

MODELOS E ÂNCORAS DE CARREIRA DE ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO: tipos e relações

YANA TORRES DE MAGALHÃES

PPGA/PUC-MG e FUNCESI
yanamagalhaes@hotmail.com

DAYSA ANDRADE OLIVEIRA

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
daysa.andrade@funcesi.br

SÍLVIA MENEZES PIRES DIAS

FUNCESI
silvia.dias@funcesi.br

RUPERT BARROS DE FREITAS

Fundação de Ensino Superior de Itabira - FACCI
coordengambiental@funcesi.br

MODELOS E ÂNCORAS DE CARREIRA DE ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO: tipos e relações

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar os modelos e âncoras de carreira de estudantes de pós-graduação da área de administração e a possível relação entre eles. Para alcançá-lo foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio de um questionário com 24 questões fechadas e 12 abertas, aplicado a 188 alunos de cursos de pós-graduação de duas instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte/MG no período de junho de 2012 a junho de 2014. Os alunos pesquisados possuem modelos de carreira diversos, sendo que o maior grupo tem o modelo de carreira em espiral. O modelo com o menor número de alunos é a carreira transitória. Assim como no caso dos modelos, todas as âncoras foram percebidas entre os alunos nesta pesquisa. A âncora que possui um número maior de representantes é a denominada competência técnica funcional. Constatou-se que a carreira linear está relacionada às âncoras competência gerencial geral e estilo de vida. A carreira estável está ligada à âncora segurança/estabilidade. A carreira em espiral tem uma relação de dependência com três âncoras: competência técnica/funcional, criatividade empreendedora e serviço/dedicação a uma causa. Analisando o modelo de carreira transitória, foi observada uma relação de dependência entre este modelo de carreira e duas âncoras: autonomia/independência e puro desafio.

Palavras-chave: Carreira, Modelos de Carreira; Âncoras de Carreira.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify models and career anchors of students postgraduate from the management area and the possible relationship between them. To achieve this we performed a qualitative and quantitative research through a questionnaire with 24 closed and 12 opened questions applied to 188 students of postgraduate courses of private institutions in the city of Belo Horizonte / MG, . Students have researched different career models, and the largest group is model career spiral. The model with the smallest number of students is the transitory career. As in the case of the models, all anchors were noticed among the students in this research. The anchor that holds in greater number of representatives is the functional expertise. It was found that the linear career anchor is related to managerial competence and general lifestyle. A stable career anchor is connected to security / stability. The career spiral has a relationship of dependency with three anchors: technical competence / functional, entrepreneurial creativity and service / dedication to a cause. Analyzing the transitional career pattern was observed a dependence relation between this model and two career anchors: autonomy / independence and pure challenge.

Keywords: Career, Career Models, Career Anchors.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia, velocidade das comunicações e a globalização, dentre outros fatores, acirraram a concorrência entre as organizações, trazendo como consequências o *downsizing*, a reengenharia e outras formas pelas quais busca-se reduzir os custos, no intuito de manter a efetividade organizacional, em um cenário cada vez mais competitivo.

Na tentativa de se manterem efetivas, as empresas são forçadas, dentre outras coisas, a reduzirem seus custos, aumentar sua produtividade, aumentar sua qualidade ao mesmo tempo em que aumentam as exigências quanto à definição do perfil de seus empregados.

Os desdobramentos da flexibilização das relações de trabalho sobre a gestão da carreira provocaram intensificação da transferência de responsabilidade (em relação à carreira) da organização para o indivíduo ou, no mínimo, da divisão dessa responsabilidade. Para Dutra (1992), dois aspectos caracterizam o conceito de carreira: o primeiro diz respeito à carreira enquanto espaços sucessivos que a pessoa assume ao longo da vida profissional, e o segundo refere-se à atribuição da responsabilidade por administração de carreiras tanto à organização como ao indivíduo.

Atualmente, motivado pela necessidade de adequação às demandas e exigências do mercado, o indivíduo assume a maior parcela de responsabilidade sobre o desenvolvimento de sua carreira. É nesse contexto que os modelos e as âncoras de carreira evidenciam sua importância, na medida em que norteiam as decisões e escolhas profissionais do indivíduo.

Diante do contexto relatado, o objetivo desta pesquisa foi identificar os modelos e as âncoras de carreira de estudantes de pós-graduação da área de administração e a possível relação entre eles.

A opção por estudantes de cursos de pós-graduação se deve, primeiramente, à ampla oferta de cursos desta natureza no Brasil, cursos estes destinados a oferecer uma maior especialização àqueles que já possuem um diploma de curso superior. Se deve ainda ao fato de que estes estudantes, por já terem um diploma, tendem a ter uma trajetória profissional consolidada ou, ao menos, iniciada. A escolha por alunos da área de administração se justifica por ser esta uma área de grande concentração de alunos, tanto de graduação, quanto de pós-graduação.

2 CARREIRAS: ORIGEM, EVOLUÇÃO E CONCEITOS

A palavra carreira originou-se etimologicamente do latim *via carraria*, que significava estrada para carros. Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória de vida profissional.

Um caminho estruturado no tempo, no qual se sabia antecipadamente o que esperar neste percurso. Ao se pensar em estrada, o que vem à mente é um caminho já traçado, pré-determinado, por onde alguém irá passar, sem perspectiva de escolha (DUTRA, 2007; MARTINS, 2001).

A sociedade feudal era marcada por uma divisão social muito estagnada entre o clero, a nobreza e o terceiro estado composto pelos artesãos, mercadores e outros. Em se tratando de carreira nessa época, o que se verificava, na maior parte da sociedade, era a simples transferência de ocupações de pais para filhos, ficando restrito às classes mais abastadas o ingresso em uma profissão (REARDON, 1999; MARTINS, 2001; CHANLAT, 1995). O direito de ingressar em uma profissão era, portanto, privilégio das classes mais altas, e o restante da sociedade tinha uma ocupação, não se cogitava ainda a possibilidade da classe mais baixa conquistar uma carreira. Assim, anteriormente, cada um se dedicava ao exercício de funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado.

Chanlat (1995) mostra que a ideia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista liberal, por ser esta fundada sobre as ideias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social. Esta nova sociedade abre as portas a modelos de

sucesso muito variados e encoraja a promoção social, surgindo assim o sentido moderno da palavra carreira. No feudalismo, o reconhecimento e a mobilidade social não eram possíveis, salvo pela boa vontade do monarca, e ainda assim, esta mobilidade deveria preservar o respeito às estruturas aristocráticas.

O termo carreira, para Dutra (2007), é de difícil definição, pois a ele se agregam vários significados. Pode-se referir a carreira como mobilidade ocupacional, entendida como o caminho trilhado por um executivo, ou como estabilidade ocupacional, vendo a carreira como uma profissão, como acontece na carreira militar. O termo carreira, nos dois casos, passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço, que pode ser seguido por alguém.

Para Hall (1986) e Martins (2001), a carreira é vista como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Assim, a carreira pode ser um curso da vida profissional ou de um emprego que oferece oportunidades para progresso e avanço (STONER; FREEMAN, 1999; XICOTA, 2004).

Martins (2001) adverte que o conceito de carreira pode ter pelo menos duas diferentes acepções. Se o que está em questão é o conceito da própria carreira, têm-se o modelo tradicional (associado a uma organização ou a uma profissão) e o modelo proteano (carreira como conjunto de experiências ocupacionais construído de forma individual, não necessariamente vinculado a uma profissão ou organização). Em outras palavras, passou-se da carreira externa para a interna, que é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização. Este tipo de carreira pode ser redirecionado de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa, a sua auto realização ou sucesso psicológico.

Ao se falar em curso da vida profissional, o termo carreira amplia-se para fora de um vínculo empregatício, já que o caminho para se fazer carreira não é necessariamente dentro de uma organização onde se tem um contrato formal de trabalho, pois, conforme Kilimnik (2000), esse caminho pode ser percorrido tanto na condição de assalariado como na de autônomo, sendo este último um agente mais ativo, que terá de escolher sozinho sua trajetória de carreira.

Baseado em uma linha mais moderna do termo carreira, a partir das transformações no mundo do trabalho, Dutra (2007) retrata que a carreira pode ser definida pelos diversos estágios e transições que irão variar de acordo com as pressões exercidas sobre o indivíduo, originadas por ele próprio e pelo ambiente onde está inserido. Assim, se entende que o ambiente exerce sua pressão sobre as pessoas, e estas, por sua vez, cobram de si as mudanças necessárias, no intuito de se adaptarem a este ambiente. Em uma pesquisa nacional recente, alguns dados apontam que há duas gerações passadas ou cerca de 40-50 anos atrás, um funcionário mudava de emprego, em média, três vezes em toda a sua vida profissional (CALVOSA, 2009). Hoje em dia, esta média subiu para oito vezes, algumas vezes por escolha da organização, mas em outras, pela própria vontade do indivíduo, muitas vezes para ganhar o mesmo salário ou até com remuneração um pouco mais baixa.

Decenzo e Robbins (2001) e Robbins (2005) dizem que a carreira pode ser constituída de qualquer trabalho, remunerado ou não, realizado durante um período de tempo. Esta carreira pode se referir ao emprego formal, aos estudos, à atividade autônoma ou trabalho voluntário. Neste conceito, a carreira não se limita apenas ao trabalho remunerado ou profissional e nem em um único emprego ou ocupação. Também não tem relação com *status* ou remuneração.

O que se pode notar é que a visão de carreira vem sendo moldada ao longo dos anos em concomitância com os acontecimentos sociais, a globalização, os fatores culturais, dentre outros que forçam a evolução normal do curso da história de cada sociedade e de cada país.

De acordo com Chanlat (1995), as sociedades, independentes do seu tipo, fornecem os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem. Segundo este autor, a cultura e a estrutura social de cada sociedade modificam as configurações que os tipos

e modelos de carreira podem ter de um país ao outro.

A visão antiga de carreira considerava que o indivíduo adentraria em uma estrada, ou seja, em uma organização, sabendo de antemão, o que esperar do percurso. Na evolução desse conceito, a organização deixa de ter um paternalismo extremo, deixando de assumir totalmente a responsabilidade de gerenciar as carreiras dos empregados, e passa a dar apoio aos profissionais à medida que esses assumam responsabilidade pessoal por seu futuro.

A causa dessa mudança de postura em relação à carreira, deve-se ao fato de que as empresas não querem investir em onerosos planos de carreira para os empregados e estes, por sua vez, não estão motivados a aprender habilidades específicas da organização que podem ser incompatíveis com as habilidades necessárias em outras organizações (ROBBINS, 2005).

Nessa visão, Kanter (1997) também afirma que o que torna uma empresa atraente é a capacidade que ela tem de oferecer oportunidades de aprendizado e de melhorar a própria capacidade do indivíduo de manter-se empregável.

A adaptação a essa nova lógica de carreira faz as pessoas contarem consigo mesmas, ou seja, não deixarem só na responsabilidade da empresa o seu desenvolvimento profissional. Os trabalhadores de hoje devem atualizar sempre suas qualificações, desenvolver novas habilidades em um processo contínuo, pois há o risco de suas habilidades se tornarem obsoletas com a rapidez das mudanças tecnológicas e estruturais das organizações (ROBBINS, 2001).

As pessoas precisam contar com o poder de suas ideias e não com o poder do cargo, pois o contrato informal de lealdade anteriormente existente entre empregado e empregador foi rompido. O que se compartilha atualmente são os interesses econômicos. Enquanto o trabalhador der à empresa uma contribuição maior que seu custo, ele terá um emprego.

Contudo, seu principal ativo passa ser seu próprio nome e não o nome da empresa. A lealdade não será mais para com a empresa, mas a si mesmo (KANTER, 1997; ROBBINS, 2001).

De acordo com o que fora exposto anteriormente, o que se percebe de fato é que, o profissional, para sobreviver nessa sociedade globalizada, deverá ser um empreendedor, no sentido de planejar e gerenciar sua carreira. Assim, as pessoas cobram de si a gestão de sua carreira e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional, e a partir da década de 1990, as pessoas passaram a valorizar mais as oportunidades concretas de desenvolvimento na movimentação dentro da empresa e no mercado de trabalho (DUTRA, 2006; MALVEZZI, 1999).

Contudo, esse novo pensamento que permeia a mente dos profissionais e força a quebra de paradigmas das organizações quanto à rigidez tradicional na gestão das carreiras, essa nova forma no modo de ver a carreira e a responsabilidade pelo desenvolvimento desta, faz com que a própria sociedade procure se adaptar a esta nova tendência, e com isso aos poucos vão surgindo livros e artigos, de teóricos e autores que procuram alertar para estas mudanças no mundo do trabalho, facilitando a adaptação das pessoas e organizações a este novo cenário.

Segundo Gunz e Peiperl (2007), é muito difícil identificar um padrão organizado no campo de estudos de carreira, que permanece até hoje fragmentado, ainda com lacunas entre os estudiosos da carreira organizacional (ciências da gestão) e da escolha profissional e de desenvolvimento de carreira (ciências do trabalho), apesar de que, em seus estudos, Donald Super, Edgar Schein e Douglas Hall tenham tentado aproximar as áreas. A seguir são tratados os aspectos teóricos centrais deste estudo: modelos e âncoras de carreira.

2.2 Modelos de carreira

Um volume crescente de literatura sobre como as carreiras se desenvolvem ao longo do tempo vem sendo lançado nos últimos anos, com o intuito de ajudar a avaliação do próprio progresso de carreira das pessoas, contribuindo para o entendimento do processo pelo qual passa um indivíduo e as pressões que o cercam na realização do seu planejamento de carreira.

Existe também, segundo Stonner e Freeman (1999), o modelo de Michel J. Driver e Edgar H. Schein, segundo o qual as carreiras também podem ser vistas em termos de amplos temas ou padrões que emergem no passar do tempo e que suas perspectivas estão ligadas ao modo como as capacidades, os interesses e desejos dos indivíduos influenciam os padrões subsequentes de suas carreiras. Assim, são apresentados quatro padrões por meio dos quais as pessoas podem perceber suas carreiras. São eles: linear, estável, espiral e transitória.

O conceito de carreira linear retrata o indivíduo que é motivado pela necessidade de realização. Ele escolhe um campo no início da vida, desenvolve um plano para ter ascensão neste campo e executa-o. Preocupa-se sempre com a ascensão na hierarquia organizacional, buscando mobilidade vertical.

No conceito de carreira estável, o indivíduo escolhe um campo de atuação, mas não se preocupa em subir na hierarquia organizacional, mesmo melhorando profissional e financeiramente. Este conceito se difere do conceito linear por que aqui os indivíduos são motivados pela necessidade de segurança e não de realização.

O conceito de carreira em espiral mostra o indivíduo motivado pelo desejo de crescimento pessoal, a partir do qual se esforça para ter um bom desempenho, no intuito de subir de status e posto de trabalho. Depois de cinco ou sete anos, passa para outro tipo de trabalho ou campo totalmente novo, que ofereça novos desafios e oportunidades de crescimento.

O conceito de carreira transitória apresenta o indivíduo que passa de um trabalho para outro sem padrão ou progresso aparente. Aqui o indivíduo não escolhe um campo em particular, apenas, ocasional ou temporariamente, ascende na hierarquia de uma organização. Aqui o indivíduo é impulsionado pela necessidade de independência ou talvez, medo do comprometimento.

2.3 Âncoras de Carreira

Os estudos sobre âncora de carreira, propostos por Edgar Schein (1996), se iniciaram em 1961 com quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração (do *Massachusetts Institute of Technology*), buscando compreender melhor a evolução de suas carreiras gerenciais e como aprendiam os valores de suas organizações empregadoras. A partir desta análise constatou que quando o profissional faz escolhas em sua carreira, deve identificar, pelo menos, um valor da qual não abriria mão, na hora de tomar uma decisão que afeta a sua trajetória profissional.

No intuito de analisar a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional, foram realizadas entrevistas com os alunos enquanto formandos do programa e após a conclusão do curso (após seis meses, 1 ano, 5 e 10 anos de formados) em seus locais de trabalho. Durante esse período de pesquisa, as mudanças ocorridas nas carreiras foram observadas e das análises extraídas surgiu o conceito de âncora de carreira, que sugere a tendência do profissional retornar a uma situação de conforto, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos.

Segundo Schein (1996), os indivíduos que tentavam outros empregos que não aqueles aos quais se adequavam, referiam-se frequentemente à imagem de retorno, de volta àquelas atividades que julgavam mais adequadas ao seu perfil. Entre os anos de 1979 e 1982, Edgar H. Schein e T. J. Delong conduziram um trabalho que, com base neste e em outros decorrentes estudos, resultou na identificação de oito categorias de inclinações profissionais, ou âncoras de carreira.

Para Schein (1996), a inclinação profissional (ponto de referência) do indivíduo é tão importante que predominará em sua carreira, não sendo descartada nem mesmo em situações de crise. A inclinação profissional indica a âncora de carreira do indivíduo, e se baseia em um conjunto de auto percepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas

experiências efetiva e individualmente vividas. As âncoras de carreira propostas por Schein (1996) são retratadas a seguir:

a) Competência Técnica / Funcional (TF) – Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade através da aplicação de suas habilidades técnicas. Essa âncora reflete uma preocupação principal em exercitar suas aptidões e continuar a desenvolvê-las ao máximo. As pessoas dessa âncora buscam ser a referência de especialista na área que atuam;

b) Competência Gerência Geral (GG) – As pessoas dessa âncora objetivam subir os degraus hierárquicos da organização até alcançar os cargos de maior responsabilidade. A pessoa percebe que ela realmente quer se tornar uma administradora, que a gerência lhe interessa, que ela tem um nível de competência requerido para a função e que tem ambição para subir na hierarquia da organização, onde será responsável por decisões e planos importantes e que, pelo seu esforço, será responsável pelo sucesso ou fracasso da organização;

c) Autonomia / Independência (AI) – Nesse grupo, encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear a sua autonomia. O que move as pessoas dessa âncora é o fato de não suportarem estar presos a normas, regras, métodos e expedientes de trabalho;

d) Segurança / Estabilidade (SE) - Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautado pela segurança e estabilidade;

e) Criatividade Empreendedora (CE) – Nesse grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos;

f) Serviço / Dedicção a uma Causa (SD) – O que move as pessoas dessa âncora são ocupações que incorporem no trabalho valores importantes para si. Desejam fazer alguma coisa para melhorar o mundo de alguma maneira;

g) Puro Desafio (DP) – A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis, definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados. As pessoas dessa âncora procuram empregos onde tenham de enfrentar problemas cada vez mais difíceis e complexos. O sucesso está representado por vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis, vencer em situações extremamente adversas. O desafio é colocado em termos interpessoais e competitivos, sendo isso importante para a pessoa.

h) Estilo de Vida (EV) – O que move as pessoas dessa âncora é a integração da carreira com suas necessidades individuais, sociais e familiares. Geralmente são competentes e valorizam a carreira, mas não abrem mão de outras necessidades pessoais, procuram a integração de ambas. A pessoa prefere a flexibilidade acima de tudo, buscam mais uma atitude organizacional do que propriamente um programa específico – uma atitude que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares.

Na perspectiva de Schein (1996), no século XXI as pessoas devem ser mais autoconfiantes e descobrir onde suas âncoras melhor se encaixam dentro de uma estrutura ocupacional emergente. Cada categoria de âncora pode tornar-se problemática à medida que o mundo e a estrutura organizacional tornam-se mais difíceis.

Descritos os modelos e as âncoras de carreira, cabe uma definição da metodologia utilizada para a realização desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A coleta de dados desta pesquisa se deu por meio de um questionário com 24 questões fechadas, sendo 08 questões relacionadas aos modelos de carreiras e 16 voltadas para as âncoras de carreira. O instrumento apresentou ainda 12 perguntas abertas, de forma a estimular cada participante da pesquisa a escrever sobre suas escolhas relacionadas a cada âncora e cada modelo de carreira apresentados no referencial teórico desta pesquisa.

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem quantitativa foi utilizada em dois momentos: no primeiro para identificar os modelos e as âncoras de carreira dos alunos pesquisados, no segundo momento para analisar uma possível relação entre modelos e âncoras de carreira. A abordagem qualitativa foi empregada para analisar as justificativas apontadas pelos pesquisados para as escolhas feitas no questionário.

A amostra desta pesquisa, definida de forma não probabilística por conveniência, compreende 188 alunos de cursos de pós-graduação da área de administração de instituições privadas de ensino superior localizadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Como o foco desta pesquisa não está nas instituições optou-se aqui por não divulgar o nome das mesmas.

O instrumento de pesquisa utilizado foi elaborado pela autora desta pesquisa a partir da teoria apresentada e entregue aos alunos, que posteriormente devolveram o instrumento preenchido. O tempo médio de preenchimento do questionário foi 35 minutos.

Os dados quantitativos desta pesquisa foram tratados através de análise estatística, por meio do cálculo da frequência relativa e do teste qui-quadrado. Segundo Bruni (2009), valores de qui-quadrado maiores ou iguais a 0,05 indicam que há independência das variáveis, ou seja, se este resultado for encontrado (qui-quadrado \geq 0,05), não há relação entre as variáveis. Por outro lado, para Bruni (2009), o resultado de qui-quadrado menor do que 0,05 representa a dependência das variáveis, com presença de associação entre elas. Este teste foi realizado no intuito de analisar se há relação entre os modelos e as âncoras de carreira dos alunos pesquisados. Utilizou-se o PSPP, programa voltado para a análise estatística sobre matrizes de dados que permite realizar análises descritivas e inferências a respeito de correlações entre variáveis.

Os dados qualitativos foram estudados por meio da análise de conteúdo, de forma a verificar as principais categorias que expressam os motivos do comprometimento dos discentes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa está apresentada em três etapas. Na primeira foram identificados os modelos de carreira dos alunos e na segunda as âncoras de carreira. A terceira e última etapa revela a relação entre modelos e âncoras de carreira dos pesquisados

4.1 Modelos de carreira dos pesquisados

Na Tabela 1 encontra-se o percentual de pesquisados distribuído em cada um dos modelos de carreira. O maior grupo dos alunos, formado por 46,5%, têm o modelo de carreira em espiral. Pessoas que se movem por este modelo têm um desejo de crescimento pessoal, a partir do qual se esforçam para ter um bom desempenho, no intuito de subir de status e posto de trabalho.

No grupo de alunos que têm a carreira em espiral verificou-se relatos claros de bom desempenho e de possibilidade de crescimento vertical. Aliás, estas duas variáveis estão fortemente relacionadas segundo os pesquisados. O desempenho é uma forma de obter o crescimento.

Apenas um aluno deixou claro que, depois de trabalhar dez anos em uma área, resolveu mudar completamente seu foco em busca de novos desafios. Como apresentado no referencial teórico, os estudos de Schein (1996) apontam que, depois de cinco ou sete anos, a pessoa passa para outro tipo de trabalho ou campo totalmente novo, que ofereça novos desafios e oportunidades de crescimento, fato não mencionado pela grande maioria dos entrevistados.

A Tabela 1, apresentada a seguir, apresenta os resultados desta pesquisa no que diz respeito aos modelos de carreira dos alunos pesquisados.

TABELA 1
Modelos de carreira dos alunos pesquisados

Modelos	Frequência Relativa (% de alunos)
Carreira linear	23,5%
Carreira estável	21,0%
Carreira em espiral	46,5%
Carreira transitória	9,0%
Total	100%

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa

Percebe-se que há alunos em todos os modelos de carreira. Os 23,5% que foram classificados no modelo linear usaram expressões como “subir na empresa em que trabalho e “quero cargos mais altos” para demonstrar que aspiram uma posição hierárquica mais elevada nas organizações em que atuam, o que é uma característica bem típica deste modelo.

Alunos com a carreira estável representam 21% da amostra pesquisada. Dentre estes percebeu-se que mais da metade atua no setor público. Expressões como “prefiro ganhar menos e ter estabilidade” e “sei que terei emprego para o resto da vida” demonstram a preocupação primordial com a estabilidade, a segurança no trabalho. Nenhum deles demonstrou, em seus relatos, qualquer tipo de admiração ou afinidade com as atividades que executam. Um deles, inclusive, deixou claro que, embora o trabalho seja extremamente chato, lhe garante uma segurança.

Há também, dentre os pesquisados, 9% em um modelo de carreira transitório. Embora neste modelo as pessoas possam passar de um trabalho a outro por medo do comprometimento ou pela necessidade de independência, apenas esta última causa foi percebida nos relatos. Foram utilizadas expressões como “gosto de me sentir livre” e “vou de uma empresa para outra conforme minha vontade” que demonstram o desejo de liberdade e independência destas pessoas.

O que se pode ver, portanto, é que todos os modelos de carreira têm representantes na amostra estudada, e que a falta de preocupação com a segurança está aliada à necessidade de liberdade em apenas 9% dos alunos.

4.2 Âncoras de carreira

Assim como no caso dos modelos de carreira, todas as âncoras mencionadas no referencial teórico foram percebidas entre os alunos participantes desta pesquisa. A âncora que possui em número maior de representantes, 23%, é a competência técnica funcional. Cabe lembrar que, nesta âncora, o profissional reflete uma preocupação principal em exercitar suas aptidões e continuar a desenvolvê-las ao máximo. As pessoas dessa âncora buscam ser a referência de especialista na área que atuam. Os relatos dos pesquisados apresentam expressões que demonstram que, ao fazer um curso de pós-graduação, pretendem aumentar seu nível técnico, serem especialistas em suas áreas: “escolhi este curso para me tornar um especialista e aplicar meus conhecimentos em meu trabalho” e “já sou um especialista, mas este curso está aumentando minha capacidade técnica”.

Pelo fato da pesquisa ter sido feita com alunos de cursos de pós-graduação, todos eles em nível de especialização, há realmente uma tendência a esta âncora de carreira. A Tabela 2 estão apresentadas as âncoras de carreira dos pesquisados.

TABELA 2
 Âncoras de carreira dos alunos pesquisados

Âncoras	Frequência Relativa (% de alunos)
Competência gerência geral	15,0
Competência técnica/funcional	23,0%
Autonomia/independência	7,5
Segurança/estabilidade	19,5%
Criatividade empreendedora	13,5%
Serviço/dedicação a uma causa	9,0%
Puro desafio	5,0
Estilo de vida	7,5
Total	100%

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa

A âncora segurança e estabilidade é característica de 19,5% dos alunos que em seus relatos declararam ser a estabilidade sua principal preocupação. Chama a atenção o fato de que apenas 5% dos pesquisados possuem a âncora desafio puro, na qual há uma busca incessante por vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis, vencer em situações extremamente adversas. Embora sejam poucos, estes alunos demonstram realmente este desejo por desafios e chegam a usar a expressão “correr risco” para demonstrar o que os impulsiona. Ao constatar que há alunos em todos os modelos e âncoras de carreira foi analisada a relação, ou seja, a dependência entre estas variáveis, apresentada a seguir.

4.3 Relação entre modelos e âncoras de carreira

Para analisar analisada a relação entre os modelos e âncoras de carreira, foi realizado o teste qui-quadrado. Lembra-se que valores maiores ou iguais a 0,05 indicam independência das variáveis, não há relação entre variáveis enquanto um valor menor que 0,05 representa a associação entre elas. Cada modelo de carreira teve sua dependência testada a cada âncora, sendo necessário realizar 32 testes. Quanto à carreira linear, apresenta-se a Tabela 3.

TABELA 3
 Análise do qui-quadrado para a carreira linear

ITENS DO COMPROMETIMENTO	RESULTADO DO QUI- QUADRADO
Carreira linear X competência técnica/funcional	0,06
Carreira linear X competência gerência geral	0,02
Carreira linear X autonomia/independência	0,07
Carreira linear X segurança/estabilidade	0,06
Carreira linear X criatividade empreendedora	0,09
Carreira linear X serviço/dedicação a uma causa	0,07
Carreira linear X puro desafio	0,07
Carreira linear X estilo de vida	0,02

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa

Considerando o modelo de carreira estável, os resultados do qui-quadrado estão na Tabela 4. Verificou-se que há uma relação de dependência entre este modelo de carreira estável e a âncora segurança/estabilidade, outra relação óbvia mas que comprova a coerência nas respostas dos pesquisados. A âncora estabilidade revela preocupação com a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na carreira, ou seja, decisões de carreira pautadas pela segurança e estabilidade, típicas do modelo de carreira estável.

TABELA 4
Análise do qui-quadrado para a carreira estável

ITENS DO COMPROMETIMENTO	RESULTADO DO QUI-QUADRADO
Carreira estável X competência técnica/funcional	0,06
Carreira estável X competência gerência geral	0,05
Carreira estável X autonomia/independência	0,09
Carreira estável X segurança/estabilidade	0,00
Carreira estável X criatividade empreendedora	0,07
Carreira estável X serviço/dedicação a uma causa	0,06
Carreira estável X puro desafio	0,07
Carreira estável X estilo de vida	0,06

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa

Em se tratando da carreira em espiral, os resultados dos testes realizados estão na Tabela 5. Foi observada uma relação de dependência entre este modelo de carreira e três âncoras: competência técnica/funcional, criatividade empreendedora e serviço/dedicação a uma causa. Na carreira em espiral, nele o indivíduo é levado pelo desejo de crescimento, bom desempenho, status e posto de trabalho. Depois de cinco ou sete anos pode surgir a necessidade de outro tipo de trabalho ou campo novo, que ofereça novos desafios e oportunidades de crescimento.

TABELA 5
Análise do qui-quadrado para a carreira em espiral

ITENS DO COMPROMETIMENTO	RESULTADO DO QUI-QUADRADO
Carreira em espiral X competência técnica/funcional	0,04
Carreira em espiral X competência gerência geral	0,06
Carreira em espiral X autonomia/independência	0,06
Carreira em espiral X segurança/estabilidade	0,06
Carreira em espiral X criatividade empreendedora	0,04

Continua...

TABELA 5
Análise do qui-quadrado para a carreira em espiral

ITENS DO COMPROMETIMENTO	RESULTADO DO QUI-QUADRADO
Carreira em espiral X serviço/dedicação a uma causa	0,02
Carreira em espiral X puro desafio	0,06
Carreira em espiral X estilo de vida	0,05

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa

A relação encontrada indica que os alunos que estão buscando desempenho, postos mais altos ou outras atividades que proporcionem a eles novas oportunidades podem ser movidos pela vontade de aplicar suas habilidades técnicas, pelo desejo de inovar ou pela aspiração de melhorar o mundo por meio de seus valores.

Analisando o modelo de carreira transitória, os resultados qui-quadrado estão na Tabela 6. Foi observada uma relação de dependência entre este modelo de carreira e duas âncoras: autonomia/independência e puro desafio.

TABELA 6
Análise do qui-quadrado para a carreira transitória

ITENS DO COMPROMETIMENTO	RESULTADO DO QUI-QUADRADO
Carreira transitória X competência técnica/funcional	0,06
Carreira transitória X competência gerência geral	0,06
Carreira transitória X autonomia/independência	0,01
Carreira transitória X segurança/estabilidade	0,06
Carreira transitória X criatividade empreendedora	0,05
Carreira transitória X serviço/dedicação a uma causa	0,07
Carreira transitória X puro desafio	0,01
Carreira transitória X estilo de vida	0,06

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa

Esta relação aponta que o indivíduo que passa de um trabalho para outro sem padrão ou progresso aparente, não escolhe um campo em particular, impulsionado pela necessidade de independência medo do comprometimento está sendo guiado pela baixa tolerância às regras ou pela busca incessante de romper obstáculos, atingir objetivos aparentemente inalcançáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual exige que o indivíduo assuma a maior parcela de responsabilidade sobre o desenvolvimento de sua carreira. É nesse contexto que os modelos e as âncoras de carreira evidenciam sua importância, na medida em que norteiam as decisões e escolhas profissionais do indivíduo.

O objetivo desta pesquisa foi identificar os modelos e as âncoras de carreira de estudantes de pós-graduação da área de administração e a possível relação entre eles. Para alcançá-lo foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio de um questionário com 24 questões fechadas, sendo 08 questões relacionadas aos modelos de carreiras e 16 voltadas para as âncoras de carreira. O instrumento apresentou ainda 12 perguntas abertas, de forma a estimular cada participante da pesquisa a escrever sobre suas escolhas relacionadas a cada âncora e cada modelo de carreira apresentados no referencial teórico desta pesquisa.

A amostra desta pesquisa, definida de forma não probabilística por conveniência, compreende 188 alunos de cursos de pós-graduação da área de administração de instituições privadas de ensino localizadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Como o foco desta pesquisa não está nas instituições optou-se aqui por não divulgar o nome das mesmas. Os dados quantitativos desta pesquisa foram tratados através de análise estatística, por meio do cálculo da frequência relativa e do teste qui-quadrado. Os dados qualitativos foram estudados por meio da análise de conteúdo, de forma a verificar as principais categorias que expressam os motivos do comprometimento dos discentes.

Os alunos pesquisados possuem modelos de carreira diversos, sendo que o maior grupo, formado por 46,5% dos pesquisados, tem o modelo de carreira em espiral. Pessoas que se movem por este modelo têm um desejo de crescimento pessoal, a partir do qual se esforçam para ter um bom desempenho, no intuito de subir de status e posto de trabalho. O modelo com o menor número de alunos correspondentes, 9 %, é a carreira transitória.

Assim como no caso dos modelos de carreira, todas as âncoras mencionadas no referencial teórico foram percebidas entre os alunos participantes desta pesquisa. A âncora que possui em número maior de representantes é a competência técnica funcional. Pelo fato da pesquisa ter sido feita com alunos de cursos de pós-graduação, todos eles em nível de especialização, há realmente uma tendência a esta âncora de carreira. Ao constatar que há alunos em todos os modelos e âncoras de carreira foi analisada a relação, ou seja, a dependência entre estas variáveis.

Constatou-se que a carreira linear está relacionada às âncoras competência gerencial geral e estilo de vida. Isto implica em dizer que alunos preocupados com ascensão hierárquica tendem a estar na âncora em que interessam os cargos gerenciais e a ascensão hierárquica, relação esta bem óbvia, mas podem estar na âncora em que se busca a integração da carreira com necessidades pessoais, familiares e sociais. Neste caso, a ascensão hierárquica deve vir sem que tais necessidades sejam deixadas de lado.

O modelo de carreira estável está ligado à âncoras segurança/estabilidade, que revela preocupação com a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na carreira, ou seja, decisões de carreira pautadas pela segurança e estabilidade, típicas do modelo de carreira estável.

Em se tratando da carreira em espiral, os resultados apontam uma relação de dependência entre este modelo de carreira e três âncoras: competência técnica/funcional, criatividade empreendedora e serviço/dedicação a uma causa. A relação encontrada indica que os alunos que estão buscando desempenho, postos mais altos ou outras atividades que proporcionem a eles novas oportunidades podem ser movidos pela vontade de aplicar suas habilidades técnicas, pelo desejo de inovar ou pela aspiração de melhorar o mundo por meio de seus valores.

Analisando o modelo de carreira transitória, foi observada uma relação de dependência entre este modelo de carreira e duas âncoras: autonomia/independência e puro desafio. Esta relação aponta que o indivíduo que passa de um trabalho para outro sem padrão ou progresso aparente, não escolhe um campo em particular, impulsionado pela necessidade de independência medo do comprometimento está sendo guiado pela baixa tolerância às regras ou pela busca incessante de romper obstáculos, atingir objetivos aparentemente inalcançáveis.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no sentido de verificar uma possível generalização de resultados e que se possa ainda analisar a relação entre o perfil dos estudantes de pós-graduação e suas âncoras e modelos de carreira.

REFERÊNCIAS

- BRUNI, Adriano Leal. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALVOSA, Marcello. **Tecnologia e Organização do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I): **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995
- DECENZO, David A.; ROBBINS Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 4, p. 65-73, outubro/dezembro 1992.
- Gunz, H. P. ; Peiperl, M. A. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- HALL, D.T. **The career is dead, long live the career** : a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar**: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KILIMNIK, Z. M. **Trajetórias e Transições de Carreiras Profissionais em Recursos Humanos**. Belo Horizonte: UFMG/FACC, 2000. Tese de Doutorado em Administração, 2000.
- MALVEZZI, S. Empregabilidade e Carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.2, dez. 1999.
- MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- REARDON, Robert C. et al. **Career development and planning**: a comprehensive approach. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 1999
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Ed.Saraiva, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, Issue 4, Nov/96, p-80-89.
- STONER, James A. F.; FREEMAN R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.
- XICOTA, J.L. **Planejamento de Carreira**: um estudo com egressos de cursos de administração. Florianópolis, 2004. 93 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia).