

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Wilson da Cunha Viana

**ÂNCORAS DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS
ESTUDO DE CASO SOBRE: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ACELERADO
DE PESSOAS**

Mestrado em Administração

**SÃO PAULO
2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Wilson da Cunha Viana

**ÂNCORAS DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS
ESTUDO DE CASO SOBRE: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ACELERADO
DE PESSOAS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração sob orientação do Prof. Doutor Leonardo Nelmi Trevisan.

Mestrado em Administração

**SÃO PAULO
2014**

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que, na simplicidade, são
meus maiores exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida que me foi concedido, e por cada manhã pelo meu abrir dos olhos. Sem Ele nada disso seria possível.

Agradeço à minha amada esposa, Priscila, por todos os momentos que compreendeu a necessidade da minha ausência, e soube aguardar pacientemente dormindo, muitas vezes sozinha, enquanto eu estudava noites a dentro. Ao meu filho, Victor, que em alguns momentos não soube compreender minhas faltas, perguntando se faltava muito, mas nunca deixou de me beijar antes de dormir e dizer um “eu te amo, papai.”

Um especial agradecimento ao meu pai, Dalvimar, e à minha mãe, Maria, meus maiores exemplos de vida e meus grandes heróis, ensinaram-me a ser uma pessoa de bem e traçar meu próprio caminho.

Ao meu sogro, Aguinaldo, e à minha sogra, Glória, que me receberam como um filho e me tratam como tal.

Ao meu amigo, Edson, que com seu exemplo de mestre, incentivou meus estudos mesmo de maneira indireta.

A toda minha equipe de trabalho, que compreenderam minhas ausências em muitos momentos, em especial, Sandro, Luiz Fernando, Simoni, Fernanda, Katia Botossi, Katia Romero, Isabel e Luara.

Ao professor, Dr. Hélio Cesar Silva, e à professora, Dra. Maria Cristina Sanches Amorim, pelas grandes e valiosas contribuições no exame de qualificação, meu muito obrigado.

E por fim, meu enorme agradecimento ao meu orientador, professor Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, que mesmo com todos os meus atrasos, sempre teve compreensão e soube me direcionar da melhor forma possível, um exemplo de mestre e de pessoa, obrigado, professor!

O que é verdadeiramente imoral é ter
desistido de si mesmo.
(Clarice Lispector)

RESUMO

A retenção de pessoas-chave é um tema em evidência nas empresas atuais. Dessa forma, as organizações buscam maneiras de desenvolver as pessoas consideradas “destaques”. Já as pessoas, em contrapartida, possuem desejos que norteiam a vida para tomadas de decisão, tanto no âmbito profissional como no pessoal.

O presente estudo tem como objetivo identificar as âncoras de carreiras propostas por Schein, em um programa de desenvolvimento acelerado de pessoas, da empresa Usiminas, por meio de um estudo de caso explanatório, com 151 pessoas participantes do programa, com aplicação de questionário na etapa inicial do programa.

Ao longo do programa, parte desse público se desligou da empresa (ao todo 27 pessoas); no estudo, as pessoas foram apontadas, em alguns indicadores, com a totalidade de forma consolidada; em outros, de maneira separada. A problemática do trabalho apontada foi quanto às âncoras de carreira, e como elas são usadas como referência em um programa de desenvolvimento acelerado de carreiras que visa a retenção. Foram utilizadas duas premissas, sendo a principal: se a organização visa, com seu programa de retenção e desenvolvimento acelerado de carreira, ter os melhores profissionais engajados no negócio, e se as âncoras de carreira são uma forma de alcançar esse objetivo; e como premissa secundária, se o programa de retenção e desenvolvimento acelerado de carreira deve respeitar as âncoras de carreira dos indivíduos participantes, sendo uma espécie de mola propulsora para essas âncoras.

A maior parte do público analisado é jovem, todos possuem boa formação escolar, com tempo de empresa pequeno. Do resultado obtido, a âncora que prevalece entre esse público é a de desafio, o que mostra certa aderência com o programa estudado e com as expectativas da organização para o futuro em médio e longo prazo.

Palavras-chave: Âncoras de Carreira, Carreira, Desenvolvimento, Retenção.

ABSTRACT

Key personnel retention has been thoroughly discussed in organizations at present. Companies have tried to find ways to develop people considered "outstanding". Such people, however, bear in mind their wishes in order to make decisions, both in their professional and personal life.

This study aims to identify the anchors, from the career anchors proposed by Schein, in an accelerated development program of people from an organization, Usiminas. The paper presents an explanatory case study in which 151 participants answered a questionnaire at the initial stage of the program.

Throughout the program, part of the participants left the company (overall, 27 employees). In the study, they make part in some indicators as a whole, in others, they are separated. The main relevant issue discussed is as to the career anchors and how they are used as a reference to an accelerated career development program, which seeks retention. Two premises are used. The main premise discusses if an organization, with its retention and accelerated career development programs, seeks to have the best professionals, committed to the business, and if the career anchors are ways of achieving this goal. The secondary premise brings out if the retention and the accelerated career development programs should take into account the participants' career anchors, working as a driving force to such anchors.

Most participants are young with good educational background, and short time working for the company. The results show that the anchor 'challenge' ranked high among the participants. Such results go along with the program studied and with the company's expectations for the future in the medium and long-term.

Keywords: Career Anchors, Career, Development, Retention.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 –	Modelo Tridimensional de uma organização.....	22
Figura 2 –	Organização do Trabalho.....	51
Figura 3 –	Principais fases de carreira	53
Figura 4 –	Inauguração Usiminas em Ipatinga	58
Figura 5 –	Principais produtos da empresa	60
Figura 6 –	Estrutura do programa por grupos.....	63

LISTAS GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Idade.....	69
Gráfico 2 –	Gênero.....	70
Gráfico 3 –	Formação.....	71
Gráfico 4 –	Graduação	72
Gráfico 5 –	Cargos	72
Gráfico 6 –	Tempo de empresa.....	73
Gráfico 7 –	Âncoras identificadas.....	74
Gráfico 8 –	Âncoras identificadas X Sexo	75
Gráfico 9 –	Empregados ativos.....	76
Gráfico 10 –	Empregados desligados.....	76

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 –	Tipos de Carreira.....	21
Tabela 2 –	Desafios quanto à carreira	25
Tabela 3 –	Síntese da evolução das teorias de carreira	26
Tabela 4 –	Novos Modelos ou Tipos de Carreiras	30
Tabela 5 –	Características das âncoras de carreira	48
Tabela 6 –	Crítérios de acompanhamento do programa.....	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
1.1. Definição de Carreira	17
1.2. Evolução das Teorias de Carreira	19
2. ÂNCORAS DE CARREIRA	32
3. CARREIRAS NA ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI	49
3.1. Transformações no passado e no presente	49
4. LEVANTAMENTO DA PESQUISA	58
4.1. Estudo de Caso: Empresa Usiminas com o programa denominado Avançar	58
4.1.1. Programa Avançar (programa de desenvolvimento acelerado de pessoas)	62
4.2. Procedimentos metodológicos	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	87

INTRODUÇÃO

As organizações são feitas por pessoas, cada uma com suas necessidades específicas e desejos. São as próprias pessoas que tornam a organização um organismo extremamente complexo e dinâmico, pois essas mesmas pessoas não são constantes na organização, seja de maneira física ou de maneira mental. Ulrich D. e Ulrich W. (2011) utilizam um termo de “organização abundante” aquelas que se concentram também em oportunidades e sinergia, utilizando *um ambiente de trabalho em que indivíduos coordenam suas aspirações e ações para criar significado para si mesmos, valor para as partes envolvidas e esperança para a humanidade como um todo.*

Cada pessoa, entende-se que possui uma carreira. Quanto ao termo carreira, Hall (2002) define da seguinte forma:

Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: nesta definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras. (HALL, 2002, p. 12)

As carreiras de hoje sofrem transformações mais rapidamente que as carreiras do passado. Com o avanço principalmente da tecnologia da informação, a exposição das pessoas, seja profissionalmente ou não, ganha uma evidência maior. No passado, o empregado, muitas vezes, tinha o objetivo de se aposentar na organização, hoje tem outras necessidades que prevalecem. E, nesse ponto, o quesito segurança dá lugar a “novos desafios.”

Antunes (2009) reforça que a sociedade no passado não tinha a mesma necessidade de medir o tempo que os Estados na era moderna, sem citar as sociedades industrializadas da atualidade. O tempo faz com que os profissionais cada vez mais sejam pressionados a produzir mais com menos. Ademais, anseios dos indivíduos, muitas vezes, são deixados de lado para se dar razão a uma fúria desenfreada em ter resultados, no hoje, garantindo a permanência de presidentes à frente de organizações por mais “algum tempo.”

Vale mencionar que as mudanças ocorridas na sociedade refletem, tanto nas organizações como nos indivíduos que nelas se encontram ou pretendem galgar uma posição. Nesse momento entra o termo âncoras de carreira, abordado por Schein (1996). O mesmo autor cita que futuras decisões podem ficar mais fáceis e mais válidas se compreender nitidamente como podemos nos orientar em relação ao trabalho, objetivos, valores e capacidades (SCHEIN, 1996).

Tema

Para a definição do tema, foram consideradas as âncoras de carreira apontadas por Schein (1996), em seu livro *Identidade Profissional*. O autor estudou um conceito denominado inclinação profissional, que teve origem em uma pesquisa iniciada em 1961, com 44 ex-alunos, da Faculdade de Administração Sloan, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Desse estudo, originaram-se as seguintes âncoras:

- Competência Técnico Funcional;
- Competência Gerencial;
- Autonomia/Independência;
- Segurança/Estabilidade;
- Criatividade Empreendedora;
- Vontade de servir/Dedicação a uma causa;
- Puro desafio;
- Estilo de vida.

As organizações buscam pessoas alinhadas aos seus valores e a sua estratégia. Na atualidade, essas organizações devem olhar para os anseios dos seus empregados, e também para o tempo de “validade” interno de cada um, principalmente para os que são chave para o negócio.

Ademais, devem analisar a relação entre as carreiras dos indivíduos baseando-se nas âncoras de carreiras identificadas, também contribuindo para uma análise quanto à aderência do programa apresentado *versus* as âncoras de carreiras

dos indivíduos, sejam eles ativos no programa ou que já tenham sido desligados, finalizando em uma verificação e aderência das âncoras ao programa.

O objetivo do estudo é investigar as formas de manifestação e impactos das Âncoras de Carreira nos indivíduos e na organização quanto à participação em um programa de desenvolvimento de talentos.

Como objetivo específico, identificar as Âncoras de Carreira predominantes no grupo, e sua relação (aderência) com o programa.

Para formulação do problema, devemos levar em conta a evolução das teorias de carreiras, e a própria evolução da humanidade em si. Balassiano e Costa (2012) já reforçam que no sistema de produção fordista, a carreira é em linha ascendente, numa única organização, por quase uma vida inteira, inserindo-se em uma lógica de controle de trabalho. O que entendemos que hoje essa prática já está sendo revista por organizações e por pessoas.

Baseando-se nesta premissa e análise, o foco da organização e o foco das pessoas, temos o seguinte problema:

As Âncoras de carreira são usadas como referência em um programa de desenvolvimento acelerado de carreiras que visa à retenção?

Para as premissas, utilizaremos a definição de Marconi e Lakatos (2010), que aborda como uma suposta, provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação será verificada por meio da pesquisa.

Como premissa principal abordaremos se a organização visa, com seu programa de retenção e desenvolvimento acelerado de carreira, ter os melhores profissionais engajados no negócio e se as âncoras de carreira são uma forma de alcançar esse objetivo.

Ainda tendo como base a premissa principal, é possível também obter a premissa complementar da principal, conforme Marconi e Lakatos (2010):

1. O programa de retenção e desenvolvimento acelerado de carreira deve respeitar as âncoras de carreira dos indivíduos participantes, sendo uma espécie de mola propulsora para essas âncoras.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que o conhecimento produzido pela ciência tenha consistência, é preciso admitir algumas verdades universais, ou seja, a ciência precisa apoiar-se em alguns pressupostos (SEVERINO, 2007). O presente capítulo traz a discussão do termo carreira, bem como seu significado e possíveis origens com seus principais autores e tipos de modelos.

1.1. Definição de Carreira

Definir Carreira é o ponto de partida para o estudo abordado neste trabalho. Explorar carreira nunca teve tanta evidência quanto na atualidade (CHANLAT, 1995). O mundo cada vez mais parece estar menor, organizações nascem e morrem diariamente, com elas trajetórias de profissionais se renovam ou perecem no universo. Além desse fato, o ser humano está mais exigente, buscando satisfazer suas vontades e desejos, mesmo que mais profundos ou ainda obscuros. Conforme Dejours (1982), quanto mais se sobe na hierarquia das empresas, mais há lugar para o sujeito e para o desejo.

Muitos se desafiam a “sair” dos seus empregos como quem sai no meio da noite, na escuridão de uma floresta, em busca do pôr do sol, em novas terras férteis e duradouras, surge um novo desejo por algo a mais. O que torna essa definição ainda mais difícil. Conforme Ibarra (2009), atravessamos períodos em que o desejo de mudança se impõe com grande urgência.

Em um passado não tão distante, basicamente definir carreira tinha relação com estabilidade e ascensão, associadas em sistemas de grandes burocracias (BALASSIANO; COSTA, 2012). Ademais, o trabalho se subordina ao capital em três dimensões, conforme Heloani (2007): afetiva, subjetiva e psicológica.

É notória a forte transformação do termo carreira desde a revolução industrial até os dias atuais. Rosso (2008) aborda uma intensidade no trabalho que vem

ocorrendo no mundo desde 1980. Essa mesma intensidade está ligada à maneira de como é realizado o ato de trabalhar, refletindo novos horizontes quanto à carreira.

Na área de gestão de pessoas, esse é um tema que tem causado grande impacto desde a década de 90 no Brasil, primeiro com a abertura de mercado, e atualmente com o mercado globalizado e em plena era da informação. A relação de lealdade entre o trabalhador e a organização faz surgir um instrumento (carreira), segundo Balassiano e Costa (2012), facilitando assim o modo de administração impessoal e racional, assegurando, ao mesmo tempo, a eficiência e a coesão organizacionais.

Com esses fatos e evolução histórica, não existe uma única definição para carreira, seja pelas transformações vividas na sociedade, seja pelas modificações nas organizações. O fato é que realmente a concepção de carreira tem se alterado com grande frequência.

Antunes (2009) aborda o tema “classe-que-vive-do-trabalho” trazendo uma contemporaneidade e amplitude ao ser social que trabalha, mostra um processo de valorização do capital, agregando fortemente questões intelectuais e não mais apenas braçais como no passado. Notamos assim que devido à própria evolução do homem, a carreira evolui conjuntamente com a sociedade.

Carreira tem origem no latim, via *carraria*, que significa estrada rústica para carros (MARTINS, 2001). A partir do século XIX, o termo ganha corpo e passa a significar uma profissão e um ofício, que a pessoa segue, com percalços pelo caminho.

A carreira tradicional é uma promessa que a organização faz ao indivíduo de que o mérito, a diligência e a autodisciplina serão recompensados com progresso contínuo, numa trajetória desenhada à semelhança de uma escada (BALASSIANO; COSTA, 2012). Conforme Hall (2002), o termo carreira abrange vários significados. O autor aborda quatro conotações distintas onde o termo é usado:

1. *Carreira como avanço*: É a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima.
2. *Carreira como profissão*: Uma maneira também popular, mas menos comum de enxergar carreira, é a de que certas ocupações representam carreiras e outras não. Nessa visão, seriam consideradas carreiras somente as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de status, enquanto os trabalhos, que normalmente não conduzem a um avanço progressivo, não são relacionados à construção de uma carreira.
3. *Carreira como sequência de trabalhos durante a vida*: Nesta definição, mais representativa para os escritores que tratam a ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
4. *Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida*: nesta definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho. (HALL, 2002, p. 12)

A principal referência para as publicações geradas a partir da década de 80, segundo Dutra (1996), é a definição de London e Stumph (1982):

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira 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. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON; STUMPH, 1982, p. 4)

Após análise sobre variadas concepções apresentadas em suas pesquisas, Hall (2002) define carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa.” (HALL, 2002, p.13)

1.2. Evolução das Teorias de Carreira

Desde a Revolução Industrial, as teorias de carreira têm evoluído de maneira consistente. Taylor foi o grande precursor em dividir tarefas e adequar pessoas em determinadas atividades, isso há mais de 100 anos (HELOANI, 2007). Em seus

estudos, Taylor percebe que a organização ganharia em produtividade, tendo a pessoa certa no lugar certo, ou seja, a pessoa efetuando algo que tivesse aptidão para tal, lê-se principalmente aptidão física.

Partimos de um passado distante, onde o trabalho era um meio de sustento para um presente em que o trabalho é uma das formas de sustento e um meio de felicidade e prazer. Dejours (1992) abordou em seu estudo a dor e o sofrimento do trabalho no século passado. Podemos notar que ainda existem organizações que interpretam seus empregados como números e fonte de resultados, entretanto há outras que possuem a necessidade de reter e atrair empregados que pensem e tragam melhores resultados, que façam com que a organização permeie ao longo do tempo. Em relação ao futuro, fica claro que as mudanças não param por aí.

É fato que no sistema de produção fordista, a carreira é em linha ascendente, isto é, numa única organização por quase uma vida inteira, insere-se assim em uma lógica de controle de trabalho (BALASSIANO; COSTA, 2012). Pode-se afirmar que as carreiras deixaram de seguir o padrão tradicional (DUTRA, 2010).

Existem elementos externos ao funcionamento do mercado de trabalho, como por exemplo menor expansão da demanda agregada, as novas tecnologias e as modificações nas trocas internacionais, além de elementos internos, como qualificação da mão de obra, custo de contratos de trabalho e a proteção social e trabalhista (POCHMANN, 2008). Tudo isso acarreta grandes modificações. Abaixo alguns períodos mais recentes dessas transformações:

Década de 70

Conforme Dutra (2010), para as organizações, obter pesquisas sobre carreira não era algo importante nesse período. Não existia intenção de se analisar fenômeno para o futuro. Dessa forma, poucas pesquisas e estudos foram realizados nessa década. As teorias existentes na época eram formadas por psicólogos vocacionais e sociólogos.

Na segunda metade dessa década, observam-se estudiosos sustentarem novas iniciativas, e surgem também livros-chave, que ajudaram a permear o foco em carreiras, como: *Career in organizations* (HALL, 1976), *Career dynamics* (SCHEIN, 1978) e *Organizational careers* (VAN MAANER, 1977).

Chanlat (1995), que cita que, a partir da década de 70, muitas mudanças ocorrem na sociedade, dentre elas são destacadas:

- 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.

Partindo desse pressuposto, surgem quatro grandes tipos de carreira, segundo Chanlat (1995), de acordo com a tabela 1.

Tabela 1: Tipos de Carreira

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organização de peritos Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede Social)	Familiar Comunitária de Clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Adaptado Chanlat (1995)

Também na década de 70, Schein (1996) aborda que o progresso de carreira interna pode ser avaliado de acordo com três dimensões básicas. São elas: movimento horizontal através de funções; movimento hierárquico através de níveis e movimento de penetração. A seguir, na figura 1, o modelo tridimensional de uma organização.

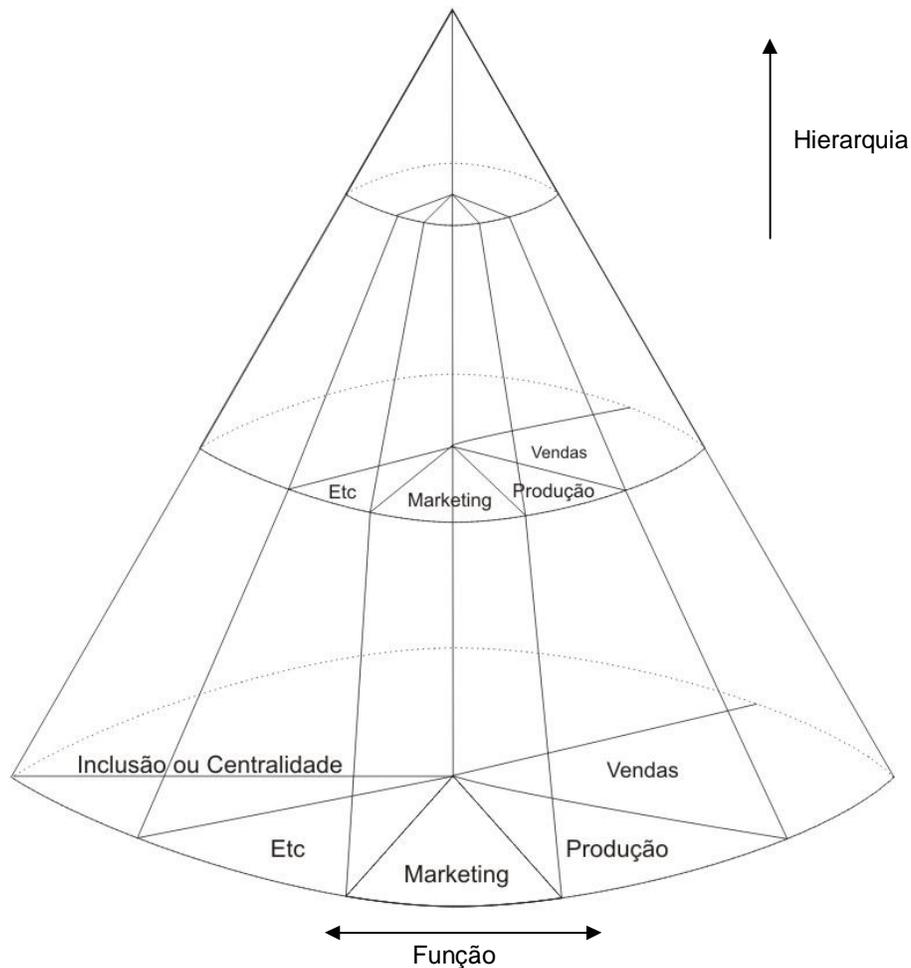


Figura 1 – Modelo Tridimensional de uma organização.
Fonte: Adaptado Schein, 1996.

Década de 80

Também, conforme os autores Arthur, Hall e Lawrence (1989), no início dessa década, começam a surgir eventos e reuniões consolidando grupos de interesse no tema. Surgem, a partir desse ponto, e com o interesse acadêmico, consolidação de teorias e novos paradigmas.

Hall (1986) relata que o campo de estudos sobre carreira é simultaneamente teórico e prático. As teorias passam a surgir para servir de base ao planejamento de recursos humanos. Segundo o autor, as principais pesquisas envolviam planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento do potencial da gerência, além de treinamento de gerentes em forma de *coaching* e *counseling*.

Nesse período, a atenção também se voltou para movimentos não tradicionais de carreira que visavam ao desenvolvimento profissional das melhores, além de outros grupos minoritários.

No final da década, surge o livro *Handbook of career theory* (ARTHUR, HALL e LAWRENCE, 1989). Dessa forma, os esforços iniciados na década de 70, quanto ao estudo do termo carreira, estavam se consolidando de maneira sistêmica, pois até então esse termo vinha apenas sendo testado.

Década de 90

Surge nesse período uma reflexão sobre carreiras proteanas, proposta por Hall (1996), nos anos 70, onde é abordado que a carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização. Porém, é apenas na década de 90 que as carreiras proteanas ganham vigor. Nesse período, os recursos se tornaram mais escassos para as organizações e culturas organizacionais e sociais, e mudaram de maneira considerável. Desse modo, o próprio indivíduo não via mais expectativa profissional em longo prazo, em uma só organização. Assim, as questões que dirigiam os estudos sobre carreira passaram a ter mais foco em significado que em dinheiro; em propósito que em poder; em identidade que em ego; em aprendizado que em talento.

Conforme Veloso (2012), nesse período, ocorreram diversas reformas políticas nos países da América Latina, levando à liberalização do comércio e redução do papel do Estado na regulação do mercado. Na mesma década, o termo *Carreiras sem fronteiras* também aparece desafiando as concepções tradicionais de trabalho. As pessoas entendem que não há fronteira, ou não precisam se limitar

apenas ao interior das organizações (ou de suas atividades) para se exercer um ofício.

Já no Brasil, até a metade da década de 90, não existia literatura nacional disponível sobre carreira. O primeiro livro surge em 1996, com o título *Administração de Carreiras* (DUTRA, 1996), construído como proposta para suprir essa lacuna no país e trazer conteúdo para estudantes interessados no tema, profissionais preocupados com a gestão de pessoas e para os indivíduos que estavam repensando suas carreiras.

Veloso (2012) reforça ainda que, nesse período, ocorreram grandes reestruturações nas organizações, resultando em substituição da hierarquia tradicional por equipes flexíveis, com menos níveis hierárquicos, o que trouxe maior responsabilidade aos indivíduos pelo desenvolvimento da carreira e, à empresa a redução do compromisso quanto a prover estabilidade no emprego e nas carreiras.

Década de 2000

Hall (2002) aborda que nos anos 2000, em decorrência de *downsizing* e *outplacement*, observou-se o aumento do autoemprego, contrato independente, organização de consultores privados, empreendedorismo e similares. As teorias de carreira passaram realmente a considerar a perda de fronteiras. O autor cita que as carreiras não se tornaram totalmente sem fronteiras, porém o movimento sim se tornou natural e essencial. Dessa forma, os estudos sobre carreiras proteanas e carreiras sem fronteiras ganha corpo e tornam-se emergentes nesse contexto.

Percebemos também nessa década a busca do prazer no trabalho, movimentos de qualidade de vida, prioridades pessoais, lazer, família, etc. Bendassolli (2007) cita, em seu artigo denominado “Felicidade e Trabalho”, que talvez o mais importante para a felicidade no trabalho seja a atividade em si, e não o modo como ela se institucionaliza.

Ulrich D. e Ulrich W. (2011) também abordam os desafios quanto à carreira e conceitos relevantes, em respostas a cada desafio, conforme tabela 2.

Tabela 2: Desafios quanto à carreira

Desafio	Conceito e Disciplina Fundamentais
Doença Mental e Infelicidade	Psicologia Positiva
Demandas ambientais	Responsabilidade social, propósito organizacional
Maior complexidade do trabalho	Equipes de alto desempenho
Maior isolamento	Ambiente de trabalho positivo, cultura organizacional
Baixo comprometimento dos funcionários	Envolvimento dos funcionários
Descartabilidade e mudança	Crescimento, aprendizagem e resiliência
Hostilidade e inimizade	Criatividade e felicidade

Fonte: Adaptado de Ulrich D. e Ulric W. (2011).

Desafios acabam originando possíveis reinvenções de carreira. Ibarra (2009) cita que gostamos de pensar, que podemos saltar de um desejo de mudança para uma reinvenção simples.

Na década de 2000 que é possível perceber os tipos de carreira mais fortes e com maiores consistências. Teixeira (2012) reforça que desde pequenos aprendemos a separar trabalho e diversão no tempo e no espaço. Aprendemos que sala de aula não é lugar para brincadeira e que adultos adoram seus trabalhos. Esse fato Teixeira (2012) denomina como máscara social.

Balassiano e Costa (2012) reforçam que o modelo de competência traz uma nova atitude do trabalhador com relação a sua carreira. A gestão por competência surge nos últimos anos na França, abordando competências individuais, que passam a ser exigidas pela nova forma de gerir das empresas (BALASSIANO; COSTA, 2012).

Tabela 3: Síntese da evolução das teorias de carreira

Década	Principais ocorrências
Anos 70	Observações de estudantes sustentam novas iniciativas e surgiram três livros-chave que ajudaram a consolidar o foco em carreiras: <i>Career in organizations</i> ; <i>Career dynamics</i> e <i>Organizational careers</i> .
Anos 80	Eventos e reuniões foram promovidos, consolidando grupos de interesse que passaram a gerar produção acadêmica, consolidando teorias e a formação de paradigmas voltados predominantemente às carreiras organizacionais. O <i>Handbook of career theory</i> foi editado, colaborando para a consolidação do campo de estudo de carreira
Anos 90	A obra <i>The boundaryless career</i> foi editada, consolidando a concepção de carreiras sem fronteiras. A discussão sobre a carreira proteana ganhou mais sentido que quando foi proposta, nos anos 1970. As questões que dirigiam os estudos sobre carreira passam a ter mais foco em significado que em dinheiro; em propósito que em poder; em identidade que em ego; em aprendizado que em talento. Foi lançado no Brasil o primeiro livro sobre administração de carreiras
Anos 2000	A atenção das teorias de carreira passou a considerar de forma concreta a perda de fronteiras. Foi lançado o livro <i>The opt-out revolution</i> , que considera as questões de gênero nas carreiras e propõe a abordagem de carreira caleidoscópica. O <i>Handbook of career studies</i> foi organizado com a proposta de suprir lacunas de integração entre as várias disciplinas que tratam do assunto, e atender à necessidade de reflexão sobre os múltiplos paradigmas ligados ao tema. No Brasil, a publicação do livro <i>Gestão de Carreiras</i> critica a réplica de preceitos originados em material publicado no exterior e sistematiza reflexões e pesquisas que tenham validade no contexto brasileiro. São também publicados estudos que mostram a necessidade de que a gestão de carreira das empresas seja adaptada à nova realidade onde carreira não é mais sinônimo de cargo.

Fonte: Adaptado de Dutra e Veloso (2010).

Teorias de Carreira

Arthur, Inkson e Pringle (1999) sugerem a divisão das Teorias de Carreiras em duas: tradicionais e não tradicionais. A seguir:

Teorias tradicionais

Nesse ponto, a busca da estabilidade permanece. Após a segunda guerra mundial, as organizações investiram em planos de carreira para conseguir a lealdade das pessoas. A perpetuidade no trabalho era o objetivo, ganha a organização e ganha o indivíduo na época. As seguintes abordagens são destacadas para ilustrar a forma tradicional de enxergar as carreiras:

1. Abordagem do aconselhamento vocacional: São usados testes vocacionais na busca de conseguir a pessoa certa para o trabalho. Uma variação dessa abordagem são as âncoras de carreiras, em que a experiência profissional anterior permite identificar as âncoras que norteiam a vida profissional (SCHEIN, 1978).

2. Abordagem da gestão de recursos humanos: Mostra o uso de talentos individuais no desenvolvimento da carreira. Prevê sistemas de carreira com vários níveis hierárquicos em empresas paternalistas.

Tanto na abordagem da orientação vocacional quanto na de gestão de recursos humanos emergem ideias sobre o potencial humano. Porém, em ambas, o sujeito é inerte e seu desenvolvimento é influenciado pelos interesses das companhias.

3. Teorias desenvolvimentistas: Focam a carreira como entidade orgânica, com ciclos de vida em desenvolvimento formados por interações complexas entre escolhas pessoais e forças externas da família, classe e circunstâncias econômicas e organizacionais. Nessas abordagens, o padrão da carreira profissional, composta por degraus de ascensão, é uma das sucessivas fases da formação da identidade, do desenvolvimento de competências, da construção de relacionamentos, e da liderança (DALTON; THOMPSON, 1977).

Nas visões tradicionais, segundo os autores, há ausência de bom senso sobre os significados subjetivos e obscuros da vida e do trabalho, sobre o efeito recíproco entre os próprios episódios de carreira, e entre a carreira e o ambiente das instituições lucrativas com que a pessoa lida.

Teorias não tradicionais

Surgem perspectivas para a mudança de foco na análise das carreiras. As carreiras sem fronteiras são o contraponto às teorias tradicionais (VELOSO, 2009).

Escola de Chicago: Muda o foco dos estudos das estruturas burocráticas para situações mais dinâmicas e flexíveis, e de simples confinamentos do emprego

(cargo) para grandes espaços de vida individual, social e funções familiares (BARLEY, 1989).

Psicologia: Pessoas são vistas como escultoras da própria carreira, e como criadoras de significado pessoal em suas vidas (BELL; STAW, 1989).

Ciências sociais: Coloca ênfase na interdependência entre elementos do sistema. Ao invés da relação anterior de causa e efeito, mostra a importância da auto-organização das propriedades dos elementos ligados à carreira em busca de adaptação ao seu ambiente.

Surge assim a necessidade do próprio indivíduo administrar a sua carreira, exercendo, desse modo, uma possível transição de carreira, que pode encaixar nas teorias não tradicionais, principalmente quando citamos sobre carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas, que serão detalhadas à frente.

Veloso (2012) ressalta que transições podem ocorrer tanto por decisão pessoal de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades, como perda de um emprego ou uma proposta de mudança de trabalho, por exemplo. Mudanças de emprego, em curtos períodos de tempo, são decorrentes da turbulência que atinge as organizações na Nova Economia, diminuindo a segurança em todos os níveis hierárquicos e sociais (VELOSO, 2009).

Modelos e Tipos de Carreiras

Com as pesquisas sobre carreiras aumentando ao longo dos anos, começam a surgir modelos ou tipos de carreiras até então inexistentes. Podemos notar que esses modelos surgem em determinados períodos, no tempo, mas também permanecem na sociedade, mesmo que de maneira imperceptível a quem o pratica.

Quando falamos em carreira, para Chanlat (1995), é necessário evocar estruturas socioeconômicas, características de mercado de trabalho, os valores

dominantes, a cultura na qual a empresa está inserida e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem.

Conforme Dutra (1996), a escolha das teorias de carreira podem ser agrupadas em duas categorias, são elas:

- Compatibilidade – afirma que determinadas pessoas escolhem determinadas ocupações com base em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida;
- Processo de escolha – afirma que a pessoa ao longo de sua trajetória de vida vai gradualmente chegando à escolha de sua ocupação.

Tabela 4: Novos Modelos ou Tipos de Carreiras

Carreira	Características	Autor
Carreira Tradicional	Comprometimento intenso; Vínculo trabalhista contínuo com o mundo organizacional; Esforço para mobilidade vertical; Realização de marcas externas de sucesso; Preferencialmente trabalhando para um único empregador durante toda a vida; Prevê ainda uma certa separação entre a esfera do trabalho e as outras esferas da vida, sendo o emprego sempre a mais valorizada e com maior prioridade; A empresa controla a carreira dos seus funcionários.	Wilensky (1961)
Carreira sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> • Além das fronteiras de uma organização. Baseada em três dimensões de conhecimento: • Saber por que (know why): motivação para o exercício do trabalho; • Saber como (know how): informação para a execução do trabalho; • Saber com quem (know Who): rede de relacionamentos que sustenta o trabalho. <p>O indivíduo organiza suas metas, expectativas e caminho para além dos limites da organização e independente das trajetórias impostas por ela, mas em função das suas perspectivas de desenvolvimento e rede de contatos. Esse tipo de carreira tem o foco na empregabilidade.</p>	Defillippi e Arthur (1994)
Carreira portfólio	O indivíduo trabalha simultaneamente para várias organizações, formando um portfólio de empregadores ou clientes.	Mallon (1998)
Carreira de Proteu	Autodireção em busca de realização em seu trabalho; Aprendizagem contínua e autoconsciente; Pode acontecer tanto em organizações quanto em trabalhos autônomos; É gerenciada pela pessoa, não pela organização; Valorizam-se as experiências, habilidades, aprendizagens, transições e mudanças de identidade que se acumulam ao longo da vida; O importante é o tempo de carreira e não o tempo cronológico; O sucesso na carreira deve ser medido pela visão particular e pelos valores centrais da própria pessoa, objetivando a autorealização; Foco na realização pessoal, mesmo que em uma única organização; Seguir o caminho com o coração.	Hall (2002)
Carreira caleidoscópio	<ul style="list-style-type: none"> • Parte da premissa de que, durante a vida profissional, uma pessoa altera suas prioridades quanto a maiores: • Desafios; • Balanço entre trabalho e família; • Busca de autenticidade naquilo que faz. <p>Autenticidade, balanço e desafio alternam-se no centro de apoio (base caleidoscópio) durante a vida da pessoa; Ênfase tanto no mundo profissional quanto na vida pessoal.</p>	Mainiero e Sullivan (2006)
Carreiras customizadas	Trajetórias de carreiras tradicionais que são interrompidas por um dos três aspectos: Redução do regime de trabalho de tempo integral para parcial, com redução proporcional de salário; Descontinuidade na sua participação na força de trabalho, como pedidos de licença não remunerada; Alteração do vínculo empregatício para uma relação de emprego mais dinâmica e transacional. No Brasil, em geral, significaria uma mudança do contrato de trabalho regido pelas leis trabalhistas para um contrato mediado por pessoa jurídica ou como autônomo. A pessoa deseja continuar trabalhando para a mesma organização, mas em um formato diferenciado (customizado).	Valcour, Bailyn e Quijada (2007)

Fonte: Adaptado de Dutra e Veloso (2010).

É notória a evolução das carreiras, com novos tipos e mudanças aparecendo ao longo das décadas. Esse é um processo cíclico, que depende da situação de mercado atual, situação econômica do país e mundo, além do impacto das tecnologias, dentre outros fatores. Desse modo, as âncoras de carreira podem auxiliar nesse aspecto, pois são um norte em determinado momento. No próximo capítulo, abordaremos sobre as âncoras de carreira de Schein, bem como suas respectivas definições.

2. ÂNCORAS DE CARREIRA

Cada indivíduo possui necessidades próprias, desejos, comportamento, valores além de um ambiente externo, que pode influenciar qualquer escolha de carreira. Esse ponto tem impacto direto nas decisões que são tomadas ao longo da vida, onde não necessariamente se opta por uma carreira devido à afinidade, mas sim por uma questão familiar, um bom salário, localização geográfica do trabalho, dentre outros tantos fatores.

A percepção que se tem do indivíduo para com o trabalho deve ir além de simples fatores. Acaba sendo algo muito mais interior que exterior. Edgar Schein (1978) estudou as preferências acompanhando a carreira de 44 alunos da Sloan School of Management do MIT, no período de 1961 a 1963 (15 alunos formados em 61, 15 alunos formados em 62 e 14 alunos formados em 63), e observou que os alunos em seus primeiros anos buscavam empregos que lhes ofereciam desafios, maiores salários e maiores responsabilidades.

Todos os que participaram da pesquisa inicial responderam os questionários cinco anos depois de formados, com entrevistas de acompanhamento em 1973, cerca de dez ou doze anos do início de suas carreiras (SCHEIN, 1996).

Após anos passados de experiência, os mesmos alunos buscaram tipos específicos de trabalho ou responsabilidades, surgindo no depoimento dessas pessoas razões e padrões de escolha, que o autor agrupou em cinco categorias. Vale citar que posteriormente essas categorias foram ampliadas para oito entre as décadas de 70 e 80, após várias pesquisas realizadas pelo autor com outros grupos de alunos e com diversos profissionais de algumas áreas de especialização (VELOSO, 2009).

Conforme uma carreira de uma pessoa ascende, ela passa a ter um conceito a seu próprio respeito, com resposta para três grupos de questões (SCHEIN, 1996):

1. Quais são minhas aptidões, habilidades e áreas de competência? Quais são meus pontos fortes e fracos?
2. Qual minha verdadeira motivação? Quais são minhas principais necessidades, estímulos e objetivos na vida? O

que quero e deixo de querer, seja porque nunca o desejei, seja porque alcancei um ponto de autopercepção que me fez não desejar mais? 3. Quais são meus valores – os principais critérios pelos quais julgo o que estou fazendo? Estarei trabalhando em uma organização ou ocupando um cargo compatível com meus valores? Quão bem me sinto em relação ao que estou fazendo? Quão orgulhoso ou envergonhado estou de meu trabalho e carreira? (SCHEIN, 1996, p. 31)

Conforme Dutra (1996, p. 42), as razões e padrões de escolhas estavam assentadas na autopercepção de:

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

É justamente essa autopercepção que vai delinear a escolha por uma determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade.

Este conhecimento pessoal pode requerer até 10 anos ou mais de experiência profissional (SCHEIN, 1996), porém se a pessoa passar por inúmeras e diferentes experiências, receber *feedback* dessas experiências pode acelerar essa autopercepção.

Segundo Schein (1996), à medida que se acumula experiência profissional, as pessoas têm oportunidade de fazer escolhas e, a partir dessas escolhas, descobrir o que realmente acham importante.

A pessoa passa a ter a percepção após as vivências, “se tem a ver comigo” e “não tem a ver comigo”. A inclinação profissional define-se como aquele elemento do conceito que a pessoa tem de si mesma e do qual não abre mão, mesmo diante de escolhas difíceis (SCHEIN, 1996).

Assim são formadas as âncoras de carreira, que trazem de maneira mais clara e precisa as afinidades do indivíduo para uma determinada escolha. Quando

aqueles alunos tentavam um emprego que não era adequado para eles, eram levados de volta a algo que melhor se ajustasse ao seu perfil, surge assim o termo “Âncora Profissional” (SCHEIN, 1996).

Abaixo, apresentamos as âncoras de carreiras agrupadas por Schein, após o extenso estudo e entrevistas realizadas:

- Competência Gerencial;
- Competência Técnica ou Funcional;
- Segurança e Estabilidade;
- Criatividade;
- Autonomia e independência;
- Senso de serviço e dedicação à causa;
- Desafio constante;
- Estilo de vida integrado.

Conforme Schein (1996), todas as pessoas até certo ponto se preocupam com cada uma dessas questões. A inclinação profissional é algo que a pessoa não abre mão e vai predominar por cada etapa de sua carreira.

Para melhor compreensão, segue abaixo a análise de cada uma das âncoras:

Competência Técnica ou Funcional

Nesta âncora estão os indivíduos que possuem aptidão para um determinado tipo de trabalho, são especialistas no que fazem, isso acarreta grande motivação e estímulo.

Schein (1996) traz alguns exemplos, como um engenheiro que descobre que é muito bom em projetos; um gerente de produção que percebe ter grande satisfação em dirigir unidades fabris complexas, dentre outros.

As progressões na carreira fazem com que as pessoas sendo transferidas para outras áreas fiquem menos satisfeitas e competentes (SCHEIN, 1996). Nesse ponto é como se determinada empresa perdesse um excelente operador e ganhasse um péssimo líder.

Conforme Schein (1996), muitas vezes a aptidão técnica funcional é confundida, já que em início de carreira todos desenvolvem aptidão em algo. Assim:

Embora quase todas as carreiras, no princípio, tenham orientação técnico-funcional e a sua fase inicial esteja ligada ao desenvolvimento de uma especialidade. Para alguns, a especialização é um meio de serem admitidos como membros da organização ou motivo de segurança mais do que um objetivo em si. Para outros, é simplesmente um degrau no plano de carreira, ou seja, uma etapa necessária para chegar à administração geral. Para outros, ainda, é uma oportunidade de aprender algumas técnicas necessárias para iniciar atividades autônomas ou empresariais. Conseqüentemente, embora a maioria comece se especializando, apenas alguns acham isto intrinsecamente gratificante o suficiente para desenvolver pontos de referência profissionais em torno de suas especialidades. (SCHEIN, 1996, p. 38)

Os indivíduos nessa âncora se dedicam durante a vida toda à especialização, e não dão valor a uma posição de gerente-geral, porém são propensos a posições de gerentes técnicos, se tiverem possibilidade de continuar em suas áreas de especialização, conforme Schein (1996).

A principal característica para o pessoal que possui essa âncora é ter trabalhos desafiadores quanto à sua capacidade e aptidões. Caso eles não tenham desafios, logo o trabalho se tornará monótono e procurarão outras atribuições que tragam desafios para sua aptidão técnica (SCHEIN, 1996).

Nessa âncora, as pessoas buscam autonomia para exercer as metas que estão ligadas à sua especialidade. Conforme Schein (1996) toleram o gerenciamento superior enquanto acreditam que é fundamental para execução da tarefa, ou é claro se é um gerente técnico, onde fica mais “agradável” o compartilhamento das atividades e diretrizes estabelecidas.

Torna-se difícil encontrar atividades para os indivíduos que estão na carreira técnico funcional à medida que vão subindo na carreira, tanto para a organização,

quanto para o indivíduo. Schein (1996) relata que trazer um especialista mais velho na função para auxiliar pode ser uma alternativa, com uma reestruturação de trabalho, aproveitando esse nível de especialidade, que possui maior vivência. Promoção de indivíduos para posições de cargo geral é totalmente indesejável, pois isso afasta das especialidades com as quais se identificam (SCHEIN, 1996).

Quanto à remuneração, os indivíduos que possuem essa âncora se comparam pela equidade externa, conferindo seus salários com outros do mesmo nível de capacidade em suas organizações, conforme Schein (1996).

As pessoas da categoria técnico funcional preferem salários a incentivos especiais tais como bônus ou ações, exceto como forma de reconhecimento. Elas dão preferência a pacotes de benefícios que lhes permitam escolher entre várias alternativas – os assim chamados benefícios móveis – podendo desta maneira escolher aqueles de que mais precisam (por exemplo, seguro de vida ou planos de aposentadoria) porque se consideram pessoas com muita mobilidade e quando deixam o emprego querem levar consigo o máximo possível. Elas temem ficar presas a um trabalho que não ofereça nenhum desafio. (SCHEIN, 1996, p. 40)

Indivíduos técnicos funcionais valorizam muito mais o reconhecimento de colegas do mesmo nível profissional que recompensas recebidas por pessoas que não entendam do assunto. Schein (1996) relata que:

um elogio por parte de um supervisor que não compreende realmente o que foi realizado vale menos do que o reconhecimento de um colega do mesmo nível ou até mesmo de um subordinado que sabe exatamente o que foi alcançado e quão difícil foi. (SCHEIN, 1996, p. 41)

Schein (1996) reforça que educação continuada é algo muito valorizado pelas pessoas desse grupo, além de reconhecimento formal por colegas ou especialistas conceituados da organização.

Esse grupo técnico funcional também precisa de uma administração organizacional que valorize sua especialidade e não apenas aprendizado de diversas funções (generalistas). Se o indivíduo é importante para a organização, deverão ser revistas as formas de retenção e reestruturação de um plano de carreira adequado (SCHEIN, 1996).

Competência gerencial

Para os indivíduos que têm interesse nesse grupo, prevalece o desejo de chegar a postos altos nas hierarquias organizacionais onde tenham decisões estratégicas e administrativas.

A diferença desse grupo para o técnico funcional é que consideram a especialização como uma armadilha. Reconhecem que têm necessidade de conhecer bem os mais diversos setores da organização, sendo especialistas genéricos no negócio, assim chegarão em altas posições como diretoria, por exemplo (SCHEIN, 1996).

Nem todos possuem aptidão para competência gerencial, na verdade são poucos. Nesse sentido, Schein (1996) reforça o seguinte:

Quando começam a trabalhar em uma empresa, as pessoas de um modo geral querem progredir. Muitas falam abertamente das ambições de atingir o alto escalão, mas poucas têm uma imagem realista daquilo que, de fato, é exigido em termos de aptidões, motivação e valores para chegar lá. Com a experiência, torna-se mais claro, especialmente para aqueles que estão empenhados em obter o cargo de diretor geral, que é necessário não apenas um alto grau de motivação, mas também uma mescla de talento e habilidade em três áreas básicas: aptidão analítica, facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar e equilíbrio emocional. (SCHEIN, 1996, p. 42)

Para Schein (1996), aptidão analítica é a capacidade de identificar, analisar, sintetizar e solucionar problemas sob condições de incerteza e com informações incompletas. Bennis (*apud* Bergamini, 2009) reforça que o líder é por definição um inovador, faz coisas que outras pessoas não fazem. Faz aquilo que deve ser feito antes dos outros. Faz coisas novas. Ainda conforme Schein (1996), um diretor geral é capaz de identificar e expor problemas de maneira que possibilite a tomada de decisões.

Quanto à facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar, Schein (1996) define como capacidade de influenciar, supervisionar, chefiar e controlar pessoas, além de saber lidar com elas em todos os níveis da organização, tendo em mente sempre as metas da empresa.

Diretores gerais destacam que esta habilidade implica obter informações válidas de outrem, conseguir que outras pessoas colaborem para a sinergia, motivar os funcionários a contribuir com o que sabem para o processo de solução de problemas, comunicar com transparência os objetivos a serem alcançados, facilitar o processo decisório e o de implementação, monitorar o progresso e instituir medidas corretivas, se necessário. (SCHEIN, 1996, p. 43)

Bergamini (2009) aborda que o gestor servindo-se da sua característica, habilidade interpessoal, leva os seguidores a sentirem-se desejosos e entusiasmados por saírem vencedores frente aos desafios de suas atividades.

Para Schein (1996), a qualidade das decisões depende grandemente da capacidade do diretor geral de reunir as pessoas certas com o propósito de solucionar problemas e, então, criar um clima que favoreça a troca. Reforçando ainda a troca em trabalhar em grupo, já que hoje os problemas complexos exigem decisão em grupos sólidos e consistentes que reforcem o espírito de trabalho em equipe.

Segundo Berlo (2003), a comunicação é a base das relações interpessoais, do comportamento de uma pessoa sobre a outra, procurando exercer influência. Um gerente novato que possua oportunidades de testar a si mesmo, concluindo que o trabalho interpessoal é viável e agradável, torna-se confiante e ambicioso (SCHEIN, 1996).

Quanto à definição de equilíbrio emocional, Schein (1996) define como:

capacidade de ser estimulado por questões e crises emocionais e interpessoais, em lugar de sentir-se exaurido ou enfraquecido por elas; capacidade de assumir alto grau de responsabilidade sem ficar sem ação e capacidade de exercer o poder e tomar decisões difíceis sem culpa ou vergonha. (SCHEIN, 1996, p. 44)

O equilíbrio emocional amadurece com o tempo. Conforme Bergamini (2009), é necessário identificar o tipo de situações que enfrentam e aplicar o estilo de liderança que se mostre mais efetivo nesse contexto. Ora, muitas vezes, esse processo é realizado por meio de tentativa e erro, com o passar do tempo fica mais claro e fácil.

Schein (1996) aponta que a maioria dos diretores gerais relata que decisões são tomadas continuamente, e que um dos aspectos mais difíceis do cargo é exercer suas funções dia após dia sem querer desistir.

O diretor geral tem um diferencial com outras inclinações por possuir competência analítica, habilidade no trato interpessoal e intregupal e competência emocional (SCHEIN, 1996). Essas três competências são adquiridas ao longo do tempo.

Indivíduos com essa aptidão administrativa geral possuem alguns desejos e julgamentos (SCHEIN, 1996):

Responsabilidade em alto grau; trabalho desafiador, diversificado e integrador; oportunidade de liderança e de contribuir para o êxito de suas organizações. Eles julgam interessante uma tarefa quando ela é importante para o sucesso da empresa e identificam-se inteiramente com a organização, considerando seu sucesso ou fracasso como uma avaliação de seu desempenho. Em um certo sentido, portanto eles são pessoas cujas identidades dependem de ter organizações eficientes para dirigir. (SCHEIN, 1996, p. 46)

Conforme Schein (1996), a autoavaliação desses indivíduos é caracterizada pelos níveis de rendimentos, ademais esperam ser muito bem-remunerados. A orientação é para equidade interna do que externa. Querem ser muito remunerados, substancialmente acima de seus subordinados. Schein (1996) também reforça que desejam recompensas de curto prazo, tais como bônus baseados em cumprimento de metas; havendo identificação pela empresa, adotam vantagens como opções de compra de ações, tendo assim o sentido de direito de propriedade e destino compartilhado.

É interessante notar que as pessoas com habilidade administrativa geral compartilham com os indivíduos orientados para a segurança uma inclinação para benefícios e estabilidade. Porém, Schein (1996) reforça que um considerável número de diretores gerais está mudando de uma empresa para outra. Desse modo, esses diretores negociam levar benefícios ou itens equivalentes que possuem, em uma empresa para outra.

As promoções desse grupo são baseadas em mérito, desempenho reconhecido e resultado (SCHEIN, 1996). Existem outros fatores também elencados, porém os diretores gerais acreditam que o critério decisivo é a capacidade de obter resultados, reforça Schein (1996).

O grupo de indivíduos com aptidão administrativa geral reconhece as promoções para cargos de maior responsabilidade como uma importante forma de reconhecimento. Schein (1996) relata que avaliam os cargos pela combinação de hierarquia, título, salário, número de subordinados e montante do orçamento.

As promoções são esperadas com frequência, entretanto, se os indivíduos permanecem muito tempo em um determinado cargo, entendem que seu desempenho não está sendo o desejado (SCHEIN, 1996).

É muito valorizado nesse grupo o tratamento dado pelos superiores, independente se possuem habilidade técnica ou são especialistas na área. As pessoas com habilidade administrativa geral entendem que seus superiores, mesmo que não conheçam profundamente seu trabalho como especialistas, têm o poder da concessão de remuneração/promoção para o próximo nível hierárquico. Esse é um incentivo extremamente valorizado.

Autonomia/Independência

Os indivíduos que possuem a âncora de autonomia/independência são contrários a ficar presos a regras, métodos, expedientes de trabalho, regras de vestuário e outras normas comuns a qualquer tipo de organização (SCHEIN, 1996).

Provavelmente, esses indivíduos desde sua infância foram educados para independência, trabalhando fortemente sua autoconfiança, o que enfatiza essa liberdade de não seguirem apenas ordens ou regras específicas. Conforme Schein (1996), os indivíduos dessa âncora se tornam autoconfiantes e responsáveis, sendo os capitães de seus navios.

Pessoas com tendência à autonomia preferem trabalhos delineados, com prazos definidos em sua área de especialização. Trabalham com as metas definidas, porém os meios para alcançá-las ficam por sua conta. A supervisão rígida não é algo bem-aceito nesse grupo, já que não suportam interferência (SCHEIN, 1996).

Quanto às promoções, os indivíduos desse grupo reagem mais às promoções que reflitam realizações passadas, Conforme Schein (1996):

Ela deseja um novo cargo para ter mais liberdade do que teve no anterior. Em outras palavras, promoção significa maior autonomia. Ela pode sentir-se ameaçada se sua ascensão no plano hierárquico ou a atribuição de maiores responsabilidades representar perda de autonomia. Um representante de vendas autônomo sabe que o cargo de gerente de vendas pode significar menos liberdade, razão pela qual, muitas vezes, ele recusa esta promoção. (SCHEIN, 1996, p. 50)

Schein (1996) aponta que os indivíduos com tendência à autonomia reagem melhor a formas de reconhecimento móveis. As premiações físicas significam mais que promoções, mudanças de cargo ou até mesmo bônus financeiros.

É importante frisar que a maioria das empresas possui sistemas delineados com horários pré-firmados, o que dificulta, muitas vezes, a autonomia de quem possui essa âncora.

Segurança/Estabilidade

Algumas pessoas são contrárias a correr riscos em sua profissão, buscam a segurança e previsibilidade do futuro. Como cita Schein (1996), cada um de nós necessita de um certo grau de segurança e estabilidade no decorrer da vida. Esse grau tem uma variação de pessoa para pessoa, pode ser reflexo do momento de vida atual ou passado. Porém, em outros indivíduos, esse fator prevalece ao longo de suas carreiras, orientando e delimitando decisões profissionais.

Os indivíduos desse grupo procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, que sejam empresas reconhecidas por evitar demissões, com imagem sólida e confiável (SCHEIN, 1996).

A administração pública e prestação de serviços para o governo é algo muito atrativo para esse público, que não precisa ou não tem a necessidade de subir níveis hierárquicos e ocupar posições importantes. Outro fator importante é que as pessoas dessa âncora acabam deixando suas carreiras na mão de seus empregadores. Assim, Schein (1996) reforça:

Em troca de garantia de estabilidade, de bom grado concordam que lhes digam que trabalho fazer, com que frequência viajar, onde morar, quão frequentemente aceitar transferências, etc. Devido a isto, às vezes são consideradas pessoas sem ambição ou olhadas com desprezo em certos meios que dão alto valor à ambição e realização. (SCHEIN, 1996, p. 51)

Mesmo os indivíduos com alto talento, e que possuem o desejo de segurança e estabilidade, preferem cargos que exijam desempenho previsível e constante. As pessoas com menor talento acabam se estabelecendo no escalão administrativo ou exercendo funções burocráticas (SCHEIN, 1996).

É interessante citar que as organizações possuem em seus quadros grande número de funcionários com inclinação profissional para segurança e competências técnico funcional. Isso colabora com o bom funcionamento e perpetuidade da empresa (SCHEIN, 1996).

As pessoas dessa âncora esperam ser reconhecidas pela sua lealdade e desempenho uniforme, buscando sempre a maior garantia de estabilidade de emprego. Para elas, a lealdade que oferecem afeta diretamente o bom desempenho da empresa.

Criatividade Empreendedora

Este grupo possui uma necessidade desde cedo em criar novos negócios próprios, desenvolvendo novos produtos ou serviços, organizando novas empresas e moldando empresas já existentes. Para Schein (1996), esse grupo é movido em criar novas organizações, produtos ou serviços, relacionados com o esforço do empresário, que sobreviva por si e que seja economicamente bem-sucedido.

Para Schein (1996), muitas pessoas sonham ou já sonharam em ter suas próprias empresas em várias fases de carreira, buscando assim seu desejo de autonomia e trabalhar por conta própria. Porém, quem possui criatividade empreendedora persegue seus ideais desde muito cedo, provavelmente já iniciando na própria infância, com pequenos negócios. Segundo também o próprio autor, essas pessoas possuem talento, além de um extraordinário grau de motivação, que mostra ao mundo que são capazes.

A motivação, muitas vezes, nasce da própria família, que pode ter gerado outros empresários bem-sucedidos. Pessoas que possuem essa âncora não ficam muito tempo em organizações, mantêm seu emprego apenas enquanto dão o melhor de si, para criarem seus próprios empreendimentos.

Conforme Schein (1996), é importante diferenciar criatividade empreendedora de autonomia/independência. Algumas pessoas desejam dirigir seus negócios por necessidade de autonomia. O indivíduo que possui criatividade empreendedora, geralmente é obcecado por provar que tem capacidade de criar negócios, mesmo que isso signifique perder autonomia e estabilidade, seja nas fases iniciais de um novo negócio ou no dia a dia.

Também para Schein (1996), algumas pessoas com essa âncora acabam fracassando, pois gastam a maior parte de seu tempo na busca de soluções criativas, mas ao mesmo tempo estão empregadas em organizações ganhando a vida como empregados convencionais. Desse modo, o que faz do indivíduo um empresário é a sua capacidade em largar o emprego e se aventurar tão logo encontre a oportunidade, não tendo como impeditivo os riscos.

As pessoas com essa âncora têm uma necessidade intrínseca de criação e entendiam-se facilmente. Em suas próprias empresas, continuam a criar novos produtos ou serviços, se não podem fazê-lo, perdem o interesse e logo vendem a empresa e começam outra. São indivíduos inquietos, que precisam continuamente de novos desafios (SCHEIN,1996).

Quanto aos sistemas de promoção, empresários desejam um sistema que lhes permita estar no nível que precisam. Querem poder e a liberdade de exercer funções que consideram fundamentais e atendam às suas próprias necessidades (SCHEIN, 1996).

Ademais, esses empresários gostam de ser reconhecidos por fazer fortuna e criar grandes empreendimentos. São autoconcentrados, querem se projetar e procuram reconhecimento público.

Serviço/Dedicação a uma Causa

Para algumas pessoas, o desejo e a vontade de servir imperam acima de suas aptidões para algum trabalho ou área de especialização. Buscam de alguma forma ajudar o próximo e tornar um mundo melhor. As decisões dessas pessoas se baseiam no desejo de melhorar o mundo, de alguma forma (SCHEIN, 1996). As profissões de assistência ao próximo, como medicina, enfermagem, trabalho social, ensino ou sacerdócio, acabam sendo consideradas como ponto de referência para os indivíduos orientados para serviço/dedicação a uma causa.

Outras atividades também podem ser caracterizadas como dedicação a uma causa, mesmo dentro das organizações. Como por exemplo, cientistas que buscam cura para determinadas doenças, advogados que atuam em áreas para melhorar determinadas injustiças, especialistas em recursos humanos que focam em ações positivas e de responsabilidade social, etc. Schein (1996) cita que indicar valores como trabalhar com pessoas, servir a humanidade e ajudar a nação podem representar inclinações poderosas na carreira de uma pessoa.

Porém, Schein (1996) reforça que ocupações orientadas para servir nem sempre são preenchidas por profissionais com esse desejo. Médicos, advogados, assistentes sociais e sacerdotes podem ter outras competências, como técnico funcional, autonomia ou segurança. É necessário entender qual ponto de referência está ativado para descobrir o que o profissional realmente quer.

Os indivíduos desse grupo desejam um trabalho que lhes permita influenciar as organizações em busca de seus valores pessoais. Schein (1996) reforça:

Um bom exemplo deste tipo de pessoa é um professor de agricultura que deixa um cargo universitário, que lhe garante estabilidade, para aceitar um emprego como administrador de planejamento ambiental em uma grande empresa mineradora. Ele deixa bem-claro que irá trabalhar para esta empresa enquanto lhe for permitido elaborar um planejamento ambiental básico e ter carta branca para fazer o que for preciso. (SCHEIN, 1996, p. 56)

As pessoas orientadas para esse grupo não têm o dinheiro como algo fundamental e prioritário, buscam uma remuneração justa pelo trabalho apresentado, e não possuem lealdade organizacional.

Para Schein (1996), mais importante que o salário é um sistema de promoções que reconheça a contribuição da pessoa, permitindo-a que ocupe cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções.

Quanto ao reconhecimento, essas pessoas buscam ser reconhecidas por colegas e superiores, sentindo que seus valores são compartilhados por todos.

Desafio Puro

Os indivíduos que possuem orientação para desafio puro entendem que o sucesso é transpor obstáculos impossíveis. A progressão em sua carreira é baseada na procura de desafios cada vez maiores. Schein (1996) reforça que para alguns é necessária a procura por empregos onde tenham dificuldades ou problemas cada vez maiores.

Consultores de estratégia e de gerenciamento de alto nível se enquadram nesse perfil, pois quanto mais complexas suas atividades melhor.

Schein (1996) também exemplifica que vendedores, atletas profissionais e mesmo gerentes têm suas carreiras como um combate diário ou até mesmo uma competição, onde o fundamental é o objetivo de vencer.

Muitos indivíduos desejam certo grau de desafio, entretanto para as pessoas que têm referência ancorada em puro desafio, é somente isso que importa. Dessa forma, Schein (1996) reforça:

Área profissional, organização empregadora, sistemas de remuneração e de promoção e formas de reconhecimento ficam subordinados à condição do emprego proporcionar oportunidades constantes de provarem sua capacidade. Caso contrário, as pessoas deste grupo tornam-se entediadas e irritadas. (SCHEIN, 1996, p. 58)

A carreira para as pessoas desse grupo tem sentido desde que essas pessoas sejam colocadas à prova em grande parte do tempo. Caso isso não aconteça, pode existir impacto em vários fatores, tanto para a pessoa como para o grupo com o qual ela convive (SCHEIN, 1996).

Estilo de Vida

Indivíduos com orientação para estilo de vida, em um primeiro momento, parecem que não dão valor para sua carreira. Porém, cada vez mais podemos notar pessoas altamente motivadas com suas carreiras, mas não abrem mão de certos aspectos em suas vidas pessoais, aqui entram necessidades do indivíduo, da família e da carreira, em um perfeito equilíbrio.

Flexibilidade é a palavra-chave para esse grupo. Schein (1996) reforça que mesmo pessoas orientadas para autonomia, que possuem um desejo por flexibilidade, ou seja, as pessoas que possuem âncoras de estilo de vida estão orientadas a trabalhar em empresas, desde que as opções certas estejam disponíveis na hora certa.

Respeito pelos interesses pessoais e familiares é fundamental para esse grupo. Determinadas situações familiares exigem uma presença maior, como por exemplo, um nascimento de um filho, doenças inesperadas, problemas pessoais, determinadas licenças incluídas para estudos, etc. Com isso, trabalhar em casa, ou a empresa conceder horários flexíveis é fundamental para esse grupo.

Conforme Schein (1996), esse ponto de referência foi notado primeiro em mulheres formadas pela Faculdade de Administração Sloan, porém vem se tornando frequente em grupos do sexo masculino. O próprio autor reforça que pode ser uma tendência da sociedade, principalmente onde os pais e mães trabalham fora.

De outro lado, cabe às empresas a compreensão de que o empregado não a tem mais como prioridade, e sim suas questões familiares e pessoais, uma característica de quem possui essa âncora. Nesse caso, a compreensão deve ser por parte da empresa e de seus gestores. Bons empregados podem possuir essa âncora, porém mesmo com altas demandas organizacionais, prevalecerá a referência de estilo de vida, onde já é perceptível a opção do empregado.

Schein (1996) aborda também que esse grupo tem tido uma crescente relutância em se mudar para outros lugares. Conforme o autor, a princípio esse parecia ser um aspecto de pessoas com inclinação para segurança, porém o que impera nestas escolhas de não mudança é a necessidade de conciliar necessidades pessoais.

Limitador geográfico deve ser algo para que as organizações repensem como irão atuar, seja redesenhando novos planos de carreira ou se adaptando de alguma forma para as pessoas orientadas para o estilo de vida, principalmente aqueles que possuem outras atividades paralelas em horários fora do expediente normal de trabalho. As âncoras de carreira indicam que a maioria das pessoas está descrita em pelo menos uma delas. Schein (1996) reforça que mesmo ocupações não remuneradas, como afazeres domésticos, por exemplo, podem ser consideradas em uma das oito âncoras.

Tabela 5: Características das âncoras de carreira

Âncora de Carreira	Tipo de Trabalho	Remuneração e Benefícios	Sistema de Promoção	Tipo de Reconhecimento	Exemplos Profissão
Competência técnico funcional (TF)	Aplicação de conhecimentos especializados	Equidade externa; grau de especialização	Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões-chave	Reconhecimento dos pares; oportunidades de aperfeiçoamento; reconhecimentos formais	Cientista; diretor técnico; supervisor técnico
Competência gerência geral (GG)	Gerenciamento de organizações; liderança; atividades diversificadas	Equidade interna; alta remuneração; bônus por metas; opções de compra de ações	Sistema de promoção tradicional; promoção baseada em resultados	Promoções; maior poder de controle e responsabilidades; símbolos de status; aprovação de seus superiores	Diretor; gerente; líder
Autonomia/Independência (AI)	Trabalhos claramente delineados; liberdade para trabalhar a seu modo, etc.	Mérito de seu desempenho; bônus; benefícios móveis, etc.	Promoções que reflitam realizações; ganho de autonomia e flexibilidade	Reconhecimento móveis (medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas, etc.)	Profissional liberal
Segurança/Estabilidade (SE)	Trabalho estável e previsível	Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria	Sistema de promoção baseado em tempo de serviço e desempenho	Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade	Funcionário público
Criatividade empreendedor	Possibilidade de estar constantemente utilizando a criatividade	Posse das ações de sua organização e de patentes; acumulação de riquezas	Poder e liberdade para exercer a capacidade de criação	Fazer fortuna, criar empreendimentos de vulto; reconhecimento público	Empresário publicitário
Serviço/Dedicação a uma causa (SD)	Possibilidade de influenciar a organização na direção de valores de contribuição social e ajuda ao próximo	Remuneração justa pelas suas contribuições; benefícios móveis	Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa	Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles	Assistente social; médico; sacerdote
Desafio puro (DP)	Trabalho que desafie constantemente habilidades; altos níveis de desafios	Remuneração e benefícios condizentes com os desafios superados	Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas	Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas	Vendedor; atleta; investidor de risco
Estilo de Vida (EV)	Possibilidade de integrar necessidades profissionais, individuais e familiares	Benefícios opcionais; licenças-prêmio; horários flexíveis, etc.	Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida	Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais	Consultor; empresário

Fonte: Adaptado Alberto (2008) a partir de Schein (1996).

Conforme Schein, as âncoras são norteadoras nas carreiras profissionais dos indivíduos. No próximo capítulo, abordaremos esse impacto no novo século.

3. CARREIRAS NA ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI

3.1. Transformações no passado e no presente

Qual o problema que as empresas enfrentam hoje?
A mesma sina dos trabalhadores: sobrevivência
(MALVEZZI, 1999).

Nos últimos 40 anos surgem fortes transformações nas organizações. No Brasil, essas modificações ocorrem no final da década de 80 e durante a década de 90. A questão qualidade toma conta das organizações, e cada vez mais a chamada mão de obra especializada é requerida.

Em um passado não tão distante, empresas que existiam não existem mais, a globalização ganhou um papel estratégico em toda a Terra. Possuir tecnologia de última geração é um fator que determina capacidade de produção, seja em qualquer segmento. Não estar preparado para lidar com essa evolução é parar no tempo ou até mesmo regredir no próprio tempo.

Conforme Veloso *et al* (2012), no contexto atual, caracterizado pelo dinamismo, há formação de vários outros arranjos de carreira, afetando tanto o comportamento das pessoas, quanto o das próprias organizações. A autora ainda ressalta: □(...) existe a tendência de que os casos de pessoas que planejam e conseguem manter sua carreira em uma única instituição empregadora tornem-se cada vez mais raros.” (VELOSO *et al*, 2012, p.5)

A sociedade atual verificou em um curto espaço de tempo a transição da engenharia de tarefas (tecnologia eletromecânica) para a globalização (tecnologia da teleinformação), aponta Malvezzi (1999).

Toffler (1980) classifica empresas de “segunda onda” aquelas que surgiram entre a revolução industrial e a segunda metade do século XX. Nesse período, os Estados Unidos foram palcos de criação de grandes empresas que utilizavam o lema: seja melhor tornando-se maior. A produtividade nesse período era o essencial.

Trabalhadores eram selecionados de maneira científica para estarem na posição certa, exercendo funções corretas e produzindo mais.

A “terceira onda” surge no período entre as décadas de 80 e 90, em que a era de crescimento e abundância é caracterizada por uma constante incerteza. Conforme Joyce (BALASSIANO; COSTA, 2012), as organizações nesse período passaram a adotar conceitos-chave, como autonomia e a auto-organização, a lógica nebulosa, a visão dos sistemas abertos, o equilíbrio instável, flexível e dinâmico.

Analisando especificamente o Brasil, temos uma economia mais estável, comparada ao século passado, com picos e enormes variações da inflação. Notamos pequenos aumentos percentuais no PIB. Conforme Bacha e Bolle (2013), o Brasil tem atraído nos últimos anos centros de tecnologia moderna da IBM, da Boeing, da Samsung, da GE, da Cisco e de outras. O capital estrangeiro continua entrando no país, em investimentos, nos mais diversos setores.

É lamentável que a automação elimine empregos, mas poucos são os casos onde os custos do negócio sejam competitivos sem a melhoria nos fluxos de automação de produção (MALVEZZI, 1999).

Heloani (2007) aborda, conforme figura 2, a organização do trabalho durante o tempo. Desde muito tempo atrás, o homem realizou várias experiências a fim de tornar o espaço fabril mais atraente para os jovens operários. Algumas dessas experiências foram chamadas por alguns de “administração participativa”. Conforme o autor, buscou-se dar autonomia na organização do trabalho em alguns setores fabris, porém o conjunto da fábrica não foi adaptado para harmonizar com os segmentos que adotaram essa organização autônoma. Para Heloani (2007), implicitamente o trabalho se subordina ao capital em três dimensões: afetiva, subjetiva e psicológica.

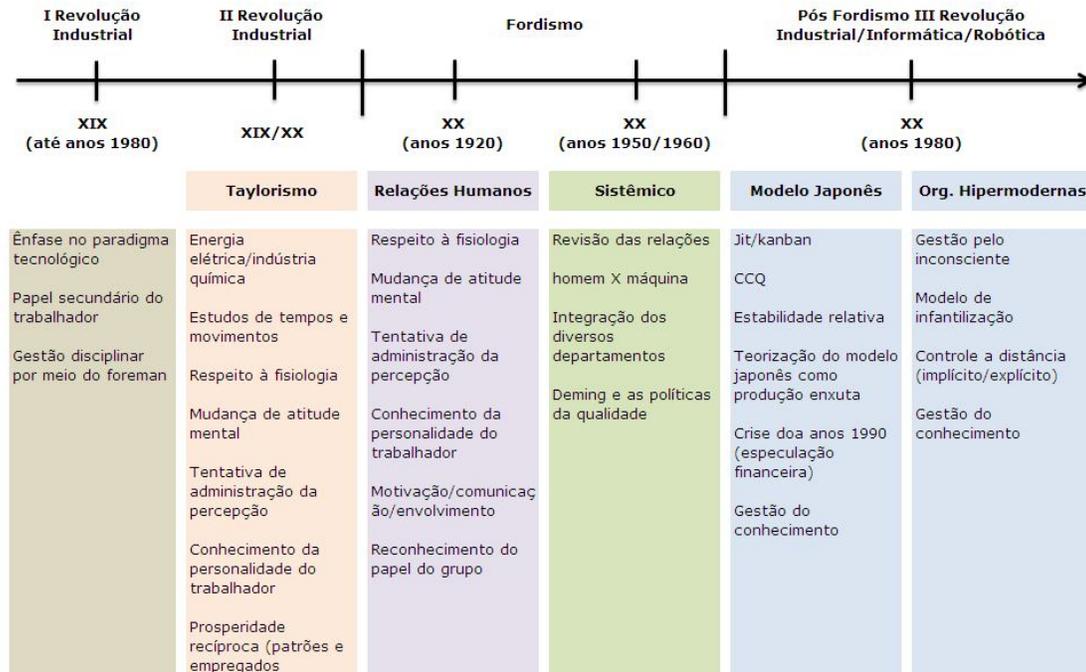


Figura 2 – Organização do Trabalho.
Fonte: Adaptado de Heloani (2007).

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1997, p. 19), as estruturas tradicionais sofreram grandes impactos, tornando o ambiente mais complexo, principalmente devido às seguintes características:

- Tornou-se mais turbulento e incerto, apesar do imenso esforço despendido para prevê-lo e controlá-lo;
- Mudanças tecnológicas continuaram a acontecer de forma intensa, se bem que na opinião de alguns seu ritmo tem sido menor;
- Aumento do grau de internacionalização dos negócios;
- Aumento da defasagem entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos.

Será que vivemos em um modelo fordista/taylorista? Nosso modelo educacional foi adaptado/criado para linha de produção, e é o que ocorre até hoje no trabalho, na maioria das empresas.

De um lado temos as organizações buscando o resultado financeiro e sua sobrevivência, de outro as pessoas buscando espaço na organização e, conseqüentemente seu salário garantido ao final do mês.

Alguns autores (RIFKIN, 1995; CHANLAT, 1996 e AMHERDT, 1999) abordam também como fim dos empregos e como surgem novas maneiras de trabalho.

Os empregos ainda são sedutores, a própria competição no mercado encarrega-se de tornar o emprego sedutor. Existe um chamariz atrativo para cooptar todos os esforços do trabalhador: salários elevados, promoções, benefícios e distinções (“privilégios” como sala própria, elevador especial, crachás, entre outros), conforme relata Heloani (2007).

No passado, as organizações basicamente buscavam empregados leais, isto é, pessoas que trabalhassem em troca de salário. Porém, nessa nova era, onde o capital X trabalho se torna mais estreito e mesmo com algumas resistências por parte das pessoas quanto ao planejamento de carreira (DUTRA, 2010), é notória a mudança de emprego permanente para temporariedade, de padrões rígidos para padrões flexíveis, de valorização da lealdade para valorização do desempenho (BALASSIANO; COSTA, 2012). Hirata (1997) reforça ainda que:

O novo modelo produtivo implica uma divisão menos acentuada do trabalho, integração mais pronunciada de funções, emergência de um paradigma baseado na cooperação, na comunicação e na visão de conjunto. (HIRATA, 1997, p. 24)

Schein (1996) faz uma análise sobre estudos de Super, Arthur; Hall; Lawrence e Dalton; Thompson; Derr; Feldman e Levinson, entre os períodos de 1957 e 1989, onde extrai dez fases de carreira (figura 3) de uma pessoa. Segundo o próprio autor, o tempo em cada uma dessas fases varia de acordo com a pessoa, profissão e organização.

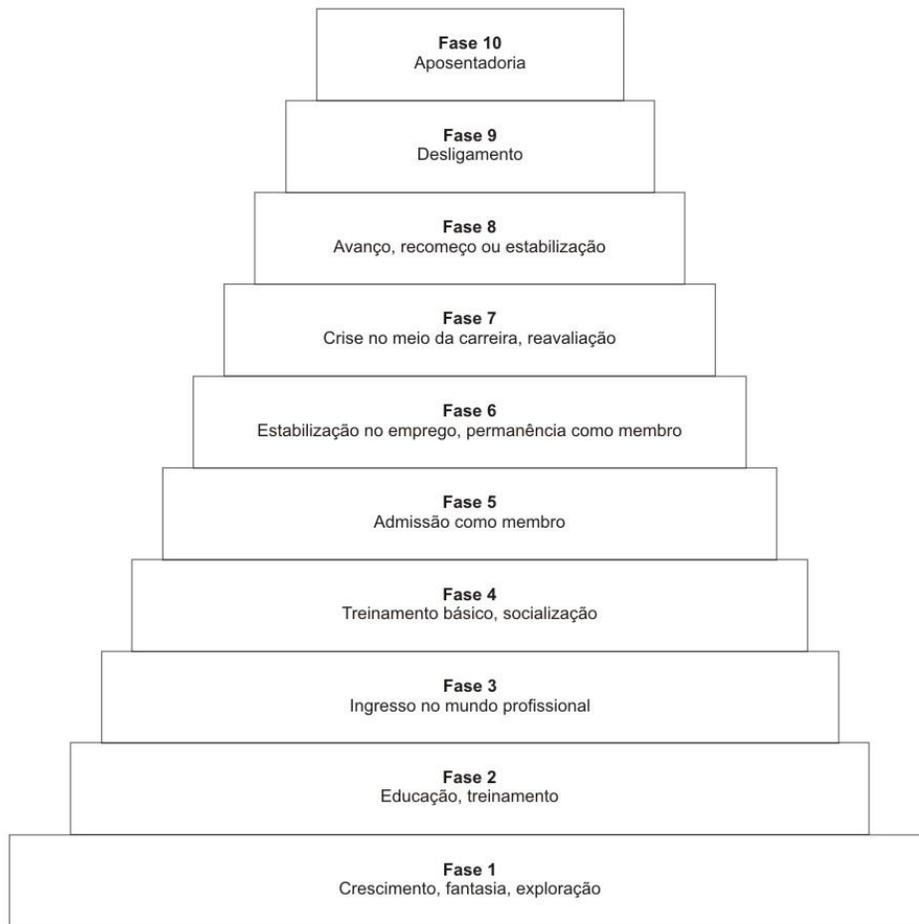


Figura 3 – Principais fases de carreira
 Fonte: Adaptado Schein (1996).

Na sequência, a síntese de cada uma das fases.

Fase 1: Crescimento, fantasia e exploração. De acordo com Schein (1996), esse é um período associado à infância e pré-adolescência. Aqui a profissão é apenas um pensamento. É o início de um processo educacional e de conhecimento do mundo.

Fase 2: Educação, treinamento. Nesse ponto inicia o preparo em si para seguir na profissão, que pode variar em meses ou até mesmo anos. A pessoa é preparada para o exercício de sua atividade. Em alguns casos, é necessário o contínuo aprendizado, como por exemplo, a carreira de medicina.

Fase 3: Ingresso no mundo profissional. Após a fase educacional, o novo se inicia para o indivíduo. Para Schein (1996), o principal aprendizado pessoal começa nesse ponto, e a vida prática demonstra a evolução de cada um quanto a seu próprio respeito.

Fase 4: Treinamento básico e socialização. Nessa fase ocorre basicamente a entrada do indivíduo no mundo organizacional da empresa, onde é abordada a filosofia da organização, além do mesmo indivíduo começar a ter exigências da organização quanto à sua atividade e como proceder. Nesse momento fica claro se o indivíduo possui os mesmos valores que a organização e se tem aptidão para a atividade.

Fase 5: Admissão como membro. Schein (1996) reforça que em determinado momento o indivíduo reconhece seja por rituais formais ou atribuições recebidas, que ultrapassou a fase de treinamento. Nesse ponto ele passa a ser um membro efetivo da organização. O indivíduo tem mais claras suas aptidões, pontos fortes e pontos fracos.

Fase 6: Estabilização no emprego e permanência como membro. Conforme Schein (1996), nos primeiros cinco a dez anos de uma carreira, muitas organizações indicam se o indivíduo pode contar com um futuro a longo prazo em uma das organizações. Essa mesma estabilidade existe enquanto o emprego ou funções houver.

Fase 7: Crise no meio da carreira e reavaliação. Nesse ponto começam a surgir várias dúvidas ou questões na mente do indivíduo. Para Schein (1996), não se sabe ao certo se é uma crise ou uma fase, porém essa autorreavaliação existe, quando suas carreiras estão bem-adiantadas. Para Ibarra (2009), se o indivíduo soubesse desde o princípio o que significa ser ele mesmo, encontrar uma nova carreira (ou função) seria bem mais fácil.

Fase 8: Avanço, recomeço ou estabilização. Após a reavaliação, surgem decisões sobre a continuação ou não da carreira. Nessa fase, o indivíduo chega a uma decisão pessoal que vai direcionar seus próximos passos. Ele pode avançar em

sua carreira, recomeçar em outro lugar ou em uma nova carreira, ou concluir que deve se estabilizar na forma que está.

Fase 9: Desligamento. Em alguns casos, o indivíduo diminui o ritmo de suas atividades. Nessa fase começa também um processo de negação, principalmente devido à aposentadoria.

Fase 10: Aposentadoria. Essa fase é a última elencada pelo autor. Aqui não importa se o indivíduo está preparado ou não para o processo, mais cedo ou mais tarde irá ocorrer. Alguns podem se aposentar cedo devido às atividades que exercem ou início de uma nova função, outros tentam postergar ao máximo esse processo, que entendem ser traumático.

Costa (DUTRA, 2010) reforça Schein e cita as transformações ocorridas com as pessoas na atualidade, onde princípios e valores são revistos constantemente, buscando assim a melhor satisfação pessoal, a seguir:

Hoje, há uma diversidade populacional quanto à vida pessoal e profissional. Enquanto há pessoas priorizando o trabalho e envolvidas totalmente com ele, há aqueles que precisam cuidar melhor da esfera doméstica em determinado momento, há outras buscando maior significado em suas vidas e desejando dedicar parte dos seus talentos em projetos sociais e inúmeras configurações familiares diferenciadas que eram raras no passado. (DUTRA, 2010, p. 136)

Conforme Dutra (1996), as decisões sobre carreira devem ser compartilhadas entre a organização e as pessoas. Dessa forma, existirá uma adequação entre o desenvolvimento das pessoas e as necessidades das organizações. Em sua grande maioria, as pessoas ainda entendem que a sua carreira é de responsabilidade da empresa. Hall e Gutteridge (1986, p. 235) trazem algumas resistências encontradas nas pessoas e nas organizações:

Resistências nas Pessoas

- Algumas pessoas percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa;

- Alguns acham que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa;
- Outros acreditam que, para fazer carreira, devem pular de empresa em empresa, uma vez que “santo de casa não faz milagre”;
- Há os que acham que não existe sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não dá para prever o futuro;
- Há aqueles que, ao efetuarem sua autoavaliação, inerente ao processo de planejamento de carreira, não têm coragem para encarar a si próprios ou relutam em efetuar as mudanças necessárias ao seu plano de carreira.

Resistências nas Organizações

- Baixa apetência por mudança traduzida por expressões do tipo: nós sabemos o que é melhor para nossos empregados, um sistema (de administração de carreiras) dessa natureza é muito custoso, esse sistema despertará expectativas irrealistas em nossos empregados;
- Resistência dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados;
- Falta de legitimidade do sistema, em função da forma como foi desenvolvido e implementado, fazendo com que as pessoas encarem o sistema de administração de carreiras como mais um modismo da empresa;
- Falta de persistência, como abandono gradativo do sistema, uma vez que ele não traz resultados imediatos, os autores acreditam que são necessários pelo menos cinco anos para a consolidação do sistema.

Malvezzi (1999) aborda ainda uma hipótese quanto às condições de emprego na sociedade atual:

As pessoas hoje não sabem o que está acontecendo no mercado; não têm bem-claras as novas regras do jogo nos negócios e, conseqüentemente, estão atuando de maneira inadequada. Insistem-se em manter no mesmo ramo, quanto este está decadente. (MALVEZZI, 1999, p. 6)

É fato que as evoluções das empresas e pessoas são claras no século atual, basta analisar o progresso que a humanidade obteve no século anterior, ações, até então impossíveis, tornaram-se possíveis, como exemplos: conhecer o espaço, e-mail abolindo carta e fax, internet, informática, evolução da medicina, dentre tantos outros.

Provavelmente grande parte das pessoas não sabe realmente o que está ocorrendo nem no mercado nem no mundo atual, por fatores que não foram verificados neste trabalho, porém há uma minoria, se podemos citar assim, que faz uso de mecanismo para otimizar os processos em suas locais de trabalho, mas principalmente para reinventar suas carreiras criando uma identidade profissional diferente.

Ibarra (2009) relata que o processo de invenção ocorre de maneira cíclica explorando possíveis identidades, vagando entre identidades, fundamentando uma mudança profunda e colhendo os resultados que podem advir em troca de carreira, além de uma análise interna entre quem somos e o que fazemos.

Organizações cada vez mais entendem que o impacto no século XXI, quanto às carreiras nas organizações, é um fator crítico para o sucesso, porém sem a devida análise e cuidado nas tratativas internas, a saída de bons empregados pode vir a tornar-se uma habitualidade. Tratar os desiguais de maneira igual é um risco prejudicial e talvez um caminho sem volta.

No próximo capítulo a abordagem será o estudo de caso sobre a maneira como uma organização atuou sobre o fator carreira, em um programa de desenvolvimento acelerado que visa identificar talentos e futuros sucessores internos.

4. LEVANTAMENTO DA PESQUISA

4.1. Estudo de Caso: Empresa Usiminas com o programa denominado Avançar

A Usiminas é líder no mercado nacional de aços planos, além de ser um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina. São cerca de 25 mil empregados atuando em 7 estados do País (Pernambuco, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul). Criada pelo governo brasileiro com apoio do governo japonês, em outubro de 1962, mirava a indústria nacional, que estava em pleno crescimento. A figura 4 apresenta o dia de sua inauguração (26 de outubro de 1962).



Figura 4 – Inauguração Usiminas em Ipatinga
Fonte: Acervo Usiminas

A empresa está presente em toda a cadeia produtiva do aço. Extrai o minério, produz o aço, beneficia o produto, de acordo com as necessidades dos clientes, e oferece uma logística eficiente.

A Usiminas oferece soluções para diversos segmentos, como automotivo, naval e *offshore*, construção civil, distribuição, linha branca, máquinas e equipamentos, entre outros. Possui duas plantas siderúrgicas: a Usina Intendente Câmara, em Ipatinga (MG), e a Usina José Bonifácio de Andrade e Silva, no Polo

Industrial de Cubatão (SP). Juntas, têm capacidade para produzir 9,5 milhões de toneladas de aço bruto por ano. De placas a materiais revestidos.

É importante citar que a empresa está presente em toda a cadeia do aço, sendo a própria siderurgia (Usiminas), mineração (Mineração Usiminas), transformação do aço (Soluções Usiminas) e bens de capital (Usiminas Mecânica).

A Mineração Usiminas é uma *joint venture* da Usiminas com a Sumitomo Corporation, atua em Itatiaiuçu (MG). Além de extrair minério de ferro, a Mineração Usiminas está capacitada a transformá-lo em pellet feed, sinter e granulados. A produção é destinada ao consumo próprio das plantas siderúrgicas da Usiminas e também à comercialização.

A Soluções Usiminas é líder no segmento de distribuição e transformação do aço, com dez unidades no Brasil e capacidade para processar mais de dois milhões de toneladas por ano. Com uma moderna infraestrutura, a empresa oferece produtos e serviços customizados para mercados estratégicos, como automobilístico, de construção civil, eletroeletrônico, de bens de capital, de utilidades domésticas, entre outros. São três unidades de negócios: serviços, tubos e distribuição.

Por fim, a Usiminas Mecânica se destaca como importante provedora de bens de capital e serviços para as indústrias siderúrgicas, mineradoras, automotivas energéticas, petroquímicas, navais, e de infraestruturas no Brasil. Para atender com excelência aos seus clientes, desde a concepção até a instalação, a Usiminas Mecânica está preparada para realizar os mais complexos projetos industriais necessários ao desenvolvimento do País.

A figura 5 apresenta os principais produtos da Usiminas.



Figura 5 – Principais produtos da empresa
Fonte: Acervo Usiminas.

Histórico da Usiminas

A Usiminas inicia suas operações em Ipatinga (MG), em 26 de outubro de 1962. Nessa década são inauguradas as principais laminações da empresa, como chapas grossas, tiras a quente e tiras a frio. É iniciada a produção de aços de alto desempenho, para atendimento a grandes tubulações e setor de petróleo. A empresa fecha a década atendendo a 50% da demanda nacional por chapas grossas, principalmente para os setores naval e ferroviário.

Durante a década de 70, ocorre o auge do Milagre Econômico. A Usiminas investe para atender ao forte ciclo de expansão da indústria brasileira, inaugura o alto forno 3, aciaria 2 e diversas linhas de laminação entram em operação em Ipatinga (MG). É inaugurado também o maior centro de pesquisa em siderurgia da

América Latina. A Usiminas Mecânica é criada para agregar valor ao setor de bens de capital e infraestrutura.

Na década de 80, o Brasil vive uma recessão econômica. O momento exige prudência, mas sem perder as oportunidades de modernização e aumento da qualidade para o longo prazo. Entra em atividade o sistema de desgaseificação, permitindo aços mais nobres para o setor automotivo. Nesse período, começa também a produção de aço voltada para a indústria de construção civil e infraestrutura.

Com a abertura da economia brasileira, na década de 90, a Usiminas foi a primeira empresa a ser privatizada no País (SOARES, 2002). Adquire, então, Cosipa, em Cubatão (SP), ampliando a capacidade e a base de clientes do grupo. É a primeira empresa brasileira a deter os três principais certificados internacionais: ISO 9001, ISO 14001 e QS 9000.

Nos anos 2000, a economia brasileira está em franca expansão e a Usiminas se aproxima ainda mais de setores de alto valor agregado. Cria a Unigal, *joint venture* entre Usiminas e Nippon Steel, em Ipatinga (MG). A parceria inaugura a primeira linha de galvanização a quente, produto bastante demandado pelas montadoras. Lança a Soluções Usiminas, empresa focada nos setores de distribuição e transformação do aço, e consolida-se como a empresa privada com maior número de patentes no Brasil.

Início da década de 2010, a Usiminas busca uma atuação mais integrada e investe no futuro. Cria a Mineração Usiminas, em Itatiaiuçu (MG), com o objetivo de tornar o grupo autossuficiente em minério de ferro e também atuar no mercado externo. Lança a linha de chapas grossas Sincron, produto com desempenho superior próprio para atender às demandas do Pré-sal e da indústria naval. Inaugura a segunda linha de galvanização a quente da Unigal, visando atender ao crescimento do mercado automotivo.

4.1.1. Programa Avançar (programa de desenvolvimento acelerado de pessoas)

É um programa de desenvolvimento e capacitação avançado com foco interno em público não gerencial. Como periodicidade/duração acontecerá a cada 2 anos, duração de 24 meses. Ao final de 12 meses, será realizada uma avaliação e poderão ser ofertadas novas vagas.

A divulgação do programa é ampla, as inscrições são voluntárias e abertas para todas as empresas do grupo, podendo haver indicação da liderança, porém sendo necessária a inscrição. Toda a seleção é transparente e idônea. Condução interna, com suporte de consultoria de *assessment*. Os selecionados para o programa permanecem em suas áreas de trabalho atual, tendo proposta de *job rotation* baseada na função ocupada.

O desenvolvimento dos selecionados para o programa é baseado em trilha de desenvolvimento de liderança, matriz de capacitação diferenciada e inglês *on line*. Estruturado em faixas etárias de 24 a 28 anos, 28 a 35 anos e de 35 a 42 anos.

Para o público selecionado no programa, também há ações diferenciadas, como maior exposição e visibilidade na empresa, participando de reuniões com altos executivos (presidente, vice-presidentes e diretores), prioridade em seleção interna, avaliação da faixa salarial e participação em projetos especiais.

A condução do programa, bem como a gestão e avaliação, recebem um acompanhamento específico da área de Recursos Humanos da empresa, com consultores internos dedicados ao público selecionando, executando avaliações periódicas, *coaching* e *mentoring* individuais, com discussões e acompanhamentos específicos, tanto sobre o programa como projetos executados nas áreas.

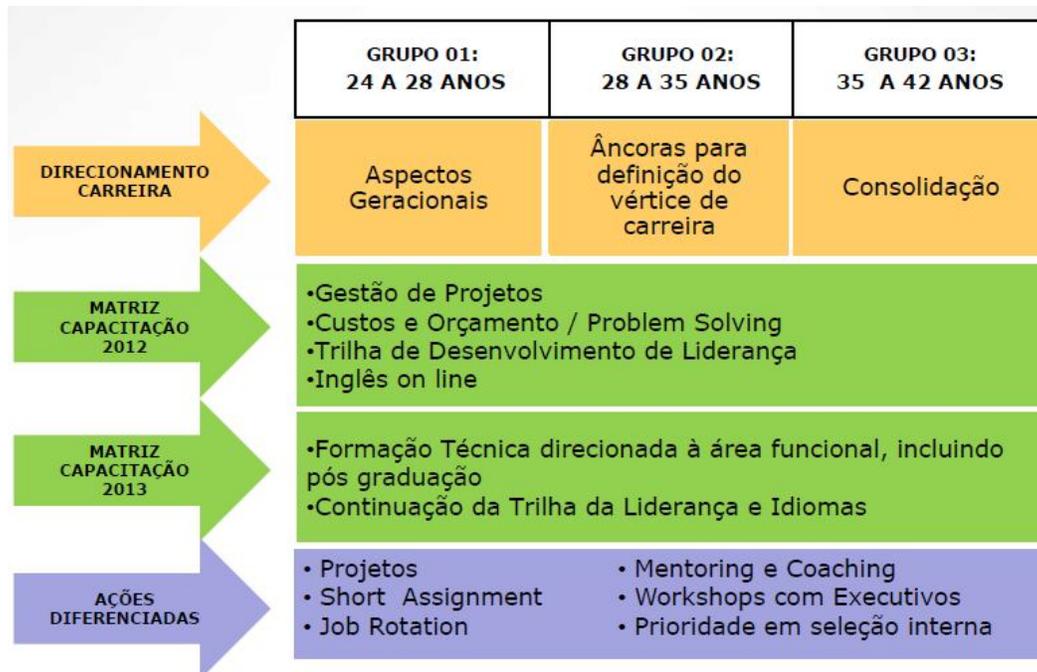


Figura 6 – Estrutura do programa por grupos.
Fonte: Acervo Usiminas.

Com o objetivo de desenvolver de maneira acelerada a carreira de potenciais talentos (futuros gestores), reter, motivar e envolver, a empresa criou o programa denominado Avançar.

Para a empresa, a necessidade de criação do programa ocorreu devido às principais justificativas: a) Inexistência de programas estruturados de desenvolvimento; b) Falta de perspectiva de carreira; c) Taxa de *turn over* de 4% ao ano com maior impacto no público de até 35 anos de idade e até 2 anos de empresa; d) Baixa retenção; e) Carência de líderes preparados para as posições que ocupam; f) Aproximadamente 20% dos gestores e especialistas já são aposentáveis (>55 anos); g) Não existe programa estruturado de identificação de sucessores para os aposentáveis.

As pessoas que a empresa buscava basicamente deveriam ter as seguintes características: fazer as coisas de forma simples; agir como donos do negócio; liderar com a cabeça e com o coração; inspirar confiança e credibilidade; questionar, decidir e entregar; fazer o melhor, sempre.

Para a inscrição no programa existiam alguns critérios, que foram filtrados pela empresa, buscando um público adequado e condizente com a realidade e necessidade da empresa e programa, os principais são: ter entre 24 e 42 anos de idade; curso superior completo e cargo que exija o nível superior (exceto gestores); mínimo de 1 ano na empresa; e ser um alto potencial.

Para os inscritos no programa também há alguns diferenciadores que podem ser destaques na seleção dos candidatos, os principais são: especialização, pós-graduação e MBA; domínio de outros idiomas e resultado da avaliação de desempenho.

A tabela 6 apresenta os critérios de acompanhamento do programa.

Tabela 6: Critérios de acompanhamento do programa.

O QUE SERÁ ACOMPANHADO		
POTENCIAL	HABILIDADES	<p>AQUISIÇÃO DE APRENDIZADO – VONTADE DE APRENDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolução no desenvolvimento - Processo de Coaching e Avaliação do Gestor. • Comportamentos e atitudes.
	ASPIRAÇÃO	<p>DESEJO POR DESAFIOS, EXPOSIÇÃO E ASSUMIR ATIVIDADES MAIS COMPLEXAS E SENIORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuação em novos projetos e atividades fora do escopo. • Autodesenvolvimento: investimento em ações formais para o crescimento.
	ENGAJAMENTO	<p>COMPROMISSO COM O PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento e participação: cumprimento das agendas e entrega do combinado, como projetos, trabalhos, entre outros.
DESEMPENHO	ENTREGAS	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado da avaliação de desempenho: Competências e Metas.

Fonte: Acervo Usiminas.

4.2. Procedimentos metodológicos

Para o presente trabalho, será utilizado um estudo de caso, no programa adotado pela empresa em questão, como estratégia de pesquisa.

Conforme Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. De acordo com o próprio autor:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quanto os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2005, p. 32)

Para Gil (2010, p. 38), um estudo de caso possui diferentes propósitos, como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;

c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e

e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Severino (2007) destaca que para a pesquisa o caso escolhido deve ser significativo e bem-representativo, de maneira a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências.

Yin (2005, p. 55) aponta que um estudo de caso pode apresentar uma escala de quatro testes amplamente utilizados, são eles: validade do constructo; validade interna; validade externa e confiabilidade. Para o presente estudo de caso, abordaremos o teste de caso utilizando a validade interna, que, conforme o próprio autor utiliza as seguintes táticas de estudo abaixo, todas com análise de dados:

- Faz adequação ao padrão;
- Faz construção da explanação;
- Estuda explicações concorrentes;
- Utiliza modelos lógicos.

Um estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo (tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e abordagens específicas conforme a análise dos mesmos (Yin, 2005).

Para Schramm (1971), a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Para conhecer o modo de funcionamento de um caso da empresa, será necessário, na maior parte das vezes, interrogar os que dela fazem parte, ainda que o objeto de estudo seja constituído pela própria empresa, e não pelo pessoal que trabalha na empresa (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2008).

Por fim, Yin (2005, p. 42) reforça cinco componentes importantes de um projeto de pesquisa para um estudo de caso:

1. As questões de um estudo;
2. Suas proposições, se houver
3. Sua(s) unidade(s) de análise;
4. A lógica que une os dados às proposições;
5. Os critérios para interpretar as constatações.

Para o presente estudo, será utilizado um estudo de caso explanatório, analisando o programa denominado Avançar e seus impactos na organização e no grupo de trabalho.

No programa de desenvolvimento acelerado, foram inscritas espontaneamente 1080 pessoas, de uma massa total de empregados no grupo de 25.000, uma representatividade de 4% do público total.

Não foi constatado no presente estudo, mas nas primeiras etapas do programa já existiam filtros eliminatórios, onde possíveis inscritos poderiam ser eliminados de todo o processo se não cumprissem algumas etapas.

O programa da organização visa identificar possíveis “talentos” internos e retê-los, criando um desenvolvimento acelerado de *gaps* comportamentais e técnicos. Os empregados se inscreviam para participar do programa espontaneamente.

Após a inscrição, houve uma etapa *on line* do programa com os seguintes processos:

- Prova de Lógica;
- Prova de Conhecimentos gerais dos negócios da empresa;
- Prova de Português;
- Atividade *on line* em grupo.

Por fim, uma etapa presencial de *assessment* composta por dinâmicas de grupo e entrevistas por competências.

Para esta segunda etapa presencial foram selecionadas 411 pessoas; por fim, desse número, saíram 151 aprovados.

O presente estudo terá como foco os 151 aprovados em todas as etapas. Esse público será a amostra deste estudo. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo.

As etapas foram baseadas na aplicação de questionário, conforme anexo I, realizado pela empresa, na condução inicial do programa (fase de seleção).

O estudo está comprometido com todos os aspectos de confidencialidade e respeito, não havendo distinção, discriminação ou qualquer tipo de preconceito, além de tratar os dados levantados de maneira coerente e manter os participantes da pesquisa em sigilo.

Para Marconi e Lakatos (2010), após manipulados os dados e extraídos os resultados, inicia-se a análise e interpretação destes, o que constitui o núcleo central da pesquisa. Conforme as autoras, a elaboração da análise pode ser realizada em três níveis:

- a) **Interpretação:** Verificação das relações entre as variáveis independente e dependente, e da variável interveniente (anterior à dependente e posterior à independente), a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno (variável dependente).
- b) **Explicação:** Esclarecimento sobre a origem da variável dependente e necessidade de encontrar a variável antecedente (anterior às variáveis independente e dependente)
- c) **Especificação:** Explicação sobre até que ponto as relações entre as variáveis independente e dependente são válidas (como, onde e quando).

A seguir, os indicadores do público da amostra quanto à idade, sexo, formação escolar, curso graduação, cargo ocupado e tempo de empresa, em detalhe por cada grupo identificado nas escalas.

Idade

Quanto ao indicador de idade, (gráfico 1), conforme as próprias regras do programa interno da empresa, que restringia os participantes apenas entre 24 e 42 anos de idade, 84% dos participantes possuem até 35 anos de idade, ou seja, uma grande maioria de jovens profissionais, em uma escala de ascensão.

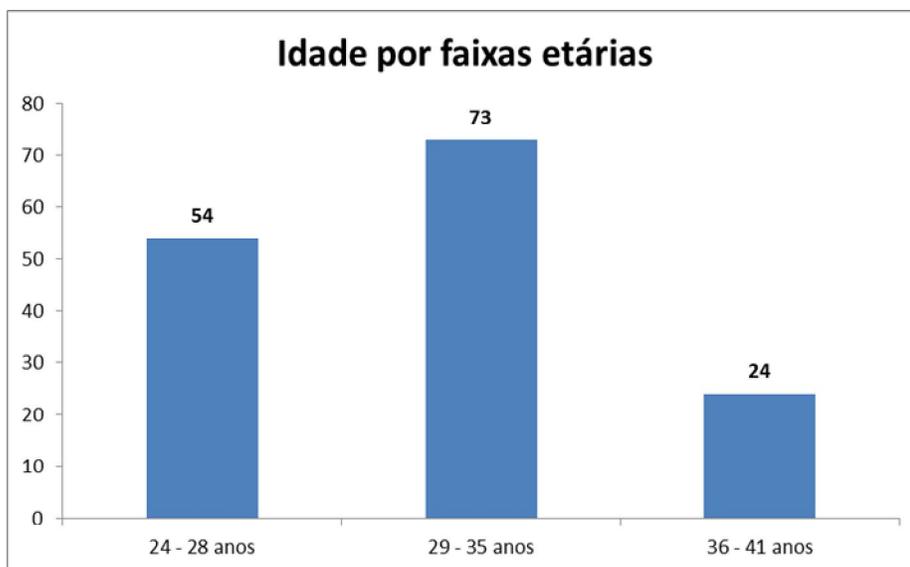


Gráfico 1 – Idade
Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre a faixa etária de 36 a 41 anos, estão presentes 24 pessoas, o menor público dentre as três faixas.

Gênero

Quanto ao gênero (gráfico 2), os homens representam quase três vezes mais que as mulheres. Um indicador para essa grande maioria de homens pode ser o segmento em que a empresa atua.

O segmento siderúrgico, onde a cultura de empregados que trabalham em uma usina de produtos pesados, como o aço, é notadamente ocupado em sua maioria por homens, mesmo em áreas de apoio. Entre 70% a 80% do quadro interno é composto por homens.

Outro ponto que pode contribuir é que de 60% a 70% das posições gerenciais estão ligadas às áreas técnicas.

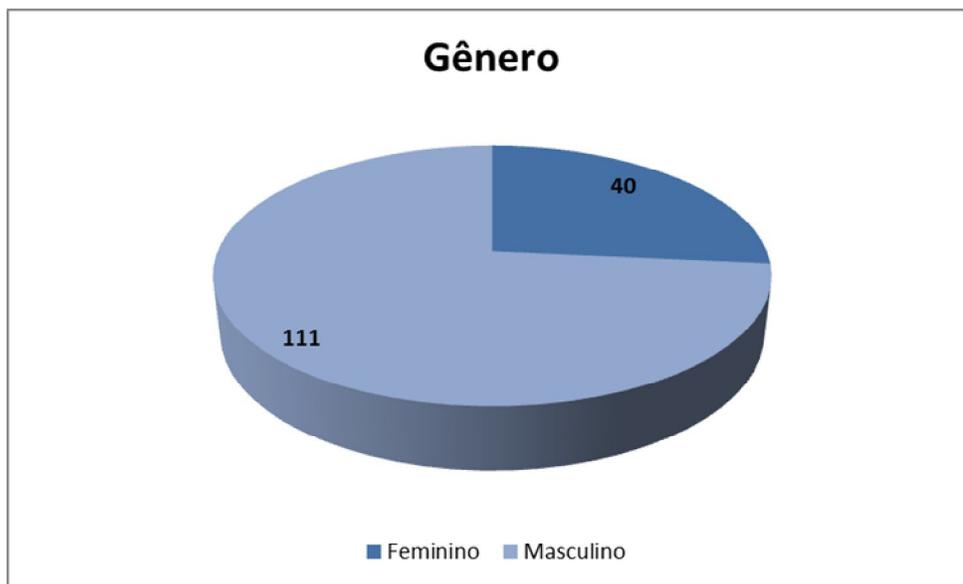


Gráfico 2 – Gênero.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Formação

No indicador de formação, 48 pessoas possuem o nível superior completo (parte desse grupo já cursando especialização), 91 pessoas já possuem uma pós completa, 11 pessoas possuem mestrado e 1 pessoa com doutorado. Como uma das regras para participação no programa era possuir nível superior e ocupar cargos que exigissem também o nível superior, notamos que praticamente um terço do público possui apenas graduação.

Porém, os dois terços restantes respondem por uma escolaridade maior, e como citado, mesmo dentre os 48 com apenas graduação, há pessoas que estão

cursando especialização. Uma característica de um público que busca desenvolvimento.

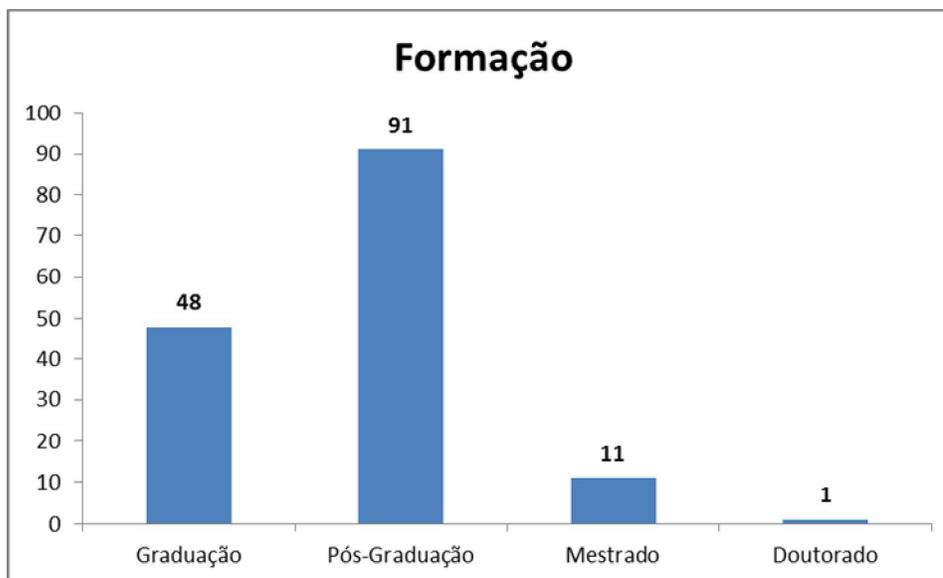


Gráfico 3 – Formação.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Graduação

Um indicador interessante, apurado no levantamento da pesquisa, é o curso de graduação dos indivíduos. Interessante pelo fato do alinhamento com o negócio da empresa, onde 54% possuem graduação na área de engenharias. Em segundo lugar vem administração com algo em torno de 13%.

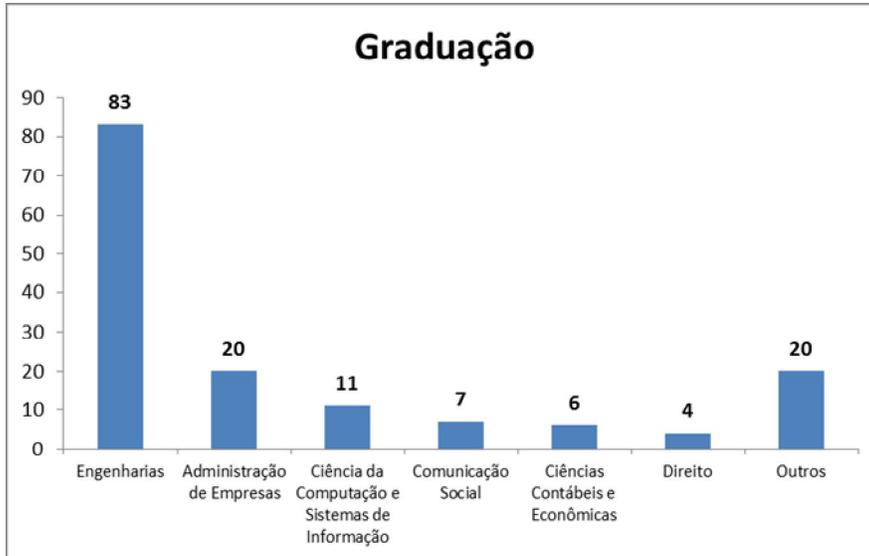


Gráfico 4 – Graduação
Fonte: Elaborado pelo autor.

Cargos ocupados

Grande concentração dos cargos está entre analistas e engenheiros, os dois juntos representam 83% das posições das pessoas elegíveis ao programa.

Cabe ressaltar que o público de engenheiros é um diferencial para a empresa siderúrgica, tendo em vista a falta de mão de obra com essa formação na atualidade. Vejamos os cargos no gráfico 5.

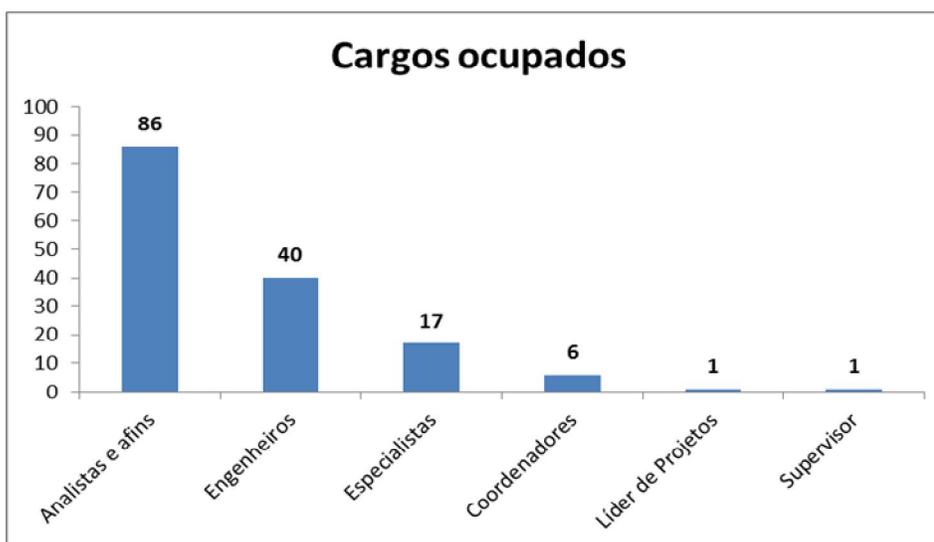


Gráfico 5 – Cargos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Tempo de Empresa

O fato de ser um público “jovem” também denota o pouco tempo de empresa, em grande parte. Uma média de quatro anos.

A maior concentração, como apresenta o gráfico 6, está em até 10 anos de empresa, com 80% do público total. Cruzando com a necessidade de formação de sucessores, além de serem jovens, o pouco tempo de empresa pode ser um indicador da falta de sucessores (preparados) do público interno da empresa, o que pode representar a forte necessidade de mapeamento de “novos potenciais.”

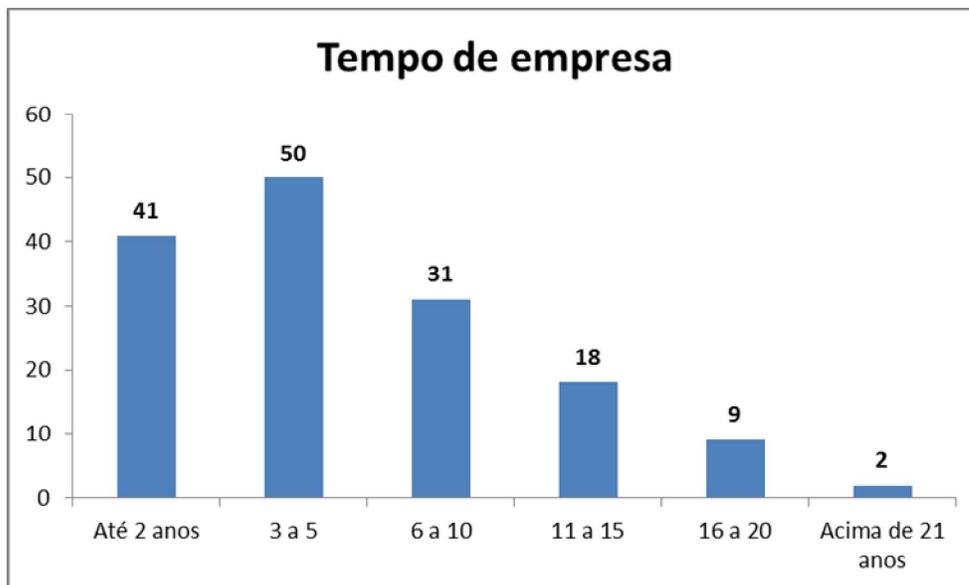


Gráfico 6 – Tempo de empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Âncoras identificadas

Foram identificadas cinco âncoras (gráfico 7), sendo elas: competências, autonomia, desafio, equilíbrio e segurança. Identificadas no gráfico 8 pela sequência 1, 2, 3, 4, e 5, respectivamente.

O levantamento dos participantes e a pesquisa em si das âncoras de carreira foram consolidados pela própria organização. Dessa forma, duas âncoras restantes de Schein foram desconsideradas (Criatividade, Serviço/Dedicação a uma causa),

sendo que competências pode ser considerada com duas âncoras (competência gerencial e competência técnico funcional).

Percebemos também que prevalece o público masculino em todas as âncoras. Vale citar que é importante levar em consideração que o público masculino representa 73,5% dos participantes do programa.

Cada âncora representou uma massa presente dos participantes, sendo: competências 24%; autonomia 17%; desafio 43%; equilíbrio 7% e segurança 9%.

Maior parte do público está presente em desafio e na sequência em competências, são as duas âncoras onde possuem também as maiores concentrações por sexo.

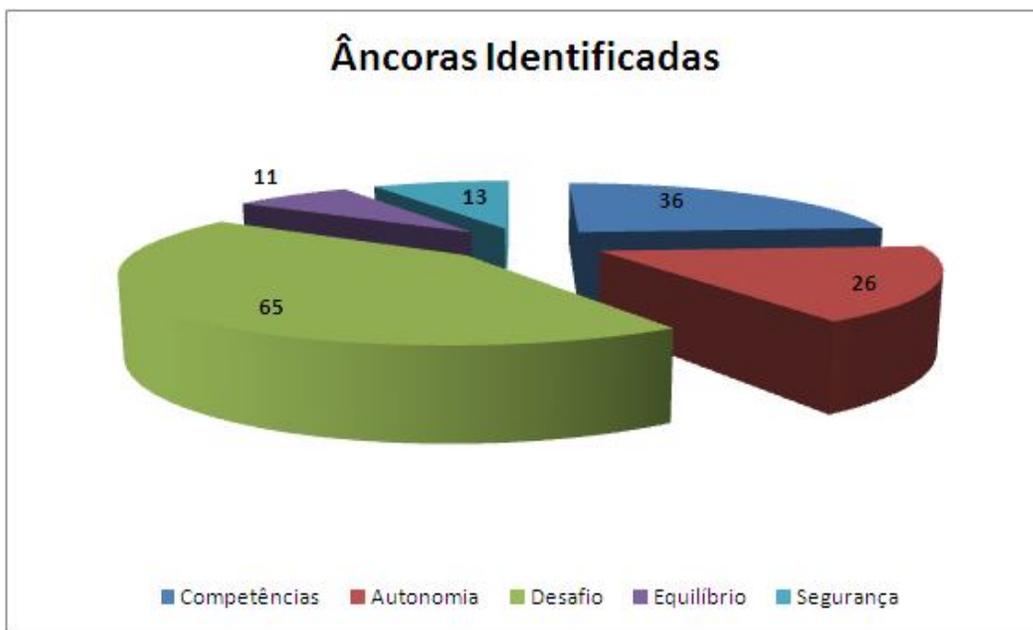


Gráfico 7 – Âncoras identificadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

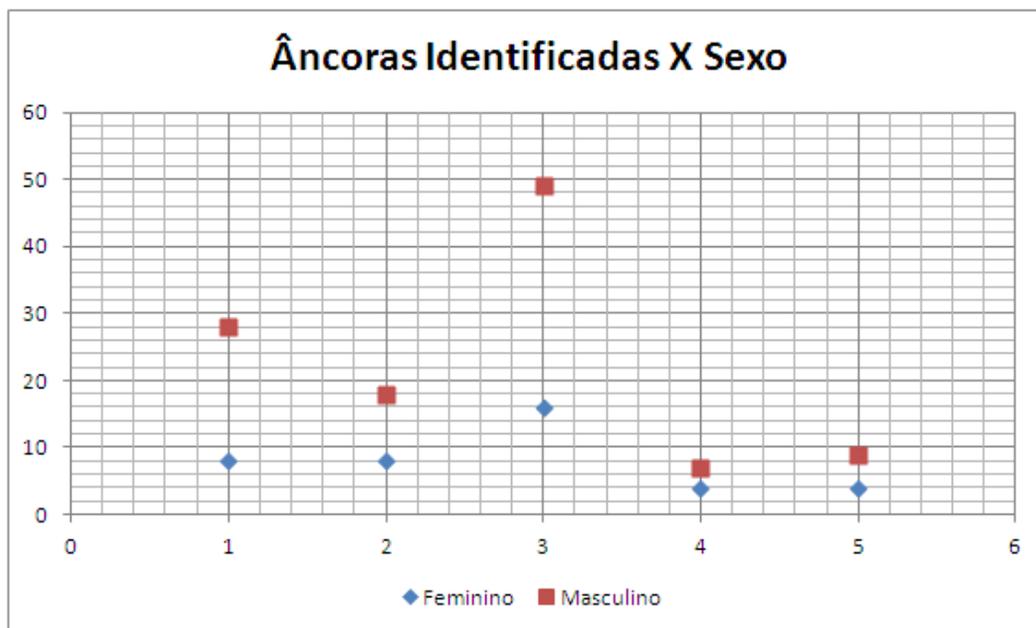


Gráfico 8 – Âncoras identificadas X Sexo
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Fazendo uma análise apenas dos ativos ainda na empresa (127 pessoas ao todo), com os desligados (24 pessoas), podemos notar a proporcionalidade muito próxima. No caso dos desligados, a única âncora que não aparece é a de equilíbrio, onde permanecem as 11 pessoas apontadas inicialmente. Para os dois grupos, a âncora que contém a maior parte é a de “desafio”, depois puxada por competências, o que justifica a aderência das pessoas ao programa, até mesmo a iniciativa das inscrições.

Considerando as três grandes âncoras (desafio, autonomia e competências), do gráfico 9, temos um percentual de 82% dos ativos, 107 pessoas ao todo.

Principalmente para o nível de gestão, são âncoras condizentes e com aderência. Equilíbrio e segurança representam uma minoria, porém o que não descarta competências de gestão específicas, mas ressalta-se que a tendência de correr riscos é menor que nos demais grupos.

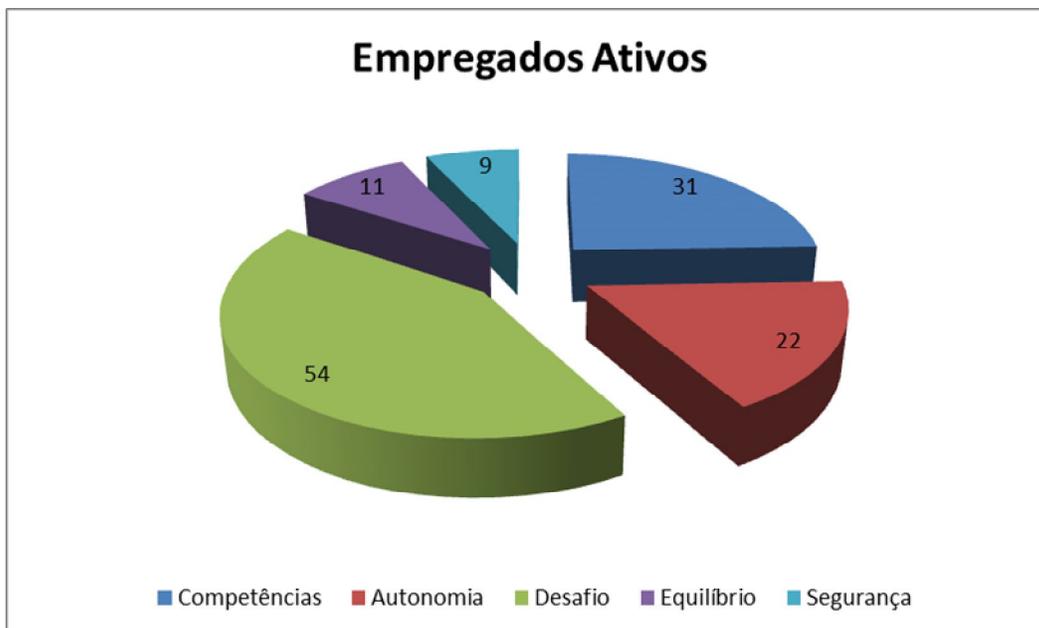


Gráfico 9 – Empregados ativos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Já no caso dos empregados desligados da empresa, seja por decisão própria ou não, exceto desafio, que contém 11 participantes nessa âncora, as outras três possuem 4 pessoas para segurança e autonomia e 5 pessoas para competências.

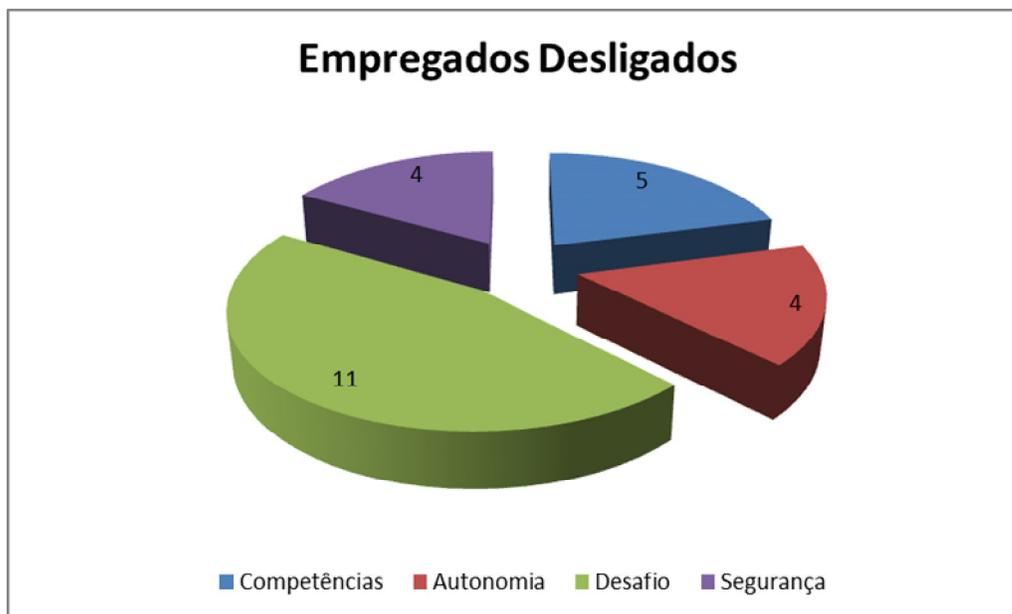


Gráfico 10 – Empregados desligados.
Fonte: Elaborado pelo autor.

É interessante notar o fato de o grupo de desligados com âncora em desafio ter saído da empresa. Como já citado, para os indivíduos que possuem a âncora de desafio como preponderante, o sucesso é transpor obstáculos impossíveis.

Porém, conforme o próprio Schein (1996), essas pessoas buscam desafios cada vez maiores. Sendo assim, se determinado desafio não tem um peso ou grande significado, pode ocorrer do indivíduo buscar desafios maiores e que satisfaçam suas necessidades e anseios mais profundos.

Essa regra também pode valer para os demais grupos de âncoras dos desligados (segurança, competências e autonomia), ou seja, caso as âncoras estejam alinhadas com o momento vivido, o indivíduo pode buscar novos horizontes que tenham aderência com sua âncora.

Análise dos Resultados

A perpetuidade de um negócio é baseada nas pessoas que estão na empresa, seja na operação, na técnica, na administração ou à frente do planejamento estratégico. As empresas são feitas por pessoas, não há como existir uma empresa que não tenha nenhum indivíduo envolvido em sua atividade.

Diante desse fato, a importância de alinhamento de valores, anseios desejos, planos, projetos e visão de futuro é uma necessidade de ambos os lados.

Hoje as empresas não podem se dar ao luxo de perder pessoas-chave de seus negócios, perder pessoas que são referências em suas áreas e rotinas pode prejudicar o negócio. Como ninguém é eterno nas empresas, fazem-se necessários sucessores à altura para posições específicas, sejam elas de gestão ou não. Nenhum indivíduo desempenha igualmente a atividade de outro eximamente, as entregas são diferentes.

Baseados nesses fatos, é de interesse das empresas o alinhamento das expectativas dos indivíduos com o futuro da empresa.

No presente estudo podemos identificar que as âncoras de carreira propostas por Schein são pontos de atenção e cuidado em um programa de desenvolvimento acelerado de carreiras.

Mesmo com a saída de 24 pessoas do programa (motivos de saída não analisados), as demais 127 pessoas tiveram a aderência em sua grande maioria ao programa implementado pela empresa, no segundo semestre de 2012, e que continua em vigor com a primeira turma, já que a vigência é de 2 anos (24 meses).

A empresa estudada entende que o fator carreira é preponderante para a perpetuidade do seu negócio. Dessa forma, criou filtros específicos no programa, para que fossem selecionadas pessoas condizentes com a realidade necessária, jovens profissionais e o devido levantamento das âncoras de carreira, o que é apresentado claramente pelos resultados levantados.

Quanto às pessoas selecionadas, são jovens profissionais, com boa formação educacional, pouco tempo de empresa (o que pode não ter gerado qualquer tipo de “vício” com as rotinas de trabalho), bons conhecimentos do mercado do aço e, em sua grande maioria, são do sexo masculino, principalmente pelo mercado de produtos pesados em que a empresa está inserida, e por maior demanda de gestores nas áreas técnicas e não nas áreas de apoio.

Na totalidade dos 151 selecionados, a empresa, por meio da análise de âncoras de carreira, conseguiu alinhar de maneira precisa o momento em que o segmento do aço vive atualmente, que é de extremo desafio, com a grande maioria dos selecionados no programa, que representam a âncora de desafio (65 pessoas). O segmento do aço não possui fácil reinvenção, nem tão pouco consegue cortar custos rapidamente sem ser relacionado às pessoas. São maquinários pesados e áreas de trabalho que, muitas vezes, atuam de maneira ineficientes. Desafios constantes, principalmente em um mercado dominado mundialmente pela China, com estruturas enxutas e adaptadas à mudança constante. Sem citar o Japão, que também é um grande *player* nesse mercado e atua de maneira extremamente competitiva.

Na sequência está a âncora de competências (seja técnica ou de gestão), com 36 participantes, o que também é condizente com a realidade necessária e atual do segmento e da empresa, grande parte do público interno, que possui enorme conhecimento e gerencia áreas técnicas e funcionais, também está se aposentando. Vale ressaltar que a geração comentada é praticamente a que iniciou com a empresa, chegando por volta das décadas de 70 e 80. Mesmo falando de gestão, é necessário estar inserido no negócio, que é tão específico como é o negócio do aço. Não se forma um indivíduo com bons conhecimentos da noite para o dia.

A terceira âncora em que foram identificadas 26 pessoas, que é de autonomia, também reforça o momento que a empresa vive. A empresa foi fundada em 1962, pelo governo brasileiro, era uma empresa estatal até a década de 90. Mesmo após 20 anos de privatização, notam-se traços de cultura estatal, onde a necessidade de praticidade e resolução rápida de problemas, dificuldades e entraves devem estar na agenda do dia. Autonomia é uma forma de quebrar barreiras que dificultam o bom andamento dos processos com fluidez. Não é o caso de desburocratizar, mas sim de simplificar rotinas e processos de trabalho, que podem ser puxados por esse público que possui a âncora de autonomia.

Como citado anteriormente, 24 pessoas que estavam no programa saíram da empresa. Analisando apenas os empregados ativos (127 pessoas), a proporção continua a mesma do consolidado, sendo a âncora de desafio com 54 pessoas, seguida por competências (31 pessoas) e por autonomia (22 pessoas). Esse público é preponderante tanto para o sucesso do programa como para os desafios futuros (e presentes) da empresa.

Fazendo uma análise com os desligados (24 pessoas), a âncora desafio também puxou a maioria dos participantes, como também com os ativos. A ordem é a mesma nas três análises de grupos (consolidado, ativos e desligados): desafio, competências e autonomia.

Quase metade dos desligados possui a âncora desafio, sendo 11 pessoas, o que pode justificar grande parte das saídas. Fazendo um paralelo com o grupo que

permaneceu na empresa com a mesma âncora, o que é desafio para uma pessoa pode não ser para outra, ou seja, parte destas 11 pessoas pode ter saído por não ter encontrado grandes desafios, mesmo em um programa de desenvolvimento acelerado.

As outras âncoras que apareceram dentre os desligados foram: competências (5 pessoas), autonomia (4 pessoas) e segurança (4 pessoas). É importante frisar que o presente estudo não analisou as reais causas das saídas do público desligado, apenas que, na maioria, a saída partiu dos próprios empregados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto à premissa principal levantada, se a organização visa, com seu programa, ter os melhores profissionais engajados no negócio, e as âncoras de carreira são uma forma de alcançar esse objetivo, foi possível notar que sim, pois a aderência das âncoras principais (desafio, competências e autonomia) com o objetivo do programa é clara, as posições de gestão, e mesmo as de especialistas em carreiras em “Y” necessitam dessas âncora, principalmente.

Já na premissa secundária, que aborda se o programa deve respeitar as âncoras de carreiras dos indivíduos participantes, sendo uma espécie de mola propulsora para essas âncoras, em partes sim, porém não foi possível uma análise minuciosa na alavancagem das âncoras, já que o programa não havia sido encerrado, nem tão pouco analisado a fundo com as causas e motivos das saídas de indivíduos que se inscreveram espontaneamente no programa, e em determinado período foram desligados, em sua grande maioria por iniciativa própria.

De maneira geral podemos identificar que no programa implantado pela empresa, foram alinhados, pelos vários filtros do programa, profissionais competentes e que tivessem a devida aderência com a proposta do programa e, principalmente, com os valores da empresa.

A saída de pessoas de organização acaba sendo comum em alguns casos, pode ter se tornado mais comum no programa estudado, devido à transparência e acompanhamentos individuais, tornando questões, até então obscuras (pessoais ou profissionais), mais claras, surgindo assim tomadas de decisão, para uma possível saída antes da conclusão do programa e possível desgaste.

As âncoras têm um papel fundamental para possíveis projeções futuras, o que a Usiminas, pelo que foi analisado no estudo, soube administrar, de certa forma, fazendo cruzamentos com o público interno e com o que realmente a empresa necessita e necessitará.

O programa em questão é bem visto pela organização e pelos participantes, como observado internamente, criando um canal e um meio de acelerar rapidamente a carreira dos indivíduos, o que provavelmente ficará mais claro com o final dessa primeira turma, que podemos considerar como uma turma piloto do projeto.

Com certeza, a organização deve ter notado e pode vir a notar pontos de melhoria durante a execução do programa, o que tornará um próximo programa provavelmente melhor. O fato é que as âncoras de carreira foram respeitadas em sua grande maioria, como foi identificado, bem como mobilidade em alguns casos para determinadas carreiras de indivíduos, o que não torna o programa inerte e, sim, um programa ativo, que já vem trazendo resultados e mobilizando a organização, podem ocorrer ainda formas mais claras com a finalização do programa.

Fica uma possibilidade futura de novos levantamentos de pesquisa e estudo ao término do programa atual e novos ciclos que possam iniciar.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, Diego Galli. **O alinhamento das âncoras de carreira:** explorando a satisfação com o trabalho. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento da Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

AMHERDT, C. **Le chaos de carrière dans les organisations.** Montréal: Editions Nouvelles, 1999.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach.** Handbook of career theory. New York: Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers: individual action and economic change.** London: Sage Publications, 1999.

BACHA, Edmar (Org.); BOLLE, Monica Baumgarten de (Org.). **O futuro da indústria no Brasil:** desindustrialização em debate. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

BALASSIANO, Moisés (Org.); COSTA, Isabel de Sá Affonso da (Org.). **Gestão de Carreiras:** dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

BARLEY, S, R. **Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology.** In ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Handbook of career theory. New York: Cambridge University Press, 1989.

BELL, N. E.; STAW, B. M. **People as sculptors versus sculpture: the roles of personal control in organizations.** In ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Handbook of career theory. New York: Cambridge University Press, 1989.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Felicidade e trabalho.** Revista GV Executivo, São Paulo, v. 6, n. 4, jul/ago. 2007.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2009.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação:** introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras para qual sociedade.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1995.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. **The boundaryless career: a competence-based perspective.** Journal of Organizational Behavior, v. 15, Hoboken: John Wiley, 1994.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

GUTTERIDGE, T. G. **Organizational career development systems: the state of the practice.** In: HALL, D. T. *Careers development in organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, D. T. **Careers in organizations.** Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.

_____. **Careers development in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

_____. **Careers in and out of organizations.** London: Sage Publications, 2002.

HELOANI, Roberto. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2007.

HIRATA, H. **Empregabilidade e educação:.** São Paulo: EDUC, 1997.

IBARRA, Herminia. **Identidade de Carreira: a experiência é a chave para reinventá-la.** São Paulo: Editora Gente, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving the companies to create kaleidoscope careers.** Mountain View: Davies-Black, 2006.

MALLON, M. **The portfolio career: pushed or pulled to it?.** *Journal of Personnel Review*, v. 27, New York: Periodicals Service Company, 1998.

MALVEZZI, Sigmar. **Empregabilidade e carreira.** *Caderno Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 2, dez. 1999.

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

POCHMANN, Marcio. **O emprego no desenvolvimento da nação.** São Paulo: Boitempo, 2008.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2008.

ROSSO, Sadi Dal. **Mais trabalho**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2009.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Identidade Profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Academy for Educational Development, Washington: 1971.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOARES, Rinaldo C. **Empresariedade e ética**: o exercício da cidadania corporativa. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, Alexandre. **Felicidade S.A.**: por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.

TOFFLER, A. **The third wave**. New York: Bantam Books, 1980.

ULRICH, Dave; ULRICH, Wendy. **Por que trabalhamos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VAN MAANER, J. **Organizational careers: some new perspectives**. New York: John Wiley, 1977.

VALCOUR, M.; BAILY, L.; QUIJADA, M. A. **Customized careers**. In: Gunz, H.; PEIPERL, M. Handbook of career studies. Thousand Oaks: Sage, 2007.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional**. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. **Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações**. Revista brasileira de orientação profissional, São Paulo, v. 13, n. 2, dez. 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; SILVA, Rodrigo Cunha da. **Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada**. Revista de ciências humanas, Florianópolis, v. 46, n. 1, abr. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010
WILENSKY, H. L. ***Orderly careers and social participation***: the impact of work history on social integration in the middle mass. Washington, DC.: American Sociological Review, 1961.

ANEXOS

Anexo I

Questionário utilizado

Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

- | | Nunca | Ocasionalmente | Freqüentemente | Sempre | | |
|---------------------|---------------------|--|---------------------|---------------------|---|---|
| Verdadeiro para Mim | Verdadeiro para Mim | Verdadeiro para Mim | Verdadeiro para Mim | Verdadeiro para Mim | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| _____ | 1. | Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados. | | | | |
| _____ | 2. | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros. | | | | |
| _____ | 3. | Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado. | | | | |
| _____ | 4. | Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia. | | | | |
| _____ | 5. | Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio. | | | | |
| _____ | 6. | Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade. | | | | |
| _____ | 7. | Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras. | | | | |
| _____ | 8. | Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares. | | | | |
| _____ | 9. | Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto. | | | | |
| _____ | 10. | Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas. | | | | |
| _____ | 11. | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos. | | | | |
| _____ | 12. | Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização. | | | | |
| _____ | 13. | Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado. | | | | |
| _____ | 14. | Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros. | | | | |
| _____ | 15. | Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis. | | | | |
| _____ | 16. | Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho. | | | | |
| _____ | 17. | Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral. | | | | |
| _____ | 18. | Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização. | | | | |
| _____ | 19. | Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade. | | | | |
| _____ | 20. | Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade. | | | | |
| _____ | 21. | Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços. | | | | |
| _____ | 22. | Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível. | | | | |
| _____ | 23. | Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido. | | | | |

- 24. Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- 25. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
- 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
- 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
- 28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
- 29. Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
- 30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
- 31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
- 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
- 33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
- 34. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
- 35. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
- 36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
- 37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- 38. Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
- 39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- 40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.