

ÂNCORAS DE CARREIRA: UMA QUESTÃO DE GÊNERO?

Ivan Ferraz¹
Diego Galli²
Leonardo Trevisan³

Resumo

A diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho é cada vez menos evidente. Entender se os fatores que norteiam as decisões de carreira dos indivíduos do sexo masculino são os mesmos que influenciam as decisões femininas pode ser fundamental para que as empresas estruturam suas políticas de recursos humanos de maneira adequada e para que os indivíduos possam planejar suas carreiras com maiores probabilidades de sucesso. Este estudo analisa como o gênero influencia as escolhas de carreira por meio de uma análise quantitativa que compara as âncoras de carreira de 54 homens e 50 mulheres, todos alunos do último ano do curso superior de administração. Os resultados do estudo apontam para uma diferença significativa entre os sexos, no que diz respeito à âncora de carreira predominante. Todavia, há indícios de que as âncoras menos presentes, ou seja, as competências, motivos e valores que menos se destacam no grupo pesquisado, são semelhantes entre homens e mulheres.

Palavras chave: Âncoras de carreira, gênero, local de trabalho.

Abstract:

The differences between men and women in the workplace are growingly less noticeable. Trying to grasp whether the career decision making factors for men are the same as the ones for women can be fundamental for companies trying to properly structure their human resources policies and for individuals to make more accurate decisions regarding their career with higher chances of success. This study analyzes how gender issues influences career choices by qualitative analysis which compares career anchor of 5 men and 50 women, all senior business students. The study results point out a significant difference between men and women, regarding their predominant career anchor. However, there are some indications that the less present anchors, such as competences, motives and values, which are the least identified in the researched group, are similar to men and women.

Key words: career anchors, gender, workplace.

¹ Mestre em administração pela pontifícia Universidade Católica de São Paulo, graduado em administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e pesquisador do núcleo de gestão de carreiras e transformação do trabalho. ivanferraz@gmail.com

² Mestre em administração, organização e recursos pela PUC-SP. MBA em gestão financeira e controladoria pela FGV. diegoimagine@hotmail.com

³ Professor do Programa de Estudos Pós-Graduados da PUC-SP, Doutor em ciência política pela USP. lntrevisan@pucsp.br

Introdução

O mercado de trabalho vem apresentando, há algum tempo, uma crescente diluição das desigualdades entre homens e mulheres, tanto no número de indivíduos inseridos em atividades profissionais como, também, nos principais aspectos dessas funções.

Fatores biológicos e sócio-culturais têm influencia determinante sobre as principais características de cada gênero e no modo como estes se comportam ante uma esfera do trabalho que demanda, na atualidade, maior flexibilidade e capacidade de cooperação de seus colaboradores.

Verificando as âncoras de carreira de um indivíduo e a existência ou não de diferenças nestas inclinações profissionais entre homens e mulheres, torna-se possível compreender se a questão de gênero reflete desigualdade nos valores e objetivos de ambos os sexos.

Organizações mais atentas aos aspectos peculiares a cada indivíduo podem ter mais possibilidades de êxito na adequação de seus membros a determinados cargos e, por conseqüência, obter a satisfação de suas próprias necessidades. Do lado do indivíduo, uma maior compreensão sobre os fatores que influenciam sua tomada de decisão nas questões profissionais é fundamental para que este tenha maiores chances de estabelecer uma carreira de sucesso, alinhada às suas necessidades específicas.

A partir destas reflexões, fica evidente a importância de compreender a influência do gênero nas escolhas de carreira. Assim, este trabalho discute esta questão a partir de análise comparativa entre as âncoras de carreira de homens e mulheres, particularmente dos alunos do último ano do curso superior de administração. Dessa forma, o problema de pesquisa, objetivos, e hipóteses que nortearam esta pesquisa foram assim definidos:

Problema de pesquisa:

- Existe diferença significativa nas âncoras de carreira de homens e mulheres que cursam bacharelado em administração?

Objetivos:

O objetivo geral que orientou a pesquisa coloca a questão do gênero no centro do debate relativo às âncoras de carreira:

- Compreender a influência do gênero na determinação da âncora de carreira dos alunos do curso superior de administração.

Além do objetivo geral, foram definidos também alguns objetivos específicos que contribuíram para uma melhor compreensão das distinções entre âncoras de carreira de homens e mulheres:

- Identificar qual âncora de carreira predomina entre os alunos do sexo masculino.
- Identificar qual âncora de carreira predomina entre os alunos do sexo feminino.
- Verificar se a formação de uma auto-imagem bem definida é influenciada pelo gênero.
- Identificar qual âncora de carreira menos se destaca entre os alunos do sexo masculino.
- Identificar qual âncora de carreira menos se destaca entre os alunos do sexo feminino.

Hipótese básica:

Schein (1996) faz algumas observações sobre a possível influência do gênero na âncora de carreira de uma pessoa, indicando inclusive que a Âncora Estilo de Vida parecia predominante entre as mulheres. Apesar desta observação não ter sido feita a partir de estudos considerando a realidade brasileira, ela serviu para que a hipótese básica deste estudo fosse assim definida:

- Há diferenças significativas no conjunto de competências, motivos e valores, ou seja, nas âncoras de carreira, que norteiam as decisões profissionais de homens e mulheres do curso superior de administração.

Este estudo está dividido em uma parte teórica, que corresponde aos tópicos 2, 3 e 4, na qual buscou-se, através de uma revisão bibliográfica, um suporte teórico adequado para embasar a pesquisa realizada. O tópico 5 refere-se à metodologia utilizada na pesquisa, enquanto no item 6 são discutidos os principais resultados do estudo. Por fim, são apresentadas as considerações finais, onde o problema de pesquisa é respondido, a veracidade da hipótese básica é verificada e são feitas sugestões para trabalhos futuros.

Carreira: um conceito em evolução

Originária do latim medieval *via carraria*, com significado de estrada rústica para carros (MARTINS, 2001), “foi a partir do século XIX que o termo carreira foi aplicado ao caminho que uma pessoa toma na vida” (COELHO, 2006, p. 102), e, desde o final daquele século, a palavra carreira é comumente relacionada a trabalho, profissão ou atividade profissional num contínuo exercício. De outra maneira, carreira também é entendida como “curso da vida profissional ou emprego, que permite uma oportunidade de progresso ou avanço no mundo” (BRIDGES, 1995 apud COELHO, 2006, p. 102).

A utilização do termo carreira, assim como sua interpretação, acompanha as transformações do contexto sócio-cultural a que uma civilização está submetida. Seu emprego tem conotação correlata a momentos pontuais e, além disso, a perspectiva adotada por um indivíduo, através do sistema de valores e percepções pessoais, pode divergir o significado da palavra em relação a outras posições impactadas por fatores profissionais e culturais diferentes.

Segundo Schein (1996, p. 19), “a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações”. Pode fazer referência exclusivamente àquela pessoa que possui uma atividade profissional estável e bem-estruturada, implicando progresso

constante; pode, também, fazer referência a um conjunto de atividades profissionais ao longo do tempo e como é vista por ela, chamada carreira interna (SCHEIN, 1996). Pode trazer consigo a idéia de desenvolvimento de diversas atividades profissionais em uma única organização através de crescimento hierárquico; pode ser tratada de modo mais amplo, ao invés de uma única forma de atividade ou uma única organização, podendo-se considerar toda e qualquer atividade profissional exercida durante a vida. Todas essas interpretações não surgiram num mesmo momento, elas são resultado das incessantes mudanças estruturais no mundo do trabalho.

HALL (1976 apud ARTHUR E ROUSSEAU, 1996, p. 6) também determina algumas dimensões e significados pelas quais uma carreira pode ser entendida:

- “carreira como progressão – seqüência de promoções e outros movimentos ascendentes em uma hierarquia de trabalho durante o curso da vida profissional de uma pessoa”;
- “carreira como profissão – referência às ocupações nas quais um claro padrão de sistemática progressão é evidente, como por exemplo: médico, professor, executivo”;
- “carreira como a seqüência de ocupações assumidas por um indivíduo durante sua vida – histórico de trabalho de um indivíduo, independente da ocupação ou nível, durante o curso de sua vida profissional”;
- “carreira como uma seqüência de experiências relacionadas ao trabalho – modo como a pessoa vivencia a trajetória de empregos e atividades que constituem seu histórico profissional”.

Dutra (2006, p. 102) defende a idéia de que “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa”.

Chanlat (1995, p.69) aborda o enraizamento social da carreira, em que “toda sociedade, independente de seu tipo, fornece os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem”.

Através de quatro exemplos, o mesmo autor (CHANLAT, 1995) enumera alguns dos fatores de diversidade entre diferentes culturas, economias e estruturas sociais que configuram um tipo ou modelo de carreira de países diferentes.

No caso de uma empresa japonesa, podem-se constatar alguns elementos norteadores do modelo de carreira no país, como a diferenciação discriminante entre os sexos, a distinção entre antiguidade e posição hierárquica, a rotatividade nas funções dentro das organizações, a garantia de emprego por prazo determinado, em que “o emprego está garantido até os 55 anos” (DUNPHY, 1986 apud CHANLAT, 1995, p. 70), e, finalmente, japoneses com experiência internacional, em seus retornos ao Japão, não são bem reconhecidos. Nota-se, neste primeiro exemplo, que os valores são fundamentados na convergência de pensamentos da coletividade e em “valores masculinos” (HOFSTEDE, 1980 apud CHANLAT, 1995, p. 70).

Num segundo exemplo são tratadas as variáveis modeladoras das formas de carreira em organizações alemãs: pequena margem de diferença salarial entra a classe operária e executiva, sendo uma das menores diferenças encontradas dentre os países industrializados, possibilidade de formação de qualidade para os operários, menores níveis hierárquicos em relação a empresas francesas (MAURICE, SELIER e SYLVESTRE, 1982 apud CHANLAT, 1995, p. 70), e os executivos são selecionados e recrutados em virtude de suas experiências profissionais e progridem por degraus hierárquicos.

O exemplo da empresa francesa “contrasta estranhamente” (CHANLAT, 1995, p. 70) com o exemplo das organizações alemãs, isto por serem países europeus vizinhos. Os aspectos encontrados são: maiores diferenças salariais entre a classe operária e a executiva, cargos da alta administração são exclusivos para indivíduos portadores de diplomas de escolas renomadas, reconhecimento e especialização têm valores de prestígio, e “a experiência estrangeira é relativamente pouco valorizada” (JOFFRIN, 1992 apud CHANLAT, 1995, p. 70).

E, no último exemplo, são tratados os aspectos da Suécia, “um dos países mais igualitários do mundo” (CHANLAT, 1995, p. 70), são eles: forte igualdade entre os sexos, as menores diferenças de renda entre as classes operárias e executivas, e menores

diferenças comportamentais entre essas classes em relação a outros países industrializados.

Cultura, política, economia, relações de poder e autoridade, relações sociais e sistemas de educação e valores de uma sociedade, modelam e tipificam, junto a um contexto específico, as carreiras internas, as carreiras externas e a gestão de carreiras de uma sociedade. “É no cerne destes enquadramentos sociais que os modelos de carreira vão se distinguir de uma empresa a outra” (CHANLAT, 1995, p. 71).

Assim como as inúmeras e incessantes mudanças que ocorrem em âmbito organizacional, como as relações das organizações com o ambiente externo, com os consumidores, com os empregados (COELHO, 2006), e as mudanças do papel do trabalho (EVANS, 1996), o conceito de carreira e as demandas das partes envolvidas, indivíduo e organização, também sofrem transformações. O ano de 1970 marca o início da transformação do conceito de carreiras, dos seus modelos e tipos de carreira.

Os padrões específicos mencionados acima não são únicos, e, portanto, podem-se identificar padrões, de certa forma, universais. Esta visão que busca padronizar as diferenças encontradas nos modelos de carreira categoriza dois grandes momentos que, apesar das tendências evolutivas, ainda se apresentam à realidade do trabalho: o modelo de carreira tradicional e o modelo de carreira moderno.

Chanlat (1995) trata, além destes dois grandes modelos, de quatro tipos de carreiras, são elas: burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica. “O modelo engloba as características fundamentais da carreira em nossa sociedade, enquanto os tipos remetem ao aspecto profissional desta carreira, ou seja, aos diferentes encaminhamentos possíveis oferecidos a uma pessoa no ambiente de trabalho” (CHANLAT, 1995, p. 71).

A carreira tradicional é pautada pela estabilidade do trabalhador diante de uma estrutura hierárquica de movimentação vertical. Na sociedade, do início do século XX até meados de 1970, em que imperava essa forma de carreira, “a homogeneidade era maior, a instrução estava desigualmente repartida e as grandes organizações ofereciam empregos, estabilidade e aberturas” (MILLS, 1996 apud CHANLAT, 1995, p. 72).

Neste modelo, o contrato psicológico é de posse das organizações, ou seja, o indivíduo é um mero espectador de seu destino profissional que, de fato, pertence à

empresa. França (2006) define contrato psicológico como “um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”.

A imagem de sucesso encontrada neste modelo está intimamente ligada com a projeção vertical crescente na rígida hierarquia organizacional. Outros fatores preponderantes são a garantia de segurança e estabilidade no emprego, adquiridos perante lealdade e quantidade de tempo do vínculo empregatício. Foi a partir de 1970 que passaram a se fazer presentes novas características sociais que inseriram um novo modelo de carreiras: o modelo de carreira moderno. Chanlat (1995, p. 72) atribui esse surgimento a mudanças sociais observadas a partir de 1960: “feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia, flexibilização do trabalho, etc.” (LANGLOIS, 1990 apud CHANLAT, 1995, p. 72). Outros fatores, estes vinculados às mudanças organizacionais, são, também, considerados influenciadores para o rearranjo no conceito de carreiras: o surgimento de arranjos temporários na década de 60 (MIRVIS e HALL, 1994 apud LACOMBE e CHU, 2006, p. 111); flexibilidade através da instituição de grupos e projetos de trabalho, criação de estruturas paralelas e matriciais, na década de 70; e, novos desenhos de trabalho, programas de qualidade e de melhorias contínuas, aumento nas fusões, aquisições e parcerias, na década de 80 (LACOMBE e CHU, 2006, p. 111).

Motta (2006, p. 11), ao decorrer sobre os valores contemporâneos que molduram a gestão de carreiras, expõe que “a mudança de uma sociedade mais universalista e autodisciplinada, por padrões coletivos, para uma sociedade mais individualista e relativizada valorativamente transformou, também, no mundo ocidental, as concepções sobre a relação entre o indivíduo e a organização do trabalho”.

As carreiras modernas, ao contrário das tradicionais, caracterizam-se pela transferência do contrato psicológico, antes de posse da organização, para o comando do próprio indivíduo. A imagem é do indivíduo senhor de sua carreira. Predominam, neste modelo, fatores opostos aos observados na carreira tradicional. Instabilidade e possíveis descontinuidades no trabalho ou em suas tarefas sobrepõem-se a segurança e estabilidade.

Nesse cenário, o profissional torna-se proprietário e administrador de sua carreira e passa a se perceber como unidade econômica autônoma, disputando espaço em um mercado de competências (MARTINS, 2006, p. 84).

Outra característica da carreira moderna é a mudança na imagem de sucesso do indivíduo. Antes, ligada ao crescimento hierárquico, agora, formada pela idéia de sucesso psicológico. Weick (1996 apud COELHO, 2006, p. 103) “ênfatiza que a principal ruptura das carreiras tradicionais, relacionadas ao avanço na hierarquia, é o desaparecimento de um “guia” externo para as experiências de trabalho. A carreira começa quando o indivíduo define suas metas, suas expectativas e seu caminho”.

Movimentações horizontais e em formas espirais dentro da organização já não transmitem sensações de inalterabilidade e, pelo contrário, podem acarretar em prazer e satisfação do indivíduo.

De acordo Schein (1996, p. 29), “o movimento profissional ocorre ao longo de linhas horizontais, laterais e verticais e as trajetórias profissionais são interações complexas desses três tipos de movimento”. Schein (1996) ainda faz observação da alta sensibilidade dos indivíduos a tais movimentos de cargos e funções, uma vez que estas mudanças estão intimamente ligadas a mais diversas aspirações individuais encontradas numa organização.

Bridges (1995 apud COELHO, 2006, p. 103) define o novo significado que o conceito passa a carregar: “uma carreira não significa subir na vida. É apenas a palavra para nossa jornada individual, o caminho que cada um de nós segue para encontrar o significado de nossas vidas”.

As âncoras de Schein: carreiras adequadas às aspirações

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 pôde-se observar criticamente as mudanças ocorridas nas carreiras, já com 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), “quando tentavam empregos que não eram adequados para eles, aqueles indivíduos referiam-se à imagem de serem levados de volta a algo que melhor se ajustasse a eles”.

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. Segundo Schein (1996), “o rótulo ponto de referência ou inclinação profissional indica uma área de tamanha importância que a pessoa não abre mão dela e acaba definindo sua auto-imagem em função dessa área, a qual vai predominar em cada etapa da carreira”. As características gerais de cada tipo de inclinação profissional são retratadas a seguir.

- **Aptidão técnico-funcional:** 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. De acordo com Schein (1996), “os indivíduos com inclinação técnico-funcional dedicam-se a vida toda à especialização e não dão valor à posição de gerente geral, embora aceitem cargos de gerentes técnicos se isto lhes der condições de continuar em suas áreas de especialidade”.

- **Aptidão administrativa geral:** indivíduos com capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e intergrupal e equilíbrio emocional se encaixam nessa âncora. Segundo o mesmo autor (SCHEIN, 1996), “o processo decisório cabe a esta pessoa e para isto ela deve ser capaz de pensar de modo integrado, levando em conta as múltiplas funções”. São indivíduos que sabem gerir pessoas e possuem conhecimento genérico das diversas atividades da organização; encontram sua satisfação em administrar.

- **Autonomia/Independência:** 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:** são indivíduos que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e sua estabilidade no vínculo empregatício. “Estas pessoas, freqüentemente, procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, que sejam conhecidas por evitar dispensas, que possuam bons programas de benefícios, e cuja imagem seja de empresa sólida e confiável”. (SCHEIN, 1996)

- **Criatividade Empreendedora:** indivíduos que perseguem constantemente a criação de novos empreendimentos e persistem nesse ideal enquadrando-se nesse tipo de âncora. Schein (1996) explica que “o impulso criativo deste grupo é especificamente orientado no sentido de criar novas organizações, produtos ou serviços que possam ser estreitamente identificados com os esforços do empresário, que sobrevivam por si e que sejam economicamente bem-sucedidos”.

- **Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa:** segundo Schein (1996), “pessoas deste grupo desejam um trabalho que lhes permita influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus valores”, valores estes que são baseados num desejo de contribuição para a melhora da sociedade e ajuda ao próximo.

- **Puro Desafio:** 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. “Muitas pessoas desejam um certo grau de desafio; mas para aquelas cuja referência profissional é o puro desafio, é só isto o que importa”. (SCHEIN, 1996)

- **Estilo de Vida:** indivíduos que colocam como prioridade em suas profissões a integração do trabalho com suas necessidades individuais e familiares são os enquadrados nesta categoria. “Não se trata simplesmente de conciliar vida pessoal e profissional, como tradicionalmente muitos vêm fazendo. É mais uma questão de achar um meio de integrar as necessidades do indivíduo, da família e da carreira”. (SCHEIN, 1996)

A questão do gênero no mercado de trabalho

As diferenças entre homens e mulheres estão fundamentadas não somente em suas constituições biológicas, elas são, também, delineadas por aspectos sócio-culturais históricos. Essas características distintas discernem seus principais motivos que, por sua vez, estão atrelados aos seus comportamentos.

Homens e mulheres não são iguais. Pensam e agem de maneira diferente, condicionados por questões biológicas, culturais e sociais. As biológicas determinam as diferenças naturais entre homens e mulheres em razão das funções físicas e reprodutivas. A mulher, por sua finalidade reprodutiva, de conservação e desenvolvimento da vida, é mais sensível ao universo simbólico e espiritual da espécie humana. O homem, que complementa o ciclo reprodutivo da espécie, está mais relacionado ao plano físico, tem mais agressividade e está inclinado a correr riscos (HOFFMANN, 2004, p. 23).

De acordo com Hoffmann (2004, p. 23), as relações de gênero são “o pilar da cultura da sociedade de classes” e a questão de gênero, segundo a mesma autora, é

“determinante para a definição de papéis, comportamentos, direitos e deveres relacionados às esferas da vida: a produção (de bens e serviços) e a reprodução da vida (dos seres humanos, da sociedade)”.

Entender os aspectos que influem nas principais vertentes direcionadoras das carreiras de homens e mulheres vem a viabilizar uma administração de pessoas mais adequada à realidade sociológica na qual uma organização está inserida e, desta forma, atender as principais expectativas e necessidades de seus colaboradores. De acordo com Hoffmann (2004, p. 23), “uma empresa que aborda com profundidade a questão de gênero saberá, certamente, aproveitar melhor o que cada colaborador (mulheres e homens) pode oferecer. O raciocínio vale também para a construção de um ambiente de trabalho sadio e a conscientização de todos para minimizar a discriminação social em todos os departamentos das companhias”.

Alves (2001), ao tratar do discurso da dominação masculina, aponta muitas das diferenças que transcenderam a esfera biológica. O quadro que segue aponta algumas palavras-chaves que revelam tal dicotomia:

Quadro 1 – Dimorfismo de gêneros

Homens		Mulheres	
1º sexo	Aptidão	2º sexo	Resignação
Pênis	Competição	Vagina	Cooperação
Grande	Azul	Pequeno	Rosa
Independente	Determinação	Dependente	Aceitação
Dominador	Útil	Submissa	Fútil
Forte	Sujeito	Fraco	Objeto
Rápido	Produção	Lento	Reprodução
Superior	Rude	Inferior	Refinado
Patrimônio	Inteligente	Matrimônio	Ignorante

Fonte: Adaptado de ALVES, 2001.

A identidade é, desde muito cedo, construída (VIEIRA, 2005). Pedro (1997, p. 160) expõe o caráter de formação contínua de uma identidade:

A construção dessa identidade deve-se a uma tarefa realizada pelo sujeito juntamente com outros sujeitos, tais como pais, professores, amigos e parentes. Identidade, então, também implica trabalho, exatamente como o trabalho artístico é produtivo de práticas criativas. Mas de modo diferente da maioria dos trabalhos de arte, a identidade nunca está completa (PEDRO, 1997).

Vieira (2005, p. 230) exemplifica diferentes contextos profissionais construídos sobre diferentes culturas, buscando demonstrar, desta forma, que, em atividades profissionais, os papéis, masculino e feminino, podem ser assumidos de maneira inversa:

Na ex-União Soviética, a profissão de médico era preenchida por mulheres, assim como a de dentistas na Bélgica ou a de comerciantes na África Ocidental, mas, ao contrário, as funções de secretárias eram exercidas, em sua maioria, por homens no Paquistão. Na Holanda, do mesmo modo, há elevada proporção de enfermeiros homens e no Japão não existem praticamente mulheres na função de dirigentes de empresas, enquanto nas Filipinas e na Tailândia isso é bastante comum (VIEIRA, 2005).

“Nos primórdios, nas sociedades primitivas, o lar era, na verdade, a principal unidade econômica de produção” (GOMES, 2005, p. 3). Atividades como a caça e a pesca eram de responsabilidade do homem, pela sua força física e disposição perante os perigos existentes no mundo fora desse lar. “Ali começava uma rígida divisão de tarefas entre os sexos, em que o trabalho fora do lar tendia a ficar vedado à participação feminina. E assim continuou no decorrer de muitos séculos, com pequenas alterações” (GOMES, 2005, p. 3).

Durante a antigüidade, as tarefas domésticas eram exclusivamente atribuídas às mulheres, o que começou a ganhar consistência de um papel decorrente da natureza do sexo feminino e como base para a rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres. “O resultado dessa divisão antiga do trabalho resumiu-se numa diferenciação de papéis entre o homem e a mulher, além de relegar a um nível inferior aqueles ou aquelas que trabalhavam” (GOMES, 2005, p. 3).

Foi somente no século XX que as mulheres conquistaram um maior espaço no mercado do trabalho. Alguns eventos, como a Revolução Russa, de 1917, com uma busca para a igualdade, para homens e mulheres, de acesso ao trabalho e salários, e a Grande

Recessão, período de acomodação entre as parcelas que constituíam a oferta de emprego nos países industrializados, contribuíram fortemente para esse crescimento.

Castells (1999) aponta três características fundamentais que envolvem o modo de trabalhar das mulheres e oferecem vantagens sobre os homens em um cenário de crise do emprego: possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho, habilidade de relacionamento e flexibilidade quanto a horário.

Além dessas características, objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição na análise e solução de problemas são aspectos relevantes para uma nova situação no mundo do trabalho, em que as mulheres anseiam atividades profissionais antes exercidas apenas por homens, e, diferentemente de outras épocas da história, isso, hoje, é possível e, muitas vezes, preferido por organizações que buscam flexibilidade e ambiente de cooperação. “Na verdade, o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do modelo masculino, mas complementar. Assim, ambos podem contribuir com suas habilidades naturais para o sucesso de uma organização” (GOMES, 2005, p. 7).

“Portanto, o século XXI está se iniciando com um perfil de mulher diferente daquele de séculos anteriores. As conseqüências no âmbito familiar, a partir da incorporação das mulheres no mercado de trabalho, são inegáveis. Também por isso será um grande desafio para a sociedade pós-industrial lidar com a diversidade em um contexto de grandes transformações” (GOMES, 2005, p. 5).

Metodologia

Este estudo analisa a influência do gênero na determinação da âncora de carreira dos alunos do último ano do curso de Administração de uma universidade localizada na cidade de São Paulo.

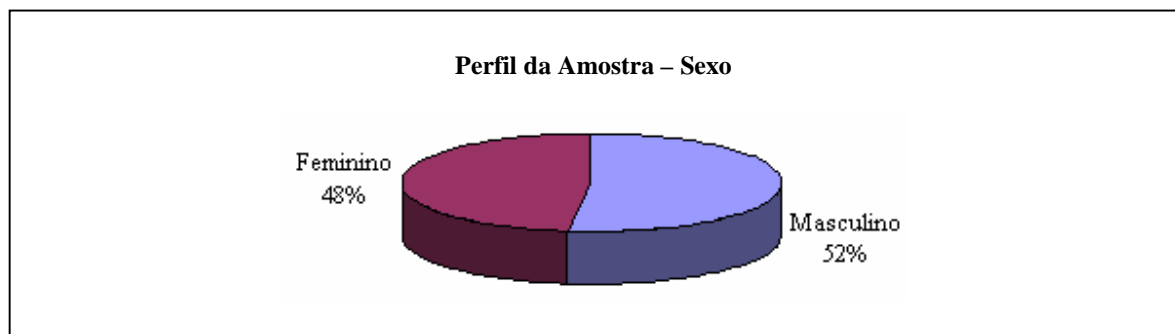
Para a identificação da âncora de carreira dos indivíduos, utilizou-se o questionário sugerido pelo próprio Edgar H. Schein. Este questionário possui 40 questões e permite a atribuição de uma nota para cada âncora. A versão traduzida do questionário foi extraída do texto “Âncoras de Carreira” dos professores Joel Souza Dutra e Lindolfo

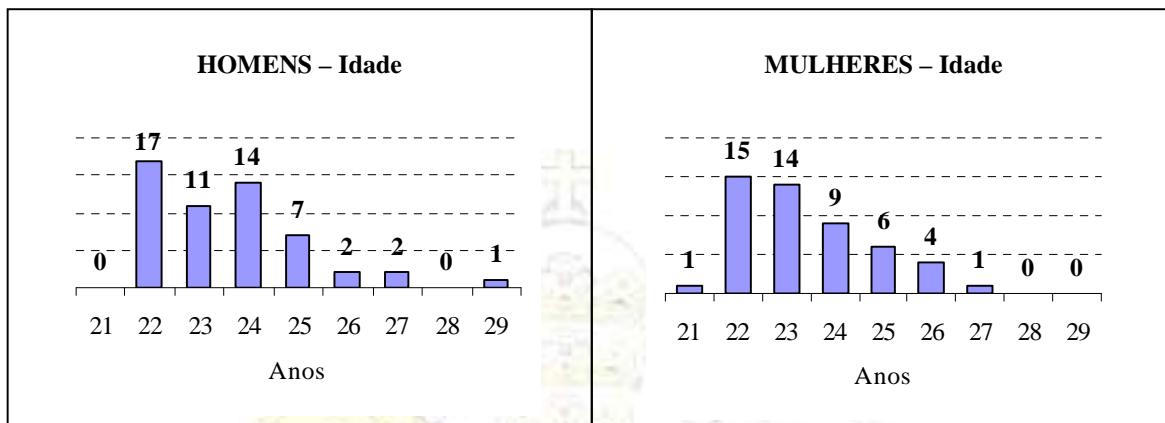
Albuquerque. A pesquisa foi respondida por 104 alunos. Nos casos em que o aluno obteve a mesma nota para duas ou mais âncoras, o critério utilizado para desempate foi, em primeiro lugar, a âncora que teve mais questões com acréscimo de nota (conforme orientações para preenchimento do questionário) e em segundo lugar a âncora cujas primeiras questões obtiveram maior nota.

Procurou-se obter uma amostra que contivesse um equilíbrio entre homens e mulheres com características semelhantes em relação à idade e situação profissional, uma vez que esses fatores, de acordo com Schein (1996), influenciam na determinação da âncora de carreira de um indivíduo.

Assim, como apresentado nos gráficos abaixo, 52% dos respondentes são homens e 48% mulheres. Todos são jovens, em geral entre 22 e 25 anos. A pessoa mais nova da amostra é uma mulher de 21 anos, e o mais velho, um homem de 29 anos. A situação profissional também é semelhante entre os homens e mulheres pesquisados. A grande maioria já trabalha sendo que, nos indivíduos do sexo masculino, o percentual que não trabalha é de apenas 13%, ligeiramente superior aos 4% que corresponde ao percentual feminino na mesma situação.

A constatação de que 95 respondentes, ou seja, 91% do total, já 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 auto-imagem mais precisa e facilitando a identificação correta de sua âncora de carreira. Como afirma Schein (1996), o auto-conceito não pode ser maduro até que o ocupante da carreira tenha tido suficiente experiência profissional para conhecer seus talentos, motivos e valores.





Antes que sejam apresentados os resultados relativos às âncoras destes alunos, algumas observações fazem-se necessárias. A análise dos dados seguiu duas premissas básicas, em sintonia com a teoria de âncoras de carreira apresentada por Schein (1996):

1. Cada indivíduo possui apenas uma âncora de carreira, ou seja, aquela que se destaca, 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.

Assim, o peso da primeira âncora de um indivíduo será a nota da primeira âncora dividida pela soma da nota de todas as âncoras. Esse conceito é bastante 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, valores que predomina no

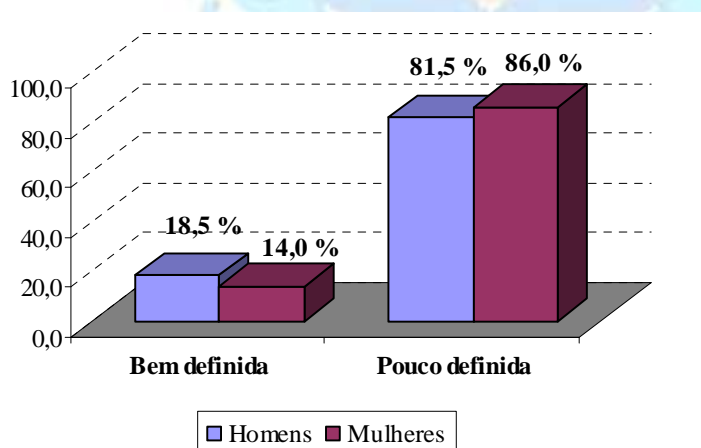
indivíduo, esta âncora está muito bem definida, ou seja, a auto-imagem do indivíduo é sólida e consistente. Por outro lado, sendo o peso da primeira âncora baixo, ou muito próximo ao peso das outras âncoras, fica evidente que, apesar da âncora em questão ser a principal para aquele indivíduo, este não possui uma auto-imagem sólida, podendo ser uma indicação de que este indivíduo ainda não se conhece suficientemente bem para que sua âncora de carreira seja identificada com precisão.

Resultados da Pesquisa

A primeira questão a ser analisada é se existe ou não diferença entre homens e mulheres no que diz respeito ao grau de definição da primeira âncora, ou seja, se um dos gêneros possui mais facilidade de desenvolver um auto-conceito maduro o suficiente para que a âncora de carreira seja determinada com precisão.

Optou-se por considerar que um indivíduo possui uma âncora bem definida apenas quando o peso de sua primeira âncora é, no mínimo, 30% superior ao peso de sua segunda âncora. Utilizando esse critério, o gráfico abaixo mostra o percentual de homens e mulheres que possuem a primeira âncora “bem definida” em relação ao percentual que possui esta mesma âncora “pouco definida”.

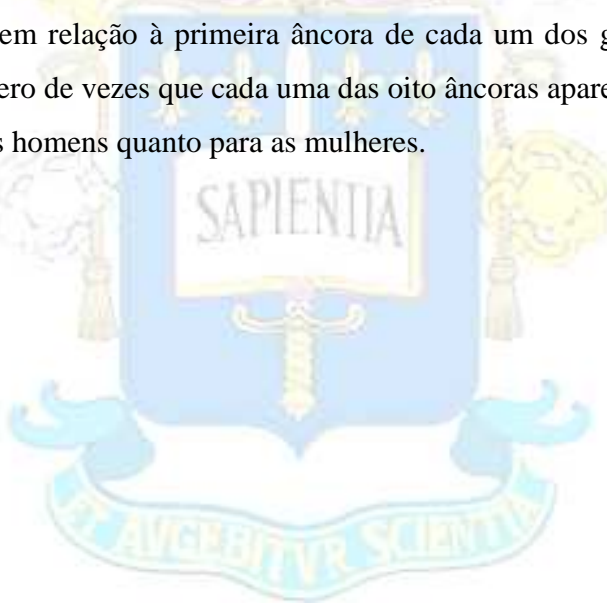
Grau de definição da 1ª Âncora



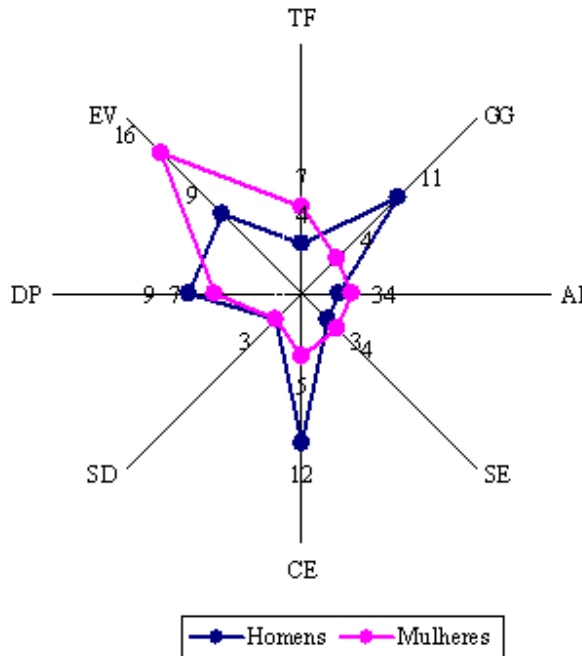
Observa-se que existe uma pequena diferença entre homens e mulheres quanto ao grau de definição de sua âncora de carreira. Os dados sugerem que os homens têm uma leve tendência a formar uma auto-imagem mais confiável, uma vez que apenas 14% das mulheres possuem uma âncora bem definida, frente aos 18,5% de homens na mesma situação.

Em geral, tanto homens e mulheres possuem sua primeira âncora pouco definida (81,5% e 86%, respectivamente). Na verdade, devido ao perfil jovem dos respondentes, esse tipo de constatação era previsível e corrobora a afirmação de Schein (1996) de que quanto maior a experiência do indivíduo, tanto maior será a clareza com que sua âncora será determinada. Como os respondentes têm em média apenas 23 anos, é provável que a experiência adquirida não seja suficiente, na maioria dos casos, para identificar sua âncora com clareza.

Outro ponto de destaque dos resultados da pesquisa é a diferença encontrada entre homens e mulheres em relação à primeira âncora de cada um dos gêneros. O gráfico a seguir mostra o número de vezes que cada uma das oito âncoras apareceu como “primeira âncora” tanto para os homens quanto para as mulheres.



1ª Âncora – Homens X Mulheres



A análise do gráfico mostra que algumas âncoras apresentam diferenças maiores entre homens e mulheres do que outras. Esse é o caso, por exemplo, das âncoras “Estilo de Vida”, “Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora”, sendo a primeira mais predominante entre as mulheres e as outras duas entre os homens.

Outra forma de comparar os gêneros foi através de uma análise envolvendo as duas primeiras e as duas últimas âncoras de cada um dos grupos, conforme quadro abaixo.

Quadro 2 – Âncoras de Carreira – Homens X Mulheres

Homens									
Âncoras Homen	Primeiras Âncoras	Segundas Âncoras	Soma 1 (Primeiras)	Penúltimas Âncoras	Últimas Âncoras	Soma 2 (Últimas)	Δ Somas	Total Somas	Total %

s					a				
TF	4	8	12	5	3	8	4	20	37,04
GG	11	5	16	7	7	14	2	30	55,56
AI	3	12	15	9	2	11	4	26	48,15
SE	3	5	8	6	13	19	-11	27	50,00
CE	12	7	19	6	12	18	1	37	68,52
SD	3	4	7	12	15	27	-20	34	62,96
DP	9	1	10	6	0	6	4	16	29,63
EV	9	12	21	3	2	5	16	26	48,15
Mulheres									
Âncoras	Primeira Âncora	Segunda Âncora	Soma 1 (Primeiras)	Penúltima Âncora	Última Âncora	Soma 2 (Últimas)	Δ Somas	Total Somas	Total %
TF	7	6	13	7	4	11	2	24	48,00
GG	4	3	7	7	9	16	-9	23	46,00
AI	4	7	11	4	4	8	3	19	38,00
SE	4	2	6	9	7	16	-10	22	44,00
CE	5	6	11	4	15	19	-8	30	60,00
SD	3	5	8	13	8	21	-13	29	58,00
DP	7	7	14	5	3	8	6	22	44,00
EV	16	14	30	1	0	1	29	31	62,00

Esta verificação comparativa mais abrangente tornou possível auferir, isoladamente, as principais características de cada grupo e, também, a detecção das principais diferenças entre os sexos revelados pelo presente estudo.

Nos indivíduos homens a âncora predominante é a “capacidade empreendedora” com 12 incidências, seguida de perto pela âncora “gerência geral” que possui 11 incidências. Na classificação da segunda âncora, “autonomia/independência” e “estilo de

vida”, com 12 incidências cada, são as âncoras mais presentes. Verificando-se o total das primeiras âncoras, “estilo de vida” é a âncora mais incidente, com 21 incidências, seguida de “capacidade/empreendedora”, com 19 incidências. A âncora de menor incidência dentre as primeiras foi “servir a uma causa”, que, por sua vez, foi a mais incidente dentre as últimas âncoras, com 27 casos. Não houve nenhum caso da âncora “puro desafio” posicionada como última âncora entre os homens. As âncoras “estilo de vida”, “puro desafio” e “técnico-funcional” apresentaram os menores números de incidências dentre as últimas âncoras.

No caso das mulheres, a âncora “estilo de vida” destaca-se, amplamente, dentre as primeiras âncoras e segundas âncoras e, portanto, também, no conjunto (soma) das primeiras âncoras, com 16, 14 e 30 incidências, respectivamente. As demais primeiras âncoras não apresentaram significativas diferenças nos números de incidências. “Estilo de vida” detém o menor número de incidências dentre as últimas âncoras, com apenas uma incidência como penúltima âncora e nenhum caso como última âncora. Seguindo o mesmo fenômeno observado nos indivíduos homens, embora com menores diferenças nos números de incidências em relação às outras últimas âncoras, a âncora “servir a uma causa” obteve o maior número no valor total da soma das penúltimas e últimas âncoras, com 21 casos.

Enfim, verifica-se que, nos homens, a primeira âncora é “criatividade empreendedora”, âncora que se apresenta poucas vezes como primeira no grupo das mulheres. Em comparação aos homens, numa visão geral dos fatores em análise, as mulheres apresentam predominância na âncora “estilo de vida”. Nos dois grupos, a âncora de carreira “servir a uma causa” é a mais incidente dentre as últimas âncoras e uma das menos identificadas entre as primeiras.

Esses dados sugerem que o conjunto de características que os alunos pesquisados menos possuem, ou seja, àquelas que correspondem às âncoras que obtiveram as menores notas, é pouco influenciado pelo gênero. Por outro lado, o conjunto de valores mais presentes, ou seja, a âncora principal, sofre considerável variação em função do sexo dos alunos. Em outras palavras, homens e mulheres parecem querer coisas distintas, mas estão de acordo no que se refere àquilo que não querem.

Considerações Finais

O resultado do estudo sugere que a hipótese básica é verdadeira. Isso significa que foram encontradas evidências de que há diferenças significativas no conjunto de competências, motivos e valores (âncoras de carreira) que norteiam as decisões profissionais de homens e mulheres do curso superior de administração.

Essas diferenças foram constatadas quando observadas as primeiras âncoras dos alunos do sexo masculino e feminino. Entretanto, uma análise das últimas âncoras indica que o gênero parece não influenciar no conjunto de valores menos presentes, aqueles que correspondem às âncoras com menores notas.

A predominância da âncora estilo de vida entre as mulheres corrobora uma observação feita por Schein (1996) que, no início de seus estudos sobre inclinações profissionais, identificou algumas diferenças entre gêneros. De acordo com o autor, a âncora de carreira “Estilo de Vida” já se apresentava predominantemente no sexo feminino:

Este ponto de referência foi notado primeiramente em mulheres formadas pela Faculdade de Administração Sloan mas vem se tornando cada vez mais freqüente entre os diplomados do sexo masculino, especialmente os que concluíram cursos de administração e consultoria. Provavelmente, reflete algumas tendências na sociedade e é o resultado inevitável de famílias em que pai e mãe trabalham (SCHEIN, 1996, p. 59).

Apesar do presente estudo não ter dados suficientes para indicar se, no grupo analisado, a âncora “Estilo de Vida” também vem ganhando espaço entre os homens, é possível afirmar que mesmo não sendo a predominante entre os indivíduos do sexo masculino, em geral, ela têm um peso significativo entre as primeiras âncoras deste grupo.

Por fim, o quadro abaixo sintetiza algumas das descobertas da pesquisa que merecem destaque:

Quadro 3 – Síntese dos Resultados da Pesquisa

Quais âncoras de carreira predominam entre os alunos do sexo masculino?	CE – Criatividade Empreendedora GG – Gerência Geral EV – Estilo de Vida
Quais âncoras de carreira predominam entre os alunos do sexo feminino?	EV – Estilo de Vida
Quais âncoras de carreira menos se destacam entre os alunos do sexo masculino?	SD – Serviço/Dedicação à uma causa SE – Segurança/Estabilidade
Quais âncoras de carreira menos se destacam entre os alunos do sexo feminino?	SD – Serviço/Dedicação à uma causa CE – Criatividade Empreendedora SE – Segurança/Estabilidade
A formação de uma auto-imagem bem definida é influenciada pelo gênero?	Os dados sugerem uma leve tendência dos homens (18,5%) a formarem uma auto-imagem mais bem definida do que as mulheres (14%).

Como proposta para estudos futuros sobre o tema, ficam duas sugestões: a primeira seria incluir um outro instrumento, além do questionário, para a identificação da âncora de carreira dos indivíduos. Tal instrumento poderia ser a entrevista sugerida por Schein (1996) que agregaria informações qualitativas que poderiam aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos. A outra sugestão é que fossem realizados estudos semelhantes com grupos de pessoas mais velhas e com mais experiência profissional, aumentando a probabilidade dessas pessoas terem uma auto-imagem madura que refletiria em uma âncora de carreira bem definida.

Referências Bibliográficas

ALVES, José, E.D. **O discurso da dominação masculina**. In: GENERAL POPULATION Conference IUSSP International Union For The Scientific Study of Population, 24. Salvador: IUSSP, 2001.

ARTHUR, M. e ROUSSEAU, D. **The boundaryless carrer**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. In: *RAE – Revista da Administração de Empresas*. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.

COELHO, Joyce A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 6, p. 94-108.

DUTRA, Joel, S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EVANS, Paul. **Carreira, sucesso e qualidade de vida**. In: *RAE – Revista da Administração de Empresas*. São Paulo: v. 36, n. 3, p. 14–22, jul./ago./set., 1996.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Almiralva, F. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. São Paulo: Revista de Gestão USP, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.

HOFFMANN, Gleise, H. **Responsabilidade social e a questão de gênero**. Curitiba: revista FAE BUSINESS, n°9, setembro/2004.

LACOMBE, Beatriz M. B. e CHU, Rebeca, A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 7, p. 109-133.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____, Gerenciamento da Carreira Proteana: Contribuições para Práticas Contemporâneas de Gestão de Pessoas. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 5, p. 81-93.

MOTTA, Paulo, R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 1, p. 9-19.

PEDRO, Emília, R. **The unbearable lightness of being**. In: Emília E. R. (org.). Discourse Analysis Proceedings of the 1st International Conference on Discourse Analysis. Lisboa: Edições Colibri, 1997.

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

_____, Edgar, H. Âncoras de Carreira. Texto adaptado pelos professores Joel Souza Dutra e Lindolfo Galvão Albuquerque do Livro de Edgar Schein – Career Anchor – Formato apostila para uso em aula – Não publicado.

VIEIRA, Josênia, A. **A identidade da mulher na modernidade**. Delta, 2005, vol.21, p. 207-238.

