essa categoria de âncora de carreira projetam suas vidas profissionais num sentido em que possam, constantemente, chocar-se com obstáculos a serem transpostos. Na medida em que se aumenta o número de desafios vencidos, buscam novos e maiores problemas para serem solucionados. Não é incomum as pessoas reagirem positivamente a presença de alguns desafios na vida, mas para aquelas cuja âncora é o “puro desafio”, nada além disso vai importar muito

- **Estilo de Vida (EV):** indivíduos que colocam como prioridade em suas profissões a integração do trabalho com suas necessidades individuais e familiares são os enquadrados nesta categoria. Para além de um simples exercício de conciliação da vida pessoal com a vida profissional, essas pessoas buscam um meio de integrar suas necessidades individuais, familiares e da carreira.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como referencial metodológico, este trabalho utiliza os critérios propostos por Vergara (2005), quanto aos fins e quanto aos meios da pesquisa. Quanto aos fins, integra os elementos da pesquisa descritiva porque expõe características de uma determinada população em relação aos construtos de âncoras de carreira e os níveis de incidência de cada âncora na amostra pesquisada. Além disso, porque pretende relacionar a deficiência do curso de administração à incidência percebida das âncoras, como forma de derrubar o mito da pretensa qualificação oferecida ao estudante para sua carreira profissional – que é uma das hipóteses desse trabalho. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa de campo, compreendida como experimental, por ter sido realizada no ambiente universitário e por valer-se de questionário para coleta de informações.

O universo da pesquisa de campo é composto pelos alunos concluintes do curso de administração de uma universidade privada da cidade de São Paulo, nos anos de 2007 e 2008. A amostra do tipo não probabilística foi definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2005), composta por 104 alunos (entre os formandos de 2007) e por 99 alunos (entre os formandos de 2008).

Para a identificação da âncora de carreira dos indivíduos, utilizou-se o questionário sugerido pelo próprio Edgar H. Schein. Este questionário possui 40 questões e permite a

atribuição de uma nota para cada âncora. A versão traduzida do questionário foi extraída do texto “Âncoras de Carreira” dos professores Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque (USP, 2002).

Em sintonia com a teoria de âncoras de carreira apresentada por Schein (1996) foram elaboradas duas hipóteses de análise básicas:

1. Cada indivíduo possui apenas uma âncora de carreira, ou seja, aquela que se destaca ou que se sobrepõe às demais;
2. Apesar de possuir apenas uma âncora, todo indivíduo possui, em maior ou menor grau (ou peso), as características de todas as âncoras.

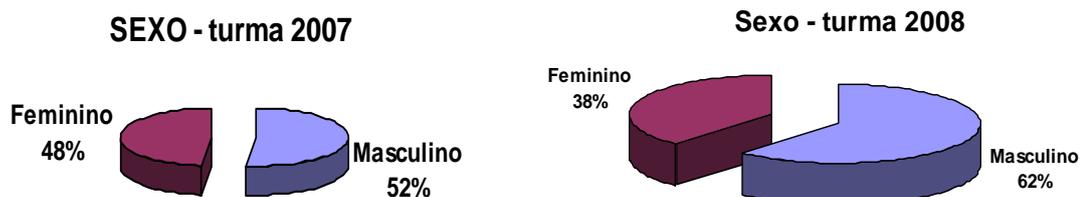
Essas premissas levaram a criação de uma nomenclatura própria utilizada por este trabalho para facilitar a compreensão da análise dos dados. De acordo com essa nomenclatura:

- Primeira Âncora – é a âncora de carreira do indivíduo, a que predomina, ou seja, aquela que representa o conjunto de competências, motivos e valores que o indivíduo mais possui;
- Segunda Âncora – é a âncora que obteve a segunda melhor nota;
- Última Âncora – é a âncora com menor nota, ou seja, aquela que representa o conjunto de competências, motivos e valores que o indivíduo menos possui;
- Penúltima Âncora – é a âncora que obteve a segunda pior nota;
- Peso da Âncora – é o percentual que a nota da âncora representa em relação à soma da nota de todas as âncoras.

Vale antecipar, também, que todos os gráficos utilizados neste trabalho apresentam os resultados observados sempre de forma distinta, ou seja, será possível visualizar as informações das turmas de estudantes formandos de 2007 e 2008 separadamente. Os softwares utilizados para tratamento dos dados foram Microsoft Office Excel 2003 e MINITAB 14.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

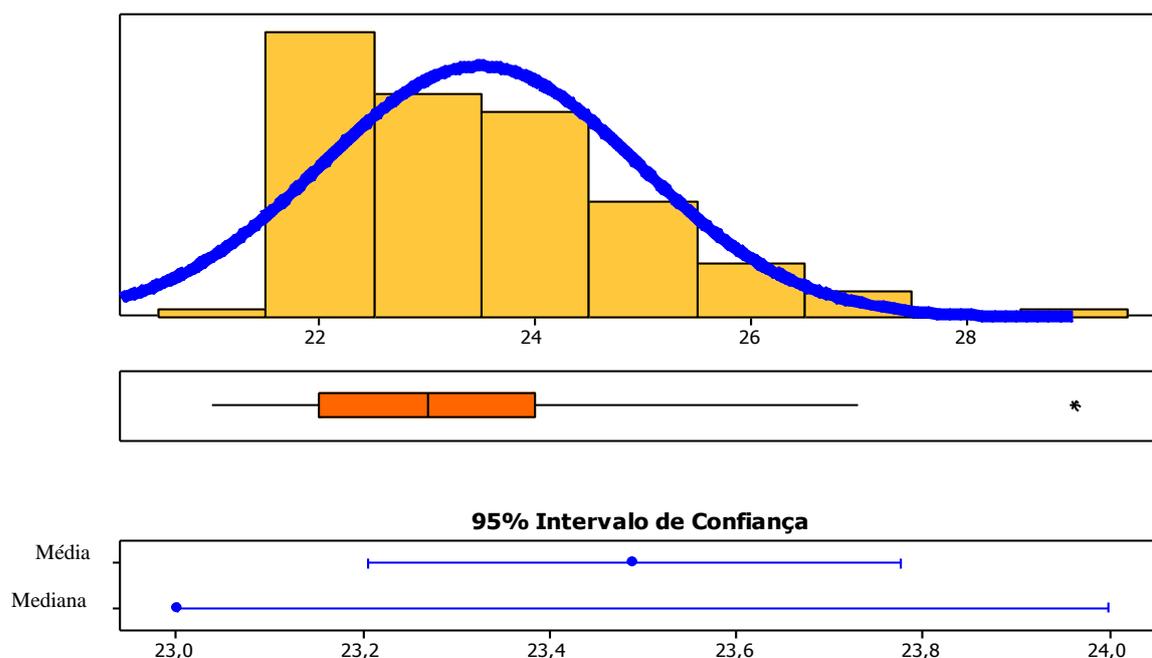
Os gráficos a seguir compõem o perfil dos alunos, situando-os ao gênero, idade e situação profissional.



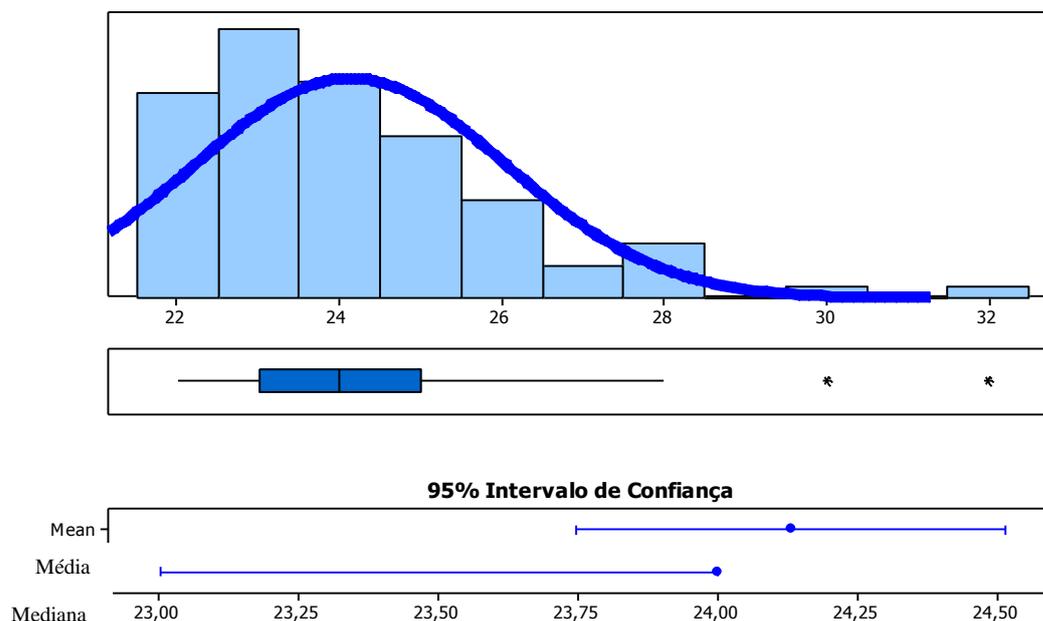
Em relação ao gênero, pode-se considerar que em termos de paridade, a turma de 2007 apresenta-se melhor equilibrada, com representatividade de 48% para estudantes do sexo feminino e 52% para o sexo masculino. Em 2008, a configuração apresentou maior participação masculina (62% contra 38% de participação feminina) na composição da amostra.

Na comparação da faixa etária, a variação observada foi bem pequena: conforme *boxplots* (caixas retangulares indicadas logo abaixo das curvas) há concentração etária no intervalo de 22 a 24 anos para 2007 e no intervalo de 23 a 25 anos para 2008, com medianas de 23 e 24 anos para 2007 e 2008, respectivamente.

## Resumo de "IDADE" - 2007

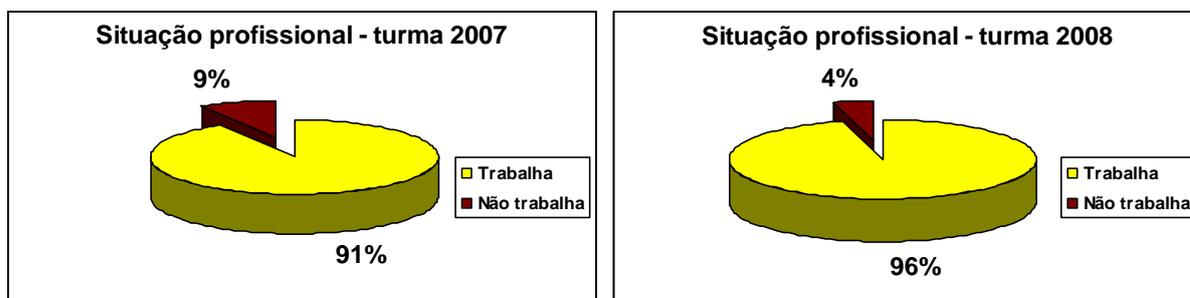


Resumo de "IDADE" - 2008

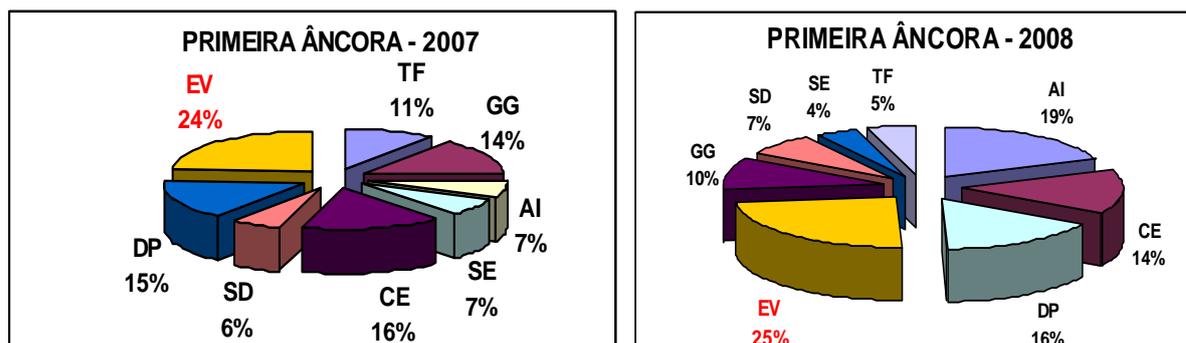


Idade e gênero foram incluídos como informações complementares ao perfil da amostra, não tendo sido observada nenhuma diferença ou constatação relevante a partir dessas informações.

Quanto ao trabalho, a constatação de que a grande maioria dos respondentes (91% dos formandos de 2007 e 96% dos formandos de 2008) possui alguma experiência profissional é um fator que agrega credibilidade aos resultados da pesquisa, uma vez que a experiência profissional do indivíduo contribui para que ele aprenda a se conhecer melhor, formando uma autoimagem mais precisa e facilitando a identificação correta de sua âncora de carreira. Como afirma Schein (1996), o autoconceito não pode ser maduro até que o ocupante da carreira tenha tido suficiente experiência profissional para conhecer seus talentos, motivos e valores.

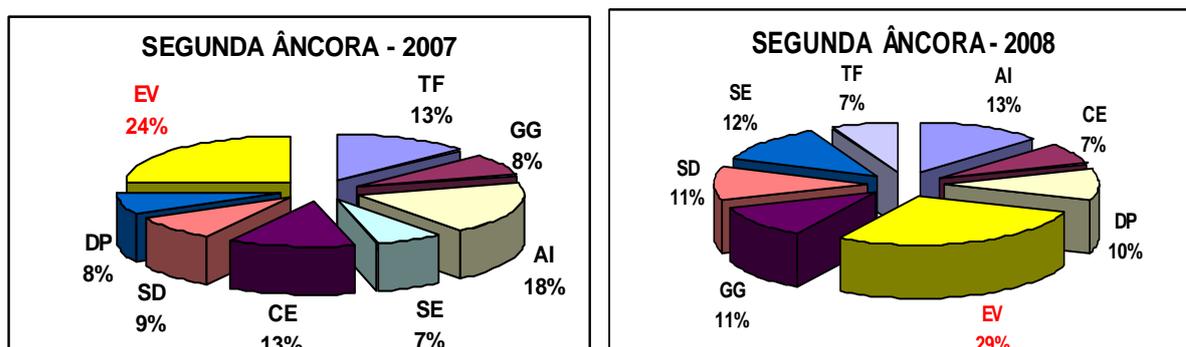


Em relação ao total de participação por âncora, observa-se que em ambas as turmas, a âncora “estilo de vida” aparece como primeira âncora (24% para 2007 e 25% para 2008).



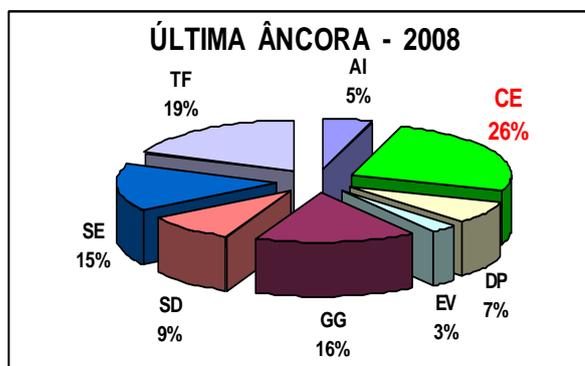
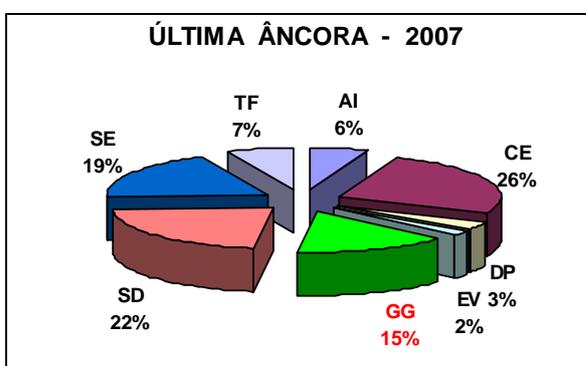
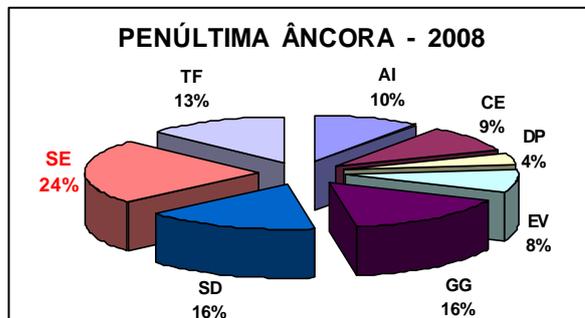
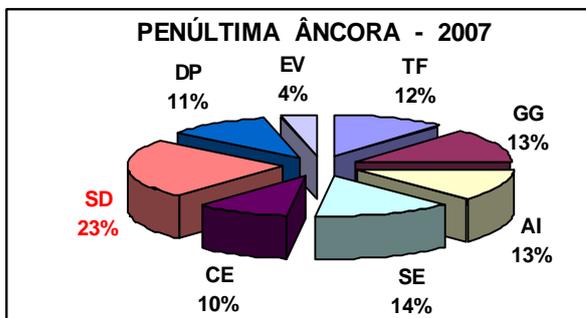
Os dados quase se repetem quando se observa a escolha da segunda âncora: “estilo de vida” aparece mais uma vez em primeiro lugar, com percentual ainda maior na turma de 2008 (29%).

Esta composição coloca em cheque uma eventual expectativa de maior representatividade para a âncora “gerência geral” (também conhecida como “competência gerencial”) no curso de administração de empresas, pelo fato do curso – *a priori* – preparar os alunos para o exercício da gestão organizacional.



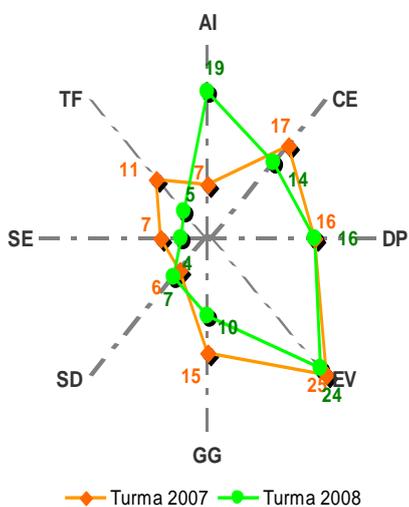
Analisando as informações referentes às penúltima e última âncoras, ambos os desenhos corroboram as tendências apontadas anteriormente: “estilo de vida” aparece entre as últimas posições dentre as mais escolhidas pelos alunos, atrás, por exemplo, da âncora

“gerência geral” – que apresentou percentuais bem superiores (no mínimo, o dobro), em todos os quadrantes.

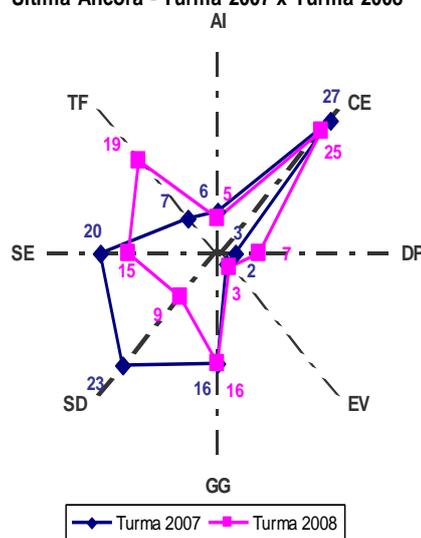


Na sobreposição dos dados anteriores (primeira e última âncoras), é possível visualizar as mesmas tendências de forma mais clara.

Primeira Âncora - Turma 2007 x Turma 2008



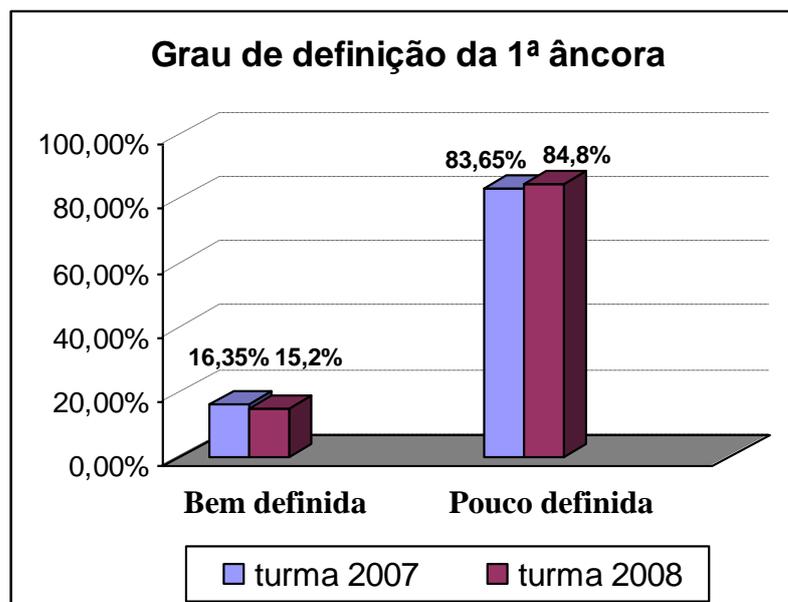
Última Âncora - Turma 2007 x Turma 2008



Em relação ao peso das âncoras, para efeito de alinhamento de conceito, considera-se o peso da primeira âncora de um indivíduo como a nota da primeira âncora dividida pela soma das notas de todas as âncoras. Esse conceito é importante pois, apesar de uma determinada âncora obter uma maior nota em relação às demais, esta nota pode ser muito superior ou quase igual à nota das outras âncoras. Nos casos em que a nota da primeira âncora for muito superior às demais, seu peso será alto, sugerindo que, além de indicar o conjunto de competências, motivos e valores que predominam no indivíduo, esta âncora está muito bem definida, ou seja, a autoimagem do indivíduo é sólida e consistente. Por outro lado, sendo o peso da primeira âncora baixo, ou muito próximo ao peso das outras âncoras, fica evidente que, apesar da âncora em questão ser a principal para aquele indivíduo, ele não possui uma autoimagem sólida, podendo indicar que este indivíduo ainda não se conhece suficientemente bem para definir com precisão a sua âncora de carreira.

Como critério para classificação da primeira âncora como “bem definida”, estabeleceu-se a marca de 30% de diferença entre as duas primeiras âncoras, ou seja, a classificação como “bem definida” ocorrerá quando o peso da primeira âncora do indivíduo for, no mínimo, 30% superior ao peso de sua segunda âncora. Esse critério foi utilizado em estudo anterior por Ferraz, Galli e Trevisan (2008) que relacionava âncoras de carreira à questão de gênero.

Utilizando esse critério, o gráfico abaixo mostra as duas turmas de estudantes (2007 e 2008) destacando, de cada uma delas, o percentual de indivíduos que possuem a primeira âncora “bem definida” e o percentual que possui esta mesma âncora “pouco definida”. Os dados do gráfico, portanto, revelam o alto índice de estudantes de ambas as turmas que ainda não têm clareza em relação à âncora de carreira já no término da graduação.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há aspecto essencial na análise mais abrangente dos resultados dessa pesquisa: a sustentação de “estilo de vida” como âncora de carreira principal com alta incidência estatística em dois anos seguidos de observação, 2007 e 2008, 25% e 24% do total respectivamente. Esse dado exige atenção, em especial quando confrontado com a incidência de segunda escolha como âncora principal, o “puro desafio”, com 16% em 2008 e 15% em 2007. Observe-se, portanto, que as expectativas construídas nas grades curriculares em torno da capacitação para a gestão organizacional ou mesmo para a ênfase no esforço de empreender não geram a correspondente absorção entre o corpo discente dos formandos desse curso de administração de empresas. A âncora de Gerência Geral obteve 10% da preferência principal em 2008 e 14% em 2007, enquanto a âncora “criatividade empreendedora” alcançou 14% dessas preferências em 2008.

Observe-se também, que os reflexos das tensões externas no mundo do trabalho, por exemplo, a forte pressão da crise econômica no segundo semestre de 2008, com significativa perda de empregos, não gerou impacto no universo pesquisado; as entrevistas foram todas realizadas entre a segunda quinzena de novembro e a primeira quinzena de dezembro de 2007 e 2008. É possível, portanto, inferir certo isolamento de expectativas profissionais do aluno, tanto em relação às injunções internas, de reforços na grade curricular em disciplinas

específicas ao longo do curso, quanto aos impactos externos muito expressivos, como um forte acirramento do ciclo de desemprego.

As escolhas profissionais, como a pesquisa indicou, guardam fortes vínculos com valores e atitudes arraigados e construídos em período anterior ao da escolha do curso universitário. Nessa linha, e até por conta das expectativas da geração como um todo (e não somente dos estudantes pesquisados), é razoável supor que o resultado majoritário da âncora “estilo de vida” apresente-se de forma semelhante em jovens formandos de outros cursos. Isto, no entanto, não invalida a ponderação feita quanto à distância entre as expectativas construídas nas grades curriculares e absorção correspondente entre os alunos formandos.

Evidencia-se, como limitação do estudo, um dos aspectos metodológicos utilizado: a adoção da marca de 30% de diferença entre os pesos das duas primeiras âncoras como critério para a classificação da primeira âncora como “bem definida”. Esse critério carece de validação mais ampla, a ser realizada a partir de entrevistas com os formandos em um próximo trabalho.

Enquanto possibilidade futura de investigação, propõe-se estudo longitudinal das âncoras de carreiras dos jovens formandos dessa e de outras instituições para verificar se os resultados se reproduzem em proporções semelhantes. A partir dessa leitura, acompanhada por entrevistas semi-estruturadas aos mesmos jovens, realizadas anos depois de formados, verificar se a realidade brasileira guarda semelhança àquela encontrada por Schein em seus estudos.

### 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Antonio V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**, São Paulo v. 32, n. 3, p. 28 – 39, julho/setembro 1997.

BRIDGES, W. **Um Mundo sem Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 4, p. 65-73, outubro/dezembro 1992.

DUTRA, Joel S.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Âncoras de Carreira**. Texto adaptado do livro de Edgar Schein – *Career Anchor* – em formato de apostila para uso em aula. USP, 2002.

FERRAZ, Ivan; GALLI, Diego; TREVISA, Leonardo N. Âncoras de carreira: uma questão de gênero? **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo v. 10, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2713/1762>>. Acesso em 31.03.2009.

FERRAZ, Serafim F. de S. *et al.* Análise da formação em Administração na perspectiva das inclinações profissionais. Artigo publicado pelo XXIX EnANPAD. Brasília/DF, 2005.

FONSECA, Josefa S. P. da. *et al.* **A influência da formação em Administração nas habilidades e competências do administrador (futuro e atual)**. Artigo publicado pelo XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

HALL, D. T. **Careers in organization**. Glenview, IL: \Scott, Foresman, 1976

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

OLTRAMARI, Andréa P. **Carreira: panorama de artigos sobre o tema**. Artigo publicado pelo XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

ROCHA-PINTO, Sandra R. da. **Capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida**. Artigo publicado pelo XXIII EnANPAD, Foz do Iguaçu/PR, 1999.

SANTOS, Neusa M. B. L.; ABRAHIM, Gisele S. **A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira**. Artigo publicado pelo XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **A formação em Administração como requisito para o exercício da função gerencial no Brasil**. Artigo publicado pelo XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 2005.